

Por trás dos cálculos de rentabilidade

Análise mostra a importância que as informações dos custos dos serviços representa no processo de otimização dos resultados das empresas

A atual competitividade do mercado e a sua própria complexidade exigem das empresas níveis de serviços, como atividades comerciais e de logística, cada vez mais altos. Em contrapartida, têm aumentado os custos dessas operações, que raramente são considerados como itens de mensuração de rentabilidade dos negócios.

Em geral, custos dos processos de produção entram na avaliação do resultado das empresas. No entanto, ainda há pouca atenção quanto ao peso das áreas comercial e de logística nos cálculos de lucratividade.

A informação é da análise extraída das conclusões de um projeto de consultoria do Centro de Pesquisa em Logística Integrada à Controladoria e Negócios (Logicon), que teve como objetivo investigar os impactos dos serviços a cliente na rentabilidade de uma empresa. A partir de pesquisas realizadas, foi também possível verificar que o assunto é pouco debatido na literatura.

Contudo, de acordo com a análise de alguns autores consultados, o cálculo tradicional para avaliação da rentabilidade, baseado na margem de contribuição, ou na margem bruta, é limitado quanto à tomada de ações gerenciais para a otimização de resultado. Ao incluir os custos para servir, no entanto, as estratégias podem variar desde mudanças na

forma de operar os serviços até mesmo encerrar relacionamentos com clientes não lucrativos.

“A mensuração do custo para servir fornece informações específicas e detalha-

A análise de rentabilidade de clientes tem sido considerada de grande importância para o processo de formulação de estratégias e otimização do lucro das empresas

das de clientes, permitindo uma análise de rentabilidade de clientes mais completa em relação ao paradigma clássico, ou seja, a análise da margem de contribuição ou da margem bruta”, de acordo com o Logicon, núcleo de estudos em logística da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi), ligada à Universidade de São Paulo (USP). Assim, para se ter mais visibilidade de suas atividades, as empresas devem centrar forças na construção do relacionamento e seu gerenciamento, como saber a demanda dos clientes e realizar alianças colaborativas.

Com a dedicação de servir de acordo com as necessidades individuais do

cliente, a empresa pode melhorar a lucratividade por meio da diferenciação no atendimento. E a informação é o alicerce para assegurar a implementação de ajustes necessários para responder às especificidades de cada demanda. Além disso, tem se tornado mais claro pelos agentes da cadeia logística que não é preciso servir igualmente todos os clientes.

“As ações derivadas da análise da rentabilidade de clientes fundamentalmente podem se dar em termos de revisão de políticas comerciais – níveis de serviços exigidos, descontos concedidos, preços praticados, etc. –, bem como na revisão das atividades mantidas pela empresa para o atendimento dos clientes – visitas de vendedores, promotores de venda, material de propaganda, estoques de produtos, forma de transporte, etc.”, segundo o Logicon.

A partir das análises, o centro de estudos também conclui que “o entendimento da composição do custo para servir, detalhado por atividade, auxilia na definição de planos específicos para melhoria da lucratividade de clientes.” Os dados mostram que as informações sobre custo para servir e sobre a rentabilidade de clientes são efetivamente úteis no processo de gestão de negócios.

*Contato:
Logicon
Tel.: (11) 3091-5820, ramal 153*