

**USCS–UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO -**  
**MESTRADO**

**MARCIO GRIMA FERNANDES**

**A ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL À LUZ DO CUSTO PARA  
SERVIR CLIENTES: UM ESTUDO NA BAIXADA SANTISTA (SP)**

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2013**

**USCS–UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO -**  
**MESTRADO**

**MARCIO GRIMA FERNANDES**

**A ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL À LUZ DO CUSTO PARA  
SERVIR CLIENTES: UM ESTUDO NA BAIXADA SANTISTA (SP)**

Dissertação apresentada à  
Universidade Municipal de São  
Caetano do Sul – USCS como  
requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre em  
Administração.

Orientadora:

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Cristina de Faria

**São Caetano do Sul**

**2013**

**Reitor:**

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

**Pró-Reitora de Pós-graduação e Pesquisa:**

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

**Gestora do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Administração:**

Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira

Fernandes, Marcio Grima

A administração condominial à luz do custo para servir clientes: um estudo na Baixada Santista (SP) / Marcio Grima Fernandes. São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2013.

115 f.: il.

Orientadora: Profª Drª Ana Cristina de Faria

Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2013.

1. Administração Condominial. 2. Custo para Servir. 3. Rentabilidade de Clientes I. Faria, Ana Cristina II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração. III. Título

**MARCIO GRIMA FERNANDES**

**A ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL À LUZ DO CUSTO PARA  
SERVIR CLIENTES: UM ESTUDO NA BAIXADA SANTISTA (SP)**

**Dissertação apresentada à  
Universidade Municipal de São  
Caetano do Sul – USCS como  
requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre em  
Administração.**

**Orientadora:**

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Cristina de Faria**

Área de concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações

Data da Defesa: 26 / 09 / 2013

Resultado: Aprovado

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra. Ana Cristina de Faria

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Prof. Dr. Francisco Carlos Fernandes

Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este Trabalho a toda a minha Família: Minha Mãe Alice, Meu Pai Fernando, Meus Irmãos (Ricardo, Junior, Paulinho e Henrique), minha namorada Alana e ao Meu Filho, Felipe, que hoje, ao lado de Deus, me acompanha e me auxilia em todos os momentos. Amo todos vocês!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, o Grande Arquiteto do Universo, pela minha vida, por ter sido e continuar sendo generoso comigo, ainda que em alguns momentos eu não tenha compreendido exatamente tamanha generosidade.

Agradeço, também pela saúde, sabedoria e, principalmente, pelo controle nos momentos mais difíceis, assim como por Ele ter me proporcionado oportunidades preciosas de conhecer pessoas únicas, viver momentos inesquecíveis e enfrentar desafios que pareciam impossíveis, mas que com a ajuda Dele, foram possíveis. Deus, muito obrigado, e que venham os próximos desafios!

Agradeço, também a toda a minha família, pelo amor, carinho, exemplo, estrutura, cuidado e educação que me proporcionou. Pelo apoio e presença constantes, inclusive nos momentos mais difíceis da minha vida. À minha namorada Alana, que soube e sabe compreender minhas constantes ausências e que, com todo o brilho de sua juventude, sempre tem um sorriso que torna tudo mais ameno. Agradeço especialmente à minha mãe, Alice, e ao meu irmão, Ricardo, por terem sido os verdadeiros responsáveis pelo meu ingresso no mundo acadêmico e, conseqüentemente, por todas as vitórias que em seguida vieram e virão.

Reservo um agradecimento especial a um Anjo Maravilhoso, que me foi emprestado por Deus por um período mais curto do que eu pude compreender, mas que teve (e tem!) importância incomparável na minha vida: Meu Filho Felipe Borges Fernandes, que em 2010, aos 12 anos, foi chamado de volta por Deus, por ter cumprido sua linda missão neste mundo. Meu Filho, que esteve presente em minha colação de grau; sei que você esteve e está presente neste trabalho, assim como estará sempre presente em minha vida, no meu coração e na minha memória. Te Amo Filho, você foi e é a maior preciosidade que um ser humano pode ter!

À Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, pela estrutura, suporte e excelente corpo docente. E, em especial, à Profa. Dra. Ana Cristina de Faria que, além de uma excepcional docente, mostrou-se não apenas uma orientadora acadêmica, mas uma orientadora de VIDA! Quis Deus que o “aparente” acaso nos colocasse em contato; mas, hoje, percebo, cada vez mais, que o acaso não existe, e que tudo, absolutamente tudo nesta vida, tem uma razão de ser. Obrigado, Professora!

À UNIBR – Faculdade de São Vicente –, pela confiança sempre em mim depositada. Aos mantenedores, em nome do Prof. Valdir José Lanza, e a todo o corpo acadêmico-administrativo, em nome Diretor Geral, Prof. Danilo Nunes, agradeço por todas as oportunidades, ensinamentos, confiança e, principalmente, pela Bolsa que permitiu a realização deste sonho que, outrora, parecia impossível.

A todos os meus amigos e colegas de trabalho, professores e funcionários, agradeço pelo exemplo de caráter, profissionalismo e dedicação ao ensino e à vida profissional.

Por último, mas com igual importância, agradeço à empresa chamada neste trabalho de “XPTO”, que faz parte da minha vida e, em que nestes últimos 20 anos, passei e passo, com prazer e alegria, todos os meus dias. Jamais poderia imaginar que trabalhar nesta empresa seria algo tão importante em minha vida, não só profissional, mas também acadêmica. Nesta empresa aprendi e aprendo muito, e meu aprendizado profissional complementou e complementa minha atuação acadêmica, desde minha Monografia da Graduação, Trabalho da Especialização, e hoje, a Dissertação do Mestrado!

Agradeço à Diretoria da Empresa XPTO, em nome do Sr. Mauro, e registro meu reconhecimento e admiração por esta empresa que está, de forma inquebrantável, presente na minha vida. A todos os colaboradores, meus colegas de trabalho, que acreditaram e acreditam em mim e no meu sonho, de ajudar a construir uma empresa cada vez melhor, sem esquecer que esta empresa é feita de pessoas que, quando dedicadas, são merecedoras de oportunidades de crescimento.

A vocês, a quem me permito citar individualmente, muito obrigado por estarem e continuarem comigo, pois, sem vocês, tantas conquistas não teriam sido possíveis. Ana Paula, Caio, Caroline, Cristina, Dafny, Daniel, Elizete, Henrique, Iago, Natalia, Regina, Sueli e Tatiane: Eu tenho orgulho de trabalhar com vocês !

Por fim, agradeço a todos aqueles que, em maior ou menor intensidade, passaram pela minha vida, deixaram em mim sua marca e contribuíram, direta ou indiretamente, para o meu crescimento pessoal, profissional e humano!

## RESUMO

O crescimento do número de condomínios, em função da crescente escassez de espaço, tem impulsionado o mercado de Administração Condominial, diante da oportunidade advinda do surgimento de novos condomínios. Entretanto, nem todas as empresas são especializadas, com estrutura e suporte profissional necessários, surgindo, então, uma concorrência desigual e, por vezes, desleal no segmento, pressionando os preços da prestação de serviços para baixo e, conseqüentemente, a rentabilidade das empresas já estabelecidas. Tratando-se de empresa prestadora de serviço, uma Administradora Condominial atende condomínios (clientes) diferentes, que necessitam do mesmo tipo de serviço. Entretanto, muitas vezes, o mesmo tipo de serviço, quando prestado a clientes diferentes, possui custos diferentes, afetando a rentabilidade geral da empresa quando estes custos não são conhecidos com precisão. Atualmente, não há ferramentas apropriadas para se apurar o custo exato da prestação de serviços de Administração Condominial e, conseqüentemente, a rentabilidade de cada cliente dessa prestação de serviços. Este trabalho objetivou verificar como a utilização do Método do Custo para Servir contribui como ferramenta de análise da rentabilidade de clientes na prestação de serviços de Administração Condominial, diante da inexistência de ferramenta adequada para análise da rentabilidade de cada cliente e, conseqüentemente, da empresa. Por meio de uma pesquisa-ação realizada em uma das maiores empresas de Administração Condominial da cidade de São Vicente (SP), nos meses de junho e julho de 2013, aplicou-se a metodologia do Custo para Servir os clientes, buscando identificar o custo de atendimento de cada cliente da carteira e, conseqüentemente, sua rentabilidade. Foram identificados clientes rentáveis e clientes não-rentáveis, anteriormente desconhecidos pela empresa. Por meio dos resultados, tornou-se possível adotar ações, visando a melhorar a rentabilidade dos clientes não-rentáveis e, assim, da empresa como um todo. Os achados deste trabalho servem, não apenas às empresas de Administração Condominial, mas como suporte a outras empresas de prestação de serviço que buscam analisar com precisão sua rentabilidade. Contribui, também, para evidenciar a metodologia do Custo para Servir Clientes como ferramenta de análise de rentabilidade adequada ao setor de serviços, uma vez que sua origem, no setor industrial, tem sido pouco explorada na prestação de serviços.

