

SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES: desafio para os sistemas de controle e custeio

*O atendimento personalizado garante aumento
na margem de contribuição*



Cláudio José Müller

Na busca por resultados, uma das grandes exigências para a competitividade é a satisfação plena dos clientes. Nesse sentido, há certas questões a serem tratadas:

Será que todos eles são iguais?

Obviamente que não.

Como tratá-los de forma diferenciada?

Deve-se identificar suas necessidades e ofertar-lhes um nível de atendimento adequado.

Será que todos eles são lucrativos para a empresa?

Clientes exigem bens e/ou serviços diferenciados e geram resultados variados para a empresa.

Quais deles realmente merecem tratamento especial?

Aqueles que aparecem como os mais lucrativos, por exemplo.

Atualmente as empresas precisam se relacionar com os clientes de forma individual, reconhecendo que eles são diferentes (e são mesmo). Dessa forma, as empresas passam a conhecê-los melhor a ponto de identificar seus anseios, o que representa o primeiro passo para tratá-los de forma personalizada.

Resultados por cliente

As empresas geralmente oferecem aos clientes um tratamento uniforme, mas, intuitivamente, sabe-se que o relacionamento entre a empresa e cada perfil de cliente é diferente. Cientes disso, os programas de qualidade e produtividade conduzidos pelas empresas enaltecem o cliente. Em consequência, a nova ordem passou a ser: *O cliente sempre tem razão*. Hoje, ouve-se também e principalmente: *Atender o cliente é fácil; difícil é atendê-lo com resultado para a minha empresa*.

Então, como medir o resultado por cliente? Quando as empresas tratam o cliente de forma uniforme, elas podem incorrer em erros. Num ambiente de competição acirrada,

é provável que o mercado se encarregue de indicar esses erros, que podem acontecer, por exemplo, na estratégia de preço, no direcionamento da força de vendas, no *mix* de produtos, entre outros. Quanto ao *mix* de produtos, por exemplo, pode-se privilegiar bens ou serviços especiais, subsidiados pelos padronizados e produzidos em maior escala.

Como assim subsidiados? O resultado por cliente é obtido segundo a diferença entre seu faturamento e o gasto para atendê-lo. O faturamento é, muitas vezes, usado como base de alocação de custos indiretos. Com isso, os produtos padronizados e produzidos em maior escala, que geram maior faturamento, têm, por esse critério de alocação de custos, mais gastos associados. Todavia, isso

tende a não ser verdadeiro, já que os custos indiretos são gerados em maior parte pelos produtos especiais, implicando, assim, um erro de análise.

Mais importante do que o faturamento é a quantidade “líquida” de dinheiro que o cliente deixa na empresa, refletida no conceito de margem de contribuição

Uma forma mais coerente seria a análise por meio das margens de contribuição (receita líquida menos os custos e despesas variáveis diretos) por cliente. Trata-se de uma informação que não demanda muito esforço para sua obtenção e pode direcionar algumas decisões comerciais com potencial de ganho para a empresa. Em resumo, mais importante do que o faturamento é a quantidade “líquida” de dinheiro que o cliente deixa na empresa, refletida no conceito de margem de contribuição.

Soluções

Adicionalmente, nos sistemas de custeio em uso nas empresas, alocam-se custos indiretos por meio de critérios baseados em volume de produção. Porém, a maioria desses custos indiretos independe do volume: está associada a atividades vinculadas a lote, à sustentação da linha de bens/serviços ou à sustentação da estrutura. Conseqüentemente, têm-se os produtos (bens ou serviços) de maior volume “viabilizando” os demais.

Isso não chega a ser um problema, mas não visualizar essa situação passa a ser um problema. Se o sistema de informação não identifica as diferenças, corre-se o risco de tomar decisões pela média e comprometer os resultados da empresa em médio e longo prazos.

Alguns depoimentos de empresários apontam para o fato de suas linhas de produtos mais simples terem suas vendas declinantes, em favor de incrementos de vendas das linhas de produtos especiais. Às vezes, ouve-se o seguinte comentário: *Este nosso cliente só compra de nós os produtos mais caros; os mais simples, da concorrência.* Essa concentração nas compras por parte de determinados clientes pode ser indício de uma formação de preço inadequada, muitas vezes fundamentada em informações de custos distorcidas.

Mas existe solução viável para tudo isso? A proposta dos sistemas contemporâneos de controle e custeio, como o ABC (*Activity-based Costing* ou Custeio Baseado em Atividades)

e a UEP (Unidades de Esforço de Produção), é justamente a de identificar consumos diferenciados que produtos e clientes fazem da estrutura operacional e de apoio (custos indiretos) da empresa, entregando-lhes a conta a ser paga.

Informação é fundamental

O resultado dessas análises aponta para o ponto de poder dizer com mais segurança: *Em nossa empresa, fazemos tudo o que o cliente quiser ... desde que ele pague por isso!*

Muitas vezes, é difícil cobrar todo o serviço prestado a determinado cliente. Porém, mais grave é nem saber que deveria estar cobrando mais. *E se o cliente não quiser pagar? Não se atende?* A idéia não é eliminar uma linha de bens ou serviços ou um cliente, uma vez que os números mostram o ônus disso para a organização. O objetivo é entender melhor os fatores que levam a isso e talvez alterar a forma como a empresa se relaciona com determinado perfil de cliente, melhorando seus números. Isso se configura num tipo de decisão e ação de médio e longo prazos. No curto prazo, se determinada venda oferece margem de contribuição positiva, aprova-se, tomando-se o cuidado de analisar os reflexos dessa decisão para o futuro da empresa.

A empresa, estabelecendo perfis de relacionamento com os clientes e quantificando os respectivos impactos econômico-financeiros, pode diminuir o risco de querer fazer tudo para todos e acabar por não fazer nada para ninguém

O suporte do sistema de informação de custo é fundamental para essa segmentação. A empresa, estabelecendo perfis de relacionamento com os clientes e quantificando os respectivos impactos econômico-financeiros, pode diminuir o risco de querer fazer tudo para todos e acabar por não fazer nada para ninguém!▼

Cláudio José Müller é doutorando em Engenharia de Produção pela UFRGS, professor convidado da UFRGS e professor colaborador da pós-graduação da FAE Business School. E-mail: cmuller@ppgep.ufrgs.br ou claudio@macconsult.com.br