

Método do custo para servir ao cliente: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito.

Gelson Eduardo Dalenogare^{1}, ÁlvaroNeuenfeldt Junior¹, Júlio César Mairesse Siluk¹*

¹Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria – Brasil

**E-mail: gdalenogare@gmail.com*

ÁREA

Conhecimento e Inovação nas organizações.

RESUMO

Com o intuito de diferenciar-se no mercado e atrair a atenção dos clientes, muitas empresas estão investindo no desenvolvimento de novos produtos e serviços, aumentando assim, os custos relacionados ao desempenho de suas atividades. Desta forma, torna-se necessário conhecer melhor o cliente de acordo com o custo e a rentabilidade proporcionada por ele. Com isso, esse trabalho tem por objetivo realizar um estudo de caso em uma cooperativa de crédito, classificando e segmentando seus clientes de acordo com a rentabilidade e o custo que proporcionam a organização, visando seu gerenciamento e embasando assim, algumas medidas estratégicas, como: retenção de clientes mais lucrativos e de menor custo de atendimento. Para tanto, em face de atender a tais objetivos, será utilizado o método do custeio baseado em atividades sugerido por Christopher¹.

Palavras-Chaves: Rentabilidade de Clientes, Custo de Servir, Gestão de Clientes.

1 INTRODUÇÃO

O processo de abertura da economia traz para o cooperativismo novos desafios econômicos e estruturais, aliados a um ambiente altamente competitivo em que conseguirá desempenho superior quem souber combinar melhor atributos a serem oferecidos aos clientes, como: qualidade, velocidade e confiabilidade, flexibilidade e custo. Cada mercado (clientes + concorrentes) irá exigir uma diferente combinação desses atributos (DUBOIS²).

Há mercados em que a qualidade pode ser o atributo prioritário; em outros, poderá ser a flexibilidade. De forma geral, todos os atributos devem ser considerados; no entanto, dificilmente alguma empresa conseguirá desempenho máximo em todos. Provavelmente, aquela que conseguir a melhor combinação entre esses, irá ter o melhor desempenho global, o que resultará em maior lucratividade.

Sendo assim, mesmo para as cooperativas de crédito, que possuem uma finalidade econômica, mas não lucrativa, o custo de suas operações é uma variável fundamental a ser considerada. Pois apesar

das diferenças na propriedade do capital, na destinação dos resultados, e na relação com as comunidades, as cooperativas agem em um ambiente altamente competitivo em que predominam o mercado e as empresas capitalistas e, portanto, devem desenvolver ferramentas gerenciais que as possibilitem tomar medidas e ações mais rápidas e eficazes.

Citando Porter, Dubois², menciona que cada empresa faz parte de uma cadeia de valor em que é apenas uma parte do elo dessa cadeia global e que precisa desenvolver estratégias sustentáveis que forneçam alguma vantagem competitiva, que pode ser com base no custo ou na diferenciação, ou em ambos.

Tendo a empresa, optado pela estratégia competitiva de baixo custo, em relação aos concorrentes, tal liderança poderá ser alcançada, perseguindo abordagens como as de: minimização de custos em pesquisa e desenvolvimento; prestação de serviços; vendas ou publicidade; rígido controle de custos; efeitos da curva de experiência e de produção em grandes escalas (DUBOIS²).

Já na adoção da estratégia pela diferenciação, o principal foco da empresa será o de criar e desenvolver produtos/serviços que se apresentem aos consumidores como algo único, inovador como, por exemplo: fidelidade à marca; serviço superior ao cliente; projeto e características de produto e tecnologia.

Desta forma, corroboram Shank e Govindarajan³ com a ideia de que se uma empresa quer apresentar uma vantagem competitiva no mercado, tanto na estratégia de custos, quanto na de diferenciação ou diferenciação com vantagem de custo, dependerá, principalmente, de como ela gerencia sua cadeia de valor, oferecendo aos seus clientes mais valor por um custo equivalente (diferenciação), ou valor equivalente por um custo inferior (baixo custo).

Assim, partindo do princípio básico de que existam diferentes tipos de clientes em uma empresa, e que apresentam diferentes tipos de rentabilidade, nos faz lembrar o princípio de *Pareto*, onde, por exemplo, 80% dos lucros da empresa são provenientes de apenas 20% dos clientes. Além disso, a regra também vale para dizer que 80% dos custos totais para prestar serviços são responsáveis por 20% dos clientes (CHRISTOPHER¹).

