



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

DAIANE CAMARGO GARCIA

**FATORES QUE INFLUECIAM OS CUSTOS DE SERVIR O CLIENTE
BANCÁRIO TOMADOR DE CRÉDITO DA NOVA CLASSE MÉDIA**

Brasília
2015

DAIANE CAMARGO GARCIA

**FATORES QUE INFLUENCIAM OS CUSTOS DE SERVIR O CLIENTE
BANCÁRIO TOMADOR DE CRÉDITO DA NOVA CLASSE MÉDIA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados.

Orientador: Prof. MSc. Rafael Koifman Carneiro da Cunha

Brasília
2015

DAIANE CAMARGO GARCIA

**FATORES QUE INFLUENCIAM OS CUSTOS DE SERVIR O CLIENTE
BANCÁRIO TOMADOR DE CRÉDITO DA NOVA CLASSE MÉDIA**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* Gestão
Estratégica para Resultados.

Orientador: Prof. MSc. Rafael Koifman
Carneiro da Cunha

Brasília, 26 de novembro de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Prof. MSc. Renato Amador

AGRADECIMENTOS

Ao meu professor orientador Rafael Koifman, pela disponibilidade demonstrada e pelas sugestões de melhorias.

Ao meu marido Willian Camargo pela motivação nesta jornada e por sempre me apoiar na concretização dos meus objetivos.

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.”

Leonardo Da Vinci

RESUMO

A nova classe média representa 54% da população, abrange mais de 100 milhões de brasileiros e movimentou cerca de R\$ 1 trilhão no ano de 2013. Os objetivos deste trabalho foram identificar os fatores que influenciam a rentabilidade do cliente bancário tomador de crédito da nova classe média. Os objetivos específicos deste estudo foram descrever o perfil da nova classe média, efetuar uma revisão bibliográfica sobre metodologia ABC e rentabilidade de clientes e por fim, identificar os fatores que influenciam na rentabilidade do cliente bancário da nova classe média. Para descrever o perfil da nova classe média efetuaram-se consultas à Secretaria de Assuntos Estratégicos, onde constam estudos sobre a evolução da classe média ao longo dos anos no Brasil, e uma revisão de artigos relacionados ao tema. Para definir a metodologia de custeio ABC e a importância da rentabilidade do cliente realizou-se uma revisão bibliográfica. O estudo permitiu compreender que a nova classe média está inserida no mercado de trabalho formal, é exigente na hora de consumir, demanda informação, atenção e atendimento especializado. Foi possível verificar que existe aderência da metodologia de custeio ABC para análise da rentabilidade do cliente bancário. O detalhamento da metodologia permite identificar os custos incorridos no atendimento ao cliente. Conclui-se que existe um alto custo de servir associado às características do perfil de consumo da nova classe média.

Palavras-chave: Cliente bancário. Metodologia ABC. Nova classe média. Rentabilidade de cliente.

ABSTRACT

The new middle class represents 54% of the population, covers more than 100 million Brazilians and turnover of approximately R\$ 1 trillion in 2013. The objective of this study was to identify the factors that influence the profitability of the banking customer of the new middle class credit borrower. The specific objectives of this study were to describe the profile of the new middle class, perform a literature review on ABC methodology and profitability of customers and ultimately to identify the factors that influence the profitability of the banking customer of the new middle class. To describe the profile of the new middle class, queries to the Secretary of Strategic Affairs were made, which contains studies on the evolution of the middle class over the years in Brazil, and a review of articles related to the topic was made. The study revealed that the new middle class is included in the formal job market, is demanding when consuming, requires information and specialized services. It was verified that there is adherence of ABC cost methodology for analyzing the profitability of the banking client. The detailed methodology can identify the costs incurred in customer service. It concludes that there is a high cost of servicing associated with the consuming characteristics of the new middle class.

Key words: Bank customer. ABC methodology. New middle class. Customer profitability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide populacional e classes econômicas 2003, 2009 e 2013.....	13
Quadro 1 - Vantagens do custeio por atividades.....	23
Quadro 2 - Características de clientes de alto e baixo custo de servi	31
Figura 2 - Lucratividade dos clientes	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classes econômicas brasileiras definidas pela renda domiciliar total (R\$) (calculadas com rendimentos familiares per capita	13
Tabela 2 - Nova classe média brasileira: Demanda por produtos nos próximos doze meses	18

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 A NOVA CLASSE MÉDIA BRASILEIRA.....	12
1.1 Distribuições de renda brasileira e mundial	12
1.2 O tamanho da classe média brasileira	14
1.3 O perfil de consumo da nova classe média brasileira	15
1.4 Gestão financeira e visão de futuro da nova classe média brasileira	17
2 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES.....	20
3 RENTABILIDADE DO CLIENTE	25
4 FATORES QUE INFLUENCIAM A RENTABILIDADE DO CLIENTE BANCÁRIO TOMADOR DE CRÉDITO DA NOVA CLASSE MÉDIA	30
CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS.....	39

INTRODUÇÃO

A nova classe média abrange mais de 100 milhões de brasileiros, representando 54% da população. Nos últimos anos, este segmento econômico passou a despertar o interesse do mercado. Essa fatia da população movimentou cerca de R\$ 1 trilhão no ano de 2013, valor que representa mais do que a soma do PIB anual da Argentina, Paraguai, Portugal e Uruguai, além de ser responsável por 60% da renda nacional (MUNDO DO MARKETING, 2013).

Cerca de 44,7 milhões de brasileiros ingressaram na nova classe média de 2003 a 2013, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), devido a uma combinação de crescimento com equidade. A renda domiciliar dessa parcela da população está compreendida entre R\$ 2.004,00 e R\$ 8.640,00 com uma renda média de R\$ 4.912,00 considerando o mês de janeiro de 2014 (Secretaria de Assuntos Estratégicos - SAE).

A nova classe média brasileira é formada por pessoas jovens, com alto nível de escolaridade, exigente na hora de consumir e decidir onde investir o seu dinheiro e inserida no mercado de trabalho formal (BRAGA, 2012).

Dessa forma, em um cenário de competição acirrada no segmento bancário, em que os clientes são cada vez mais exigentes quanto à qualidade do serviço que demandam conseqüentemente, aumentando os custos relacionados ao desempenho das atividades, faz-se necessário conhecer o custo e a rentabilidade proporcionada por cada cliente.

A rentabilidade de clientes tem sido considerada de grande importância para o processo de formulação de estratégias com o objetivo de aumentar o lucro das empresas. A análise da rentabilidade de clientes estima a lucratividade por cliente por meio do cálculo dos custos de atendimento. Portanto, quanto mais elaborada a informação gerencial, mais preparados estarão os gestores para a tomada de decisão, proporcionando benefícios que abrangerão toda a empresa.

Este trabalho teve como objetivo identificar os fatores que influenciam a rentabilidade do cliente bancário tomador de crédito da nova classe média. Os objetivos específicos deste estudo foram: descrever o perfil da nova classe média,

efetuar uma revisão bibliográfica sobre metodologia ABC e rentabilidade de clientes e por fim, identificar os fatores que influenciam na rentabilidade do cliente bancário da nova classe média.

Para descrever o perfil da nova classe média foram efetuadas consultas à Secretaria de Assuntos Estratégicos, onde constam estudos sobre a evolução da classe média ao longo dos anos no Brasil, e uma revisão de artigos relacionados ao tema. Para definir a metodologia de custeio ABC e a importância da rentabilidade do cliente foi realizada uma revisão bibliográfica.

O trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro faz uma descrição da nova classe média. No segundo, é apresentada a fundamentação teórica sobre a metodologia de custeio baseado em atividades. No terceiro, é apresentada a fundamentação teórica sobre rentabilidade do cliente bancário. O quarto capítulo identifica quais características da nova classe média influenciam na sua rentabilidade para as instituições financeiras.

1 A NOVA CLASSE MÉDIA BRASILEIRA

Este capítulo contempla a descrição do perfil da nova classe média brasileira. Primeiramente são apresentadas as distribuições de renda brasileira e mundial, em seguida o tamanho, o perfil de consumo e por fim a gestão financeira e visão de futuro dessa nova classe média brasileira.

A nova classe média vem, ao longo dos anos, ganhando cada vez mais espaço no mercado consumidor brasileiro. São milhares de pessoas que passaram a ter acesso aos mais variados produtos e serviços que até então pareciam fora de alcance em época não muito distante (FECOMERCIO SP, 2012).

A estabilidade econômica, a expansão do emprego, renda e crédito, conciliados com as políticas governamentais de proteção social, foram os principais fatores que proporcionaram a ascensão de renda por parte das famílias da classe média (FECOMERCIO SP, 2012).

1.1 Distribuições de renda brasileira e mundial

A desigualdade entre os países começou a cair com o crescimento da China, passando de 0,63 em 1990 para 0,61 em 2000. Sua tendência de queda se torna mais acentuada a partir de 2000, quando o milagre indiano entrou em cena. China e Índia possuem mais da metade dos pobres na comunidade global. O fato é que, após o crescimento da China e da Índia na década de 2000, o Gini mundial entre países caiu para 0,54 em 2009 (SAE, 2014).

Cabe ressaltar que o índice de Gini é um cálculo usado para medir a desigualdade social. O índice varia entre zero e um, onde zero corresponde a uma completa igualdade na renda e um corresponde a uma completa desigualdade entre as rendas.

O declínio da desigualdade brasileira ocorreu com mais força a partir da década de 2000. Após trinta anos de alta desigualdade inercial, que ocorreu após o grande aumento da desigualdade na década de 1960 associado ao chamado

“milagre econômico brasileiro”, o coeficiente de Gini brasileiro começou a cair fortemente em 2001, passando de 0,60 naquele ano para 0,539 em 2009; em 2012, atingiu o nível de 0,526. Entre 2001 e 2012, os 10% mais pobres no Brasil tiveram crescimento da renda 450% maior do que os 10% mais ricos (SAE, 2014).

A tabela 1 resume os limites superiores e inferiores dos níveis de renda para cada classe econômica brasileira. É possível identificar que a renda domiciliar da classe C está compreendida entre R\$ 2.004,00 e R\$ 8.640,00.

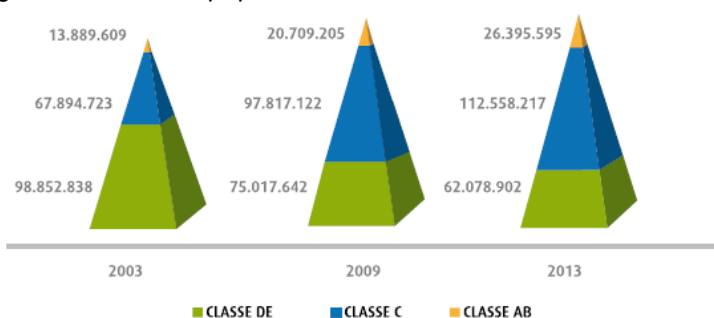
Tabela 1 - Classes econômicas brasileiras definidas pela renda domiciliar total (R\$) (calculadas com rendimentos familiares per capita)

Classes Econômicas	Limite Inferior	Limite Superior
Classe E	0	1.254
Classe D	1.255	2.004
Classe C	2.005	8.640
Classe B	8.641	11.261
Classe A	11.262	-

Fonte: Secretária de Assuntos Estratégicos (2014)

Se continuarmos com a tendência de crescimento da renda e queda na desigualdade observada desde 2003, teremos em torno de 119 milhões de pessoas na classe C em comparação com os 67,9 milhões observados em 2003. Isso significa que, no período de 2003 a 2014, 51,1 milhões de pessoas se juntariam à classe C (SAE, 2014).

Figura 1 - Pirâmide populacional e classes econômicas 2003, 2009 e 2013



Fonte: Secretária de Assuntos Estratégicos (2014)

1.2 O tamanho da classe média brasileira

Em nível mundial sabemos que o Brasil é o quinto país mais populoso, abaixo apenas da China, Índia, Estados Unidos e Indonésia. Assim, se a classe média brasileira fosse um país, ela seria o 12º país mais populoso do mundo (VOZES DA CLASSE MÉDIA, 2012).

Entretanto, crescimento da classe média não é igual à redução na pobreza. Embora exista uma relação próxima entre esses dois eventos, o segundo não é necessariamente reflexo do primeiro. Existem essencialmente duas razões para isso. Em primeiro lugar, existe uma classe intermediária entre os pobres e a classe média. Trata-se do grupo que denominamos vulneráveis. São aqueles que vivem em famílias com renda acima da linha oficial de pobreza, porém abaixo do limite inferior para ingressar na classe média. Dessa forma, reduções na pobreza que limitam-se a expandir o grupo de vulneráveis não terão impacto algum sobre o tamanho da classe média. Em segundo lugar, deve-se lembrar de que o tamanho da classe média também é influenciado pela desejável ascensão de parte de seus membros à classe alta.

A evolução do tamanho da classe média é resultado líquido da diferença entre o número de pessoas que ascenderam da classe baixa (pobres e vulneráveis) para a média e o número de pessoas que ascenderam da classe média para a alta (VOZES DA CLASSE MÉDIA, 2012).

Até aqui a expansão da classe média resultou de um processo de crescimento combinado com redução na desigualdade. Por causa dessa combinação, a redução da classe baixa foi muito mais intensa que a expansão da classe alta. Caso o processo de crescimento não tivesse sido acompanhado pela redução na desigualdade, a classe média certamente teria crescido muito menos.

Reduções na desigualdade são seguramente mais importantes para a expansão da classe média do que o crescimento econômico. Estima-se que, mantidas a taxa de crescimento e a tendência de queda na desigualdade dos últimos 10 anos, a classe média deverá abranger 57% da população brasileira em 2022. Esse fato pode ser explicado porque o crescimento balanceado (isto é, com todas as classes de renda crescendo às mesmas taxas) leva a uma redução no

tamanho da classe baixa e a um aumento no tamanho da classe alta de magnitude similar (VOZES DA CLASSE MÉDIA, 2012).

1.3 O perfil de consumo da nova classe média brasileira

A nova classe média representa 54% da população brasileira, 58% do consumo de crédito e consome R\$ 1.17 trilhões ao ano. Se fosse um país, seria o 18º do mundo em consumo e estaria no G20 do consumo mundial. Essa parcela da população é protagonista de um mercado interno crescente. Em meio às transformações sociais, políticas e econômicas, uma grande parte da população saiu da pobreza e passou a integrar plenamente o universo do consumo (DATA POPULAR; SERASA EXPERIAN, 2014).

Um estudo elaborado pelo instituto Data Popular e Serasa Experian (2014), *Faces da Classe Média*, analisou a classe média sob as seguintes óticas: familiar, trabalho, visão de mundo e relação com o consumo. Neste estudo, foram encontrados quatro grupos que serão descritos abaixo: promissores, batalhadores, experientes e empreendedores.

O grupo dos promissores totaliza 14,7 milhões de adultos, responsáveis por 20% da renda da classe média. Em geral, a população deste grupo estudou mais que os pais, são extremamente conectados (cerca de 70% acessa a internet), trabalham desde cedo e veem nisso uma obrigação (57% possuem carteira assinada). Os promissores são consumidores cautelosos e inexperientes na relação com o crédito e anualmente gastam R\$ 230,8 bilhões.

