

Custos para servir e rentabilidade de clientes em uma empresa de desenvolvimento de softwares

João Victor Krummenacher Marçal (UFSC) - jvkmarcal@gmail.com

Fabiana Frigo Souza (UFSC) - fabiiana_fs@hotmail.com

Valdirene Gasparetto (UFSC) - valdirene.gasparetto@ufsc.br

Resumo:

Este estudo teve como objetivo verificar como a análise de custos para servir (cost-to-serve) pode contribuir para a identificação da rentabilidade de clientes de uma empresa de desenvolvimento de softwares para empresas contábeis. Realizou-se pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso, no qual as informações foram coletadas mediante acesso aos bancos de dados da organização e conversa com os colaboradores. A empresa conta com cerca de 150 colaboradores nas atividades corporativas e da matriz e possui três linhas de sistemas: Linha V, produto maduro, que representa, hoje, o principal produto da empresa; Linha U, linha mais recente e ainda em desenvolvimento; e Linha W, complementar às demais. Com base na pesquisa constatou-se que aproximadamente 80% dos clientes da Linha V, atendidos pela matriz, são considerados lucrativos, enquanto os demais 20% são clientes não lucrativos, considerando o alto nível de serviço que exigem ou preços que são praticados pela empresa para estes clientes. Identificou-se que 40% dos clientes, os mais rentáveis, geram 100% do lucro da empresa; os 40% com rentabilidade intermediária geram outros 25%, enquanto os menos rentáveis (ou não rentáveis) consomem os 25%. Assim, a partir dos resultados do estudo, é possível verificar a contribuição da análise de custos para servir ao identificar as diferenças de rentabilidade entre os clientes da organização, melhorando a gestão destes clientes e a tomada de ações que visem a melhoria do resultado da empresa.

Palavras-chave: *Gestão estratégica de custos. Custeio baseado em atividades. Custos para servir. Rentabilidade de clientes.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Custos para servir e rentabilidade de clientes em uma empresa de desenvolvimento de *softwares*

Resumo

Este estudo teve como objetivo verificar como a análise de custos para servir (*cost-to-serve*) pode contribuir para a identificação da rentabilidade de clientes de uma empresa de desenvolvimento de *softwares* para empresas contábeis. Realizou-se pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso, no qual as informações foram coletadas mediante acesso aos bancos de dados da organização e conversa com os colaboradores. A empresa conta com cerca de 150 colaboradores nas atividades corporativas e da matriz e possui três linhas de sistemas: Linha V, produto maduro, que representa, hoje, o principal produto da empresa; Linha U, linha mais recente e ainda em desenvolvimento; e Linha W, complementar às demais. Com base na pesquisa constatou-se que aproximadamente 80% dos clientes da Linha V, atendidos pela matriz, são considerados lucrativos, enquanto os demais 20% são clientes não lucrativos, considerando o alto nível de serviço que exigem ou preços que são praticados pela empresa para estes clientes. Identificou-se que 40% dos clientes, os mais rentáveis, geram 100% do lucro da empresa; os 40% com rentabilidade intermediária geram outros 25%, enquanto os menos rentáveis (ou não rentáveis) consomem os 25%. Assim, a partir dos resultados do estudo, é possível verificar a contribuição da análise de custos para servir ao identificar as diferenças de rentabilidade entre os clientes da organização, melhorando a gestão destes clientes e a tomada de ações que visem a melhoria do resultado da empresa.

Palavras-chave: Gestão estratégica de custos. Custeio baseado em atividades. Custo para servir. Rentabilidade de clientes.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 Introdução

A competição faz com que as organizações busquem continuamente alternativas para alcançar seus objetivos, por meio de vantagens competitivas que as norteiam para o sucesso. Freitas, Lopes e Silva (2012) afirmam que atualmente as vantagens competitivas se mantêm por menor tempo em decorrência da globalização e que as empresas precisam procurar alternativas para manter sua lucratividade aprimorando seu desempenho com a mesma capacidade disponível. Desta forma, as empresas buscam formas de desenvolver vantagens competitivas com diferentes focos, melhorando processos, relacionamento com clientes ou gerenciando estratégias com base em informações contábeis.

Dalenogare, Neuenfeld Jr. e Siluk (2013) mencionam que o foco no cliente é visto como uma das principais fontes de vantagem competitiva. Da mesma forma, Hansen e Mowen (2001, p. 423) colocam o cliente como elemento central de vantagem competitiva, definindo-a como “a criação de um valor melhor para o cliente por um custo igual ou mais baixo do que aquele oferecido pelos competidores, ou a criação de um valor equivalente por um custo menor do que aquele oferecido pelos competidores”.

Para aquisição de vantagem competitiva, a organização pode optar pelo fornecimento de características individualizadas, produtos ou serviços altamente ajustáveis, customizados e únicos que, segundo Atkinson *et al.* (2015), são uma forma de atingir altos índices de satisfação com seus clientes e obter lealdade.

Maximiano (2006) e Martins (2010) afirmam que, caso não houvesse competição, seria possível que as organizações definissem os preços a partir dos custos e dos lucros desejados, no entanto, em decorrência da competitividade, o preço de venda é definido, muitas vezes, pelo mercado e o lucro advém da capacidade que as organizações possuem de adaptarem seus custos às suas receitas. Neste sentido, é importante conhecer e gerenciar o custo buscando identificar produtos e/ou clientes menos lucrativos, objetivando tomar medidas que procurem aumentar a lucratividade destes, da mesma forma que é importante identificar os mais lucrativos e buscar mantê-los e atrair novos com características semelhantes.

Apesar disso, empresas de diferentes portes e segmentos, mesmo utilizando métodos sofisticados para apuração detalhada e mensuração de seus custos de produção ou operação de seus produtos e/ou serviços, ainda têm pouca ciência do quanto representam os custos e resultados de outros objetos de análise, que não os produtos (bem ou serviço), como por exemplo, uma análise dos custos associados a cada cliente e o resultado individualizado (FARIA; BORINELLI; MANTOVANI, 2010). Braithwaite e Samakh (1998) citam que as empresas se esforçam para saber detalhadamente os custos de produzir, mas têm pouca ideia do custo para servir seus clientes.

Para Figueiredo *et al.* (2008), é necessário que as empresas conheçam os custos para servir seus clientes para cobrar de acordo com o serviço fornecido, pois quando estes custos são desconhecidos, podem ser cobrados de clientes que não os utilizam, ao mesmo tempo em que clientes que demandam muito serviço podem pagar um preço abaixo do serviço que consomem.

