

Allied Stationery Products¹

Introdução

A *Allied Stationery Products* foi criada em 1866 em Denver, no Colorado, nos EUA, como empresa em nome individual para produzir blocos de notas e cartas para venda nas lojas, tipo grandes armazéns, de Denver. Em 1992 a empresa apresentava vendas anuais de \$900 milhões de dólares.

Uma divisão da empresa produz produtos de papel, tais como papel de escrita, envelopes, blocos de notas e postais comemorativos. Outra divisão fabrica documentos institucionais tais como envelopes, papel de carta e papel de impressão para computador, de acordo com as especificações dos clientes. Em 1988 esta divisão facturava ao nível das 6 empresas de topo desta indústria nos EUA. Nesse ano a empresa expandiu a sua actividade para os serviços de gestão de stocks de documentos institucionais. Esta era uma área em que a *Allied* acreditava poder oferecer serviços de valor acrescentado e assim diferenciar-se dos outros fabricantes de documentos institucionais. O negócio dos “documentos institucionais” estava na sua fase de maturidade e todos os concorrentes procuravam meios de gerar crescimento. A *Allied* lançou uma campanha para os clientes se registarem num programa a que chamou *Total Forms Control* (TFC) que considerava ser um factor de sucesso no futuro.

Em 1992 as vendas de TFC eram aproximadamente \$60 milhões de dólares e a *Allied* tinha já feito a cisão da sua divisão de “documentos institucionais”, em uma empresa especializada. Os serviços fornecidos sob a designação TFC incluíam armazenagem e distribuição de documentos, financiamento e gestão integrada do inventário. A *Allied* utilizava um sistema de informação em rede que lhe permitia gerir e controlar o inventário de documentos de cada cliente, bem como gerir as encomendas e produzir relatórios de actividade para os clientes.

Nos serviços de distribuição a *Allied* também oferecia um “sistema *pick-pack* ou de selecção a retalho” em que trabalhadores experimentados e treinados abriam as caixas completas e seleccionavam o número exacto de documentos solicitados pelos clientes. A filosofia da *Allied* era que uma rede de armazenagem e distribuição bem gerida era fundamental neste programa – “sabemos o que você necessita: o produto *certo*, no sítio *certo*, na altura *certa*”.

Para um pequeno número de clientes a *Allied* também oferecia “entregas no posto de trabalho”, onde pessoal da *Allied* entregava os documentos ao destinatário final, a cada departamento do cliente que requisitasse documentos, mas a generalidade das entregas faziam-se a um armazém central do cliente (economato), que depois tratava da sua distribuição interna. Como fornecedor de serviço integral de documentos a linha de produtos da *Allied* também tinha de ser completa. Os produtos incluíam tudo desde papel de impressão para computador, a papel de fax, concebidos expressamente pela *Allied*, para satisfazer as necessidades de negócio do cliente.

Os clientes da empresa iam desde PME que pretendiam um controlo básico de inventário de documentos, a clientes com programas totais de gestão de documentos. O preço era definido

¹ Caso adaptado pelo Professor John Shank da Amos Tuck School de outras versões elaboradas pelo Professor Vijav Govindarajan and Jay Weiss. O caso teve a colaboração de uma das empresas da Fortune 500 e o nome da empresa e os dados financeiros foram dissimulados.

individualmente para cada conta/cliente baseado no que o Departamento de vendas pensava ser mais adequado cobrar.

O sistema de custeio actual

A produção de documentos e as actividades TFC funcionavam como centros de lucro, sendo o preço de transferência interna do produto para o serviço TFC feito ao valor de mercado.

A empresa fabricava documentos em 13 fábricas, em locais diferenciados. A empresa encorajava a aquisição interna mas os vendedores do serviço TFC tinham liberdade para optarem por aquisições externas, sempre que isso se manifestasse mais interessante. A força de vendas definia então o preço final na base de um *mark-up* de 20%, em média, sobre o custo de aquisição.