Após estabelecer a ideia de que nem todos os clientes são rentáveis, o desafio agora reside no gerenciamento do serviço ao cliente, identificando os clientes rentáveis e os não rentáveis e as possíveis causas que estejam contribuindo para que tais clientes apresentem uma posição de prejuízo. Para logo em seguida, adotar medidas e estratégias que possam reverter ou minimizar os custos para esses clientes, convertendo-os para uma situação de lucro, superavitária.

De acordo com Faria e Costa⁴, torna-se imprescindível avaliar o impacto econômico do atendimento ao nível do serviço comprometido com o cliente, pois os custos associados para esse atendimento não estão relacionados a um maior ou menor volume de vendas/serviços contratados. Nesse contexto, percebe-se a importância em mensurar os custos inerentes ao atendimento ao nível do serviço comprometido com o cliente.

Assim, o objetivo do presente trabalho, é realizar um estudo de caso em uma cooperativa de crédito, classificando e segmentando seus clientes de acordo com a rentabilidade e o custo que proporcionam a organização, visando seu gerenciamento e embasando assim, algumas medidas.

O trabalho está dividido em quatro partes. Na primeira, consta uma breve introdução ao tema, com a apresentação dos objetivos da pesquisa e a sua justificativa. Na segunda parte, é apresentada a revisão da literatura, com o embasamento da fundamentação teórica, através da literatura especializada sobre cooperativismo de crédito, mensuração de custo para servir, bem como, da análise da rentabilidade de clientes. Na parte três, é apresentado o estudo propriamente dito, com a

caracterização da empresa, as metodologias adotadas, bem como, os resultados alcançados. E por fim, na última parte, constam as considerações finais do estudo e a apresentação das referências bibliográficas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Cooperativismo de Crédito

Observa-se como um dos principais objetivos governamentais e destacada importância em debates nos meios acadêmicos a questão do acesso de populações de baixa renda a serviços financeiros, visando geração de renda, mitigação da pobreza e inclusão social (SOARES & SOBRINHO⁵). A provar o exposto acima, foi a instituição, pela Organização das Nações Unidas (ONU), do Ano Internacional do Microcrédito, em 2005, a escolha do senhor Muhammad Yunus, fundador do *Grameen Bank*, de Bangladesh, como Nobel da Paz em 2006 e, mais recentemente, o ano de 2012 como o Ano Internacional das Cooperativas.

Diante deste contexto, as cooperativas de crédito, surgem como um agente de transformação social, pois conforme Pagnussatt⁶ são sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseadas em valores como equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social. Além da prestação de serviços comuns, as cooperativas de crédito visam diminuir desigualdades sociais, facilitar o acesso aos serviços financeiros, difundir o espírito da cooperação e estimular a união em prol do bem estar comum.

O setor cooperativista é de singular importância para a sociedade, na medida em que promove a aplicação de recursos privados e assume os riscos correspondentes em favor da própria comunidade onde se desenvolve. Por representar iniciativas dos próprios cidadãos, contribui de forma relevante para o desenvolvimento local sustentável, especialmente nos aspectos de formação de poupança e de financiamento de iniciativas empresariais que trazem benefícios evidentes em termos de geração de empregos e de distribuição de renda (PINHEIRO⁷).

Para Ventura⁸, cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros, sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor.

Países economicamente mais maduros já o utilizam, há muito tempo, como instrumento impulsionador de setores econômicos estratégicos. Os principais exemplos são encontrados na Europa, especialmente na Alemanha, na Bélgica, na Espanha, na França, na Holanda e em Portugal (PINHEIRO⁷).

No Brasil, o cooperativismo de crédito, em particular, passa por um momento singular. Os últimos normativos editados conferem-lhe a mais ampla possibilidade estrutural e operacional, através da implementação de um modelo organizacional que permite escala competitiva num ambiente globalizado, com a adoção de práticas de governança que assegurem o governo estratégico alinhado com seus objetivos essenciais e a definição de políticas corporativas sedimentadas nos valores básicos do cooperativismo (PAGNUSSATT⁶).

De acordo com Oliveira⁹, em resposta aos diversos aperfeiçoamentos regulamentares, o cooperativismo de crédito no Brasil iniciou um processo de franca expansão, sem deixar de lado os

aspectos prudenciais e de segurança, necessários a um crescimento em bases consistentes. De fato, cada vez mais os regulamentos aplicáveis às cooperativas de crédito estão se aproximando daqueles exigidos para as demais instituições financeiras, sem, contudo, deixarem de resguardar sua essência.