Atkinson *et al.* (2015) descrevem que as empresas prestadoras de serviços precisam focar nos custos e na rentabilidade – assim como na lucratividade – de seus clientes, muito mais do que as empresas industriais, visto que a exigência de cada cliente determinará quanto será demandado dos recursos organizacionais para atendê-lo.

Neste sentido, Shin, Sudhir e Yoon (2012) mencionam que os custos para servir (*cost-to-serve*) diferem cliente a cliente e que alguns tendem a ser consideravelmente mais caros para servir do que outros, implicando na mensuração e apuração detalhada do custo para servir, o que interfere diretamente na rentabilidade dos clientes, já que a correta apuração do custo de cada cliente aproximará do resultado real atrelado ao relacionamento com cada um.

Com isso, considerando a necessidade da obtenção de vantagem competitiva perante a concorrência, aliada à dificuldade de mensuração e gestão de custos e do conhecimento da rentabilidade dos clientes, bem como o fato de que cada cliente consome de forma diferente a estrutura de serviços da empresa, tem-se como problema de pesquisa: como a análise de custos para servir (*cost-to-serve*) pode contribuir para a identificação da rentabilidade de clientes de uma empresa de desenvolvimento de *softwares* para empresas contábeis? Para responder esta questão-problema, tem-se como objetivo verificar como a análise de custos para servir (*cost-to-serve*) pode contribuir para a identificação da rentabilidade de clientes de uma empresa de desenvolvimento de *softwares*.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão estratégica de custos

A gestão estratégica de custos pode ser entendida como “uma análise de custos vista sob o contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais”, objetivando a obtenção de vantagem competitiva (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p. 4). Corroborando, Hansen e Mowen (2001) afirmam que na gestão estratégica utiliza-se os dados de custos a fim de observar e desenvolver estratégias superiores que serão capazes de sustentar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Segundo Braithwaite e Samakh (1998), a questão central para qualquer negócio é a forma de atender ou exceder as expectativas dos clientes em termos de serviço, a um custo acessível em relação aos preços que os consumidores estão dispostos a pagar, desta forma o gerenciamento estratégico de custos, com vistas a alcançar o preço que os clientes estão dispostos a pagar, pode auxiliar na melhora dos resultados da organização.

Além disso, para que as empresas sobrevivam em mercados cada vez mais competitivos, é necessário que atinjam alto nível de qualidade, eficiência e produtividade (AGRAWAL; MEHRA; SIEGEL, 1998), evitando perdas, desperdícios e retrabalho, reduzindo, assim, os custos. Portanto, torna-se necessário o recebimento de informações precisas, tempestivas e atualizadas para apoio ao processo decisório por parte dos gestores da organização (GUPTA; GALLOWAY, 2003; MARTINS, 2010). Disto decorre um processo de acompanhamento entre os planos e os resultados da empresa, verificando se a mesma está seguindo na direção dos objetivos definidos, permitindo a tomada de decisões alinhada ao direcionamento esperado.

Dessa maneira, a gestão estratégica de custos visa, com base na utilização dos dados de custos da organização, proporcionar vantagens competitivas, auxiliando os gestores na tomada de decisões e facilitando o alinhamento entre o planejado e realizado de forma a melhorar os resultados obtidos pela organização.

2.2 Custos para servir (*cost-to-serve*)

A marca *cost-to-serve* foi registrada por Alan Braithwaite e Edouard Samakh (1998), da *Logistics Consulting Partners* (LCP). Tal prática visa identificar os custos como os de vendas, *marketing*, distribuição e administrativos, de forma que seja calculada a lucratividade, e posteriormente a rentabilidade, de cada cliente. É uma prática de gestão estratégica de custos, podendo contribuir para melhorar a gestão da organização, buscando a obtenção de vantagem competitiva.

Braithwaite e Samakh (1998) citam que a identificação dos custos para servir não corresponde a um método em si, baseia-se na aplicação do custeio baseado em atividades (ABC - *Activity Based Costing*), onde os recursos (custos e despesas) são consumidos pelas atividades e estas são consumidas pelos objetos de custo, no entanto, apresenta uma mudança de visão da organização, que passa a visualizar os clientes como foco da gestão de custos.

Conforme Martins (2010, p. 286), “o ABC é, na realidade, uma ferramenta de gestão de custos, muito mais do que de custeio de produtos”, que além de possuir uma visão econômica de custeio, pois “apropria os custos aos objetos de custeio através das atividades realizadas”, possui uma visão de aperfeiçoamento de processos, uma vez que “capta os custos dos processos através das atividades realizadas nos vários departamentos”. Essa segunda visão “permite que os processos sejam analisados, custeados e aperfeiçoados através da melhoria de desempenho na execução das atividades”. Cooper e Kaplan (1991) citam que o ABC auxilia na visualização de onde devem ser realizadas ações para aumento do lucro.

Assim, Freitas, Lopes e Silva (2012) citam os custos para servir como um dos instrumentos da contabilidade gerencial que auxiliam, por meio da aplicação de um método de custeio, como o ABC, o cálculo da lucratividade e da rentabilidade de clientes, tendo como base as atividades do negócio e os custos gerados por esses clientes.

A utilidade da identificação dos custos para servir para a melhora da performance das organizações, pois permite que sejam tomadas decisões que podem alavancar a sua lucratividade, como expandir negócios com clientes mais lucrativos e protegê-los, redefinir de preços, entre outras, promovendo mudanças a um patamar mais competitivo (KAPLAN; COOPER, 1998; BRAITHWAITE; SAMAKH, 1998).

Quando se observa os custos para servir é preciso compreender que não há um padrão estabelecido para o custeio, cada empresa deve entender detalhadamente os elementos e

atividades que compõem seus processos para conseguir analisar os custos envolvidos e como se formam e, assim, determinar quais os focos das decisões em curto e longo prazo (FREITAS; LOPES; SILVA, 2012). Portanto, a ferramenta para análise dos custos para servir deve ser construída de acordo com as características e aspectos específicos de cada organização (BRAITHWAITE; SAMAKH, 1998).

A partir da análise de custos para servir é possível identificar a lucratividade e a rentabilidade dos clientes individualmente. Neste sentido, as pesquisas que abordam este tema retratam, de alguma forma, a rentabilidade ou lucratividade do cliente, como os estudos de Robles Jr., Robles e Faria (2005), Guerreiro, Merschmann e Bio (2008), Faria, Borinelli e Mantovani (2010), Santana e Andrade (2011), Dalenogare, Neuenfeldt Jr., Siluk (2013) e Fernandes *et al.* (2014).