Os batalhadores totalizam 30,3 milhões de adultos e são responsáveis por 33% da renda da classe média. Suas conquistas vieram por meio de muito trabalho e esforço (49% possuem carteira assinada). Eles veem no crédito uma oportunidade para conseguir comprar seus bens, controlam melhor as despesas depois de experiências negativas no passado. O grupo consome anualmente R\$388,9 bilhões.

Os experientes totalizam 20,5 milhões de adultos, responsáveis por 23% da renda da classe média. Apesar de aposentados, muitos ainda se mantêm no trabalho. São extremamente controlados em relação às despesas, mas planejam

desfrutar da aposentadoria. Lutam para manter o padrão de consumo no futuro. Os experientes consomem anualmente R\$ 274,0 bilhões.

O grupo dos empreendedores totaliza 11,6 milhões de adultos e são responsáveis por 24% de renda da classe média. Possuem muita vontade de crescer. Este grupo é conectado às novidades, cerca de 60% da população deste grupo acessa a internet. São bons administradores de suas finanças e consomem com maior cautela, apesar da renda mais alta, pois já se endividaram no passado. Os empreendedores consomem anualmente R\$ 276,3 bilhões.

Impulsionados pelo aumento do emprego e da renda, em condições de inflação baixa e crédito fácil, milhões de brasileiros puderam aumentar seu poder de compra nos últimos anos e começaram a adquirir uma vasta gama de produtos (VOZES DA CLASSE MÉDIA, 2012).

Busca por bom preço, valorização da qualidade, atendimento especializado e pesquisas na internet são alguns dos critérios adotados para adquirir novos bens e produtos. Essa camada da população está atenta às inovações tecnológicas e novas tendências e chega ao ponto de venda munida de informações. Preço baixo já não é o suficiente para fechar uma venda e o tradicional “seja bem-vindo, fique à vontade” de um vendedor não ganha a simpatia com tanta facilidade. (MUNDO DO MARKETING, 2013).

As compras a prazo têm grande aceitação e o valor da parcela é mais relevante na decisão do que o valor total do produto. Porém, os maiores gastos são realizados em benefício da família e da casa. A capacidade de consumir artigos mais caros como carro e eletrônicos de primeira linha representam mais do que funcionalidade, são uma compensação pelo esforço no trabalho e materializam uma melhoria de vida em relação às gerações passadas (MUNDO DO MARKETING, 2013).

Trabalho e classe média têm se mostrado intimamente relacionados. De fato, 57% dos trabalhadores ocupados (formais e informais) estão na classe média. Quando se toma somente o universo dos trabalhadores formais, esse número sobe para 58%. Em outras palavras, mais de metade da classe trabalhadora brasileira, hoje, está na classe média (VOZES DA CLASSE MÉDIA, 2012).

1.4 Gestão financeira e visão de futuro da nova classe média

Segundo o estudo “vozes da classe média” (2012), ter acesso a um bom emprego e trabalhar mais horas por semana muitas vezes se tornam sinônimo de maior renda e acesso à classe média. Não chega, portanto, a ser surpreendente que a taxa de ocupação (porcentagem da população em idade ativa que trabalha) e a jornada de trabalho sejam maiores entre os trabalhadores na classe média que na classe baixa. Surpreendente, talvez, seja a magnitude das diferenças. Enquanto na classe baixa 67% da população em idade ativa trabalha, na classe média essa porcentagem é de 78%, não muito distinta dos 80% na classe alta. É com relação à jornada de trabalho que a estreita relação entre classe média e trabalho mais se manifesta. A classe média trabalha mais horas do que a classe baixa e a classe alta. Enquanto 50% dos ocupados na classe média trabalham mais de 40 horas por semana, nas classes baixa e alta as porcentagens correspondentes são de apenas 41% e 45%.

O consumidor da nova classe média age como um espelho da classe alta. Na impossibilidade de compra de um artigo original, o consumidor da nova classe média aceita outro, mesmo cópia reconhecidamente pirata, desde que guarde muita semelhança com o original. Mas, na medida em que o consumidor evolui economicamente, ele passa a exigir produtos originais, para representar a sua ascensão social. A ostentação de consumo é uma forma de legitimar-se no topo da pirâmide social (COBRA, 2012).

Para Limeira (2008) este tipo de consumidor possui uma grande necessidade de informação e atenção no momento da compra. Ele se apoia na palavra do vendedor e, na ausência deste, na palavra do fabricante. Caso fique satisfeito, tende a se manter fiel à sua escolha.

Para o consumidor da classe média, o risco em adquirir um produto de baixa qualidade que gere prejuízos é maior do que aquele visível nas classes de maior poder aquisitivo, que podem se dispor a comprar um novo produto em caso de defeito ou má qualidade. Por isso, os integrantes da classe C aceitam pagar mais caro por determinado serviço ou produto em troca de qualidade e garantia de satisfação (DATA POPULAR, 2014).

Enquanto as classes mais altas optam pela resolução de problemas, na baixa renda a cortesia é o que mais conta. Isso se dá pelo fato dessas pessoas terem a necessidade de serem reconhecidas, de exercer sua cidadania, sempre tão desgastada no dia-a-dia, por isso a compra se torna uma questão tão importante. Varejistas de todos os portes que demonstram qualquer desconfiança em relação ao comprador ou seu modo de se portar, falar ou vestir podem desistir desse mercado. O atendimento personalizado e cortês é, nesse segmento, a alma do negócio (LIMA, 2013).

Segundo o estudo “Top of ‘C’”, a publicidade em si não é muito bem vista pelo consumidor da classe média. A pesquisa mostra que 79% da classe C confia mais na indicação de pessoas próximas do que na publicidade veiculada pelas empresas, já que a opinião de parentes e amigos é mais isenta (DATA POPULAR, 2014).

As famílias também gastaram mais em bens de alto valor aos quais não tinham acesso no início do ano 2000. Bens duráveis, tais como: eletroeletrônicos, eletrodomésticos e veículos, são alguns dos produtos que foram adquiridos por estes novos consumidores, principalmente via crédito (Tabela 2). Devido ao avanço da tecnologia e a valorização do real, houve a redução significativa nos preços destes bens e, concomitantemente, maior facilidade no acesso ao crédito e aumento no poder de compra da população, o que possibilitou tornar bens considerados de elite em bens populares (FECOMERCIO SP, 2012).

Tabela 2 - Nova classe média brasileira: Demanda por produtos nos próximos doze meses

Bens individuais	Bens domiciliares
8,5 milhões de viagens nacionais	7,8 milhões de móveis para a casa
7,8 milhões de notebooks	6,7 milhões de aparelhos de TV
4,5 milhões de tablets	4,8 milhões de geladeiras
3,9 milhões de smartphones	3,9 milhões de máquinas de lavar
3,2 milhões de viagens internacionais	3,0 milhões de carros
	2,5 milhões de casas ou apartamentos

Fonte: Data Popular e Serasa Experian (2014)

O potencial de consumo das famílias da classe média é tão significativo que chega a ser superior ao registrado pelas demais classes, abrindo um leque de oportunidades de negócios para as empresas brasileiras (FECOMERCIO SP, 2012).

Com um patamar de renda mais elevado, a classe média brasileira também passou a viajar mais e o grande diferencial está no fato de que agora as viagens ocorrem de avião ou ainda por meio da realização de cruzeiros marítimos. Tais consumidores também passaram a adquirir pacotes de viagens nacionais e internacionais e isso decorre do barateamento do custo das viagens e das oportunidades de parcelamento (FECOMERCIO SP, 2012).

