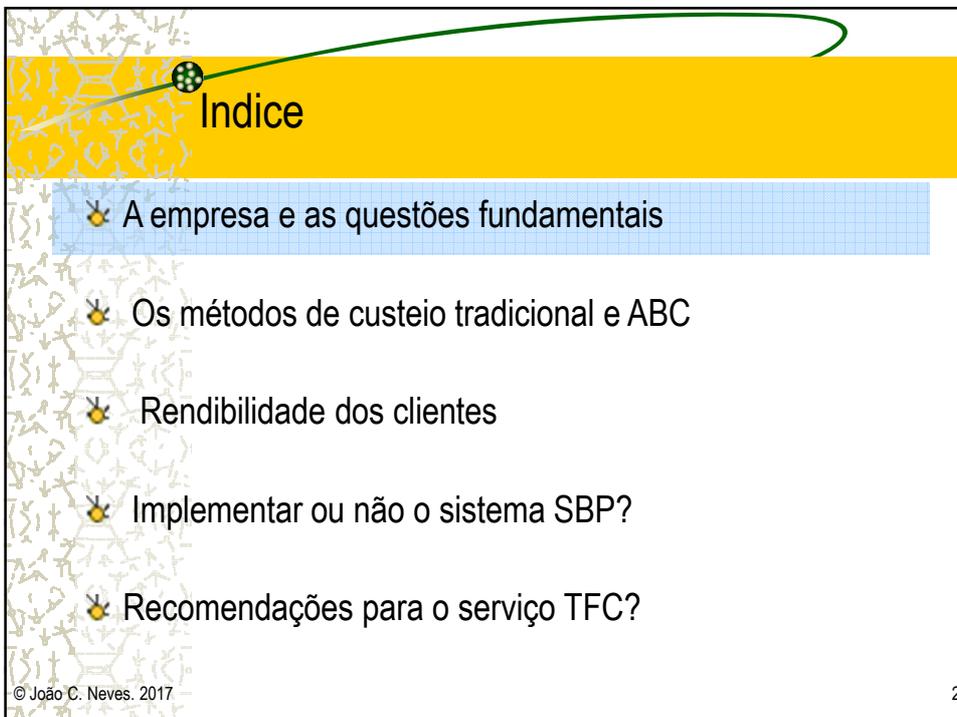


Allied Stationary:
ABC, Política de Preços e Rendibilidade dos Clientes

João C. Neves
Professor Catedrático. Departamento de Gestão. ISEG
2017

© João C. Neves. 2017

1



Índice

- ✦ A empresa e as questões fundamentais
- ✦ Os métodos de custeio tradicional e ABC
- ✦ Rendibilidade dos clientes
- ✦ Implementar ou não o sistema SBP?
- ✦ Recomendações para o serviço TFC?

© João C. Neves. 2017

2

A empresa e o ambiente

- ✦ Allied Stationary foi criada em Denver, Colorado, 1866
- ✦ Em 1992 as vendas eram de \$900 milhões
- ✦ Em 1988 a A.S. criou o programa Total Forms Control (TFC)
- ✦ Em 1992 ocorreu uma cisão e o TFC transformou-se numa empresa com vendas anuais de \$60 milhões
- ✦ Os serviços do TFC incluíam armazenagem e distribuição, controlo de inventário e relato de actividade e situação a cada cliente

As questões fundamentais

- ✦ A rentabilidade do negócio tem vindo a cair
- ✦ A política de preço dos serviços é adequada?
 - Armazenagem: 20.5% do custo do produto
 - Inventário/financiamento: 4.5% do custo do produto
 - Transporte: 7.0% do custo do produto
- ✦ O custeio dos serviços é adequado?

Índice

- ✦ A empresa e as questões fundamentais
- ✦ Os métodos de custeio tradicional e ABC
- ✦ Rendibilidade dos clientes
- ✦ Implementar ou não o sistema SBP?
- ✦ Recomendações para o serviço TFC?