A lucratividade do cliente pode ser entendida como a diferença entre as receitas auferidas e os custos associados ao relacionamento com o cliente durante um período específico (PFEIFER; HASKINS; CONROY, 2005), identificando, portanto, os custos associados à manutenção de um determinado cliente (CHRISTOPHER, 1992; COOPER; KAPLAN, 1991) e auxiliando a identificação de ações que aumentem a rentabilidade ou lucratividade individualmente (BLOCHER *et al.*, 2007).

Estas análises podem ser feitas em nível de clientes (existentes ou novos), de forma individualizada por linha de produto ou, ainda, em vários níveis da organização, de acordo com a disponibilidade de dados (BRAITHWAITE; SAMAKH, 1998; CHEA, 2011). Dessa forma, uma empresa poderia comparar a lucratividade dos clientes em diferentes níveis como a diferença entre clientes de matriz e filiais, por região, por tamanho etc. (MULHERN, 1999).

Atkinson *et al.* (2015, p. 180) afirmam que “mensurar receitas e custos no nível de cliente fornece à empresa mais informações relevantes e úteis do que no nível de produto”. Além disso, os mesmos autores citam que é importante conhecer os custos para servir e o lucro obtido a partir de cada cliente, sendo medidas como percentual de clientes rentáveis e não rentáveis e o lucro ou prejuízo, métricas valiosas para a estratégia organizacional, auxiliando na melhoria do desempenho a partir da informação contábil gerencial.

Ao analisar a lucratividade dos clientes, usualmente verifica-se a “curva da baleia”, evidenciada na construção do gráfico do lucro acumulado *versus* clientes (KAPLAN; NARAYANAN, 2001; ATKINSON *et al.*, 2015). Tal curva visa demonstrar que parte dos clientes mais rentáveis gera um lucro superior ao lucro líquido da empresa, enquanto os clientes não rentáveis consomem parte deste lucro, de modo que a empresa possa buscar alternativas que melhorem o resultado de cada cliente – tornando-os rentáveis -, seja reduzindo custos ao padronizar atividades ou reajustando preços, de acordo com os custos de serviços personalizados que exigem.

A curva da baleia é um dos achados do estudo de caso de Kaplan (1989) na empresa Kanthal – estudo pioneiro no custo de atender os clientes – também apresentado por Kaplan e Cooper (1998). Por meio desta curva, Kaplan (1989) observou que 20% dos clientes mais rentáveis geravam 225% do total de lucros, 70% alcançavam o ponto de equilíbrio e 10% geravam prejuízo de 125% do total de lucros, totalizando o lucro real da organização de 100%. Comportamento similar costuma ser evidenciado por estudos que abordam os custos para servir e a lucratividade ou rentabilidade de clientes. Assim, este tipo de estudo permite identificar clientes não rentáveis – com base na informação do custo para servir clientes - e, com isso, buscar novas formas de atender tais clientes com foco no aumento do lucro, sem consumir, necessariamente, mais recursos.

3 Metodologia

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa classifica-se como descritiva, que é utilizada em diversos estudos na área contábil para analisar e descrever problemas, sendo estudadas

questões ligadas às características da contabilidade em instrumentos contábeis empregados na gestão das organizações (RAUPP; BEUREN, 2003).

Quanto aos procedimentos de pesquisa, este trabalho enquadra-se como um estudo de caso, compreendido como um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54).

Quanto à abordagem do problema, trata-se de pesquisa qualitativa. Conforme Raupp e Beuren (2003, p. 92), nas pesquisas qualitativas são concebidas “análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”.

O estudo foi realizado em uma empresa de desenvolvimento de *softwares*, com foco em sistemas para empresas contábeis. Os dados foram coletados por meio de acesso aos bancos de dados da organização, que contêm o número de atendimentos realizados aos clientes e dados de custos, porém as bases de dados não são integradas na empresa e cada uma tem finalidades distintas, e conversas com os colaboradores.

Os dados de custos utilizados no estudo referem-se à média mensal do período de fevereiro a abril de 2017, e os dados para os direcionadores de atividades empregados para custear os clientes referem-se à média mensal do período de maio de 2016 a abril de 2017. Estes dados foram selecionados por serem os mais atuais, à época do estudo, que a empresa possuía, e a utilização de médias teve como objetivo diminuir as distorções que poderiam ser encontrados ao trabalhar com dados de um único mês.

Na análise dos custos para servir na empresa estudada, observou-se que não há custos diretos alocáveis aos clientes, sendo todos gastos organizacionais classificados como custos e despesas indiretos, os *overheads*. Assim, para operacionalização do método de custos para servir foi empregado o Custeio Baseado em Atividades, de modo a alocar todos estes gastos - custos e despesas indiretos - para os objetos de custos. Além de todos os gastos da empresa estudada possuírem a característica de gastos indiretos, observou-se que, pela estrutura da empresa, todos os gastos também são fixos, pois não é possível estabelecer uma relação direta entre produção (desenvolvimento e atendimentos) e custo. Tal característica foi observada também no estudo de Mauad e Pamplona (2002) onde foi evidenciado que, em empresas de serviços, os custos são, em sua maioria, fixos e indiretos.

Além disso, outras características desta pesquisa foram similares às de Mauad e Pamplona (2002), como a dificuldade no processo de identificação das atividades que deveriam receber custos (em decorrência da segregação entre tarefas e atividades), a caracterização do serviço como intangível, bem como a utilização de tempo como direcionador de atividades e a dificuldade de identificação do tempo dedicado a cada atividade em função da complexidade do processo nas empresas de serviços.

A carteira de clientes da empresa estudada é dividida em três linhas de sistemas, as linhas U, V e W. A linha U é a mais recente da empresa, que já está em comercialização, mas ainda não desenvolvida por completo. Esta linha não possui um número expressivo de clientes e seus custos são muito elevados, devido à exigência de especialização do desenvolvimento, porém estes são custos de desenvolvimento, que precisam ser avaliados para todo o ciclo de vida desse produto. Em decorrência destes fatores, os clientes desta linha não foram analisados neste estudo.

A linha W é uma linha de produtos complementar às linhas U e V, pois fornece módulos que facilitam a comunicação entre a empresa contábil e seus clientes, no entanto, por tratar-se de uma linha complementar, não foram apurados os custos para servir os clientes deste sistema.

A linha V está há 20 anos no mercado e é o principal produto da empresa, utilizado pela maioria de seus clientes, cerca de 4.000. A empresa atende parte desses clientes diretamente na matriz, enquanto outros são atendidos a partir de uma filial e a maioria (cerca

de 80%) são atendidos por revendas credenciadas pela empresa e que se responsabilizam pelos serviços de venda, instalação dos sistemas e atendimento aos clientes.