Os clientes que participaram no programa de gestão de documentos mantinham um inventário de documentos em um dos 10 centros de distribuição da *Allied*. Os documentos eram distribuídos ao cliente em função das requisições que estes faziam. Cobrava-se então uma taxa de serviço para cobrir o custo de armazenagem e distribuição baseado numa percentagem do custo do produto desse mês, independentemente do nível de serviço fornecido a esse cliente. As taxas standard eram as seguintes:

- Armazenagem/distribuição: 20,5% do custo do produto;
- Financiamento do Inventário: 4,7% do custo do produto;
- Transporte e carga: 7% do custo do produto

Quando um cliente utilizava o programa TFC era suposto ser cobrado um preço adicional de 20,5% do custo do produto para cobrir as despesas de armazenagem e distribuição (armazenamento, requisição e colocação no cliente) mais 4,7% para cobrir o custo do capital associado ao inventário e 7% para cobrir despesas de transporte. Estas percentagens foram baseadas nos dados financeiros de 1990 de modo a que numa base agregada as despesas fossem totalmente cobertas (Anexo 1). Como se evidencia nos anexos 5 e 6 os preços podem variar da fórmula padrão.

Rendibilidade do cliente

Na sequência da queda de rendibilidade da TFC em Outubro de 1992, o Director Geral John Malone começou a interrogar-se sobre a política de preços.

“A divisão de documentos institucionais costumava apresentar uma rendibilidade de investimentos (ROI) de 20%. Mas a rendibilidade tem vindo a cair há vários anos. A TFC tem projectado para 1992 um ROI de apenas 6%. Há algo que me faz concluir que não estamos a gerir este negócio muito bem! Parece-me que a política de preços precisa de ser revista. Julgo que os preços do serviço não deviam ter nada a ver com o custo do produto e que deveríamos cobrar apenas os serviços que os clientes usam. Não parece justo que dois clientes que compram a mesma quantia de produto, mas em que um mantém muito inventário no nosso centro de distribuição e solicita constantemente pequenas remessas e um outro que raramente nos requisita serviço, paguem as mesmas taxas de serviço”.

John analisou os diversos clientes e constatou que os clientes A e B tinham volume de vendas anuais idênticas de US\$79.320 e custo do produto de US\$50.000. Sob o sistema actual, estas

contas pagavam o mesmo montante de serviço, mas as contas eram muito diferentes em termos dos serviços que exigiam à *Allied*.

No ano anterior o cliente A tinha colocado 364 requisições com um total de 910 linhas (todas *pick-pack*) enquanto o cliente B tinha colocado 790 requisições com um total de 2500 linhas (todas *pick-pack*). O cliente A manteve em média 350 caixas de inventário no centro de distribuição enquanto o cliente B manteve 700 em média. O cliente B tem uma média mensal de inventário de US\$50.000 (dos quais US\$7.000 se tem mantido por todo o ano) enquanto o cliente A tinha apenas uma média de US\$15.000. Por causa da maior actividade do cliente B, saíam três remessas por semana com um custo anual de carga de US\$7.500 enquanto o cliente A tinha só uma remessa por semana num custo anual de carga de US\$2.250. Além do mais, o cliente B tinha solicitado entregas individuais aos postos de trabalhos 26 vezes durante o ano passado, enquanto o cliente A não tinha solicitado quaisquer entregas individuais aos postos de trabalho. John Malone verificou de novo os registos e confirmou que as duas contas tinham, de facto, gerado proveitos idênticos (Anexo 2).

Face à situação, solicitou a colaboração da *controller* Melissa Dunhill e do Director de operações Tim Cunningham. Como primeiro passo, obteve informação sobre as despesas totais dos centros de distribuição em 1992 (em US\$'000's) :

Quadro 1 – Despesas anuais

Rendas	\$1.424
Amortizações	\$208
Água e electricidade	\$187
Salários	\$745
Encargos sociais	\$164
Telefones e telecomunicações	\$96
Segurança	\$3
Impostos e seguros	\$104
Deslocações e estadias	\$40
Correio	\$56
Honorários	\$259
Encargos sociais com honorários	\$57
Pessoal temporário	\$17
Custos variáveis com pessoal de armazém	\$1.399
Encargos sociais com pessoal variável	\$336
Sistema de informação	\$612
Total	\$5.707

John interrogou-se sobre como usar esta informação para resolver o seu problema “Bem,” disse Tim, “se nós pudermos compreender o que se passa nos centros de distribuição, talvez nós possamos afectar estes custos às diversas actividades. Se pudermos fazer isso, teremos uma melhor ideia de quanto custa servir cada um dos nossos clientes”. Tim sabia que existiam duas actividades primárias nos centros de distribuição – a armazenagem de documentos e a distribuição desses documentos face às requisições de cada cliente. Decidiu conversar com algumas pessoas no campo das operações e assim obter informação mais específica.