O sistema de custeio actual

- ✦ Taxa de imputação em % do custo das vendas do produto

<i>Rendibilidade do cliente</i>	<i>Taxa de imputação</i>	<i>Cliente A</i>	<i>Cliente B</i>
Vendas		79.320	79.320
Custo das vendas		50.000	50.000
Margem bruta		29.320	29.320
Armazenagem	20,5%	10.250	10.250
Financiamento inventário	4,7%	2.350	2.350
Distribuição	7,0%	3.500	3.500
Resultado		13.220	13.220
Rendibilidade das vendas		16,7%	16,7%

- ✦ Qual o significado desta rentabilidade?

ABC: Passos a seguir na Allied

- ✦ 1) Identificar as **actividades** ou centros de custos homogéneos
- ✦ 2) Identificar os **geradores de custo (cost drivers)** de cada actividade
- ✦ 3) Identificar os custos de cada actividade
- ✦ 4) Identificar o **volume das actividades**
- ✦ 5) Calcular os custos por unidade de gerador de custo
- ✦ 6) Definir o **objecto de custo**
- ✦ 7) Calcular os custos baseados nas actividades e os lucros gerados pelos clientes A e B
- ✦ 8) Comparar o perfil dos clientes

© João C. Neves. 2017

7

Fases 1 a 5

<i>Fase 1 - Identificar as actividades</i>	<i>Fase 2 - Identificar os geradores de custos</i>	<i>Fase 3 - Identificar o custo das actividades</i>	<i>Fase 4 - Identificar o volume das actividades</i>	<i>Fase 5 - Calcular o custo unitário das actividades</i>
Actividades	Geradores de custo	Custo total das actividades	Volume das actividades	Custo unitário das actividades
Armazenagem	No. Caixas	\$1.550.000	350.000	\$4.43
Tratamento das requisições	No. Requisições	\$1.801.000	310.000	\$5.81
Seleção básica de artigos	No. de linhas	\$761.000	775.000	\$0.98
Pick pack	No. linhas "pick-pack"	\$734.000	697.500	\$1.05
Entrada de dados	No. de linhas	\$612.000	775.000	\$0.79
Entregas no posto de trabalho	No. entregas especiais	\$250.000	8.333	\$30.00
Subtotal		\$5.708.000		
Transporte	Custo directo	?		
Custo do financiamento dos stocks	Existências médias	?	?	10,40%
Custo total				

© João C. Neves. 2017

8

Fase 1 – Lista de actividades Fase 2 – Geradores de custo

Actividades	Geradores de custo
✦ Armazenagem	✦ No. médio de caixas em stock: 350.000
✦ Tratamento de requisições	✦ No. de requisições: 310.000
✦ Selecção básica de itens	✦ No. de linhas: $310.000 \times 2.5 = 775.000$
✦ "Pick pack"	✦ No. linhas solicitando de pick-pack: – $90\% \times 775.000 = 697.500$
✦ Entrada de dados	✦ No. de itens: 775.000
✦ Entregas no posto de trabalho	✦ No. de entregas no posto de trabalho
✦ Mais:	✦ Mais
– Transporte	– Custo Directo
– Financiamento das existências	– Valor das existências X taxa de custo do capital

© João C. Neves. 2017 9

Fase 3 – Custo unitário das actividades

✦ Armazenagem	✦ $1.550.000/350.000 = \$4,43$ por caixa
✦ Tratamento das requisições	✦ $1.801.000/310.000 = \$5,81$ por requisição
✦ Selecção básica de artigos	✦ $761.000/775.000 = \$0,98$ por linha
✦ Pick packing	✦ $734.000/697.500 = \$1,05$ por linha "pick-pack"
✦ Entrada de dados	✦ $612.000/775.000 = \$0,79$ por linha
✦ Entregas no posto de trabalho	✦ 2 horas @ 15 euros = \$30 por entrega
✦ Financiamento do inventário	✦ 10,4 % valor do inventário

© João C. Neves. 2017 10

Perfil dos clientes e respectivos custos

Fase 6 - Objecto de custo = Cliente			Actividade por cliente	
Actividades	Cliente A	Cliente B		
Armazenagem	350	700		
Tratamento das requisições	364	790		
Seleção básica de artigos	910	2.500		
Pick pack	910	2.500		
Entrada de dados	910	2.500		
Entregas no posto de trabalho	-	26		
Subtotal				
Transporte				
Custo do financiamento dos stocks	\$15.000	\$50.000		
Custo total				

$$\times$$

Custo unitário das actividades
\$4,43
\$5,81
\$0,98
\$1,05
\$0,79
\$30,00
10,40%

$$=$$

Fase 7 - Custos dos objectos de custo		
	Custos Cliente A	Custos Cliente B
\$1.551	\$3.101	
\$2.115	\$4.590	
\$892	\$2.450	
\$956	\$2.625	
\$719	\$1.975	
\$0	\$780	
\$6.233	\$15.521	
\$2.250	\$7.500	
\$1.560	\$5.200	
\$10.043	\$28.221	