Desta forma, os objetos de custos deste estudo são os clientes da linha V que são atendidos diretamente pela matriz (927 clientes à época do estudo), em relação aos quais a empresa detém os dados necessários – ainda que de forma não integrada – para a realização do estudo.

4 Apresentação e análise dos dados

4.1 A empresa

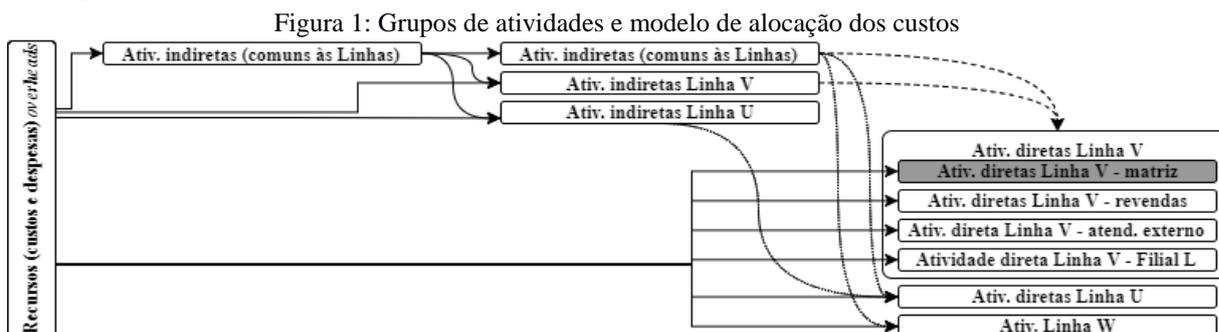
A empresa estudada foi fundada em 1991 e é especializada em desenvolvimento de sistemas para empresas contábeis. Atualmente conta com cerca de 150 colaboradores na matriz (onde ocorrem atividades corporativas e outras relacionadas ao atendimento de clientes) e cerca de 200 profissionais indiretos por meio de revendas. A maior parte do faturamento vem das mensalidades que dão direito ao suporte dos técnicos e às atualizações dos sistemas, enquanto outra parte é gerada pela venda dos sistemas e treinamento após a aquisição dos mesmos.

Os diretores da empresa, apesar de terem ciência da importância da apuração dos custos dos clientes e sobre a necessidade de uma ferramenta de custeio que consiga gerar informações para tomada de decisão, não possuem, atualmente, um sistema que consiga integrar as informações geradas pelos setores operacionais com as informações geradas pelo setor financeiro. Como mencionado, a empresa possui vasta base de dados, porém os dados são apurados com finalidades distintas e sem preocupação com integração, ou seja, as informações quanto às atividades de atendimento são utilizadas apenas nos setores envolvidos, como forma de acompanhamento do seu desempenho operacional.

Os preços praticados são padronizados de acordo com especificidades de cada cliente como número de terminais, módulos adquiridos e número de clientes atendidos, características que indicam o tamanho da empresa contábil (cliente) e quanto atendimento potencialmente irá demandar, de forma que os serviços – e, conseqüentemente os custos - que provavelmente irá consumir estejam adequados à receita que gerará para a empresa.

4.2 Apuração dos custos para servir

As atividades da empresa foram identificadas e divididas em seis grupos e, no primeiro estágio do ABC, os recursos ou *overheads* foram direcionados para as atividades executadas na empresa. Em seguida os custos das atividades indiretas em relação aos clientes foram alocados a outras atividades indiretas e posteriormente destas atividades indiretas para as atividades diretas de cada linha de sistemas (alocações intermediárias). A Figura 1 mostra, de maneira macro, o modelo de alocação de custos utilizado, com seis grupos de atividades e como foram realizadas as alocações do ABC. A área destacada na Figura 1 representa o objeto de custo do estudo: os clientes da Linha V atendidos diretamente pela matriz.



Fonte: Elaborado pelos autores

Os recursos foram alocados às atividades com base em direcionadores de recursos que evidenciam quanto uma atividade consumiu de determinado *overhead*. Para cada gasto foi definido o direcionador que melhor representasse seu consumo pelas atividades. Algumas tiveram o mesmo direcionador como, por exemplo, o número de colaboradores. O Quadro 1 apresenta todas as atividades identificadas na empresa, nos seis grupos da Figura 1, e os custos antes de qualquer alocação intermediária.

Quadro 1: Grupos e custos das atividades da empresa

Grupos de atividades		Atividades	Custos (R\$)
Atividades indiretas comuns às Linhas (alocadas para outras atividades indiretas comuns e atividades diretas)		Gestão empresarial	74.001,04
		Gestão de pessoal	12.233,62
		Contas a pagar	8.591,36
		Contas a receber	22.016,67
		Serviços gerais	12.260,41
		Infraestrutura	18.028,34
		Marketing e eventos	120.254,36
		Atendimento clientes TI	8.792,47
		Capacitação interna	14.777,81
		Ouvidoria	4.561,67
		Diretoria operacional	21.960,67
		Consultoria	14.818,89
		Custos comuns Linha V (matriz e revendas)	*
		Atividades indiretas Linha V (alocadas a outras atividades da Linha V)	
Programar Linha V	154.254,73		
Vendas Linha V	23.401,62		
Capacitação dos clientes	2.728,93		
Atividades diretas Linha V (alocadas aos clientes da Linha V)	Atividades diretas Linha V - matriz	Atendimento Linha V sistema Folha	32.660,97
		Atendimento Linha V sistema Fiscal	36.310,40
		Atendimento Linha V sistema Contábil	23.620,61
		Atend. Linha V sistema Controle e Condomínio	4.888,67
		Custos comuns Linha V - clientes matriz	*
	Atividades diretas Linha V - revenda	Custos comuns Linha V - clientes revendas**	*
	Ativ. dir. Linha V atend. ext.	Atendimento Linha V às revendas**	39.805,12
Ativ. dir. Linha V Filial L	Atendimento Linha V externo**	13.819,49	
	Atividade Filial L**	14.805,96	
Atividades indiretas Linha U (não utilizadas no estudo)		Custos comuns Linha U**	1.907,08
		Programar Linha U**	190.881,15
		Vendas Linha U**	52.876,14
Atividades diretas Linhas U (não utilizadas no estudo)		Atendimento Linha U interno**	82.085,09
		Atendimento Linha U externo**	74.438,12
		Atividade Filial C**	75.793,65
		Atividade Filial F**	763,63
Atividade W (não utilizada no estudo)		Infraestrutura Sistema W**	32.019,39

Fonte: Elaborado pelos autores

*Para fins de alocação parte dos custos de algumas atividades indiretas foram apropriados inicialmente a uma categoria denominada “Custos comuns” que depois foram apropriados às atividades diretas das Linhas.