O Brasil tem um dos maiores mercados consumidores do mundo, tendendo a melhorar a distribuição da renda e aumentar o consumo por alguns anos. Com base nisso, é quase inevitável que todos os empreendedores precisem se valer da informatização e do atendimento virtual para sobreviver (FECOMERCIO SP, 2012).

2 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC - Activity Based Costing)

Este capítulo discorre sobre as vantagens da metodologia de custeio baseado em atividades – ABC com foco em empresas de serviços. Esse tipo de custeio pode ser utilizado como insumo para a análise de rentabilidade de clientes, assunto que será abordado no próximo capítulo.

Segundo Kaplan e Cooper (1998), durante décadas a falta de informações precisas sobre produtos e clientes não foi uma preocupação para os gerentes de empresas de serviços, pois o mercado não era competitivo e por isso não havia pressão para reduzir custos, melhorar a qualidade e a eficiência das operações, lançar novos produtos lucrativos ou eliminar produtos e serviços que causassem prejuízos. Entretanto, durante as duas últimas décadas, o ambiente competitivo para a maioria das empresas de serviços tornou-se tão desafiador e exigente quanto o das empresas de produção.

Até a década de 1990, a maioria das empresas de serviços não precisava medir os custos de seus produtos ou clientes e funcionavam sem sistemas de custos. Evidentemente, não funcionavam sem sistemas financeiros. As empresas de serviços gerenciavam operações por meio do controle orçamentário de centros de responsabilidade. As empresas eram organizadas por departamentos funcionais, os orçamentos definidos para cada departamento ou centro de responsabilidade e o desempenho financeiro medido e gerenciado pela comparação dos resultados reais com os valores orçados (KAPLAN; COOPER, 1998).

Embora as empresas de serviços fossem frequentemente tão complexas e diversificadas quanto às de produção, os gerentes não conheciam os custos dos serviços produzidos e fornecidos nem o custo de servir a diferentes tipos de clientes (KAPLAN ; COOPER, 1998).

Para Kaplan e Cooper (1998), embora o sistema ABC tenha suas origens nas fábricas, atualmente muitas empresas de serviços também estão obtendo grandes benefícios com o uso dessa abordagem. As empresas de serviços têm exatamente os mesmos problemas gerenciais enfrentados pelas indústrias. Precisam do custeio baseado na atividade para associar os custos dos recursos que

fornece às receitas geradas pelos produtos e clientes específicos atendidos por esses recursos.

As empresas industriais e de serviços estão introduzindo o custeio baseado em atividades, ou ABC, para superar a inabilidade dos sistemas de custeio tradicionais em atribuir acuradamente seus custos indiretos e de apoio (ATKINSON et al., 2000).

Segundo os autores Kaplan e Cooper (1998), o ABC caracteriza-se como uma ferramenta gerencial que busca entender a formação de todos os custos necessários à obtenção de determinado produto ou serviço e alocá-los da melhor forma possível, visando obter uma avaliação de custos mais apurada. Sob o ponto de vista proposto nessa metodologia, os produtos e serviços não são produzidos e colocados no mercado da mesma maneira, ou seja, alguns consomem mais recursos do que outros. Tratam-se então, de uma técnica para atribuir custos com base no verdadeiro dispêndio de recursos da empresa.

Para Bezerra et al. (2007), o ABC nasceu sob o pressuposto de que são as atividades que consomem os recursos disponíveis e que, ao serem executadas, dão origem aos produtos. Assim, saber quanto custa um produto é saber quanto custa à estrutura de atividades que esse produto consome.

O que o ABC traz de novo é o entendimento de que as empresas são formadas por um emaranhado de atividades conectadas, em uma estrutura que é responsável por tudo que acontece dentro da empresa. Na execução dessas atividades, encontram-se as explicações de como foram consumidos os recursos que vão dar origem a um produto (BEZERRA et al., 2007).

O ABC caracteriza-se como uma ferramenta gerencial que busca entender a formação de todos os custos necessários para obtenção de determinado produto ou serviço e alocá-los da melhor forma possível, visando obter uma avaliação de custos mais apurada (KAPLAN; COOPER, 1998).

Segundo Kaplan e Anderson (2007), um modelo ABC é um mapa econômico das despesas e da rentabilidade da organização, baseado em suas atividades organizacionais.

Para Ching (1997), o ABC é um método de rastrear os custos de um negócio ou de um departamento para as atividades realizadas e de verificar como

estas atividades estão relacionadas para geração de receitas e consumo dos recursos. O ABC avalia o valor que cada atividade agrega para o desempenho do negocio ou departamento.

Sistemas de custeio baseados em atividades (ABC) evitam alocações arbitrárias e distorções subsequentes nos custos por atribuir primeiro os custos dos recursos às atividades que os utilizam. A seguir os custos das atividades são atribuídos aos produtos, serviços e clientes que criaram demanda pelas atividades executadas ou foram por elas beneficiados. Isso significa que o custo das compras é atribuído aos itens comprados; os custos de projetar produtos são atribuídos aos novos produtos projetados; e o custo do atendimento ao cliente é atribuído a cada um deles (ATKINSON et al., 2000).

Segundo Perez Jr et al. (1999), a metodologia do custeio por atividades pode ser aplicada em qualquer tipo de organização, quer seja indústria, prestadora de serviços ou empresa comercial. Também pode ser aplicada em departamentos ou divisões específicas, estendendo-se, com a experiência, por toda a organização. As regras básicas para sua utilização encontram-se a seguir:

- a) Efetuar mapeamento dos principais processos existentes na organização (produção, suprimentos, administração de recursos humanos, desenvolvimento de novos produtos, logística, etc)
- b) Identificar as principais atividades existentes em cada processo
- c) Levantar os custos e os recursos associados a cada atividade (custo/atividade)
- d) Identificar as atividades que não agregam valor ao produto. Podem ser atividades de suporte (área de finanças, treinamento etc.) e atividades secundárias (passíveis de ser eliminadas ou reduzidas sem afetar o produto final);
- e) Avaliar a influência das atividades secundaria no produto final, ou seja, determinar se podem ser eliminadas ou reduzidas;
- f) Identificar os direcionadores de custos, que são os parâmetros para a adequada apropriação.

Kaplan e Cooper (1998) ressaltam que os sistemas ABC são projetados e desenvolvidos em quatro etapas:

- a) Desenvolver o dicionário de atividades, onde é criado um dicionário

relacionando e definindo grupos de grandes atividades a partir do levantamento de informações sobre como as atividades estão sendo executadas pelos seus recursos indiretos e de apoio;

- b) Determinar quanto a organização está gastando em cada uma de suas atividades, criando-se um mapa que pode incluir as despesas relacionadas com os recursos e atividades, utilizando geradores de custo de recursos;
- c) Identificar produtos, serviços e clientes da organização, onde se verifica se a empresa está sendo adequadamente remunerada para executar as atividades que geram custos associados aos produtos, serviços e clientes;
- d) Selecionar geradores de custo de atividade que associam os custos da atividade aos produtos, serviços e clientes.

O custeio baseado em atividades (ABC) atribui primeiro os custos dos recursos às atividades executadas pela empresa. A seguir, esses custos são atribuídos aos produtos, serviços e clientes que se beneficiaram dessas atividades ou criaram sua demanda (ATKINSON et al., 2000).