© João C. Neves. 2017

11

Índice

- ✦ A empresa e as questões fundamentais
- ✦ Os métodos de custeio tradicional e ABC
- ✦ Rendibilidade dos clientes
- ✦ Implementar ou não o sistema SBP?
- ✦ Recomendações para o serviço TFC?

© João C. Neves. 2017

12

Análise da rendibilidade por cliente A e B

	A	B
Vendas	79.320	79.320
Custo dos produtos	50.000	50.000
Custo dos serviços - ABC	10.042	28.221
Resultado	19.278	1.099
Rendibilidade das vendas (%)	24%	1.4%

Esta rendibilidade faz sentido?
Qual é o melhor cliente?

© João C. Neves. 2017

13

Rendibilidade do cliente e atributos esperado – clientes alvo

Tipologia de clientes com base no price aceitável e nos atributos esperados

Atributos esperados

+	Exigentes	Patronos da inovação
-	Incolores	De Ouro

- Preço aceitável +

14

© João C. Neves. 2017

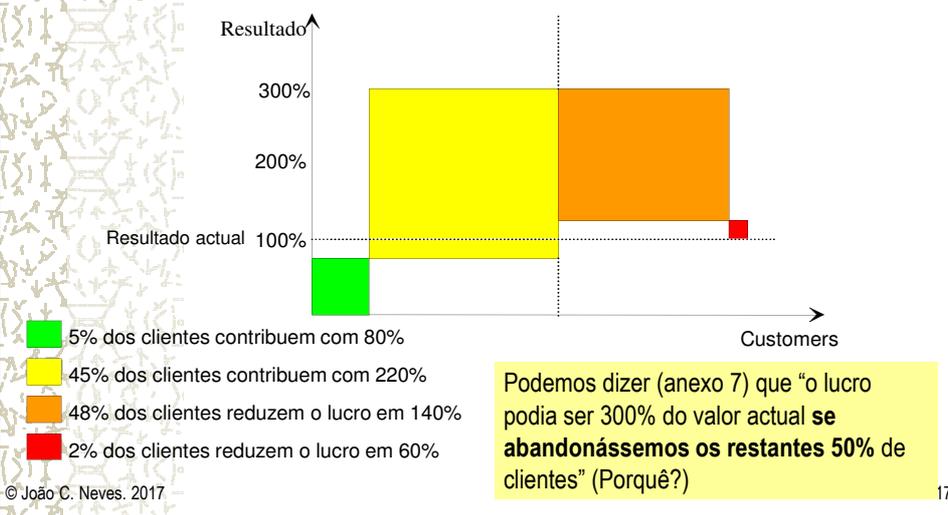
Indice

- ✦ A empresa e as questões fundamentais
- ✦ Os métodos de custeio tradicional e ABC
- ✦ Rendibilidade dos clientes
- ✦ Implementar ou não o sistema SBP?
- ✦ Recomendações para o serviço TFC?

Alteração de preço e reação dos clientes?

- ✦ E se os clientes decidirem não usar os serviços?
- ✦ Como justificar o aumento de preço aos clientes tipo B?
 - B pode mudar de fornecedor
- ✦ Porquê reduzir o preço aos clientes tipo A?
 - Perda financeira – não aumenta satisfação