**Atividades que não foram utilizadas no estudo, por não serem objeto de custo do trabalho.

Na sequência foram realizadas as alocações intermediárias, em que os custos das atividades indiretas foram alocados tanto a outras atividades indiretas como a atividades diretas, num processo sequencial, de modo que, ao final dessa etapa, todos os custos fossem apropriados às atividades diretas. Nessas alocações foram empregados direcionadores de atividades selecionados de modo a representar a causa do custo de cada atividade. O Quadro 2 relaciona as atividades indiretas e os direcionadores que foram utilizados para a alocação às demais atividades.

Quadro 2: Relação de atividades indiretas e seus direcionadores de atividades

Atividade	Direcionador de atividade
Atividades indiretas (comuns às Linhas) alocadas a outras atividades	
Gestão empresarial	Tempo envolvido com cada atividade (%)
Gestão pessoal	Número de colaboradores por atividade
Contas a pagar	Faturamento de cada linha de sistemas (%)
Contas a receber	Número de clientes de cada sistema
Serviços gerais	Área destinada a cada atividade (m ²)
Infraestrutura	Número de colaboradores por atividade
Marketing e eventos	Tempo envolvido com cada linha de sistema (%)
Atendimentos a clientes via TI	Tempo envolvido com cada linha de sistema (%)
Capacitação interna	Número de funcionários por atividade
Ouvidoria	Número de ouvidorias relacionadas a cada sistema
Direção operacional	Tempo envolvido com cada atividade (%)
Consultoria	Tempo envolvido com linha de sistemas (%)
Custos comuns da Linha V (matriz e revendas)	Número de clientes da matriz e revendas
Atividades indiretas Linha V (alocadas a outras atividades da Linha V)	
Recepção	Atendimentos realizados pelas ativ. de atend. da linha V
Programar Linha V	Número de clientes de cada sistema da linha V
Vendas Linha V	Direto para os custos comuns da linha V
Capacitação de clientes	Direto para os custos comuns da linha V
Atividades indiretas Linha U (poderia ser alocadas a outras atividades da Linha U)	
Custos comuns da Linha U	Custos não utilizados no estudo
Programar Linha U	
Vendas Linha U	

Fonte: Elaborado pelos autores

Os custos das atividades indiretas da Linha U seriam alocados às atividades diretas da Linha U, mas, como já mencionado anteriormente, esta linha não foi objeto do estudo, portanto estes custos indiretos não foram alocados às atividades diretas.

O Quadro 3 mostra as atividades diretas e os direcionadores que foram utilizados para alocar seus custos aos clientes. Das atividades demonstradas neste quadro, apenas aquelas relacionadas aos clientes da Linha V e atendidos pela matriz foram analisadas neste estudo.

Quadro 3: Relação de atividades diretas e seus direcionadores de atividades

Atividade	Direcionador de atividade
Atividades diretas Linha V (alocadas aos clientes V)	
Atendimento Linha V sistema Folha	Número de atendimentos por cliente da matriz
Atendimento Linha V sistema Fiscal	
Atendimento Linha V sistema Contábil	
Atend. Linha V sistema Controle e Condomínio	
Custos Comuns Linha V - clientes matriz	Número de clientes da matriz
Custos Comuns Linha V - clientes revendas	Custos não utilizados no estudo
Atendimento Linha V às revendas	
Atendimento Linha V externo	
Atividade Filial L	
Atividades diretas Linha U (poderiam ser alocadas aos clientes da Linha U)	
Atendimento Linha U interno	Custos não utilizados no estudo
Atendimento Linha U externo	
Atividade Filial C	
Atividade Filial F	
Atividade Linha W	
Infraestrutura W	Custos não utilizados no estudo

Fonte: Elaborado pelos autores

A alocação dos custos destas atividades diretas para os clientes foi feita com base na intensidade com que os clientes consomem cada uma destas atividades, a partir dos direcionadores apresentados. Assim, como mostra o Quadro 4, o custo total de cada atividade direta foi dividido pelo número de incidências (intensidade) de cada direcionador, chegando ao valor unitário (taxa dos direcionadores de custos).

Quadro 4: Custo unitário dos direcionadores de atividades diretas

Atividades diretas da Linha V	Direcionadores de atividades	Custo total da ativ. (R\$)	Quantidade do direcionador	Custo unitário do direcionador (R\$)
Custos comuns Linha V - clientes matriz	Nº de clientes da Linha V matriz	R\$ 28.562,75	927	R\$ 30,81
Atendim. Linha V sistema Folha	Nº de atendim. do sistema folha	R\$ 80.225,24	2.309	R\$ 34,74
Atendim. Linha V sistema Fiscal	Nº de atendim. do sistema fiscal	R\$ 80.232,80	1.759	R\$ 45,61
Atendim. Linha V sistema Contábil	Nº de atendim. do sistema contábil	R\$ 48.121,27	524	R\$ 91,83
Atendim. Linha V sistema Controle e Condomínio	Nº de atendim. do sistema controle e condomínio	R\$17.347,00	165	R\$ 105,13

Fonte: Elaborado pelos autores

A atividade com menor custo total (Atendimento Linha V sistema Controle e Condomínio) é a atividade com o maior custo unitário, resultado da menor utilização, pelos clientes, da capacidade disponível para este serviço. Para diluir o custo unitário dessa atividade é necessário um número maior de clientes utilizando estes sistemas, de forma a consumir mais a estrutura fixa.

O custo unitário de cada direcionador foi apurado considerando o nível de consumo da estrutura fixa da empresa disponível (projetado) para cada atividade, e o consumo real dessa estrutura. Tomando como exemplo, a atividade Atendimento Linha V sistema Controle e Condomínio possui custo total de R\$17.347,00, que se refere à capacidade disponível dessa atividade. Este custo foi apropriado aos clientes com base no número de atendimentos realizados, que, no período, foi de 165. Havendo capacidade disponível superior à capacidade utilizada, o custo unitário é impactado negativamente (KAPLAN; COOPER, 1998). Tal avaliação não foi realizada neste estudo em função de não haver dados, nesse momento, sobre o tempo de cada atendimento realizado, que seria o direcionador de atividade mais adequado para permitir essas avaliações. Havendo dados, seria possível verificar o tempo total disponível nesta atividade, e confrontar com o tempo de atendimentos realizados pela equipe envolvida. Com tal informação, seria possível identificar a capacidade não utilizada (ociosa) de cada uma das atividades, gerando informações úteis para a tomada de decisões. Da mesma forma, os clientes não seriam sobrecusteados nas situações em que a empresa atua com capacidade ociosa nas atividades, já que o custo da ociosidade seria mensurado separadamente.