2.2 Mensuração do custo para servir

Não há como negar, que o mercado consumidor de hoje, está mais exigente em termos de excelência e qualidade de produtos e serviços. Enquanto os produtos, pouco ou nada diferem uns dos outros, em termos de especificações técnicas com os da concorrência, se faz necessário a criação de diferenciais competitivos voltados a atender o cliente.

Como já foi dito anteriormente, gerar valor para o cliente constitui uma valiosa estratégia de diferenciação e vantagem competitiva. Percebendo-se assim, que é mais vantajoso para a rentabilidade da empresa, em um espaço de tempo maior, manter e fidelizar os clientes rentáveis, do que estar continuamente à procura de novos clientes (FARIA & COSTA⁴).

Entretanto para se conquistar esse nível de maturidade de relacionamento com os clientes, necessita-se, saber reconhecer, perfeitamente, suas necessidades específicas e proporcionar-lhes atenção e tratamento individualizados. E, mais importante do que isso, como esse valor poderá ser proporcionado.

De acordo com Christopher¹, esse diferencial de servir o cliente, pode ser definido como o fornecimento consistente de utilidades e lugar. Ou seja, os produtos só terão valor no momento em que estiverem nas mãos do cliente, na hora e lugar exigidos. Salienta ainda, que esse atendimento pode variar da pronta entrega até o serviço de pós venda, constituindo assim, significado de mais valor aos olhos do cliente, pois agregou valor ao produto.

Antes de prosseguirmos na tentativa de conceituação do que venha a ser custos para servir, faz-se necessário entendermos o que é, em primeiro lugar, serviço ao cliente. Conforme sugerido por Christopher¹, para que um produto ou serviço apresente valor aos olhos do cliente, ele precisa fornecer uma “utilidade de tempo e lugar”, ou seja, dar a ideia de disponibilidade. Pois visto de outra forma, não imprimiria qualquer valor para o produto ou serviço. Essa ideia de “disponibilidade” carrega em si, um complexo conceito, que combinados com inúmeros fatores, como por exemplo, frequência e confiabilidade de entregas, tempo consumido no ciclo dos pedidos, constituem o serviço ao cliente.

Nas considerações de Lalonde e Zinszer, citado por Christopher¹, o qual, através de um abrangente estudo, salienta que muitas companhias têm pontos de vista divergentes no que se refere a serviço ao cliente. No entanto, sugere algumas considerações no que tange a relacionamentos na interface comprador/vendedor, como:

- a) Elementos de pré-transação: são aqueles que se relacionam às políticas ou programas da corporação, tais como, declarações escritas da política de serviços, adequação da estrutura organizacional e flexibilidade do sistema;
- b) Elementos de transação: são variáveis de serviço ao cliente, diretamente associadas ao desempenho da função de distribuição física, confiabilidade do produto e entrega e por fim;
- c) Elementos de pós-transação: geralmente são aqueles que apoiam o produto enquanto o mesmo estiver em uso, como garantias de peças e serviços de assistência técnica e reclamações do cliente.

No entanto, no que diz respeito à análise do custo das atividades voltadas para a prestação de serviços aos clientes, a expressão, Custos para Servir, nem sempre é encontrada facilmente na literatura. São encontrados termos distintos, que usualmente mais conhecidos, denotam sentido

semelhante, tais como: custos de atendimento ao cliente, custos de marketing ou custos de marketing e logística.

De acordo com Faria e Costa⁴, Alan Braithwaite e Edouard Samakh, da *Logistics Consulting Partners (LCP)*, registraram a marca *Cost-to-Server* que consiste em um método de Custeio Baseado em Atividades (ABC), onde os recursos são alocados diretamente em atividades para posterior vinculação a objetos, no entanto, com um diferencial que contempla uma mudança de mentalidade da empresa que passa a focar sua gestão no cliente. Na opinião das autoras, a lógica do *Cost to Serve* é praticamente igual ao sistema de custeio ABC e, se existe alguma diferença ela é muito sutil.

A literatura especializada aponta que o sistema de custeio baseado em atividades está direcionado, com maior ênfase, para a mensuração de custos industriais. No entanto, Kaplan e Cooper¹⁰, ao relatarem um estudo pioneiro, desenvolvido na empresa sueca Kanthal, reforçam a ideia de que o uso do sistema de custeio ABC é o mais adequado para se apurar os custos de atendimento aos clientes.