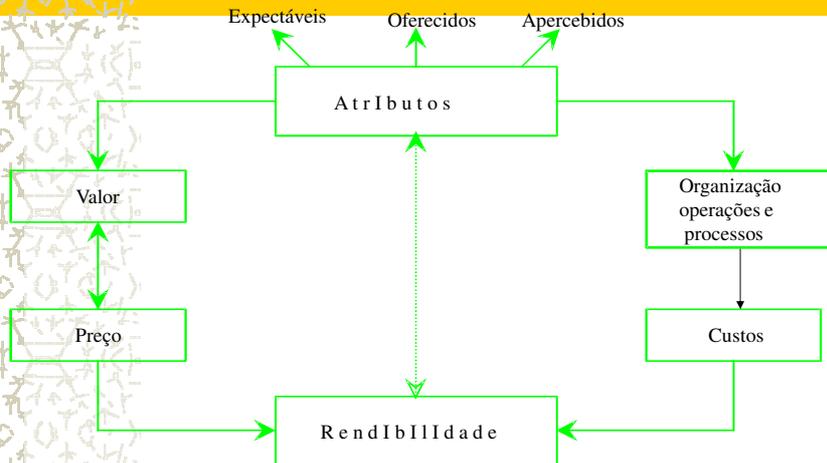
Gráfico de análise da rendibilidade dos clientes



Questões de política de preço

- ✦ Cost-plus pricing: Esta política funciona?
- ✦ A questão chave na política de preços é:
 - Criar valor acrescentado para o cliente
- ✦ Outras questões da política de preços:
 - A discriminação de preços é aceitável?
 - Preço de carga máxima (peak-load) faz sentido?
 - Preço por nível de serviço faz sentido?
- ✦ Quais as actividades da Allied e os atributos esperados pelos clientes?

Atributos dos produtos/serviços e gestão das expectativas



Saber mais sobre quais os atributos do serviço que os clientes valorizam. Atribuir preço adequado ou fazer dele uma vantagem competitiva

© João C. Neves. 2017

Análise da política de preços da Allied Stationary

- ✦ Focus: mudar da perspectiva contabilística para a perspectiva da gestão
- ✦ Preços diferentes para diferentes níveis de serviço: yield management
- ✦ Porquê?
 - Grandes utilizadores de serviço, consomem mais recursos e por isso devem pagar mais
 - Permitir que os clientes decidam o nível de serviço que querem e que estão dispostos a pagar – análise custos/benefício

© João C. Neves. 2017

20

● Política de preços é um instrumento de competitividade

- ✦ Considerar a hipótese de pacotes de oferta e de taxas simples
- ✦ Os preços simples são mais facilmente lidos pela concorrência e comparáveis pelos clientes.
- ✦ Importante a comunicação com os clientes e a evidência das vantagens dos serviços

● Perspectivas de “pricing”

- ✦ Vertical pricing
 - Price = costs plus
 - Accounting-driven
- ✦ Horizontal pricing
 - Price = análise dos concorrentes
 - Market-driven approach
- ✦ Diagonal pricing
 - Price = valor percebido pelos clientes
 - User-driven approach
- ✦ Pricing strategy = uma mistura dos três métodos!

Índice

- ✦ A empresa e as questões fundamentais
- ✦ Os métodos de custeio tradicional e ABC
- ✦ Rendibilidade dos clientes
- ✦ Implementar ou não o sistema SBP?
- ✦ Recomendações para o serviço TFC?

Nova política de preços e a força de vendas

- ✦ Não esquecer as considerações comportamentais:
 - Em particular da força de vendas
 - Resistência à mudança – sistemas de incentivos
 - A força de vendas está em contacto directo com os clientes. Recolhe informações e “ensina-os”
 - Necessidade de dar argumentos de venda à força de vendas

Gestão de clientes

- ✦ Quanto melhor o conhecimento dos custos melhor a capacidade para negociar com os clientes
- ✦ Conhecer as diversas categorias de clientes, as suas necessidades e o custos dos serviços requeridos
- ✦ Não é apenas uma questão de quota de mercado mas também de rentabilidade e estratégia
 - Paradoxo é que os clientes (tipo B) são so mais rentáveis mas não necessariamente os mais interessantes
 - Estratégias de alto valor acrescentado vs. baixo valor acrescentado

Avaliar o valor dos clientes

- ✦ Rentabilidade de curto prazo e de longo prazo dos clientes
- ✦ Probabilidade de retenção do clientes
- ✦ Potencial de crescimento do cliente
- ✦ Aumento da procura por clientes que são referência e aconselham outros potenciais clientes
- ✦ Capacidade de aprender com os clientes

A contabilidade afecta o resultado?