A partir destes dados foi possível calcular o custo de cada cliente, verificando quantos atendimentos de cada sistema da Linha V o cliente demandou – ou seja, como cada cliente utilizou estas atividades com diferentes intensidades, possibilitando que as diferenças no custo de servir ao cliente pudessem ser evidenciadas. Neste estudo, o custo de cada cliente possui uma parcela de custo fixa, referente aos Custos Comuns Linha V – clientes matriz, e uma de custos variáveis em função da quantidade consumida de cada direcionador.

O cálculo do custo para servir o cliente foi feito para todos os clientes analisados. Para exemplificar a diferença entre o custo para servir, está evidenciado no Quadro 5, a análise de 3 clientes – A, B e C – que geram, para a empresa, o mesmo montante de receita e, desta forma, espera-se que demandem a mesma estrutura de atendimento.

Quadro 5: Exemplo de cálculo do custo para servir os clientes

Atividades diretas Linha V clientes matriz (alocadas aos clientes)	Custo unitário do direcionador	Intensidade do Direcionador para cada cliente			Custo do direcionador (R\$) para cada cliente		
		A	B	C	A	B	C
Custos comuns Linha V clientes matriz	R\$ 30,81	1	1	1	R\$ 30,81	R\$30,81	R\$30,81
Atendimento Linha V Folha	R\$ 34,74	5	3	2	R\$ 173,72	R\$104,23	R\$69,49
Atendimento Linha V Fiscal	R\$ 45,61	1	1	0	R\$ 45,61	R\$45,61	R\$ -
Atendimento Linha V Contábil	R\$ 91,83	0	0	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Atendimento Linha V Cont. e Cond.	R\$ 105,13	0	0	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custo para servir o cliente					R\$ 250,15	R\$180,66	R\$100,30

Fonte: elaborado pelos autores.

Percebe-se diferença entre o custo de servir cada cliente, mesmo que estes tenham, pelas informações consideradas pela empresa para precificação das mensalidades (receitas), o mesmo nível de complexidade. Foram selecionados estes clientes, pois o valor que pagam de mensalidade é similar à média do preço pago pelos demais analisados no estudo.

Ainda que os clientes não utilizem nenhum atendimento no período, uma parcela de custo será alocada, referente à atividade Custos Comuns, porque consistem em custos que existem ainda que os clientes não demandem atendimento, pois são custos relacionados ao desenvolvimento e aprimoramento dos sistemas, bem como à estrutura administrativa da organização.

4.3 Análise da lucratividade e rentabilidade dos clientes

Assim como o custo, foi calculada a lucratividade e a rentabilidade de todos os clientes da Linha V da matriz. O Quadro 6 evidencia a diferença de lucratividade dos clientes que geram a mesma receita, porém exigem níveis de serviço diferentes. Os clientes utilizados para exemplificar o cálculo da rentabilidade foram os mesmos mostrados no Quadro 5 e como estes clientes geram o mesmo montante de receita, a diferença de sua rentabilidade decorre do custo que geram.

Quadro 6: Exemplo de cálculo da lucratividade por cliente

Cálculo da lucratividade do Cliente	Cliente A	Cliente B	Cliente C
(=) Receita Bruta	R\$ 604,00	R\$ 604,00	R\$ 604,00
(-) Impostos sobre a Receita Bruta	(R\$ 97,24)	(R\$ 97,24)	(R\$ 97,24)
(=) Receita Líquida	R\$ 506,76	R\$ 506,76	R\$ 506,76
(-) Custo para servir o cliente	(R\$ 250,15)	(R\$ 180,66)	(R\$ 100,30)
(=) Lucratividade do Cliente	R\$ 256,61	R\$ 326,10	R\$ 406,45
Rentabilidade do Cliente (%)	50,6%	64,3%	80,2%

Fonte: Elaborado pelos autores

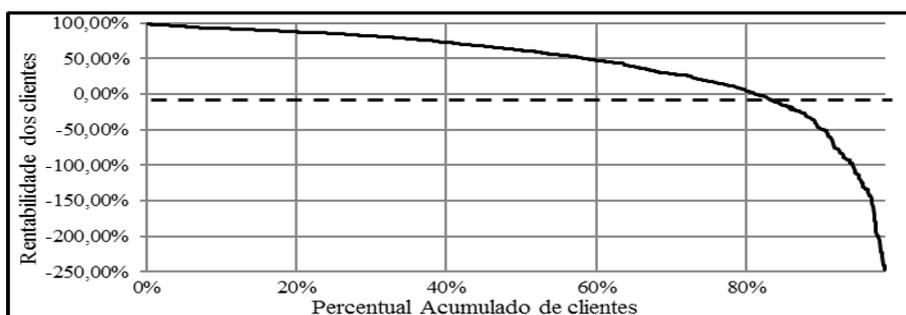
As diferenças entre as margens de rentabilidades destes clientes são ocasionadas pelos diferentes níveis de serviço que exigem, como, por exemplo, o cliente A, que demandou mais atendimentos do que o cliente C, e por isso, recebeu maiores custos, ocasionando menor rentabilidade.

Como mencionado anteriormente, a Linha V é uma linha de produtos maduros, e nesse momento está, na curva do ciclo de vida, na fase de sustentação, quando não exige grandes investimentos (os investimentos não cessam totalmente, já que os sistemas precisam de constante desenvolvimento, aprimoramento e atualização), gerando, portanto, resultado e caixa para que a empresa invista em novos produtos, como é o caso dos investimentos que estão sendo feitos na Linha U.

O estudo foi desenvolvido sem considerar os custos de desenvolvimento dos *softwares*, que foram realizados em períodos passados e atualmente poderiam ser amortizados, o que diminuiria o lucro por cliente e sua rentabilidade.

Analisando a lucratividade de todos os clientes Linha V da matriz, é possível ordená-los de acordo com sua rentabilidade, partindo dos mais rentáveis aos menos rentáveis, desde os clientes que não demandaram nenhum atendimento, em que a lucratividade é o próprio montante da receita líquida (receita bruta menos os tributos), até os clientes que demandaram tantos atendimentos que se tornaram não lucrativos. A Figura 2 demonstra, de forma decrescente, a rentabilidade de todos os clientes da Linha V da matriz.