Seguindo o rastro de informações que possam embasar o estudo, Kaplan e Cooper¹⁰, criaram a definição de despesas “supervariáveis”, referindo-se as despesas de vendas, marketing, distribuição e administrativas (VMDA), na tentativa de alocação dessas despesas a objetos de custeio, como canais de distribuição e clientes. Tal definição surgiu em função da confusão que muitos autores fazem ao considerarem que essas despesas são fixas, mas que também, elas têm se revelado não-fixas, como observado em muitas empresas, um crescimento no decorrer dos anos. No entanto, também concordam que elas não podem ser classificadas como variáveis, pois não sofrem influência direta dos volumes de vendas.

Por sua vez, Yuhasz, citado por Faria e Costa⁴, sugere um modelo de apuração dos custos para servir clientes composto por três etapas: (1) identificação de todas as atividades voltadas a conquistar, atender e manter clientes tais como: visitar clientes, negociar vendas, realizar promoções, faturar e separar pedido, realizar entregas, realizar crédito e cobrança etc.; (2) mensuração do custo de cada uma dessas atividades, com base na metodologia ABC e por último, (3) identificação e alocação dos recursos que cada cliente consome em cada uma dessas atividades.

Com o intuito de ajudar na apuração do referido custo de servir, Kaplan e Cooper¹⁰ enumeram algumas características de clientes que apresentam altos e baixos custos de servir, como segue na Tabela 1:

Clientes de Alto Custo	Clientes de Baixo Custo
Pedidos de produtos personalizados	Pedem produtos padrão
Pedem quantidades pequenas	Pedem grandes quantidades
Chegadas imprevisíveis de pedidos	Chegada dos pedidos é previsível
Entrega personalizada	Entrega padronizada
Mudança das necessidades de entrega	Não mudam condições de entrega
Processamento manual	Processamento eletrônico (EDI)
Grande volume de apoio prévio a vendas (recursos de marketing e vendas)	Pouco ou nenhum apoio prévio a vendas (definição de preços e pedidos padrões)
Exigem serviço de pós-venda	Nenhum suporte de pós-venda

Exigem que a empresa mantenha estoque	Reposição proporcional à produção
Pagam lentamente (contas a receber elevado)	Pagam no prazo

Tabela 1- Classificação de clientes quanto à rentabilidade. Fonte: KAPLAN, & COOPER¹⁰ (p. 209).

2.3 Análise da rentabilidade de clientes

Os métodos tradicionais de contabilidade e custos, não conseguem responder com clareza, qual é a lucratividade de um cliente se comparado ao outro. Será mais rentável aquele que comprar mais? Ou aquele que exigir menos? Quando afirmam que é mais barato manter clientes do que estar continuamente a procurar por novos, essa afirmação se refere a todos os clientes?

De acordo com Christopher¹, todas as empresas têm que saber lidar com o fato básico de que haverá diferenças significativas de lucratividade entre seus clientes, pois clientes diferentes compram quantidades diferentes de produtos diferentes, como também, requerem atendimentos diferentes. De um modo geral, apenas com algumas variações, o princípio de *Pareto*, vai sempre vigorar, ou seja, 80% dos lucros da empresa serão proporcionados por 20% dos clientes ou, além disso, 80% dos custos totais para prestar serviços aos clientes são provenientes de 20% dos clientes (Figura 1):

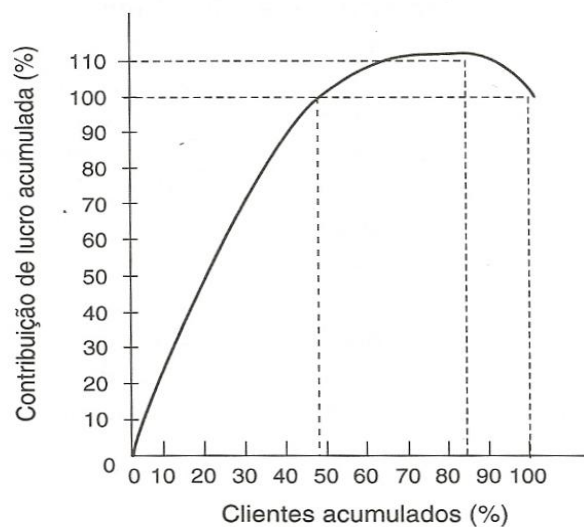


Figura 1- Rentabilidade de clientes. Fonte: Christopher¹ (p. 70).