Análise das actividades dos centros de distribuição

John e Tim visitaram o centro de distribuição de Kansas City. Wilbur Smith, o gerente local confirmou: “Tudo o que fazemos é armazenar as caixas e processar as requisições dos clientes. O espaço de armazém que necessitamos depende do número de caixas e isso varia muito ao longo do ano. O outro problema é que há clientes com alguns lotes de caixas que ficam aqui quase uma eternidade. Se tivéssemos algum arrendamento flexível e configurações modulares poderíamos ajustar os nossos requisitos de espaço à variação que temos no número de caixas que armazenamos mensalmente. A outra questão é se não haverá um meio de nos livrarmos daquele material que se mantém aqui quase eternamente”

“De acordo com a direcção de operações tudo depende do número de requisições e, numa requisição, o cliente pode solicitar tantos itens diferentes quanto quiser”.

A equipa entrevistou então o chefe de armazém, Rick Fosmire: “para mim é indiferente se recebo cem requisições com uma linha cada ou uma requisição com cem linhas, na medida em que o meu pessoal tem de ir recolher os cem itens das prateleiras. Depois, o que dá mais trabalho são os *pick-pack* ” e hoje em dia quase tudo é *pick-pack*. Ninguém mais encomenda uma caixa inteira de 500 itens. Sabe o tempo que exige a mais seleccionar os itens das caixas? E depois, ainda por cima, as entregas nos postos de trabalho individuais, que é uma dor de cabeça para o meu pessoal. É claro que oferecemos um service de qualidade, mas parece-me que os clientes que o usam deveriam pagar uma taxa adicional.”

John e Tim começavam a ter uma ideia do que se passava nos centros de distribuição, mas havia ainda uma pessoa com quem tinham de falar. Sabiam que se tinham gasto muito dinheiro em processamento de dados por isso precisavam de saber como é que essas pessoas gastavam o seu tempo.

Hazel Nutley era operadora de entrada de dados na Allied há 17 anos: “Tudo o que eu faço é fundamental para o processo de entregas. Introduzo todas as informações, linha por linha. A única coisa que realmente importa é quantas linhas tenho que introduzir”.

John e Tim voltaram a Denver com uma ideia razoável das actividades dos centros de distribuição. Do que observaram, decidiram dividir os centros de distribuição em 6 actividades primárias de valor acrescentado – armazenamento, tratamento da requisição, selecção básica de produtos no armazém, actividade de *pick-pack*, entrada de dados, entregas no posto de trabalho. Com a ajuda de Melissa, afectaram os custos a estas actividades como segue (US\$'000's) (anexo 3) :

Quadro 2 – Custo das actividades

Armazenagem	\$1.550
Tratamento das requisições	\$1.801
Seleccção básica de produtos	\$761
Actividade <i>Pick-Pack</i>	\$734
Entrada de dados	\$612
Entregas nos postos de trabalho	\$250
Total	<u>\$5.708</u>

Baseando-se na informação histórica de 1992 e tendências actuais, Tim estimou o seguinte:

- Os 10 centros de distribuição dispersos pelo país teriam em conjunto, um inventário médio de aproximadamente 350.000 caixas (a maioria de caixas seriam de tamanho normal);
- A TFC teria processado aproximadamente 310.000 requisições em 1992;
- Cada requisição tem em média 2,5 linhas;
- Aproximadamente 90% das linhas exigem *pick-pack*.