Figura 2: Rentabilidade dos clientes da Linha V da matriz

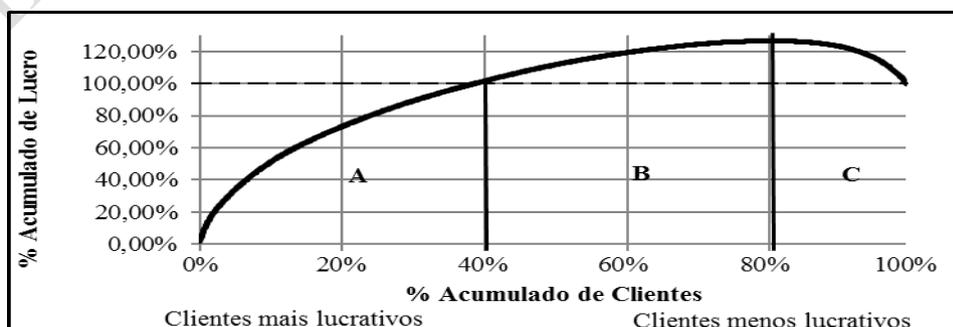


Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se que, aproximadamente, 80% dos clientes são rentáveis, enquanto os demais possuem rentabilidade negativa. Entre os rentáveis, observa-se que há clientes com alta rentabilidade, que exigem serviços que resultam em custos muito inferiores às receitas que geram, enquanto na outra extremidade, há clientes que pagam valores simbólicos de mensalidade, por serem clientes chave, estratégicos para a empresa, podendo atrair novos clientes e, em função de exigirem atendimento, apresentam lucratividade negativa. Assim, a lucratividade (e a rentabilidade) de cada cliente depende diretamente do nível de serviço exigido, ou seja, quanto mais o cliente exige da estrutura, maior deveria ser a mensalidade para cobrir essa exigência.

A Figura 3 apresenta a curva da baleia, construída a partir dos resultados deste trabalho, que consiste no gráfico entre percentual de lucro acumulado *versus* percentual de clientes acumulado (KAPLAN, 1989), bem como resultado das diferentes lucratividades dos clientes, com o percentual (%) acumulado de lucro da empresa, representado por 100%. Nesta figura os clientes foram organizados dos mais rentáveis para os menos rentáveis, divididos em 3 grupos: A, B e C, de forma a evidenciar a existência de diferentes perfis de clientes.

Figura 3 - Percentual acumulado de lucro x percentual acumulado de clientes (Curva da Baleia)



Fonte: Elaborado pelos autores

O grupo A de clientes representa os 40% mais rentáveis, que na empresa em estudo geram 100% do lucro líquido real; o grupo B representa os 40% intermediários, que juntos

geram mais aproximadamente 25% do lucro líquido real da empresa, totalizando 125% do lucro gerado. Os 20% menos rentáveis, ou não rentáveis, consumiram 25% do lucro líquido. Portanto, se a empresa não tivesse estes clientes (nem seus custos) teria um lucro 25% maior que o lucro atual, porém, na prática, se estes clientes saíssem da empresa, os custos fixos alocado a estes seriam redistribuídos aos demais clientes, alterando a lucratividade de todos, enquanto o lucro líquido real, neste caso, diminuiria.

Para a empresa, essa informação permite buscar alternativas que transformem os clientes menos rentáveis em clientes rentáveis, avaliando as receitas que geram e o nível de serviço oferecido a estes, melhorando, assim, a rentabilidade individual e seu lucro.

4.4 Discussão sobre os resultados da pesquisa

Para determinar se um cliente é lucrativo ou não, é preciso considerar sua receita e quanto da estrutura da organização ele demanda. Na empresa estudada, a estrutura é fixa, sendo assim, a lucratividade dos clientes irá se alterar mensalmente com base na utilização desta estrutura, e quanto maior sua utilização, menor o custo individual de cada atendimento. Assim, como mencionado na seção anterior, poderia ser considerada a capacidade instalada de cada atividade para definir o custo unitário do direcionador, e a atribuição apenas da parcela eficiente aos clientes, o que permitiria mensurar o custo da ociosidade, que não foi realizado neste estudo por ausência de dados.

Ainda que 20% dos clientes sejam considerados não rentáveis, não significa que sejam clientes que a empresa deva descartar, visto que a estrutura de custos é fixa, e se estes clientes deixassem de ser atendidos, as receitas que geram deixariam de ser obtidas, enquanto seus custos apenas seriam redistribuídos para os demais clientes, tornando outros menos rentáveis ou não rentáveis. Neste sentido, a informação obtida a partir da análise de custos para servir permite que a empresa tome decisões quanto à gestão dos clientes rentáveis e dos não rentáveis, como planos de bonificação, de descontos e outras ações que permitam alterar a rentabilidade dos clientes e da organização como um todo, auxiliando na sua gestão.

Outros trabalhos utilizaram a abordagem do custo para servir e verificaram a proporção entre clientes rentáveis e não rentáveis. No Quadro 7 compara-se os achados do presente trabalho com os estudos anteriores.

Quadro 7: Comparativo entre proporção de clientes rentáveis e não rentáveis com pesquisas similares

Trabalhos	% acum. de clientes	% acum. do Lucro
Presente trabalho (2017)	20%	73%
Kaplan (1989)	20%	225%
Van Raaij, Vernooij e Van Triest (2003)	15%	100%
Guerreiro, Merschmann e Bio (2008)	20%	118%
Fernandes <i>et al.</i> (2014)	60%	141%

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao analisar os estudos da área de custos para servir percebe-se que todos identificaram que uma pequena parcela dos clientes é capaz de gerar um montante expressivo de lucro, no entanto, nesta pesquisa, identificou-se que os 20% mais rentáveis não são rentáveis ao ponto de gerarem lucro superior ao 100% da empresa, gerando 73% desse lucro. Tal fato pode decorrer das características da organização analisada, como o porte, o fato de ser empresa prestadora de serviços, da natureza da receita, de mensalidades dos serviços prestados, bem como pelo tamanho da estrutura e a quantidade de clientes que possui.

5 Conclusões

A pesquisa teve como objetivo verificar como a análise de custos para servir pode contribuir para a identificação da rentabilidade de clientes em uma empresa de

desenvolvimento de *softwares* para empresas contábeis. Verificou-se que esta abordagem foi capaz de auxiliar na identificação da lucratividade dos clientes, mostrar sua rentabilidade e gerar informações para auxiliar a organização a melhorar sua competitividade, ao possuir informações detalhadas sobre quanto custa servir seus clientes, bem como seu desempenho.