O real entendimento da lucratividade de clientes, através do reconhecimento de suas necessidades e exigências de diferentes níveis de serviços, é de suma importância para que as empresas associem os elementos-chave que compõem a equação do lucro (receitas X despesas), e assim formularem estratégias para obterem maior lucratividade.

Normalmente, como forma de medir a rentabilidade de seus clientes, Faria e Costa⁴, mencionam que muitas empresas utilizam a margem de contribuição ou a margem do lucro bruto. Normalmente obtida através da receita bruta gerada pelo cliente num determinado momento menos os custos das mercadorias vendidas.

Entretanto, esses métodos priorizam fundamentalmente os custos de produção de bens, deixando de fora uma série de outros custos que são cada vez mais significativos para uma correta análise da

rentabilidade de um cliente, como por exemplo: visitas a clientes, tempo de gerenciamento da conta, custos das vendas, custos com financiamentos, custos com transporte, custos de manuseio e armazenagem, dentre outros.

No momento em que a empresa consegue identificar e visualizar perfeitamente esses custos conseguirá calcular exatamente a rentabilidade cliente por cliente. Percebendo assim, que alguns clientes contribuem negativamente para a lucratividade da empresa e que há aqueles que devem ser olhados com especial atenção para não perdê-los para a concorrência.

Uma análise mais detalhada nos poucos estudos existentes sobre a forma de calcular a rentabilidade de clientes revelará que são os mesmos estudos que tratam da forma de calcular o custo para servir. Da mesma forma, os poucos estudos que abordam a mensuração de custos para servir, são os mesmos estudos que tratam da análise de rentabilidade de clientes.

Dito isso, em resposta a afirmação do primeiro parágrafo desse capítulo, onde diz que a contabilidade tradicional não consegue responder com clareza qual é a lucratividade de um cliente se comparado ao outro, qual o sistema então que ajudará?

Com o intuito de ajudar a elucidar tais questionamentos, Christopher¹, diz que o princípio básico para se analisar a rentabilidade de um cliente seria a alocação de todos os custos específicos em contas individuais. Tal classificação seria de fácil compreensão questionando se não houvesse negócios com aquele cliente quais custos seriam evitados? Assim, a seguir sugere alguns itens que devem constar em uma análise de rentabilidade de clientes (Quadro 1):

<p>Receitas menos Custos (somente custos identificáveis)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valor Líquido da Vendas (deduzidos os impostos); • Devoluções/Recusas; • Custos dos Produtos Vendidos; • Comissões; • Estrutura de Vendas; • Tempo de Gerenciamento das Contas-chaves; • Bônus Comerciais e Descontos Especiais; • Custos de Processamento de Pedidos; • Custos Promocionais; • Custos de Comercialização; • Embalagem Não padronizada – Unitização; • Custos de Manutenção de Estoques Exclusivos; • Espaço Exclusivo no Armazém; • Custos de Manuseio de Materiais; • Custos de Transporte; • Custos de Manutenção/Comunicação (TI); • Crédito Comercial (prazo real de pagamento).
--	--

Quadro 1- Análise rentabilidade proposta. Fonte: Christopher¹ (p. 72).

Kaplan e Cooper¹⁰ recomendam o sistema ABC como um método eficaz para mensurar a rentabilidade de clientes, como já foi citado no pioneiro estudo sobre custos de atendimento a clientes realizado na empresa sueca Kanthal. No referido estudo, salientam como a informação dos custos para servir pode influenciar no relacionamento com clientes não lucrativos através da adoção de ações direcionadas a preços ou a revisão das atividades em atender clientes.

Kaplan e Cooper¹⁰ mencionam que o mais importante em um sistema de análise de lucratividade não é a metodologia da mensuração em si, mas sim o uso estratégico dessas informações. Corroboram

com essa ideia Figueiredo, citado por Faria e Costa⁴ que analisando a rentabilidade de seus clientes, as empresas podem vislumbrar várias oportunidades estratégicas como:

- a) Atender melhor os clientes existentes que são altamente rentáveis;
- b) Conhecer o custo do serviço ao cliente e então poder cobrar pelo nível do serviço proporcionado;
- c) Oferecer descontos, e necessário, nas operações com clientes em que é possível servir com custos reduzidos;
- d) Negociar relações ganha-ganha entre fornecedores e compradores; e
- e) Atrair os clientes que proporcionam grandes lucros para a concorrência.