Palavras-Chave: Administração Condominial; Custo para Servir; Rentabilidade de Clientes.

## **ABSTRACT**

The growing number of condominiums, because of the growing shortage of space, has driven the market Condominium Management, before the opportunity from the emergence of new condominiums. However, not all companies are specialized in structure and professional support needed, appearing then unequal competition and sometimes unfair in the segment, pushing prices of services down and hence the profitability of incumbents. In the case of service provider company, one meets managers and condominiums (customers) different, they need the same kind service. However, often the same type of service when provided to different customers has different costs, affecting the overall profitability of the company when these costs are not known precisely. Currently, there are no appropriate tools to determine the exact cost of providing services in Condominium Management and therefore the profitability of each customer of this service. This study aimed to determine the use of the Cost to Serve Method contributes as a tool for analyzing the profitability of customers in providing services of Condominium Management, given the lack of appropriate tool for analyzing the profitability of each customer and therefore the enterprise. Through an action research conducted in one of the largest companies of Condominium Management of the city of São Vicente (SP), in the months of June and July 2013, we applied the methodology Cost to Serve to measure profitability of customers, seeking to identify the cost care of each client 's portfolio and hence its profitability. Were identified profitable customers and unprofitable customers, previously unknown to the company. Through the results, it became possible to take actions in order to improve the profitability of unprofitable customers and consequently of the enterprise as a whole. The findings of this study serve not only to companies Condominium Management, but as a support to other companies providing services that seek to accurately analyze their profitability. It also contributes to highlight the methodology Cost to Serve Customers as a tool for profitability analysis appropriate to the service sector, since its origin, in the industrial sector, has been little explored in the provision of services.

**Keywords:** Condominium Management; Cost to Serve; Customer Profitability.

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICO

Figura 01 – Relação entre os atores do Mercado Condominial.....	022
Figura 02 – Relação entre Custo para Servir e Margem Bruta.....	047
Figura 03 – Comparativo entre ferramentas de apuração de custos.....	049
Figura 04 – Fluxo do processo operacional da empresa.....	051
Figura 05 – <i>Framework</i> das atividades para Administradora Condominial.....	101
Gráfico 01 - Relação entre Faturamento e Quantidade de aptos.....	063

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Análise de contribuição por cliente.....	046
Tabela 02 – Margem bruta por filial (Em R\$).....	052
Tabela 03 – Apuração da Receita Líquida de cada cliente.....	066
Tabela 04 – Os 10 maiores condomínios em Receita Total.....	067
Tabela 05 – Os 10 maiores condomínios em Receita Líquida.....	068
Tabela 06 – Gastos totais mensais da Empresa.....	070
Tabela 07 – Apuração do valor-hora de cada colaborador.....	073
Tabela 08 – Apuração do Custo Total das atividades por colaborador.....	074
Tabela 09 – Apuração do Gasto de pessoal em cada atividade por cliente.....	076
Tabela 10 – Apropriação dos Gastos com Expediente.....	079
Tabela 11 – Custos para Servir Clientes - por cliente e por apartamento.....	080
Tabela 12 - Margem Direta por Cliente.....	083
Tabela 13 – Apropriação dos Gastos Corporativos.....	085
Tabela 14 – Apuração do Resultado por Cliente.....	087
Tabela 15 – Resumo de Clientes Rentáveis e Não-Rentáveis.....	088
Tabela 16 - Análise dos clientes Não-Rentáveis.....	089
Tabela 17 – Os 10 maiores condomínios em termos de Receita Líquida.....	092
Tabela 18 – Os 10 maiores condomínios em termos de Número de Aptos.....	093
Tabela 19 – Os 10 maiores condomínios em termos de Margem Direta (valor).....	094
Tabela 20 – Os 10 maiores condomínios em termos de Resultado por cliente.....	095
Tabela 21 – <i>Ranking</i> dos 5 melhores condomínios.....	096

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Alguns autores e denominações do Custo para Servir.....	043
Quadro 02 – Características de clientes com alto e baixo custo para servir.....	045
Quadro 03 – Ações requeridas nas relações entre Custos para Servir e Margem Bruta.....	048
Quadro 04 – Ações requeridas nas relações entre custos e os volumes associados aos clientes.....	050
Quadro 05 – Atividades desenvolvidas por colaborador.....	072

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1. Contextualização .....	12
1.2. Definição do problema .....	16
1.3. Objetivo Geral .....	17
1.4. Justificativa .....	17
1.5. Estruturação do trabalho .....	18
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 Condomínios .....	19
2.2 Os atores do Mercado Condominial.....	21
2.3 A Administração Condominial.....	23
2.3.1 Convenção Condominial.....	26
2.3.2 O Corpo Administrativo do condomínio e suas atribuições .....	27
2.4 Serviços e Custos em Serviços.....	33
2.5 Rentabilidade de Clientes .....	37
2.6 Custo para Servir Clientes ( <i>Cost to Serve</i> ).....	41
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>55</b>
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>61</b>
4.1 A empresa e a situação inicial .....	61
4.2 Análise da Receita por Cliente.....	64
4.3 Análise dos Custos Diretos para Servir Clientes.....	68
4.4 Análise da Margem Direta por Condomínio (Cliente) .....	82
4.5 Apropriação dos Gastos Corporativos por Cliente.....	84
4.6 Rentabilidade por Condomínio (Cliente).....	86
4.7 Análises de Rentabilidade por Condomínio (Cliente).....	91
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>110</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização

Atualmente, tem aumentado exponencialmente o número de condomínios, não apenas nas grandes capitais ou metrópoles, mas em todas as cidades brasileiras (SECOVI, 2013). A demanda cada vez maior por moradias, aliada à falta de espaço para novas construções, têm sido dois dos principais motivadores para o advento das construções no sistema de condomínios, especialmente na categoria residencial.

Conforme a pesquisa “Balanço do Mercado Imobiliário” do Sindicato da Habitação de SP – SECOVI, relativa ao 1º trimestre/2013, o mês de março/2013 registrou crescimento de 83,9% na comercialização de imóveis residenciais novos, em relação ao mesmo mês do ano anterior (SECOVI, 2013).

Com o objetivo inicial de multiplicar o espaço, anteriormente utilizado por poucos, e a conseqüente redução de custos habitacionais, a vida em condomínio passou a ser observada de forma cada vez mais vantajosa, principalmente sob o ponto de vista do custo de construção, tendo em vista a citada escassez (e o conseqüente encarecimento) do espaço urbano (SOUZA, 2000). Conforme esse autor, com o passar dos anos, o que, inicialmente, pareceu uma ideia comercialmente vantajosa e econômica, passou a ser encarada como necessidade e, em algumas cidades, até mesmo como única alternativa.

A evolução desta modalidade de moradia foi rápida. Atualmente, praticamente não se encontram construções novas nos bairros de maior poder aquisitivo, que não sejam de edifícios em condomínio, por razões diversas, tais como a otimização do espaço, a redução de custos, a busca pela segurança, entre outras. O estilo de vida do brasileiro sofreu mudanças significativas, levando as famílias ao desejo (ou à necessidade) de permanecer cada vez mais tempo dentro de suas casas; na verdade, dentro de seus apartamentos, ou ainda, mais recentemente, dentro de suas “pequenas cidades” (DIAS; SILVA, 2012).

Da visão empreendedora dos primeiros construtores aos dias de hoje, a transformação do estilo de vida da população foi radical, migrando das moradias

isoladas para a vida em condomínios. Em outras palavras, trocaram o conforto e relativa privacidade ao morar em casas pelo compartilhamento de espaços comuns com outras pessoas e a relativa segurança ao morar em condomínios (DIAS; SILVA, 2012).

Da necessidade inicial de espaço, nasceu a possibilidade de agregar, em um mesmo local, diversos serviços, recursos, facilidades e até mesmo opções de lazer e entretenimento. Por esta razão, observa-se, especialmente nas grandes cidades, a tendência crescente, e até mesmo irreversível, da vida em Condomínio.

De acordo com a pesquisa do SECOVI (2013), o crescimento da demanda habitacional é influenciado, principalmente, por fatores como: distribuição etária da população, padrões de conjugalidade e idade média ao casar, formação de novos arranjos familiares e aumento nos níveis de renda e capacidade de pagamento.

