

B. 3 Smithers ⁶

Smithers produz e comercializa uma grande variedade de produtos electrónicos. Os produtos são considerados suficientemente rentáveis, mas, recentemente, alguns dos gestores de linhas de produtos têm criticado a política de imputação dos custos do *call center* que tem por função atender as chamadas telefónicas relacionadas com os produtos. Actualmente os custos do *call center* são imputados em função das vendas de cada produto, sendo usada uma taxa de 5%. O gestor dos *DVD Players* é o maior crítico do sistema e voltou a ficar furioso depois de receber a seguinte informação relativamente ao ano anterior:

	DVD PLAYERS	PLAY STATIONS
Nº de chamadas para informação	2000	4000
Tempo médio das chamadas para informação	3 minutos	5 minutos
Nº de chamadas de reclamação	200	1000
Tempo médio das chamadas de reclamação	5 minutos	10 minutos
Vendas	€400,000	€100,000

O *DVD Player* é simples de usar e os consumidores não têm qualquer preocupação quanto aos efeitos secundários sobre a saúde. A *PlayStation* é mais complexa de usar e tem, como exigido pela regulamentação da União Europeia um descritivo de alerta sobre possíveis efeitos negativos sobre a saúde em caso de uso excessivo.

O gestor dos *DVD Players* informou-se sobre os custos do *call center* e concluiu que estes são de cerca de 70 cêntimos por minuto.

Pretende-se:

- 1 - Que argumentos podem ser usados em favor do gestor do *DVD Player*?
- 2 - Que “activity cost driver” (gerador de custo) recomendaria para melhorar o actual sistema de custeio de modo a resolver a questão de injustiça a que o gestor dos *DVD Players* se refere?
- 3 - Suponha que a Smithers decide implementar um sistema de custeio baseado nas actividades. Calcule os custos imputados aos produtos *DVD Players* e *PlayStations*. Compare a imputação pelo método actual e pelo método CBA.
- 4 - O que é que os gestores de produto podiam fazer para reduzir os custos que lhes eram imputados pelo método antigo? E em relação ao novo sistema vê algumas vantagens em concreto? Que outras áreas funcionais poderão ajudar a reduzir o número de minutos de chamadas das *PlayStations*?
- 5 - Quem é que poderá vir a resistir à implementação do sistema CBA? Na sua resposta considere as possíveis reacções do pessoal do *call center* e de outros departamentos possivelmente afectados pela alteração do método de imputação.
- 6 - Do ponto de vista da empresa como é que o sistema CBA vem ajudar na avaliação de uma alternativa de *outsourcing* das actividades de *call center*?

⁶ Adaptado por João C. Neves a partir de um exame do MBA de HEC School of Management Paris, 2004.