Perez Jr. et al. (1999), destaca a importância do custeio baseado em atividades, conforme tabela abaixo:

Quadro 1 - Vantagens do custeio por atividades

Característica da informação gerada pelo ABC	Impacto produzido pela informação no ambiente gerencial da empresa
Permite a apuração dos custos dos produtos com maior precisão.	Revisões das margens de contribuição e rentabilidade dos produtos.
Identifica os direcionadores de custos e de atividades.	Contribuição para o aprimoramento contínuo, com a melhoria dos processos e produtos.
Identifica os custos que não agregam valor aos produtos e aos processos.	Aumento da lucratividade, com a eliminação dos custos desnecessários.
Constata certas informações gerenciais de custos invisíveis, por exemplo, não disponíveis no custeio tradicional.	Aprimoramento do desempenho e melhor orientação para o processo decisório estratégico.

Fonte: Perez Jr et al., (1999)

Segundo Bezerra et al. (2007), a implementação do sistema de custeio ABC traz uma série de benefícios à organização. Dentre eles, destacam-se: a) conhecimento da interação entre as unidades na formação do produto; b) visão do processo entre as unidades; c) a possibilidade da composição das modalidades de

consumo de recursos exclusivos para clientes diferenciados; d) base de dados para padronização dos processos entre as agências; e) mapeamento de todos os recursos responsáveis pela execução das atividades; f) determinação da participação de cada grupo de custo na execução das atividades; g) melhoria na apuração da rentabilidade dos produtos e clientes.

Algumas organizações de serviços possuem sistemas altamente detalhados para medir despesas, a cada partida individual, em cada um dos milhares de centros de custo e responsabilidade diferentes. Mas informações sobre quanto a empresa está gastando em cada um desses centros, por tipo detalhado de despesa, não dizem coisa alguma sobre o custo de processamento de cada transação de cliente que se beneficia dos recursos oferecidos a dezenas de diferentes unidades organizacionais (KAPLAN ; COOPER, 1998).

Um sistema de custeio baseado na atividade consegue medir o consumo dos recursos em diversos centros de responsabilidade para cada produto e cliente específico e para cada atividade e processo de negócios oferece produtos aos clientes. Somente uma análise do processo de ponta a ponta, utilizando uma perspectiva ABC, revela o custo de execução de serviços básicos a clientes específicos.

Para Kaplan e Cooper (1998), o ABC exige uma nova maneira de se pensar em relação à contabilidade. Os sistemas de custeio tradicionais preocupam-se em alocar custos para a geração de relatórios financeiros e controle de custos dos departamentos. Em contrapartida, o ABC busca propiciar aos gestores informações mais precisas e relevantes sobre como as atividades estão agregando valor ao produto ou serviço em comparação aos custos que elas representam.

3 RENTABILIDADE DO CLIENTE

Este capítulo aborda a rentabilidade do cliente sob a perspectiva da metodologia ABC explicada no capítulo anterior.

De forma geral, o sistema de custeio baseado em atividades é considerado pelos acadêmicos como o método de custeio mais adequado para a mensuração dos custos de atendimento aos clientes. Segundo Kaplan e Cooper (1998), o uso do sistema ABC para apuração do custo para atender os clientes em empresas de grande complexidade de produtos, clientes e serviços é considerado teoricamente o mais adequado.

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.

Segundo Kaplan e Cooper (1998), nem sempre os clientes de baixo custo para servir são os mais rentáveis, especialmente quando estão conscientes de sua condição.

O conhecimento das características dos clientes mais rentáveis permite observar na concorrência tais clientes, tentando atraí-los, deixando para o mercado a parcela de clientes descontentes que não são rentáveis para empresa. Existem clientes baratos de servir e clientes caros que podem ou não ser rentáveis, dependendo da disposição de pagar pelo que recebem. Existem também os clientes que não se encaixam em nenhuma dessas categorias e trazem prejuízos constantes para empresa (KAPLAN ; COOPER, 1998).

Raaij (2005) destaca o uso estratégico das informações derivadas da análise de lucratividade de clientes. Para o autor, a análise de lucratividade de clientes fornece dois tipos de dados: o primeiro diz respeito ao grau de lucratividade de cada cliente individual e o segundo, à distribuição da lucratividade entre a base de clientes. Esses dados podem proporcionar análises referentes a custos e receitas, risco e posicionamento estratégico.

Um montante significativo de recursos de uma empresa é direcionado para atividades solicitadas pelos próprios clientes. Porém, percebe-se que há uma

diversidade no consumo de recursos entre os clientes que compram os mesmos produtos. Portanto, torna-se evidente a importância da análise de rentabilidade por cliente, a fim de permitir a análise dos recursos alocados para cada cliente e, assim maximizar o retorno do investimento em cada um desses clientes e, conseqüentemente, da empresa (CHING, 1997).

Horngren, Foster e Datar (2004) citam a famosa regra 80-20, ou seja, 80% do lucro da empresa vem de 20% de seus clientes, enquanto os restantes 20% do lucro são proporcionados por 80% dos clientes.

Na elaboração de uma análise da lucratividade acumulada versus o número de clientes, usualmente verifica-se a denominada curva de baleia. Por meio desta análise da curva de baleia pode-se identificar a contribuição dos clientes que participam com a maior parte da lucratividade e os que colaboram com a menor parte da lucratividade (KAPLAN ; NARAYANAN, 2001).

Quando todos os custos para atender ao cliente são perfeitamente identificados, isto é, quando se consegue calcular exatamente a rentabilidade cliente por cliente, é possível concluir que há um razoável número de clientes que contribuem negativamente para a rentabilidade da empresa, assim como há clientes que é preciso proteger dos ataques dos competidores. Dessa forma, tratar a rentabilidade de clientes apenas sob o enfoque de receitas, pode ser tão insuficiente quanto tratá-la apenas sob o enfoque de custos (FIGUEIREDO, 2000).

Ching (1997) ressalta o perigo da análise do cliente apenas sob a perspectiva da receita, ressaltando que clientes com alto volume de vendas não são necessariamente altamente rentáveis. Rentabilidade depende se e quanto a receita líquida cobre os custos do cliente.

Kaplan e Cooper (1998) alertam para a existência de clientes que representam lucros ou prejuízos ocultos. Os lucros e prejuízos são ocultos porque não ocorre a atribuição dos custos de marketing e vendas a clientes específicos, ou porque a atribuição é realizada de forma arbitrária. Portanto, partindo do princípio de que todos os clientes demandam atividades e que estas atividades consomem recursos, as organizações devem promover a avaliação do resultado de modo a perceber se as receitas geradas pelos clientes estão sendo superiores aos custos incorridos.

Faria, Borinelli e Mantovani (2010) ressaltam que as empresas não podem mais somente manter a preocupação em aumentar as vendas, mas sim mantê-las com rentabilidade. Para ser competitiva, uma empresa deve conhecer as suas fontes de lucro e compreender a sua estrutura de custos.

Para Figueiredo (2000), a contabilidade tem dificuldade em responder duas questões: quais os custos de servir e quais os clientes rentáveis? Os custos de servir o cliente, como por exemplo, quanto tempo do pessoal de vendas o cliente requer e quem trata diretamente com o cliente, um gerente ou um atendente menos graduado? Quando todos estes custos são perfeitamente identificados, isto é, quando se consegue calcular exatamente a rentabilidade cliente por cliente, essa análise pode concluir que há um razoável número de clientes que contribuem negativamente para a rentabilidade da empresa, assim como há clientes que é preciso proteger dos ataques dos competidores.

Para os autores Kaplan e Cooper (1998) a análise da lucratividade de clientes proporciona oportunidades para:

- Preservar os atuais clientes lucrativos.
- Redefinir preços de serviços.
- Oferecer descontos para conquistar clientes atrativos.
- Negociar relacionamento para redução do custo de atendimento de clientes cooperativos.