Essa pesquisa revela que, no ano de 2010, foram realizados 977 mil casamentos no Brasil, o que representa um crescimento de 4,5% em relação ao ano anterior. Por outro lado, no mesmo ano foram realizados 243 mil divórcios, entre processos judiciais e escrituras públicas (SECOVI, 2013).

O aumento da renda dos brasileiros, a facilitação do crédito e programas governamentais de incentivo à moradia própria, tais como o “Minha Casa, Minha Vida”, por exemplo, também contribuíram para o crescimento do mercado imobiliário. (SEBRAE, 2011).

Este aumento de demanda vem inflacionando, de forma crescente, o preço do metro quadrado para construção. Mais ainda, não tem deixado alternativa, que não o advento da moradia em condomínios, uma vez que esta modalidade abriga um número muito maior de famílias em um mesmo espaço de terreno, se comparada com uma moradia isolada.

Esse tipo de moradia em caráter coletivo exige que alguém assuma a gestão do condomínio, de maneira que se garanta um nível de qualidade adequado aos condôminos, por meio de gestão operacional e econômico-financeira. Yau; Ho (2009) comentam que uma alternativa é delegar a referida gestão do condomínio para uma empresa de Administração Condominial, uma vez que as decisões tomadas visam a beneficiar o condomínio e seus moradores.

Não há consenso entre as fontes de informações sobre a quantidade de condomínios e administradoras de condomínios no Brasil. Para fins de contextualização, a presente pesquisa apoiou-se em duas fontes conceituadas no mercado de Administração Condominial: O Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Comerciais e Residenciais de São Paulo (SECOVI/SP) e a Associação das Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios de São Paulo (AABIC).

De acordo com a Revista Direcional Condomínios (2010), estima-se que existam, na cidade de São Paulo, cerca de 500 empresas de Administração Condominial e aproximadamente 25 mil condomínios. Entretanto, nem todas estas empresas são filiadas aos órgãos de classe e, ao mesmo tempo, pouco mais de 50% dos condomínios são administrados por empresas filiadas (DIRECIONAL CONDOMÍNIOS, 2010). Pertencer a uma entidade de classe não outorga, automaticamente, um “selo” de idoneidade à empresa; entretanto, é um indicador adicional sobre a conduta e seriedade da mesma.

Apenas na cidade de São Paulo, existem cerca de 500 empresas de Administração Condominial, para atender aos quase 25 mil condomínios existentes na cidade (DIRECIONAL CONDOMÍNIOS, 2010). A Administração Condominial consiste, essencialmente, em prestação de serviços.

Conforme o IBGE (2012), o setor de serviços representa 69% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e há uma tendência de crescimento para os próximos anos. Em 2012, o único setor que teve crescimento do PIB foi o de serviços, com alta de 1,7%. Diante disso, percebe-se que o setor de serviços tem significativa representatividade na Economia brasileira. Empresas prestadoras de serviços, dificilmente, dispõem de ferramentas adequadas para a mensuração completa dos custos inerentes de sua atividade de servir clientes, que é o foco deste estudo.

O estabelecimento do valor da taxa de Administração Condominial (preço da prestação de serviço), por exemplo, cabe às empresas e à livre concorrência, não havendo uma norma ou tabela para regulamentação. Sindicatos e associações de classe da área condominial recomendam a cobrança de “uma taxa fixa para a administração, ou entre 6% e 10% da arrecadação do condomínio” (DIRECIONAL CONDOMÍNIOS, 2007).

Na Baixada Santista (SP), onde foi realizada a pesquisa, a prática usual é a cobrança de valor fixo, independente do valor da arrecadação do condomínio. Entretanto, para este modelo de cobrança, o mercado de Administração Condominial determina o valor dos honorários para prestação de seus serviços com base, puramente, na quantidade de unidades condominiais (ou apartamentos) que compõem um edifício.

No entanto, nem sempre os custos para prestar os serviços de Administração Condominial estão diretamente ligados à quantidade de apartamentos. Muito embora as atividades envolvidas na prestação deste serviço sejam, essencialmente, as mesmas para todos os clientes, é perfeitamente possível, e até comum no mercado, que um condomínio com poucas unidades demande grande quantidade de atendimentos. De outra forma, um condomínio com muitas unidades pode não necessitar de tantos atendimentos assim. Dessa forma, é possível presumir que, nem sempre, os custos estão diretamente relacionados ao tamanho do edifício.

Em se tratando de prestação de serviços, não há de se falar nos custos de produção, mas sim nos custos incorridos, por exemplo, na prestação de serviços para o atendimento dos clientes, para compreender suas necessidades, orientá-lo sobre posturas e procedimentos a serem adotados em seu condomínio etc. De acordo com Braithwaite e Samakh (1998), que desenvolveram e registraram o Método *Cost to Serve*®, “as empresas se esforçam para saber em detalhe o custo de produção de seus produtos, mas têm pouca ideia de quanto custa servir um cliente”.

Para Kaplan e Narayanan (2001), a rentabilidade por cliente é muito mais importante do que a rentabilidade por produto em empresas de serviços, tal como é o caso da Administração Condominial; uma vez que o custo do atendimento do serviço é, normalmente, determinado pelo comportamento do cliente. Em outras palavras, ainda que a necessidade técnico-operacional dos clientes seja, teoricamente, a mesma, vários fatores podem afetar os custos para servir estes clientes, tais como seus níveis de exigência, quantidade de problemas etc.

Assim, com base na vivência do autor da presente pesquisa no segmento de Administração Condominial, bem como diante da constatação junto a outras empresas do setor, este mercado carece de ferramentas e suporte para auxílio na

análise da rentabilidade de seus clientes. O conhecimento da rentabilidade de cada cliente permitirá a adoção de práticas e políticas, visando à otimização do resultado econômico das empresas do setor, que poderá advir, também, da otimização das atividades, segmentação dos clientes ou, ainda, da cobrança de serviços adicionais, não previstos em contrato, mas que, eventualmente, sejam necessários no desenvolvimento da prestação de serviços.

## **1.2. Definição do problema**

Toda pesquisa, na visão de Gil (2010), inicia-se com algum tipo de problema ou indagação, que deve ser claro, preciso, suscetível de solução e delimitado a uma dimensão viável. No cenário contextualizado, torna-se clara a necessidade, cada vez maior, de oferecer-se serviço de qualidade com o menor preço possível, haja vista a concorrência observada.

Ainda que esta necessidade exista em praticamente todos os segmentos, na prestação de serviços pode tornar-se mais complexa, pois, muitas vezes, o mesmo tipo de serviço, quando prestado a clientes diferentes, possui custos diferentes, ainda que o serviço prestado seja o mesmo, por vezes até idêntico. Surge, então, o problema de pesquisa:

*Como a metodologia do Custo para Servir os clientes (cost to serve) pode contribuir para a análise da rentabilidade dos clientes em uma empresa prestadora de serviços de Administração Condominial?*

No intuito de responder ao problema proposto, define-se o objetivo geral, a seguir.

### **1.3. Objetivo Geral**

Buscando responder ao problema proposto, na presente dissertação, apresenta-se o seguinte objetivo geral:

*Verificar como a utilização do Método do Custo para Servir contribui como ferramenta de análise da rentabilidade de clientes na prestação de serviços de Administração Condominial.*

Este objetivo nasce do problema observado nas empresas de prestação de serviços, diante da falta de ferramentas de análise de rentabilidade adequadas ao setor; havendo, assim, dificuldade em avaliar a rentabilidade individual de cada cliente. Assim, com base na teoria que permeia o presente trabalho, e de posse dos dados fornecidos pela empresa, espera-se atingir o objetivo proposto.

### **1.4. Justificativa**

A presente pesquisa justifica-se diante do contexto apresentado, tendo em vista o crescimento do mercado de Administração Condominial e o conseqüente surgimento de novas empresas prestadoras deste tipo de serviço. Com o aumento da concorrência, é cada vez maior a necessidade de reduzir os preços para competir no mercado. Sem uma correta análise de rentabilidade na prestação de serviços de Administração Condominial, o risco de prejuízos é significativamente maior.

Justifica-se, também, em razão da dificuldade existente para a mensuração de custo mais acurado (preciso) para o atendimento de cada cliente, no que tange à prestação de serviços. Na visão de Braithwaite e Samakh (1998), “as empresas se esforçam para saber em detalhe o custo de produção de seus produtos, mas têm pouca ideia de quanto custa servir um cliente”.