Estavam ainda de certo modo desconfortáveis em relação ao modo como o financiamento o inventário devia ser tratado e aos custos de entrega da carga. John voltou a ver com o departamento financeiro a situação e constatou que o financiamento obtido correspondia à *prime rate* acrescida de um *spread* de 1%. Pensou que poderiam simplesmente passar esse custo para os clientes.

Melissa comentou no entanto, que isso obrigava a ajustar constantemente a taxa e sugeriu que a empresa usasse um *spread* de 3.5% no início do ano e a mantivesse durante todo o ano. John comentou: “Boa ideia”

O novo sistema de informação que irá entrar em funcionamento permite identificar os custos de carga e transporte de cada encomenda, pelo podemos identificar os custos específicos de cada cliente. Todos concordaram que essa seria uma forma mais adequada facturar o cliente.

Algumas coisas referidas no centro de distribuição ainda atribulavam Tim. “Não acha que devemos fazer qualquer coisa para despachar o inventário antigo? Que tal cobrar uma taxa extra digamos de 1,5% por mês, para algo que se mantenha por períodos digamos acima dos 9 meses? “Boa ideia” disse Melissa “e isso também nos ajuda a proteger-nos contra a perda que temos frequentemente com os inventário antigos sempre que os clientes mudam de imagem ou de formatos. Sabe que nós acabamos por suportar esses custos e nunca cobramos esse tipo de inventário”.

“E em relação às entregas individuais nos postos de trabalho?” disse Tim. “Eu penso que deveríamos cobrar uma taxa extra, mas não quero que isto se complique demais”. John perguntou quanto tempo em média é que esse tipo de entregas exigia de ocupação do pessoal. Tim disse que seria cerca de uma hora e meia a duas horas”. A US\$15 por hora, daria aproximadamente \$30 cada entrega. O que me parece justo e encaixa perfeitamente com as nossas estimativas. Afectámos US\$250.000 a esta actividade e processámos aproximadamente 8.500 pedidos desta natureza durante o ano.

Melissa chamou a atenção que “a empresa é capaz de fornecer uma grande quantidade de informação aos clientes, mas só alguns exigem relatórios mais sofisticados e ainda não discutimos a diferenciação de preços em relação ao reporte”.

John disse “é efectivamente uma boa observação, mas acho que a produção desses relatórios têm um custo marginal pouco significativo e, nesta fase, acho que podemos oferecer gratuitamente esses relatórios, funcionando como uma ferramenta de marketing para ganhar clientes. Digamos que podemos oferecer gratuitamente um relatório mensal de situação do inventário grátis, e que cobramos \$15 mensais para qualquer outro que pretenda relatórios mais sofisticados. Melissa referiu que “isso faz sentido”.

Toda a equipa de gestão, incluindo o administrador do pelouro financeiro, Doug Kingsley, achavam que deveria haver uma forma mais adequada de cobrar os actuais serviços de distribuição e que o trabalho efectuado por este grupo ajudaria a TFC a encontrar a solução e a tornar-se mais rentável. Agora tinha-se um melhor conhecimento das actividades e dos geradores de custos dos serviços de distribuição. Decidiram fazer uma reunião para discutir as possíveis soluções e encontrar uma alternativa prática.

Services based pricing (SBP)

“Não seria fácil vender internamente a ideia do programa *activity based pricing* à força de vendas” disse John. “Algum deles são bastante convencionais e certamente vão resistir à mudança. Algumas contas aumentarão de valor face aos preços baseados nos serviços, mas outras baixarão de valor. Alguns dos vendedores não irão ficar satisfeitos”. Superar estes problemas da organização seria apenas a ponta do iceberg.

Doug Kingsley assim como muitos outros directores de topo continuavam preocupados com o lucro do TFC. Enquanto muitos pensavam que a TFC faria grandes progressos com a introdução dos geradores de custos e com o custeio baseado nas actividades, ele não estava convencido que fosse possível melhorar o lucro e a rentabilidade, se não se alterasse de forma significativa a estratégia de venda do serviço. Por isso, interrogava-se sobre como usar a nova técnica do custom baseado nas actividades (ABC) para melhorar o nível de lucro da TFC. Por isso, decidiram fazer uma análise adicional à sua base de clientes.