Para Figueiredo (2000), a análise de rentabilidade de clientes proporciona oportunidades para:

- Atender melhor os clientes existentes e que são altamente rentáveis.
- Conhecer o custo do serviço ao cliente e então poder cobrar pelo nível de serviço proporcionado.
- Oferecer descontos, se necessário, nas operações com clientes aos quais é possível servir com custos reduzidos.
- Negociar relações ganha-ganha entre fornecedores e compradores.
- Tentar atrair os clientes que proporcionam grandes lucros para os concorrentes.

Horngren, Foster e Datar (2004) destacam que no processo de gerenciamento, o conhecimento da rentabilidade do cliente pode ser útil para:

- Destacar o quanto um pequeno número de clientes é vital para a lucratividade total;
- Fornecer bases para que os interesses de clientes lucrativos recebam prioridade;
- Efetuar ajustes para aumentar a rentabilidade dos futuros negócios com clientes que se encontram na categoria dos não lucrativos.

As empresas podem utilizar o custo para servir o cliente para melhorar seu desempenho, obtendo destaque no incremento que repercutirá na lucratividade baseado na correta mensuração do custo de atendimento dos clientes. Através de uma mensuração mais exata da lucratividade e do custo gerado para atender os clientes, os esforços comerciais podem ser focados, permitindo um alinhamento mais eficiente das estratégias e otimização dos recursos (KAPLAN ; COOPER, 1998).

De acordo com Ching (1997) os problemas ocasionados por informações inadequadas sobre clientes são:

- Negócios não rentáveis feitos com clientes;
- Negócios feitos por meio de canais de distribuição não rentáveis em virtude de custos específicos do canal não terem sido espelhados;
- Aumento da demanda de produtos customizados (específicos para o cliente);
- Serviços extras pelos clientes.

Para Ryals (2002), há uma consciência de que há clientes mais valiosos do que outros. Alguns clientes compram regularmente e são fáceis de servir, pelo que terão um custo menor, outros clientes, particularmente os novos clientes, são mais dispendiosos. Eles exigem mais informação, fazem mais visitas às lojas, necessitam de mais assistência na venda e compram em menores quantidades.

Pela análise do custo para servir, a empresa pode buscar ser lucrativa em todos os tipos de clientes, de baixo custo ou de elevada diferenciação. Por meio da análise de lucratividade de clientes, a administração estará municiada com informações a respeito dos clientes não lucrativos e poderá focar sua atenção no desenvolvimento de inovações e estratégias no sentido de reduzir a falta de lucros

de um cliente em particular, sem reduzir sua satisfação. Alternativamente, a administração poderá centrar sua atenção na reestruturação de processos de atendimento de clientes, objetivando obter mudanças nos resultados de clientes deficitários (KAPLAN ; COOPER, 1998).

O conhecimento da rentabilidade de clientes se torna importante por interferir diretamente na rentabilidade da empresa. Os administradores precisam assegurar que os clientes que contribuem consideravelmente para a rentabilidade da organização recebam dela atenção compatível. Um sistema contábil que faça relatório da rentabilidade do cliente ajuda os gestores nessa tarefa (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004).

4 FATORES QUE INFLUENCIAM A RENTABILIDADE DO CLIENTE BANCÁRIO TOMADOR DE CRÉDITO DA NOVA CLASSE MÉDIA

Conforme apresentado nos capítulos 2 e 3, é possível verificar a rentabilidade do cliente bancário da nova classe média utilizando a metodologia ABC. Este capítulo aborda a relação entre as características da nova classe média e o custo de servir o cliente bancário tomador de crédito.

Segundo Kaplan e Cooper (1998) as empresas de serviços oferecem um conjunto altamente diverso de produtos. Os bancos de varejo servem como exemplo, pois possuem diferentes tipos de contas e poupanças, além de vários tipos de empréstimos para pessoa física e jurídica.

De modo geral, as empresas não tem ideia do quanto estão gastando para atender aos clientes e, quando cobram deles, acabam onerando aqueles que demandam pouco e beneficiando outros que solicitam bastante.

O presidente de um banco conhece as receitas e despesas por partida individual (receita de juros, receita de taxas e despesas de varejo), mas não sabe quanto custam os vários tipos de contas, nem conhece os custos de servir a cada tipo específico de cliente (KAPLAN ; COOPER, 1998).

A informação a respeito do perfil do cliente é importante para os gestores, pois ao constatar as diferenças existentes entre os clientes, ocasionadas pelas suas divergentes necessidades e características (que podem implicar em diferentes custos e resultados), surge a preocupação com a rentabilidade proporcionada por cada um deles.

Os clientes demandam atividades diferentes em uma empresa porque possuem necessidades diferentes. As organizações devem estar atentas a isso, procurando encontrar formas de atender às suas particularidades de maneira satisfatória, mas sem deixar de lado a rentabilidade das operações, uma vez que o processo de gestão deve estar voltado para a rentabilidade.

Kaplan e Cooper (1998), utilizando a tabela abaixo, distinguem o perfil de clientes de alto e de baixo custo para servir.

Quadro 2 - Características de clientes de alto e baixo custo de servir

Clientes de alto custo	Clientes de baixo custo
Pedidos de produtos personalizados	Pedidos de produtos padrão
Pedidos de quantidades pequenas	Pedidos de grandes quantidades
Chegadas imprevisíveis de pedidos	Chegadas previsíveis de pedidos
Entrega personalizada	Entrega padronizada
Mudança nas necessidades de entrega	Sem mudança nas necessidades de entrega
Processamento manual	Processamento eletrônico
Grande volume de suporte pré-venda (recursos de marketing, técnicos e de vendas)	Pouco ou nenhum suporte pré-venda (definição padrão de preços e pedidos)
Grande volume de suporte pós-venda (serviço de instalação, treinamento, garantia e de campo)	Nenhum suporte pós-venda
Exige que a empresa mantenha estoque	Reposição proporcional à produção
Paga lentamente (contas a receber elevado)	Paga no prazo

Fonte: Kaplan e Cooper (1998).

A simples constatação de altos volumes de vendas não corresponde a resultados positivos. Isso tem despertado nas empresas que desejam manter-se competitivas no mercado uma busca por novas formas de conhecer detalhadamente o funcionamento da cadeia produtiva e a mensuração do custo baseados nas análises de clientes (FREITAS ; LOPES ; SILVA, 2012).

O custeio baseado na atividade permite que os gerentes identifiquem porque o custo de atender a alguns clientes é superior ao custo de atender a outros (KAPLAN; COOPER, 1998). A lista de atividades identificadas por meio da metodologia ABC pode revelar que parte dos processos internos da empresa é extremamente caro e ineficiente, resultando em altos custos de prestar serviços aos clientes. Na mesma análise é possível verificar que o alto custo de servir clientes resulta dos padrões de como são gerados os pedidos: frequência excessiva e grande exigência de pessoal no ponto de venda.

De modo geral, todas as empresas podem reconhecer os clientes que exibem algumas ou todas as características de alto custo. A única desvantagem de um cliente de baixo custo surge quando o próprio cliente percebe que seu comportamento reduz os custos de seu fornecedor e exige em troca uma redução de preços (descontos, taxas reduzidas, etc.).

O conhecimento das características dos clientes mais rentáveis permite observar na concorrência tais clientes, tentando atraí-los, deixando para o mercado

a parcela de clientes descontentes que não são rentáveis para empresa. Existem clientes baratos de se servir e clientes caros que podem ou não ser rentáveis, dependendo da disposição de pagar pelo que recebem. Existem também os clientes que não se encaixam em nenhuma dessas categorias e trazem prejuízos constantes para empresa.