Ainda que uma empresa ofereça apenas um tipo de prestação de serviço, para diversos clientes, é perfeitamente possível que os processos necessários para atender ao cliente “A” sejam diversos daqueles necessários para atender ao cliente “B”. Esta discrepância pode ocorrer por razões diversas, tais como: nível de serviço diferente entre clientes, porte diferenciado para os clientes, envolvimento de setores diferentes para processos diferentes, fornecedores diversos, entre outros fatores.

Assim, no cenário proposto, considera-se que haverá diferentes custos incorridos no atendimento de clientes diferentes. Custos estes que, sem um método adequado para apropriação ou sem a correta identificação de todos os custos incorridos, podem ter participação significativa no resultado econômico da empresa prestadora de serviços de Administração Condominial, uma vez que nem sempre o nível de serviço de clientes diferentes é idêntico, o que demanda custos diferentes para atendê-los.

## 1.5. Estruturação do trabalho

A presente dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma:

- O Capítulo 1 apresenta a Introdução, que traz a contextualização do assunto, por meio de um breve retrospecto da evolução dos condomínios residenciais, a atividade da administração condominial e os *players* do mercado. Especifica, também, o Problema de Pesquisa, os Objetivos e a Justificativa da Pesquisa;
- O Capítulo 2 trata da revisão da literatura, em que são destacados os conceitos teóricos importantes para fundamentação da pesquisa, sobre Administração Condominial, Rentabilidade de Clientes, Custos em Serviços e Custo para Servir Clientes;
- No capítulo 3, descreve-se a Metodologia de Pesquisa utilizada na presente dissertação, englobando o delineamento e o nível de pesquisa adotado;
- O capítulo 4 apresenta a pesquisa efetivamente realizada, bem como a descrição e análise dos resultados obtidos e sua relação com a fundamentação teórica utilizada; e
- Por fim, o capítulo 5 trata das conclusões atingidas com a presente dissertação e as sugestões para o desenvolvimento de trabalhos futuros relacionados ao tema.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, são abordados teoricamente os seguintes assuntos: Condomínios; os Atores do Mercado Condominial; Administração Condominial; Custos em Serviços e Custo para Servir os Clientes.

### **2.1 Condomínios**

Entende-se por “condomínio” o compartilhamento de algo, por mais de um dono, que mantém a posse ou direito de uso do bem ou espaço em questão. Assim, condomínio, por definição, é o domínio compartilhado de algo (VENOSA, 2002). Conforme Pinassi (1999), “condomínio é uma espécie de propriedade, em que dois ou mais sujeitos são titulares, em comum; de uma coisa indivisa, atribuindo-se a cada condômino uma parte ou fração ideal da mesma coisa”. Dessa forma, condomínios residenciais constituem-se, de forma geral, ao compartilhamento de áreas e espaços entre dois ou mais proprietários.

A escassez de espaço e o conseqüente aumento do preço do espaço existente, aliados ao crescimento populacional e ao aumento da expectativa de vida das sociedades, vêm pressionando a mudança na forma de vida do brasileiro. O que antes era visto como luxo ou mesmo excentricidade, ou seja, morar em condomínio, tem sido a única opção para um número cada vez maior de pessoas (FERREIRA, 2007).

Na visão de Lopes (1997), vários fatores contribuíram para o surgimento do que chamou de crise habitacional, ocasionando, entre outros fatores, a escassez de espaço, e impulsionou o surgimento de novas técnicas de construção, como os condomínios. Entre os principais fatores, cita o autor: as duas grandes guerras, o êxodo rural, o crescente aumento populacional, o anseio da conquista da casa própria, entre outros.

Nesse sentido, Machado e Antonio Junior (1998, p.3) argumentam, acerca dos problemas habitacionais, que:

O condomínio por muito tempo foi visto como um tipo de moradia pouco confortável, devido aos entraves ocasionados pela proximidade entre os vizinhos e a pouca liberdade deles. Com o passar dos tempos, com a explosão habitacional e outros fatores socioeconômicos, notou-se um incrível crescimento no setor, o que compeliu a classe média e parte da alta a se encaminhar aos edifícios. [...] em nosso cotidiano, observamos que, estando inserido dentro de uma série de novidades, tudo que se relaciona com o condomínio tem evoluído fantasticamente, causando-nos até certo espanto, naturalmente absorvido pelo anseio de cada vez mais ver crescer na mentalidade de todos (condôminos, principalmente); a necessidade da boa convivência na edificação, seja horizontal, seja vertical, a fim de que a melhoria na qualidade de vida reflita diretamente em nossas vidas e entre os demais que convivem conosco.

Queiroz (1994, p.3), por sua vez, explica o condomínio como o conjunto formado por uma estrutura física (o terreno e as edificações) e uma estrutura sociojurídica (composta pela convenção, pela assembleia de condôminos, o síndico etc.); intimamente ligadas entre si e ambas, em conjunto, constituem o condomínio. Em definição mais completa, Pereira (1997) conceitua o condomínio da seguinte forma:

Quando a mesma coisa pertence a mais de uma pessoa, cabendo a cada uma delas igual direito, idealmente sobre o todo e cada uma das suas partes. O poder jurídico é atribuído a cada condomínio, não sobre uma parte determinada da coisa, porém sobre ela em sua integralidade, assegurando-se a exclusividade jurídica ao conjunto de co-proprietários, em relação a qualquer pessoa estranha, e disciplinando-se os respectivos comportamentos bem como a participação de cada um em função de utilização do objeto. Sem fugir do conceito que lhe foi outorgado pela civilística clássica, o termo condomínio recebeu um novo conteúdo em razão da pressão social, ao se criar a lei do condomínio horizontal, passando a designar, também que a cada apartamento ou unidade autônoma deve corresponder uma fração ideal no condomínio sobre o terreno e partes comuns do edifício.

Entre as modalidades de condomínios existentes, é possível observar com maior frequência os condomínios prediais residenciais, prediais comerciais, prediais mistos, condomínios horizontais (casas e similares), condomínios industriais, entre outros. Esta pesquisa tem como foco a empresa de Administração Condominial, predial e residencial, não sendo objeto da mesma as outras modalidades de condomínios.

Especificamente, no caso dos condomínios residenciais, estes se compõem de partes de uso e propriedade exclusiva, tais como os apartamentos e partes de

uso e propriedade comum, tais como garagens, piscinas, corredores, salões de festas etc.

Os condomínios residenciais são reconhecidos pela Secretaria da Receita Federal (2012) como empresas que não possuem fins lucrativos, mas necessitam dos serviços de outras empresas para satisfação de suas necessidades, e que podem estabelecer relações em rede com seus fornecedores, possuindo Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE) e sujeitos ao Cadastro de Pessoa Jurídica.

## **2.2 Os atores do Mercado Condominial**

A Administração Condominial, que envolve questões tanto administrativas quanto financeiras, cabe a um Síndico, eleito por assembleia geral, que poderá ou não ser condômino. Sendo o Síndico o responsável pela Gestão e pelos destinos da vida condominial, a ele cabem obrigações que objetivam garantir os interesses dos demais condôminos, especialmente no quesito transparência na destinação dos recursos.

Cabe ressaltar, entretanto, que é uma faculdade do Síndico transferir a outrem, total ou parcialmente, as funções administrativas do condomínio. Esta delegação de funções, que ocorre na imensa maioria dos condomínios, é representada pela contratação de uma empresa especializada em Administração Condominial.

Tais funções resumem-se às atividades técnico-burocráticas, tais como cálculo e elaboração de folhas de pagamento, pagamento de fornecedores e prestadores de serviços, emissão de boletos de cobrança de taxas condominiais, entre outras. Eventualmente, o Síndico pode ter a indicação de prestadores de serviços por parte da administradora.

No entanto, as decisões administrativas, tais como contratação e acompanhamento de fornecedores e prestadores de serviços, ficam a cargo do Síndico, responsável que é pela Administração Condominial, bem como toda a responsabilidade pelos destinos do condomínio, no âmbito civil e criminal.

Assim, pode-se observar uma relação entre os *players* envolvidos na rede de gestão condominial, quais sejam: Condôminos → Condomínio → Síndico → Fornecedores → Prestadores de Serviços → Empresa de Administração Condominial, conforme pode ser observado na Figura 01:

**Figura 01 – Relação entre os atores do Mercado Condominial.**



Fonte: Elaborada pelo Autor (2012)

Observa-se na Figura 01 a interdependência dos atores (ou *players*) do Mercado Condominial. O condômino, pessoa física ou mesmo jurídica, é o proprietário de uma ou mais unidades condominiais (apartamentos) e também coproprietário de partes comuns do condomínio, tais como piscina, elevadores, garagens etc.