Observou-se que, assim como nos estudos de Kaplan (1989), Van Raaij, Vernooij e Van Triest (2003), Guerreiro, Merschmann e Bio (2008) e Fernandes *et al.* (2014) a análise de custos para servir permitiu identificar que há diferenças entre as rentabilidades dos clientes em decorrência das suas exigências, necessidades e do nível de serviço utilizado. Tal análise permitiu identificar que uma parcela de clientes possui rentabilidade positiva e que parte da rentabilidade destes clientes é consumida pelos clientes que são pouco ou nada rentáveis. Assim, esta análise constitui importante fonte de informação para as empresas, ao passo que permite a análise de cada cliente (ou de grupos de clientes) de forma individualizada, auxiliando na tomada de decisão quanto à política comercial, ao nível de serviços ofertados, bem como à gestão de clientes e produtos oferecidos a eles.

Esta análise resultou, para a empresa estudada, em informações que permitirão o desenvolvimento e a implementação de um modelo – visto que o atual não compreendeu toda a organização - de análise periódica da rentabilidade de clientes, fazendo com que a empresa tenha informações detalhadas e possa melhorar a tomada de decisões com base em informações gerenciais quanto a entrada de novos clientes, manutenção dos atuais e atualizações dos valores praticados no mercado. Além disso, o aperfeiçoamento do modelo apresentado nesta pesquisa pode permitir que a organização faça análises comparativas dos clientes atendidos em canais de atendimento distintos (matriz, filiais e revendas). Para a empresa estudada, a necessidade de levantamento de dados que este estudo demandou, fez com que se observasse fragilidades no sistema de informações atual - pela falta de integração -, o que acaba reduzindo a confiabilidade dos dados que são utilizados em diversos setores da organização, sendo este um benefício indireto deste estudo na empresa.

De forma global, as análises de custos para servir permitem que as organizações possam tomar decisões em nível de cliente, baseadas em informações gerenciais que não seriam possíveis analisando apenas os custos de vender ou produzir e analisando a rentabilidade da organização como um todo, pois com estas informações é possível delinear estratégias de vendas, de captação de novos clientes e de alinhamento com os antigos.

Assim, esta pesquisa fornece direcionadores para a aplicação da análise de custos para servir e da rentabilidade de clientes para empresas, sobretudo aquelas prestadoras de serviço, auxiliando na visualização da aplicabilidade destas análises, bem como na utilização do ABC para a gestão das organizações.

Algumas limitações devem ser consideradas nos resultados desta pesquisa, como a falta de integração entre as bases de dados da empresa, gerando a necessidade de confrontação manual entre os relatórios, que não eram padronizados; e a utilização do número de atendimentos como direcionadores das atividades, enquanto o melhor direcionador poderia ser o tempo.

Para que novos avanços sejam realizados na área, sugere-se o aprimoramento da abordagem do ABC nos pontos em que este estudo não conseguiu alcançar, como a utilização do tempo em atendimento ao invés do número de atendimentos como direcionador de atividades. Adicionalmente, sugere-se estudos sobre a capacidade instalada *versus* capacidade utilizada, que permite mensurar o custo da capacidade não utilizada (ociosa).

Referências

AGRAWAL, S. P.; MEHRA, S.; SIEGEL, P. H. Cost management system: an operational overview. **Managerial Finance**, v. 24, n. 1, p. 60-78, 1998.

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

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

BLOCHER, E. J.; CHEN, K. H.; COKINS, G.; LIN, T. W.. **Gestão estratégica de custos.**

São Paulo: MacGraw-Hill, 2007.

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

CHEA, A. Activity-based costing system in the service sector: A strategic approach for enhancing managerial decision making and competitiveness. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 11, p. 3, 2011.

CHRISTOPHER, M.. **Logistics and supply chain management: strategies for reducing cost and improving service.** London: Financial Times Pitman Publishing, 1992.

COOPER, R.; KAPLAN, R. S. **The design of cost management systems: text, cases, and readings.** Prentice Hall, 1991.

DALENOGARE, G. E.; NEUENFELDT JR., Á.; SILUK, J. C. M.. Método do custo para servir ao cliente: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. **In: Workshop em Sistemas e Processos Industriais.** 2013.

FARIA, A. C. de; 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**, v. 4, n. 9, p. 126-144, 2010.

FERNANDES, M. G.; FARIA, A. C. de; CRISPIM, S. F.; FERNANDES, F. C.. Custo para servir clientes: uma pesquisa-ação em administração condominial na Baixada Santista (SP). **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 33, n. 3, p. 1-19, 2014.

FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P.; RODRIGUES, A.. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira.** São Paulo: Editora Atlas, 2008. 372p.

FREITAS, A.; LOPES, L.; SILVA, D.. Método do Custo para Servir o Cliente como Ferramenta Gerencial: Estudo de Caso em uma Rede Supermercadista. **In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2012.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas, v. 5, p. 61, 2002.

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

GUPTA, M.; GALLOWAY, K.. Activity-based costing/management and its implications for operations management. **Technovation**, v. 23, n. 2, p. 131-138, 2003.

HANSEN, D. R ; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira, 2001.

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

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

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

MARTINS, E.. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MAUAD, L. G. A.; PAMPLONA, E. O. O Custeio ABC em empresas de serviços: características observadas na implantação em uma empresa do setor. **In: IX Congresso Brasileiro de Custos**. 2002.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. Pearson Prentice Hall, 2006.

MULHERN, F. J. Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions. **Journal of interactive marketing**, v. 13, n. 1, p. 25-40, 1999.

PFEIFER, P. E.; HASKINS, M. E.; CONROY, R. M. Customer life time value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending. **Journal of Managerial Issues**, p. 11-25, 2005.

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

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

SANTANA, A. L. A.; ANDRADE, M. E. M. C. Ensaio sobre Rentabilidade de Clientes: um enfoque setorial. **In: XVIII Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2011.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V.. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. Elsevier, 1997.

SHIN, J.; SUDHIR, K.; YOON, D. H. When to “fire” customers: Customer cost-based pricing. **Management Science**, v. 58, n. 5, p. 932-947, 2012.

VAN RAAIJ, E. M.; VERNOOIJ, M. J.; VAN TRIEST, S.. The implementation of customer profitability analysis: A case study. **Industrial marketing management**, v. 32, n. 7, p. 573-583, 2003.