Diante do exposto, vale frisar que um sistema de análise de rentabilidade de clientes é, antes de qualquer coisa, um processo de aprendizado contínuo, onde as empresas devem estar com sua atenção voltada não apenas para seus processos internos, mas também para o que seus clientes estão exigindo dela.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 Aspectos metodológicos

Para alcançar os objetivos propostos pelo trabalho, foi utilizada a metodologia de estudo de caso, realizada em uma Cooperativa de Crédito, aqui apenas denominada de Cooperativa, pois seus gestores permitiram a realização da mesma, na condição de que não fosse mencionada sua identidade, bem como a de seus clientes. Para a coleta de dados e a tabulação das informações, foram feitas entrevistas não estruturadas com o gerente e o contador da agência, bem como, ouvidas pessoas com ocupação de cargos-chave dentro da empresa. Também foram analisados relatórios financeiros e dados estatísticos da empresa.

A empresa em questão atua na região centro-oeste do estado do Rio Grande do sul, com uma área de abrangência na micro-região e cidades vizinhas. E de acordo com suas condições estatutárias de admissão de associados está classificada como Cooperativa de Classe Profissional, recentemente abriu seu estatuto a fim de permitir o ingresso em seu quadro social de profissionais de outras áreas. Também está aderindo a um processo de regionalização com outras cooperativas para ganhar escala competitiva no mercado financeiro atual. Atende a cooperados pessoa físicas e jurídicas e atualmente conta com 70 cooperados e está em processo de franca expansão.

A Cooperativa trabalha na oferta de serviços financeiros aos seus cooperados como: Abertura de contas, cheque especial, depósitos, crédito ágil, empréstimos, cartão de crédito e de débito e saque, pagamentos e agendamentos de contas, transferências, seguros, previdência privada, fornecimento de talões de cheque, consultoria financeira, conta salário, cobrança e emissão de títulos, compra e venda de moeda estrangeira, aplicações, convênios com hotéis, telefonia móvel e revendedoras de automóveis, desconto de cheques, acesso a terminais eletrônicos no país, dentre outros.

Para fins de apuração do estudo, a análise dos dados foi feita com base no produto Empréstimos, pessoa física e jurídica, com informações levantadas no último trimestre, ou seja, Agosto, Setembro e Outubro de 2012. Para efeito de amostra, foram escolhidos os cinco (05) maiores clientes tomadores de empréstimo no período, que juntos representavam um total de 62,03% do total de empréstimos da carteira da Cooperativa.

3.2 Apuração do custo para servir e rentabilidade por clientes

Como exemplificação do cálculo, foi utilizado o modelo de análise de rentabilidade proposto por Christopher¹ com algumas adaptações para a empresa em questão, onde ele diz que a rentabilidade de um cliente é obtida pelo valor das vendas líquidas menos os custos diretos do produto/serviço, alocados em contas individuais.

Desta forma, o próximo passo foi ajustar o modelo às necessidades da Cooperativa fazendo as devidas alocações de custos individuais por cliente, no momento em que eles ocorreram (Tabela 2):

CONTAS/CLIENTES	A	B	C	D	E
CAPITAL TOTAL (NOMINAL + RENTABILIDADE) *CDI	191.743,00	71.771,63	55.085,24	38.332,91	36.922,73
CMV (CAPITAL NOMINAL)	143.807,25	53.828,72	41.313,93	28.749,68	27.692,05
IOF	546,47	204,55	156,99	109,25	105,23
PROVISÃO DE RISCO	6.471,33	2.422,29	1.859,13	1.293,74	1.246,14
IMPRESSÃO DE CONTRATOS	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
IMPRESSÃO DE EXTRATOS	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
SEGURO PRESTAMISTA	43,14	16,15	12,39	8,62	8,31
DESPESAS FINANCEIRAS	250,00	100,00			
FUNDO GARANTIDOR DE CREDITO	86,28	32,30	24,79	17,25	16,62
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	250,00	50,00			
RENEGOCIAÇÃO					
DESCONTOS					
OUTROS					
LUCRO NO PERÍODO	40.248,53	15.077,62	11.678,01	8.114,37	7.814,39
TOTAL CUSTOS	7.687,22	2.865,29	2.093,30	1.468,86	1.416,29
LUCRO NO MÊS	670,81	314,12	194,63	169,05	651,20
C USTOS NO MÊS	128,12	59,69	34,89	30,60	118,02

Tabela 2- Análise Rentabilidade Clientes

Como pode-se observar, o método sugerido por Christopher é bem maleável e se ajustou bem aos interesses da Cooperativa, uma vez que foi possível visualizar com mais clareza a composição real dos custos que cada cooperado demanda ao solicitar algum atendimento.