O condomínio, por sua vez, é administrado por um síndico, que se vale de fornecedores (de material de limpeza, por exemplo) e, também, de prestadores de serviços, tais como manutenção de elevadores, antenas e interfones. Tais fornecedores e prestadores de serviços, muito embora atendam às necessidades do condomínio, acabam por servir os condôminos, ou seja, os proprietários do condomínio.

Verifica-se, ainda na Figura 01, a Administradora Condominial como agente central nas relações, uma vez que cabe a esta empresa a gestão, mediação e, por vezes, a intervenção nos relacionamentos existentes.

## 2.3 A Administração Condominial

Atualmente, o cenário apresenta-se cada vez mais promissor para o campo da Administração Condominial profissional, em razão de diversos fatores, entre eles:

- Escassez de espaço para construções e aumento populacional;
- Aumento da quantidade de condomínios;
- Construção de condomínios cada vez maiores, tanto em número de unidades condominiais (apartamentos), quanto de recursos e espaços que devem ser administrados (piscinas, áreas de lazer, serviços diferenciados etc);
- Maior volume de recursos financeiros envolvidos e movimentados na administração de um condomínio;
- Quantidade crescente de fornecedores, prestadores de serviços, funcionários e parceiros necessários à gestão condominial e
- Complexidade crescente nas exigências para gestão de um condomínio.

Considerando-se a complexidade envolvida na Administração Condominial, evidenciada em alguns dos fatores supracitados, torna-se cada vez mais necessária a atuação de empresas especializadas no setor. Sendo, como visto na Figura 01, a empresa Administradora, a agente central nas relações entre os condomínios e os outros atores.

Entre as atividades desenvolvidas por uma prestadora de serviços de Administração Condominial, tais como descritas no Manual do SEBRAE (2011), destacam-se: Administração; Contabilidade; Assessoria jurídica; Auditoria; Consultoria administrativa e financeira; Consultoria tributária, fiscal, trabalhista e contábil e Gestão de conflitos. Em termos de serviços específicos desenvolvidos por uma empresa de Administração Condominial residencial, têm-se:

- Constituição do condomínio – assembleias, atas, registros etc;
- Elaboração de previsão orçamentária;
- Cobrança de valores mensais dos condôminos – fixos e extras;
- Emissão de boletos de cobrança para pagamento na rede bancária;
- Manutenção de cadastros dos condôminos;

- Demonstrativo de receitas e despesas de cada unidade do condomínio;
- Administração de pessoal - funcionários e prestadores de serviços;
- Assessoria para manutenção, reformas e serviços em geral;
- Controle de vencimento de seguros e renovações de apólices;
- Elaboração de relatórios de inadimplentes;
- Representação do condomínio perante órgãos da administração pública e outras instituições;
- Elaboração da contabilidade do condomínio;
- Pagamentos e recebimentos diversos;
- Organização de assembleias – editais e assessoria geral;
- Emissão de relatórios fiscais, contábeis e de pessoal;
- Assessoria legal para a manutenção da ordem;
- Guarda e atualização dos documentos do condomínio;
- Outros serviços, de acordo com a necessidade dos clientes (SEBRAE, 2011).

De acordo com Direcional Condomínios (2010), na pessoa de seu principal executivo Waldir do Carmo Guimarães Albieri, a Administração Condominial assemelha-se a de uma empresa de outro segmento, pois todas têm obrigações tributárias e trabalhistas a serem cumpridas, bem como atribuições de Gestão de Contratos, manutenção de áreas comuns e equipamentos, paisagismo etc.

Em que pesem todas as necessidades supracitadas, até o momento, não existem normas técnicas específicas para regulamentar as empresas de Administração Condominial, mas sim diversas normas aplicáveis à administração dos condomínios-clientes destas empresas. Não há, também, a exigência formal de responsável técnico ou profissional habilitado em Administração Condominial.

Nesse sentido, as entidades representativas do setor vêm discutindo um projeto de auto-regulamentação do setor, que “prevê a constituição de um conselho composto por representantes do setor imobiliário e condominial, ao qual será dada a função de credenciar ou não estas empresas de acordo com o padrão de qualidade exigido” (DIRECIONAL CONDOMÍNIOS, 2010; SECOVI, 2013).

Atualmente, o que se faz necessário é a legalização da empresa, nos âmbitos Federal, Estadual e Municipal, por meio dos órgãos responsáveis, para se efetivar as devidas inscrições, tais como: Registro de empresa na Junta Comercial; Secretaria da Receita Federal (CNPJ); Secretaria Estadual da Fazenda; Prefeitura do Município; Enquadramento na Entidade Sindical Patronal; Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS” e Corpo de Bombeiros Militar.

Uma vez que não existe uma regulamentação específica para se administrar um condomínio, e diante das necessidades crescentes elencadas anteriormente, o que se tem observado é a proliferação de “pseudoempresas”, propondo-se a administrar condomínios, com preços cada vez menores e capacitação técnica, também.

Muitas dessas empresas, tanto formais quanto informais, sem especialização suficiente, sem lastro financeiro ou patrimonial e, por vezes, sem equipes preparadas para gerir condomínios, acabam por competir de forma predatória com empresas legalizadas e com sólidas estruturas patrimoniais, financeiras e técnicas. Assim, a concorrência, sempre saudável para o desenvolvimento empresarial, torna-se, muitas vezes, cruel e desleal, forçando as empresas estabelecidas a praticarem honorários administrativos incompatíveis com o nível de serviço necessário.

A forma pela qual é conduzida a Gestão Condominial obedece a dispositivos previamente estabelecidos em Leis e outros regulamentos. Essa gestão é de responsabilidade de um síndico, pessoa física ou jurídica, escolhido pelos seus pares em assembleia geral. Geralmente, sendo o síndico leigo nas técnicas e funções administrativas, as delega a uma empresa especializada. Nesse cenário, em que o número de condomínios é cada vez maior e as exigências técnico-administrativas cada vez mais complexas, surgem no mercado inúmeras empresas que se propõem a administrar condomínios.

Outrora, quando as exigências eram menores e os procedimentos necessários à gestão eram mais simples, não era raro que condomínios fossem administrados por contadores, advogados, ou mesmo pelos próprios condôminos. Entretanto, assim como em outras áreas, torna-se cada vez mais imprescindível a

especialização, a profissionalização e a atualização constante, a fim de que possa desenvolver-se uma boa Gestão Condominial.

A Lei Federal nº 10.406/2002, também denominada Código Civil Brasileiro, inovou a antiga legislação sobre condomínios, tratando do tema nos artigos 1.314 a 1.358. Anteriormente, a Lei 4.591/1964 cuidava da matéria. A seguir, serão abordados os principais institutos para a Gestão Condominial, sendo um deles de caráter técnico-jurídico, a convenção, e o outro de cunho social, composto pelas pessoas que compõem o corpo administrativo do condomínio, ou seja, o síndico, subsíndico e conselho fiscal.

### **2.3.1 Convenção Condominial**

A Convenção Condominial é a Carta Magna do condomínio, sendo ela o documento que institui, que dá vida ao mesmo, estando nela contidas as normas de convivência, regras administrativas, forma de gestão do condomínio, entre outros. Sua especificação consta dos artigos 1.332 a 1.334 da Lei 10.406/2002.

Conforme Franco (2005, p. 19), “A Convenção é a lei interna do edifício e, por isso, de obediência obrigatória por todos os seus ocupantes”. A Convenção está para o Condomínio assim como a Constituição está para as regras do País e o Código Civil para as regras das relações entre as pessoas, ou seja, constitui-se a Convenção da Lei Suprema dentro do condomínio, cabendo a ela toda a normatização das relações entre os condôminos.

Evidentemente, as normas existentes na Convenção devem obedecer aos princípios constitucionais e estarem em consonância com o Código Civil e demais Leis pertinentes. De forma mais técnica, sob o ponto de vista jurídico, Assis (2003, p. 125) apresenta a seguinte definição:

Convenção Condominial é um contrato inominado, celebrado entre os integrantes de um condomínio, com força legal entre estes e terceiros, nas relações jurídicas com o condomínio. Para alguns autores, a convenção de condomínio não é um contrato, embora a este se assemelhe, pois um contrato só vale entre as partes contratantes, ao passo que a convenção condominial incide, também, sobre o interesse de terceiros. A convenção está submetida à lei, considerando-se nulas quaisquer deliberações tomadas pelos condôminos, que venham a conflitar com os textos legais. As

disposições da convenção do condomínio obrigam os ocupantes das unidades condominiais, sejam ou não condôminos, e geram efeitos quanto a estranhos que venham a contratar com o condomínio.