Ao confrontarmos as informações da tabela 4, em que Kaplan e Cooper caracterizam os clientes que representam maiores custos para as empresas, com as informações apresentadas no capítulo 1 sobre o perfil de consumo da nova classe média, podemos perceber que esta possui várias características que tornam mais caro oferecer-lhes serviços.

O cliente bancário tomador de crédito da nova classe média é extremamente conectado, faz pesquisas na internet antes de adquirir novos bens, produtos ou serviços em busca das melhores taxas no mercado e valoriza a qualidade no atendimento.

Ele chega ao ponto de venda informado, mas precisa de convencimento e demanda atendimento especializado e cortesia, tanto para identificar as linhas de créditos disponíveis para o seu perfil quanto para solicitar informações referentes aos contratos ativos (atividade de manutenção) como verificar saldo devedor e renegociar dívidas. O tempo maior dispendido no atendimento deste cliente ao prestar informações caracteriza como alto custo de servir.

São consumidores cautelosos na relação com o crédito, solicitam maior suporte no pré-venda (mais informações), pois já se endividaram no passado, portanto, acompanham com atenção o andamento dos contratos, consultando extratos ou comparecendo ao ponto de venda.

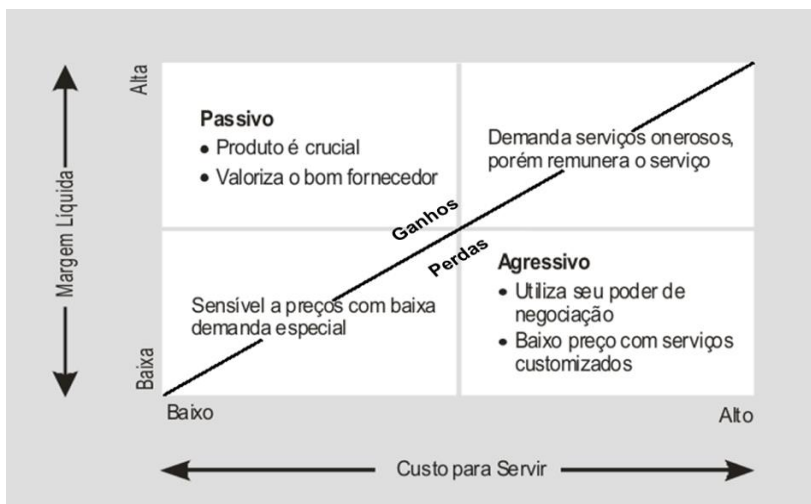
Entrega personalizada, demanda de suporte pré e pós-venda caracterizam o cliente tomador de crédito da nova classe média como alto custo de servir, impactando negativamente na rentabilidade para a instituição.

Cabe ressaltar que neste estudo, a inadimplência não foi analisada como fator de influência na rentabilidade do cliente, pois o objetivo é identificar o comportamento do consumidor da nova classe média e os custos incorridos no atendimento bancário a esse cliente.

Kaplan e Cooper (1998) sugerem uma visão gráfica (figura abaixo) da

lucratividade dos clientes que permite uma classificação de cada cliente em quadrantes, possibilitando a identificação das estratégias que a empresa deve adotar.

Figura 2 - Lucratividade dos clientes



Fonte: Kaplan e Cooper (1998)

O eixo vertical mostra a margem líquida obtida com as vendas ao cliente. A margem líquida é igual ao preço líquido (após todos os descontos e promoções de vendas) menos o custo de produção medido pela metodologia de custeio ABC.

O eixo horizontal apresenta o custo para servir o cliente, incluindo custos relacionados a pedidos somados a despesas de marketing, vendas e administrativas específicas de suporte ao cliente, calculadas também pelo método ABC.

Cientes que aparecem acima da linha diagonal podem ser lucrativos de diversas formas, pois suas margens compensam o custo para servir incorrido, e devem ser protegidos e desenvolvidos. Por outro lado, os clientes no quadrante de alto custo para servir e margem baixa são os que representam os maiores desafios.

Na extremidade superior à esquerda encontramos o cliente passivo. Trata-se de um cliente que demanda pouco serviço e está disposto a pagar alto preço pelo produto. Já na outra extremidade, temos o cliente agressivo, que compra altos volumes e, portanto, alavanca seu poder de compra, barganha a redução do preço ao máximo e exige muito do fornecedor em serviços.

Para Ching (1997), quando a empresa observa que vários de seus

clientes posicionam-se no quadrante superior esquerdo: margens altas e custo baixo. Esses clientes devem ser bem cuidados e protegidos. Podem ser vulneráveis a ataques da concorrência, portanto os gerentes devem estar preparados para oferecer descontos e incentivos razoáveis ou serviços especiais, a fim de manter a fidelidade desses clientes caso um concorrente a ameace.

Para as empresas, o ideal é que todos seus clientes estejam acima da diagonal. Contudo, para situar os clientes nesta matriz e trabalhar no sentido de empurrá-los para cima da diagonal é necessário a informação de quanto custa servir cada um deles.

Para Kaplan e Cooper (1998) as empresas de serviços precisam identificar a lucratividade diferencial de cada cliente, mesmo dos que utilizam produtos padrão. Os autores citam que, por exemplo, ao analisar uma conta bancária, um cliente pode manter um saldo bastante alto fazendo poucos depósitos e saques. Esse cliente gera receitas altas e utiliza pouco os recursos do banco. Outro cliente talvez administre sua conta mais de perto, mantendo um saldo mínimo disponível e fazendo vários depósitos e saques. Provavelmente essa conta seja pouco lucrativa.

Além de uma conta bancária padrão, talvez o cliente tenha uma conta de poupança, um cartão de crédito, um financiamento e um empréstimo pessoal. Os autores ressaltam que antes de tomar uma atitude radical em relação a um cliente que possui uma conta não lucrativa, os gerentes devem compreender o relacionamento entre o banco e esse cliente e agir com base na lucratividade total do relacionamento, e não apenas com base na lucratividade de um único produto.

O cliente que não usa outros serviços comerciais ou investimentos do banco é um grande candidato à redefinição de preços, atividades de marketing agressivas ou eliminação (se todas as outras tentativas de gerar um relacionamento lucrativo fracassarem).

Outros clientes podem parecer não lucrativos por serem recentes. Muitas empresas de serviços investem recursos consideráveis em campanhas de marketing para atrair novos clientes. Devido ao alto custo de aquisição de novos clientes e ao tempo necessário para estabelecer um relacionamento abrangente e profundo (que inclua, por exemplo, múltiplas ofertas de produtos), os novos clientes podem parecer

não lucrativos (KAPLAN ; COOPER, 1998).

As empresas de serviços precisam diferenciar a economia de clientes recém-adquiridos da economia de clientes antigos. Assim, além de identificar a variação das demandas de diferentes segmentos de clientes, também precisam prever a variação de demandas de clientes ao longo do tempo, a fim de obter a lucratividade total do ciclo de vida.

Certamente as empresas não querem abandonar os novos clientes, embora não sejam lucrativos, querem acompanhá-los para garantir que migrem na direção noroeste da figura nos períodos subsequentes, alcançando a lucratividade por meio de uma combinação de volumes maiores, margens mais altas e custos mais baixos para servi-los.

Kaplan e Cooper (1998) enxergam as seguintes oportunidades para os gerentes aumentarem a lucratividade através do relacionamento com clientes:

- Proteger os atuais clientes altamente lucrativos;
- Redefinir os preços de serviços caros, com base no custo do serviço;
- Oferecer descontos, se necessário, para fechar negócios com clientes de baixo custo;
- Negociar relacionamentos proveitosos para todas as partes, que reduzam o custo do atendimento;
- Deixar que os concorrentes conquistem clientes que tragam prejuízos constantes;
- Tentar capturar clientes altamente lucrativos dos concorrentes.