O departamento de contabilidade tinha uma base de dados que mostrava a actividade das contas individuais. No entanto, essa informação não usada pelo departamento de vendas e marketing. A administração da TFC analisou esses dados.

Embora o TFC mantivesse 1100 contas, uma grande parte do negócio vinha de poucas contas. As 40 contas maiores representaram 48% das vendas líquidas totais (Anexo 4).

A administração da TFC partiu das vendas líquidas e do custo de venda do produto na base de dados da contabilidade e calculou a margem de contribuição baseando-se nas actividades desenvolvidas no ano para cada cliente. Então ordenaram as contas por margem de contribuição. O anexo 5 apresenta os 20 melhores clients do mês de Agosto e o quadro 6 os piores 20.

A equipe de gestão olhou para todas as contas onde a contribuição revista estava abaixo de 20% e concluiu que se todas estas contas estivessem com uma rácio de margem de contribuição de 20%, o lucro annual seria de \$4,3 milhões. As 40 melhores contas (classificadas pela contribuição) representariam, mesmo assim, 70% dos \$4,3 milhões de oportunidade. Outro meio de resumir o impacto do lucro através dos 1.100 clientes é apresentado no anexo 7. Depois destas analyses a equipa de gestão sentia que estava a seguir um caminho correcto. Perguntava-se agora o que fazer para melhorar o lucro total da TFC e como usar o ABC e o SBP de sistema e se deveria adoptar para todos os clients e de forma imediata.

**Anexo 1 – Cálculo das taxas de serviço
Método actual em milhares de USD**

Custo dos produtos vendidos	\$24.059
Despesas de armazenagem	\$4.932
<i>% do custo do produto</i>	20,5%
Média das existências	\$10.873
Custo médio do capital	10,40%
Custo do capital aplicado em existências	\$1.131
<i>% do custo do produto</i>	4,7%
Despesas de carga e transporte	\$1.684
<i>% do custo do produto</i>	7,0%

Anexo 2 – Vendas por cliente pelo sistema actual

Sistema actual	<i>Cliente A</i>	<i>Cliente B</i>
Custo do produto	\$50.000	\$50.000
<i>Custo de armazenagem</i>	\$10.250	\$10.250
<i>Custo do financiamento de inventário</i>	\$2.350	\$2.350
<i>Custo de carga e distribuição</i>	\$3.500	\$3.500
<i>Total dos custos do serviço</i>	\$16.100	\$16.100
<i>Mark-up</i>	\$13.220	\$13.220
<i>Vendas líquidas</i>	\$79.320	\$79.320

Anexo 3 – Custos por actividade

	<i>Custo base</i>	<i>% imputação</i>	<i>Valor imputado</i>
Despesas de armazenagem:			
Rendas	\$1.424	85%	\$1.210
Amortizações	\$208	85%	\$177
Água e electricidade	\$187	85%	\$159
Segurança	\$3	100%	\$3
<i>Total das despesas de armazenagem</i>			\$1.549
Despesas de tratamento de requisições:			
Rendas	\$1.424	15%	\$214
Amortizações	\$208	15%	\$31
Água e electricidade	\$187	15%	\$28
Custos com pessoal	\$909	100%	\$909
Telefone	96	1	96
Taxas e seguros	\$104	100%	\$104
Deslocações e estadias	\$40	75%	\$30
Correio	\$56	100%	\$56
Honorários e serviços externos	\$316	100%	\$316
Serviços trabalho temporário	\$17	100%	\$17
<i>Total de tratamento das requisições</i>			\$1.801
Despesas da actividade de armazém:			
Custos variáveis de mão de obra	\$1.735	100%	\$1.735
Deslocações e estadias	\$40	25%	\$10
<i>Total</i>			\$1.745
Despesas básicas de selecção de produtos		43,60%	\$761
Despesas de pick-pack		42,05%	\$734
Despesas de entrega nos postos individuais		14,35%	\$250
<i>Total actividades de armazém</i>		100%	\$1.745
<i>Despesas de processamento de dados:</i>	612	100%	\$612