Dada sua importância e abrangência, a convenção deve ser subscrita por, no mínimo, dois terços dos titulares das frações ideais do condomínio (Lei 10.406/2002, Art. 1333). Ainda que não assinada pela totalidade dos proprietários das frações, uma vez que seja subscrita pelo quórum legal mínimo (2/3), a convenção passa a valer para todos os condôminos, obrigando-os ao cumprimento de todos os seus dispositivos.

Para que seja oponível a terceiros estranhos ao condomínio, como bancos e repartições públicas, por exemplo, a convenção deve ser, obrigatoriamente, tornada pública, por meio do Registro no Cartório de Registro de Imóveis da cidade onde se localiza o condomínio.

De forma geral, as convenções de cada condomínio trazem, além do disposto nos artigos 1.332 a 1.334 da Lei 10.406/2002: As regras internas do condomínio, formas de utilização das áreas comuns, direitos e deveres dos condôminos, do síndico, entre outros.

Diante do exposto, é dever do Síndico e dos demais membros da gestão (subsíndico e conselho fiscal) serem profundos conhecedores da convenção do condomínio do qual são gestores. É igualmente importante que a Administradora Condominial domine os artigos mais importantes da convenção, uma vez que a ela cabe, muitas vezes, orientar o síndico e os condôminos quanto a seus direitos e deveres.

### **2.3.2 O Corpo Administrativo do condomínio e suas atribuições**

Conforme o Artigo 1.347 da Lei 10.406/2002, o condomínio é administrado por um síndico, escolhido pela assembleia de condôminos, com mandato não superior a dois anos, podendo este mandato renovar-se mediante manifesta vontade dos condôminos, em nova assembleia.

Conforme Sá (2001, p.15), “o síndico é mandatário do condomínio, ou mais especificamente, é mandatário dos condôminos. Mandatário não significa empregado, mas alguém que representa, que age em nome do outro, ou no caso do condomínio, de outros”. Compete ao Síndico, entre outras atribuições, cumprir e fazer cumprir todas as disposições constantes na Convenção Condominial e no Regulamento Interno do Condomínio.

De acordo com o SECOVI-SP (2013), são as seguintes as atribuições do Síndico, que complementam aquelas previstas no Código Civil, de forma mais detalhada:

- Exercer a gestão interna do condomínio referente a vigilância, moralidade e segurança, podendo contratar uma administradora para auxiliá-lo nessa função;
- Selecionar, admitir e demitir funcionários fixando-lhes os salários de acordo com a verba do orçamento do ano, respeitando o piso salarial da categoria, com data-base em outubro de cada ano;
- Escolher empresas prestadoras de serviços ou terceiros para execução das obras que interessem ao condomínio;
- Convocar as assembleias gerais dos condôminos;
- Representar, ativa e passivamente, o condomínio, praticando, em juízo ou fora dele, os atos necessários à defesa dos interesses comuns;
- Dar imediato conhecimento à assembleia da existência de procedimento judicial ou administrativo, de interesse do condomínio;
- Cumprir e fazer cumprir a Convenção, o Regimento Interno e as determinações das assembleias;
- Diligenciar a conservação e a guarda das partes comuns além de zelar pela prestação dos serviços que interessem ao Condomínio;
- Elaborar a previsão orçamentária de cada período;
- Cobrar e arrecadar dos condôminos as suas contribuições (quotas partes, despesas ordinárias, extraordinárias e fundos);
- Prestar contas na assembleia geral ordinária do condomínio;
- Guardar toda documentação administrativa, bancária, técnica, fiscal, previdenciária e trabalhista;
- Contratar seguro de toda a edificação contra o risco de incêndio ou destruição total ou parcial;
- Aplicar e cobrar as multas estabelecidas na lei, na Convenção ou Regimento Interno.

Muitos condomínios movimentam grandes volumes de recursos, chegando alguns deles a atingirem movimentações superiores a pequenas empresas. Com a tendência moderna da construção de grandes condomínios e conjuntos de torres que abrigam até milhares de pessoas, repletos de serviços de lazer e mesmo utilidades, alguns condomínios podem ser comparados a pequenas cidades, respeitadas as devidas proporções, figurando o síndico como o prefeito daquela comunidade local. Nesse sentido, Slomski (2005, p.31) faz uma interessante

analogia entre a Gestão Municipal e a Gestão Condominial, facilitando a compreensão da administração de um condomínio, conforme segue:

A sociedade civil cria outras formas de gestão pública (não governamental), onde está presente a relação de agência. Uma delas, que se assemelha claramente com o governo local (município), é o condomínio residencial, onde, normalmente, tem-se um conjunto de membros que são responsáveis por uma administração, por período predeterminado. Assim como no governo local (município), o condomínio é constituído por um poder executivo e um legislativo, e por eleição escolhem-se os seus representantes. No condomínio, a assembleia ordinária é convocada, especialmente para a eleição do seu Conselho Diretivo, composto por: um síndico e um subsíndico (poder executivo) e alguns conselheiros (poder legislativo), que representam, respectivamente, os poderes do governo local. Dessa maneira, ao final da assembleia ordinária convocada para a eleição, há os membros eleitos: síndico, cabendo a ele a administração geral do condomínio; subsíndico, cabendo a ele substituir o síndico em sua ausência; conselheiros, que têm por função acompanhar a gestão do condomínio, aprovar e autorizar o orçamento anual e, no final da gestão, emitir parecer sobre as contas, aprovando-as ou não. É importante observar que, como no governo local, todos serão civil e juridicamente responsáveis.

Como se observa, são inúmeras as atribuições e responsabilidades do Síndico, sendo que muitas delas exigem ou pressupõem conhecimentos aprofundados de Gestão em diversas áreas, entre elas: Administração, Contabilidade, Jurídica, Tributária, Fiscal etc.

Mesmo com a estrutura administrativa especificada (Síndico, subsíndico e Conselho Fiscal), por vezes torna-se difícil, ou mesmo impossível, que o Síndico conduza a gestão de seu condomínio sem o apoio profissional, especialmente se ele, síndico, for leigo no assunto.

Muito embora conduzir sozinho a gestão seja uma prerrogativa que o síndico possui, o que tem se observado é, com cada vez mais frequência, a contratação de empresas especializadas em Administração Condominial. Entre diversos fatores, a necessidade de especialização e habilitação técnica, o conhecimento de rotinas complexas e a falta de tempo disponível para dedicar-se inteiramente à gestão condominial, figuram como os principais fatores que levam à adoção de outros sistemas de gestão.

Existem ao menos três sistemas de Administração Condominial de conhecimento público e legalmente permitido, são eles: autogestão, cogestão e terceirização da gestão. No modelo de autogestão, o síndico avoca para si toda a

responsabilidade pela gestão do condomínio, executando ele mesmo as tarefas técnico administrativas, burocráticas, legais e sociais (como o atendimento de condôminos, por exemplo).

No outro extremo, figura o modelo da terceirização, aquele que o condomínio contrata um Síndico Profissional ou elege a Administradora Condominial como síndica, assumindo as atribuições e responsabilidades pela gestão do condomínio. Convém observar que este modelo, muito embora aparentemente mais conveniente para o condomínio, exige maior cautela na escolha da administradora ou do síndico profissional, uma vez que este (ou esta) estará investido de poderes para todas as atribuições condominiais, inclusive movimentação financeira.

Por fim, como um dos modelos mais amplamente utilizados atualmente, está a cogestão, na qual o síndico contrata uma empresa especializada na Administração de Condomínios, recorrendo a ela para as tarefas técnico-administrativas, burocráticas, legais e sociais; sem, contudo, transferir-lhe os poderes de representação ou administração. Em outras palavras, nesse modelo, a administradora figura como uma prestadora de serviços ao condomínio, que atua sob a supervisão do síndico e, também, sob sua responsabilidade, mas possui, por estas razões, poderes limitados e atuação restrita.

É bastante comum, por exemplo, que a administradora não possua poderes para movimentação financeira das contas do condomínio, assumindo a tarefa de confeccionar os cheques para pagamento das despesas e enviá-los ao Síndico, que após conferência e concordância, assina-os liberando o pagamento. Esse modelo de cogestão oferece maior segurança ao condomínio e, principalmente, ao Síndico, responsável que é por qualquer despesa.

Cabe lembrar que, conforme o artigo 1.348 § 2º do Novo Código Civil, “O síndico pode transferir a outrem, total ou parcialmente, os poderes de representação ou as funções administrativas, mediante aprovação da assembleia, salvo disposição em contrário da convenção”.