Tanto a melhoria de atividades internas e processos de negócios quanto à coordenação mais eficaz entre a empresa e seus clientes reduzirão os custos, movimentando a empresa na direção oeste da figura.

Porém, além das atividades executadas para atender ao cliente, deve-se identificar as atividades desenvolvidas para mantê-lo. Ching (1997) afirma que as principais atividades realizadas nas empresas são:

- Suporte e assistência técnica;

- Atividades promocionais (feiras, eventos, etc.);
- Atividades de venda;
- Pesquisa das necessidades do cliente;
- Resolução de problemas e pendências;
- Demonstração do produto.

Para Kaplan e Cooper (1998) um modelo ABC baseado no cliente proporciona às empresas uma nova capacidade de oferecer e definir os preços de serviços diferenciados, com base em necessidades e preferências individuais, permitindo que essas empresas se transformem em fornecedores de baixo custo e, ao mesmo tempo, diferenciados – ganhando dinheiro com os dois tipos de serviços.

Quando uma empresa tem um mapa econômico, por mais rudimentar que ele seja, da lucratividade de seus clientes, e seus concorrentes não possuem esse mapa, essa empresa dispõe de imensas oportunidades para melhorar sua lucratividade.

As organizações devem estar atentas às diferenças de comportamento de seus clientes, procurando encontrar formas de atender às suas particularidades de maneira satisfatórias, mas sem deixar de lado a rentabilidade das operações, uma vez que o processo de gestão deve estar voltado, dentre outras coisas, para a rentabilidade (KAPLAN ; COOPER, 1998).

Os gerentes de empresas de serviços precisam de informações para melhorar a qualidade, pontualidade e eficiência das atividades que executam, além de compreender precisamente o custo e a lucratividade de cada um de seus produtos, serviços e clientes.

CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender que a nova classe média está inserida no mercado de trabalho formal, é exigente na hora de consumir, demanda informação, atenção e atendimento especializado. Apenas preço baixo não é suficiente para atrair esse tipo de consumidor.

O Brasil tem um dos maiores mercados consumidores do mundo, o potencial de consumo das famílias da nova classe média é tão significativo que chega a ser superior ao registrado para as demais classes. Neste cenário extremamente competitivo é importante as organizações estarem atentas às diferenças de comportamento de seus clientes, uma vez que o processo de gestão deve estar voltado para a rentabilidade.

Foi possível verificar que existe aderência da metodologia de custeio ABC para análise da rentabilidade do cliente bancário. O detalhamento da metodologia permitiria identificar os custos incorridos no atendimento ao cliente, pois estes possuem características variáveis e consomem serviços de forma diferenciada, gerando receitas e custos específicos, provocando uma diferença na rentabilidade proporcionada por cada um deles.

Uma parte dos recursos de uma empresa é direcionada para atividades solicitadas pelos próprios clientes. Porém, há uma diversidade no consumo de recursos entre os clientes que compram os mesmos produtos. Portanto, torna-se fundamental a identificação do perfil do cliente e análise da rentabilidade por ele proporcionada, a fim de permitir melhor alocação dos recursos e, assim maximizar a rentabilidade de cada um desses clientes e, conseqüentemente, da empresa.

Constatou-se que o cliente bancário tomador de crédito da nova classe média é bem informado e exige atendimento especializado, mas precisa de convencimento e mesmo no atendimento pós venda demanda informações. O tempo maior necessário para atender este cliente ao prestar informações gera alto custo de servir. Também são cautelosos ao tomarem crédito, exigem mais informações no pré venda, e conseqüentemente acompanham com atenção o andamento dos contratos, consultando extratos ou comparecendo ao ponto de venda.

Por fim, as características inerentes ao cliente tomador de crédito da nova

classe média diferenciam-no como alto custo de servir, impactando negativamente na rentabilidade para a instituição.

REFERÊNCIAS

- A evolução da classe média e o seu impacto no varejo.** Disponível em: <<http://ulbra-to.br/cursos/Administracao/download/2014/02/21/ESTUDO-DA-CLASSE-MEDIA-BRASILEIRA/download>>. Acesso em: 12 mar. 2015.
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.
- BEZERRA, Francisco Antonio et al. Custeio das modalidades de consumo de recursos: um estudo de caso sobre abc em bancos. **Revista Universo Contábil**, v. 3, n. 3, p. 71-86, 2007.
- BRAGA, T. A nova classe média no Brasil: reflexões acerca de suas expectativas. **Gestão & Sociedade.** Belford Roxo v. I, n.2, Agosto - Dezembro 2012.
- CHING, H.Y. **Gestão Baseada em Custeio por Atividades.** São Paulo: Atlas, 1997.
- COBRA, Marcos. **Como vender para classe C.** Disponível em: <www.hbrbr.com.br/materia/como-vender-para-classe-c>. Acesso em: 2 jun. 2015.
- DATA POPULAR e SERASA EXPERIAN. **Faces da Classe Média.** Disponível em: <<http://www.secovi.com.br/files/Arquivos/faces-da-classe-media-secovi-midia.pdf>>. Acesso em: 1 jun. 2015.
- FARIA, Ana Cristina de; BORINELLI, Márcio Luiz; MANTOVANI, Norival. 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, 2011.
- FECOMERCIO SP. **A evolução da classe média e o seu impacto no varejo.** Disponível em: <<http://usmediaconsulting.com/img/uploads/pdf/estudoclassemidiafa35e192.pdf>>. Acesso em: 04 jun.2015.
- FIGUEIREDO, Kleber. Rentabilidade de clientes e nível de serviço. In: FLEURY, PF
- FREITAS, Andrea Karla Breunig; LOPES, Luis Felipe Dias; SILVA, Diana Della Mea. **Método do custo para servir o cliente como ferramenta gerencial.** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STO_163_952_19726.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2015.
- WANKE, P. FIGUEIREDO, K. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.
- HORNGREN, Charles Thomas; FOSTER, George; DATAR, Srikant. **Contabilidade de custos.** Rio de Janeiro: Makron, 2004.
- PEREZ JUNIOR et al. **Gestão estratégica de custos.** São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, R. S.; ANDERSON, S.R. **Custeio Baseado em Atividade e Tempo**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

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

KAPLAN,R.S.;NARAYANAN,V.G. Measuring and managing customer profitability. **Cost Management**, Vol. 15, n. 5, pp. 5-9, 2001.

LIMA, T. **A nova classe média brasileira: ter para pertencer**. 2013. 106 fl. Monografia (Curso de Publicidade e Propaganda)–Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

Perfil detalhado da Nova Classe Média brasileira. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/inteligencia/estudos/6/perfil-detalhado-da-nova-classe-media-brasileira.html>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

RAAIJ, E.M.V. The strategic value of customer profitability analysis. **Marketing, Intelligence & Planning**, Bradford, v.23, n.4, p.372-381, 2005.

RYALS, L. Are your customers worth more than money?. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 9, n. 5, p. 241-251, 2002.

Secretaria de Assuntos Estratégicos - SAE. **Assuntos Estratégicos, SOCIAL e RENDA, A Classe Média Brasileira**. Disponível em:<http://www.sae.gov.br/wp-content/uploads/ebook_ClasseMedia1.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2015.

Vozes da Classe Média. Disponível em:<<http://www.sae.gov.br/wp-content/uploads/Cartilha-Vozes-Classe-Media.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2015.