Anexo 4 Vendas líquidas TFC, 1992

<i>Vendas anuais líquidas</i>	<i>N. clientes</i>	<i>% Vendas TFC</i>
> \$ 350.000	\$40	48%
> \$ 150000	\$53	19%
> \$ 75.000	\$86	15%
> \$ 30.000	\$143	11%
> \$ 0	\$778	7%
<i>Total</i>	\$1.100	100%

Anexo 5 Ranking dos 20 melhores clientes por margem de contribuição, Agosto 1992

Cliente - Ranking	Vendas líquidas	Custo produtos	Custos ABC	Contribuição Revista
1	\$76.904	\$49.620	\$2.862	\$24.422
2	\$130.582	\$74.396	\$34.578	\$21.608
3	\$72.956	\$48.216	\$3.456	\$21.284
4	\$64.903	\$37.981	\$6.574	\$20.348
5	\$45.088	\$26.098	\$1.309	\$17.681
6	\$104.689	\$62.340	\$25.356	\$16.993
7	\$52.890	\$32.083	\$4.386	\$16.421
8	\$38.902	\$23.087	\$1.245	\$14.570
9	\$87.130	\$54.923	\$17.685	\$14.522
10	\$67.935	\$42.012	\$12.290	\$13.633
11	\$58.290	\$32.074	\$12.834	\$13.382
12	\$84.589	\$54.023	\$17.528	\$13.038
13	\$36.587	\$22.657	\$1.345	\$12.585
14	\$47.890	\$32.545	\$3.657	\$11.688
15	\$56.294	\$27.801	\$16.923	\$11.570
16	\$61.056	\$38.924	\$11.034	\$11.098
17	\$56.902	\$32.789	\$13.904	\$10.209
18	\$45.893	\$29.570	\$6.904	\$9.419
19	\$62.954	\$41.034	\$13.746	\$8.174
20	\$26.699	\$16.830	\$2.236	\$7.633
Total	\$1.279.133	\$779.003	\$209.852	\$290.278

Anexo 6 Ranking dos 20 piores clientes por margem de contribuição, Agosto 1992

Cliente - Ranking	Vendas líquidas	Custo produtos	Custos ABC	Contribuição Revista
1081	\$3.657	\$2.356	\$2.325	-\$1.024
1082	\$38.467	\$26.301	\$13.740	-\$1.574
1083	\$5.926	\$3.840	\$4.214	-\$2.128
1084	\$163	\$89	\$2.390	-\$2.316
1085	\$3.256	\$2.006	\$3.590	-\$2.340
1086	\$82.086	\$61.224	\$23.756	-\$2.894
1087	\$29.320	\$20.647	\$11.843	-\$3.170
1088	\$467	\$302	\$4.086	-\$3.921
1089	\$17.935	\$11.087	\$10.872	-\$4.024
1090	\$17.649	\$12.903	\$8.903	-\$4.157
1091	\$638	\$420	\$5.109	-\$4.891
1092	\$16.104	\$9.102	\$12.134	-\$5.132
1093	\$289	\$178	\$5.698	-\$5.587
1094	\$23.965	\$17.345	\$16.523	-\$9.903
1095	\$38.065	\$23.391	\$27.623	-\$12.949
1096	\$32.898	\$23.054	\$22.985	-\$13.141
1097	\$129.367	\$73.128	\$69.527	-\$13.288
1098	\$74.569	\$50.745	\$45.698	-\$21.874
1099	\$88.345	\$64.930	\$53.867	-\$30.452
1100	\$113.976	\$82.987	\$72.589	-\$41.600
Total	\$717.142	\$486.035	\$417.472	-\$186.365

Anexo 7 Análise aos Resultados Operacionais, 1992

Os 5% dos clientes mais rentáveis (55) contribuem com 80% da margem de contribuição

Os restantes 45% clientes mais rentáveis (145) contribuem com 220% da margem de contribuição

A margem poderia ser 300% do resultado actual se não vendêssemos para os restantes 50% dos clientes (550)

48% dos clientes (528) reduzem o lucro em 140%

2% dos clientes (22) reduzem o lucro em 60%