Essa transferência de poderes, que se configura no sistema de cogestão, tem sido cada vez mais utilizada, diante das dificuldades anteriormente expostas no que tange às tarefas administrativas envolvidas na Gestão Condominial. Entretanto,

muito embora conveniente e popular, são necessários cuidados na contratação de uma Administradora Condominial. Nesse sentido, o SECOVI-SP (2013) faz as seguintes recomendações, que contribuem no sentido de evitar surpresas desagradáveis:

- Peça proposta para três empresas;
- Consulte empresas indicadas por síndicos ou condôminos satisfeitos;
- Leia com atenção o contrato a ser assinado, o rol de serviços prestados;
- Desconfie de honorários muito baixos;
- Desconfie daquelas que difamam outras administradoras;
- Peça uma lista de alguns condomínios administrados, com nome e telefone dos síndicos, e ligue para alguns;
- Visite a empresa e seu site antes de contratá-la;
- Verifique com quem a empresa trabalha (bancos, fornecedores);
- Verifique o capital social, o quadro societário e o objeto social da empresa;
- Verifique se a empresa tem sede própria;
- Verifique qual a forma de rescisão contratual prevista;
- Discuta com o conselho antes de se decidir por esta ou aquela empresa;
- Opte por empresas com boa administração de recursos humanos, que tenha bons profissionais;
- Verifique se a empresa opera pelo sistema de conta pool, em que o dinheiro do condomínio fica na conta bancária da administradora, ou pelo sistema de conta bancária própria para cada condomínio. Escolha o que melhor atenda às necessidades do condomínio;
- Verifique se o demonstrativo financeiro é feito em bases correntes (de 1 a 30/31 de cada mês), de modo a coincidir com a movimentação financeira do condomínio. Esse expediente também facilita o controle dos recursos;
- Analise os pequenos detalhes do contrato. Exemplos: sistema de cobrança de condôminos atrasados (se tem advogado próprio, se é obrigatório recorrer ao advogado da administradora); sistema empregado para compra de materiais (se permite que moradores apresentem orçamentos ou indiquem empresas);
- Observe se no contrato há cláusula especificando que a administradora é responsável pelo pagamento de multas ou despesas extras decorrentes de seus erros. Exemplo: se não recolher o FGTS dos funcionários ou qualquer outro encargo ou tributo no prazo, deve arcar com as multas;
- Solicite um modelo de demonstrativo financeiro da administradora;
- Verifique se a administradora tem estrutura para assessorar o síndico na cotação de serviços extras;

- Cheque se a taxa de administração é aplicada sobre a despesa ou a receita e avaliar o que seria mais conveniente para o condomínio;
- Dê preferência a uma administradora associada ao SECOVI-SP;
- Opte por empresas que dêem valor para qualidade. O SECOVI-SP certifica todos os anos, pelo PQE - Programa Qualificação Essencial - administradoras de condomínio. Peça uma cópia atualizada do certificado;
- Verifique todas as certidões da empresa (CNPJ, CND da Receita Federal, Protestos etc.) e de seus sócios. Sempre peça cópias atualizadas;
- Analise a experiência da administradora e verifique quanto tempo de atuação ela possui nesta área.

Conforme se pode observar ao longo do presente tópico, é altamente recomendável a contratação de uma empresa especializada para realizar a Administração Condominial. Diante do imenso (e crescente) número de condomínios, e da pouca (ou nenhuma) regulamentação para a atuação de administradoras, é cada vez maior o número de empresas ou “pseudoempresas” de Administração Condominial.

A pressão pela demanda de serviços de administração facilita a criação de empresas com baixa qualificação, pouca (ou nenhuma) estrutura e sem patrimônio financeiro e intelectual para realizar uma boa Gestão Condominial. Nesse cenário, tais “empresas” acabam por praticar valores inferiores ao mercado, estabelecendo uma concorrência no mínimo desigual, e por vezes desleal, forçando empresas solidamente estabelecidas a reduzirem seus preços ou, em última análise, a perderem clientes.

Assim, diante do cenário contextualizado, torna-se cada vez mais importante a utilização de ferramentas e metodologias que permitam apurar a rentabilidade de cada cliente (condomínio) da Administração Condominial. Para tanto, faz-se necessária a correta escolha da ferramenta de custeio apropriada para a mensuração dos custos.

Na sequência, abordar-se-á Custos em Serviços e, posteriormente, a Metodologia do Custo para Servir (*Cost to Serve*), a fim de verificar sua utilização na apuração da rentabilidade de clientes de Administração Condominial.

## 2.4 Serviços e Custos em Serviços

Empresas prestadoras de serviços têm se destacado como agentes do crescimento econômico, por sua participação na geração de empregos e no sucesso das empresas contratantes. Uma empresa prestadora de serviços é, essencialmente, entendida pela venda de trabalho, ainda que para executá-lo, também utilize materiais, produtos, peças, componentes etc. (SEBRAE, 2006).

Muito embora esta ideia pareça simples, e até mais simples do que a produção de bens, diversas ações precisam ocorrer para que o objetivo da prestação do serviço aconteça, de forma efetiva, incorrendo em custos e gerando alta rentabilidade.

Conforme Riccio, Robles Junior e Gouveia (1997), as empresas de serviços representam a maior parcela do PIB, na maioria dos Países. Sustentam, também, os autores que o setor de serviços é o que mais cresce e que esta é a tendência para os próximos anos. Além disso, o setor de serviços ainda pode ser considerado como impulsionador para outros setores, uma vez que viabiliza e/ou incrementa as atividades dos mesmos.

Tal afirmação, ainda que tenha sido feita em 1997, é cada vez mais atual. De acordo com os Indicadores de volume e valores correntes das Contas Nacionais Trimestrais do IBGE, o setor de Serviços apresentou, em 2012, a maior participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro desde o ano 2000 (IBGE, 2013). Em 2012, o setor de serviços representou 68,5% das contas nacionais. Para fins de comparação, o mesmo estudo demonstrou a indústria representando 26,3% e a agropecuária 5,2% do PIB.

O setor de serviços possui características diferenciadas do setor industrial, uma vez que os serviços são, geralmente, executados por pessoas, com habilidades diferentes entre si. Já o setor industrial, utiliza-se intensivamente de máquinas, equipamentos e processos produtivos padronizados. (KOTLER, 1998; HANSEN; MOWEN, 2001; PARASURAMAN, 1991; HIDAKA, 2006).

Para Riccio, Robles Junior e Gouveia (1997), existem aspectos importantes que diferenciam as empresas de serviços das indústrias. Na visão desses autores, por exemplo, as empresas de serviços não possuem estoques, pois seus “produtos”

são, em sua maioria, intangíveis. A parte do estoque tangível das empresas de serviço é, em sua maioria, aquela que pode agregar algo à prestação do serviço. A relação entre o cliente e a empresa de serviços, conforme esses autores, difere da indústria, pois nos serviços o cliente é quem orienta a direção dos processos.

Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), “os serviços estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade”. Ainda segundo os autores, mesmo em uma economia industrializada é grande a importância do setor de serviços, pois empresas prestadoras de serviços podem atender com menor custo e maior eficiência às empresas de manufatura que as contratam. De acordo com Mauad e Pamplona (2003), gerir serviços é algo bem diferente de gerir uma produção de bens; porém, em um primeiro momento, é mais importante conhecer o que caracteriza serviços do que entender essa diferença.

Os serviços apresentam características específicas, que os diferenciam dos produtos das indústrias, conforme definição de Kotler (1998), são:

- O produto da indústria é tangível, já o serviço é intangível. O serviço só pode ser avaliado após ter sido experimentado;
- Na compra do produto industrializado, o cliente tem menor sensação de risco, pois pode manuseá-lo; na compra de um serviço, esta sensação é maior, pois o cliente não pode ver o serviço nem manuseá-lo, a compra ocorre pelo que o cliente acredita, mas não vê o produto adquirido;
- Quanto ao consumo, um produto é consumido após ser fabricado, um serviço é produzido e consumido simultaneamente;
- Quanto à interação, os produtos interagem diretamente com o cliente e no serviço; esta interação é por parte do produtor do serviço;
- O produto não se confunde com quem o comercializa, já o serviço se confunde com quem o comercializa, muitas vezes, compra-se um serviço pela idoneidade do prestador de serviço e não pela qualidade do serviço prestado.

Entre as características citadas pelo autor, a intangibilidade é um dos principais desafios para empresas prestadoras de serviço, pois não há a possibilidade de o cliente “testar” o serviço antes de comprá-lo. Por outro lado, sob a

ótica da empresa, a mensuração dos custos envolvidos na prestação de serviços, foco deste estudo, torna-se, por vezes, de difícil mensuração, especialmente se os clientes possuem perfis e níveis de exigência diferentes entre si.

Kotler e Keller (2006) definem serviço como um ato de natureza intangível em que uma parte pode oferecer à outra, mas em que sua execução pode estar ou não ligada a algo concreto. Giansesi e Corrêa (1994 *apud* Mauad; Pamplona, 2003) acreditam que, enquanto um produto é algo que um cliente possui, um serviço é algo que ele vivencia.