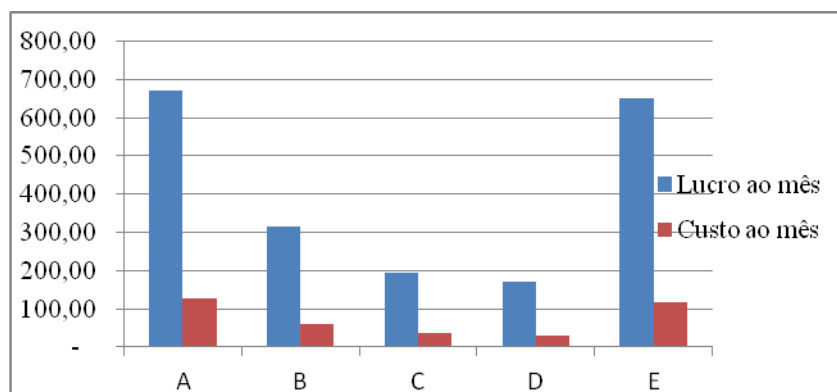


Figura 2- Comparativo lucro X custo

Apenas como exemplo comparativo, a Figura 2 apresenta os valores (R\$) estabelecidos entre o quanto cada cliente contribui com valores efetivos para a rentabilidade da empresa, bem como, o quanto demandam de custos ao estarem contraindo esse empréstimo em específico.

4 CONCLUSÕES

Diante do exposto, e do que foi verificado junto á empresa através da entrevista com o gerente e o contador da Cooperativa, pode-se dizer que uma análise mais detalhada em cima da real composição dos seus custos e das suas receitas irá melhorá sensivelmente a sua lucratividade. Pois como foi observado, os cooperados possuem diferentes tipos de lucratividade por consumirem produtos com diferentes tipos de rentabilidade e por demandarem diferentes níveis de atendimento, desde um simples relatório a uma visita de manutenção em uma cidade vizinha uma vez por semana, como observado.

Outro fator que foi observado e que influência visivelmente a margem de lucratividade de um cooperado é análise de risco que a cooperativa realiza, através do provisionamento de um valor atribuído á uma margem de risco toda vez que o cliente toma um empréstimo. Tal valor é calculado através de uma classificação de pontuação representada em números percentuais, utilizando critérios como: capacidade de pagamento, renda, idade, tempo de cooperativa, dentre outros.

Como sugestão para a Cooperativa, foi indicado que ela utilize essa classificação de risco não apenas para medir o provisionamento de risco que é exigido pelas normas para cada empréstimo tomado, mas sim com uma forma de segmentar seu clientes e estabelecer medidas estratégicas para servir seus clientes com produtos e serviços específicos de acordo com suas necessidades.

5 REFERÊNCIAS

1. CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia para redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.
2. DUBOIS, A. Gestão de Custos e Formação de Preços: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Atlas, 2008.
3. SHANK, J. k.; & GOVINDARAJAN, V. A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 7ª Edição – Rio de Janeiro: Campus, 1997.
4. FARIA, A. C. de; & COSTA, M. de F. G. da. Gestão de Custos logísticos. São Paulo: Atlas, 2005.
5. SOARES, M. M.; & SOBRINHO, A. M. Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. 2ª Edição, revista e ampliada – Brasília : BCB, 2008.
6. PAGNUSSATT, A. Guia do cooperativismo de crédito – organização, governança e políticas corporativas – Porto Alegre: Editora Sagra Luzzato, 2004.
7. PINHEIRO, M. A. H. Cooperativas de Crédito: história da evolução normativa no Brasil. 6ª Edição, revista e ampliada - Brasília: BCB, 2008.
8. VENTURA, E. C. Ferreira. Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismo para fortalecimento da governança em cooperativas de credito – Brasília: BCB, 2009.
9. OLIVEIRA, D. de P. R. de. Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática. – São Paulo: Atlas, 2001.
10. KAPLAN, R. S.; & COOPER, R. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo – São Paulo: Futura, 1998.