Conforme Kotler (1998), as atividades de serviço apresentam quatro características importantes: inseparabilidade (são consumidos no momento em que são produzidos), perecibilidade (não podem ser estocados para utilização posterior), intangibilidade (não são palpáveis, não podem ser experimentados previamente) e variabilidade (variam de acordo com o cliente ou com aquele que o executa).

Nesse sentido, Horngren, Foster e Datar (2000) explicam que, “as empresas do setor de serviço fornecem serviços ou produtos intangíveis a seus clientes”. Ao contrário dos produtos, os serviços não podem ser vistos, testados ou sentidos antes de serem adquiridos. A intangibilidade e o fato de, geralmente, não apresentarem elementos de custos diretamente relacionados (ao contrário da produção manufaturada), dificultam a definição de atribuição dos custos aos serviços.

Conforme Maximiano (2006), o aumento da oferta de produtos e serviços transferiu ao mercado a determinação dos preços praticados pelas empresas. Especificamente no mercado de Administração Condominial, contextualizado anteriormente, em que há grande e, por vezes, desleal concorrência, o gerenciamento adequado dos custos torna-se uma importante vantagem competitiva, independente do porte da empresa, na busca da otimização de seus resultados (MAXIMIANO, 2006).

Horngren, Foster e Datar (2000, p.47) classificam os custos como “um sacrifício ou a desistência de recursos para usá-los em determinado fim”, enquanto Martins (2003, p.25) define custos como sendo os “gastos relativos a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”.

De acordo com Schmidt, Santos e Leal (2011), os custos das atividades devem incluir os fatores de produção empregados para desempenhá-las, incluindo pessoas, máquinas e equipamentos e sistemas de informação, entre outros elementos de custos. Isso também se aplica aos serviços.

A Gestão de Serviços, na visão de Gomes (2004), difere da manufatura em função da estratégia, do gerenciamento das operações, bem como da mensuração e gestão dos Custos dos serviços. Conforme o SEBRAE (2006), os Custos da prestação dos Serviços são:

os valores gastos especificamente na realização do serviço. Neste caso, os gastos com pessoal, mão-de-obra e material aplicado (peças, produtos, componentes etc.). O pensamento aqui é assim: Quanto é gasto somente para executar os serviços solicitados pelo cliente. Note que esse valor pode variar em cada tipo de serviço, principalmente em função do material aplicado e do tempo gasto para fazer o serviço.

Nesse sentido, de acordo com Fleury, Wanke e Figueiredo (2008, p. 70), é preciso “conhecer o Custo do Serviço ao cliente e então poder cobrar pelo serviço proporcionado [...]. Quando este custo não é conhecido, podem ser cometidas injustiças, cobrando-o de pessoas/clientes que não o utilizam”. Em empresas de serviços, por exemplo, é grande o percentual de custos indiretos, quais sejam, aqueles que não estão relacionados de forma direta ao processo produtivo, ou seja, com as atividades que dão origem ao serviço final oferecido pela empresa.

Nesse sentido, confirmam esta argumentação os autores Bamber e Hugues II (2001), ao afirmarem que, nos Bancos, como é típico das empresas de serviços, o custo de pessoal é dominante, considerado, na sua maior parcela, fixo nessas instituições. Por sua vez, Morgan e Rosa (2006) questionaram sobre o fato de as empresas prestadoras de serviços identificarem seus objetos de custeio e como estes se relacionam com o serviço. Perguntam, ainda se o melhor objeto para custeio do serviço é o cliente. Esses autores consideram que sim.

Christopher (2004) apresentou os quatro estágios na implementação de um processo eficaz de Custeio de Serviços: definir o segmento de serviço ao cliente; identificar os fatores que causam variações nos custos dos serviços; identificar as

fontes utilizadas para apoiar segmentos de clientes e atribuir os custos da atividade por tipo ou segmento de cliente, que é o foco deste estudo.

E qual a rentabilidade de cada cliente em empresas prestadoras de serviço? Como é possível mensurá-la se o Custo para Servir Clientes não é conhecido? Este trabalho foca essa questão.

## 2.5 Rentabilidade de Clientes

Figueiredo (2008) considera que, para que um cliente seja fidelizado, demanda-se muito esforço e pode custar muito para a empresa. As empresas, na visão desse autor, devem manter clientes a que se deseja atender melhor, mensurando seu valor para a empresa em termos de atratividade, pois clientes diferentes geram diferentes níveis de rentabilidade.

Kotler e Armstrong (2003) têm a opinião de que custa menos para a empresa ter um cliente satisfeito e fidelizado do que desenvolver novos clientes, uma vez que esta ação traz maiores custos para a empresa. No que tange à mensuração da rentabilidade de clientes, Kotler (2000, p.77) afirma que:

Embora muitas empresas avaliem a satisfação de clientes, a maioria deixa de avaliar a lucratividade individual de clientes. Os bancos alegam que se trata de uma tarefa difícil, uma vez que um cliente utiliza diferentes serviços bancários e as transações são registradas em departamentos diferentes. Entretanto, bancos que têm conseguido avaliar as transações dos clientes se assombraram com o número de clientes não-lucrativos. Alguns bancos relatam que perdem dinheiro com mais de 45 por cento de seus clientes. Não é de se surpreender que eles estejam cobrando cada vez mais tarifas por vários serviços que até então ofereciam gratuitamente.

A citação anterior provoca interessante reflexão quanto à mensuração de custos. Dela, extrai-se que, até meados do ano 2000, alguns Bancos não se preocupavam com a mensuração dos custos para servir seus clientes, assumindo, até então, prejuízos “escondidos” em seus resultados financeiros.

De forma análoga, o mercado de Administração Condominial não dispõe, até os dias atuais, de ferramentas, métodos ou informações que apurem adequadamente seus custos, pelos mesmos motivos citados por Kotler (2000) anteriormente: utilização de diferentes serviços na Administração Condominial e

registros em departamentos diversos, além de, também serem considerados os diferentes níveis de serviço de cada cliente.

Na visão de Guerreiro, Merschmann e Bio (2008), “a análise da rentabilidade de um determinado cliente é efetuada a partir da margem de contribuição ou da margem bruta dos produtos vendidos a esse cliente deduzidos os custos para servi-lo”. Na afirmação dos autores, fica claro que a análise da rentabilidade citada refere-se às empresas de produção ou comercialização de produtos, deixando à margem a análise de rentabilidade de clientes consumidores de serviços.

Ainda segundo os autores, “os poucos estudos empíricos que tratam de mensuração do custo para servir clientes são quase automaticamente voltados para a mensuração da rentabilidade dos clientes” (GUERREIRO; MERSCHMANN; BIO, 2008). Complementam que “os principais estudos que tratam da mensuração do custo de atendimento aos clientes são exatamente os mesmos que tratam da análise de rentabilidade de clientes”.

Avaliar a rentabilidade proporcionada pelo cliente tem sido cada vez mais considerado um fator fundamental para a efetiva construção de relacionamentos de marketing (REICHHELD, 1996); para o efetivo conhecimento de valor econômico atual e potencial de cada cliente (MILLER, 1994; VAN CLIEAF, 1996) e, também, para o suporte de uma série de decisões de marketing, tais como: a alocação de recursos, o direcionamento de campanhas promocionais, a segmentação da base de clientes, o tratamento diferenciado de clientes com distintas capacidades de geração de valor, e a definição de canais de distribuição (ROSA, 2001).

Howcroft (2005), por sua vez, afirma que, ao analisar a rentabilidade dos clientes, deve-se ter em mente que esta varia em função do Custo para Servir praticado para cada cliente; ou seja, determinados pedidos são mais rentáveis do que outros, pois os custos incorridos para o atendimento de um pedido são, muitas vezes, bem diferentes do atendimento de outro pedido; muito embora os valores de ambos possam até ser iguais.

Conforme Schmidt, Santos e Leal (2011), é necessário que a empresa entenda como ocorre o relacionamento da empresa com seus clientes, para que possa desenvolver um modelo de análise de rentabilidade por cliente, visando a

verificar quanto cada um dos clientes gera de retorno para a empresa. Estes autores consideram que o aumento na aceitação das estratégias de precificação baseadas no valor percebido pelo cliente é baseado no consenso geral de que a base para rentabilidade sustentada está nos atributos essenciais da precificação baseada no valor percebido pelos clientes.

Tais atributos incluem o entendimento das fontes de valor para os clientes, desenvolvimento de produtos, serviços e soluções que atendam a necessidades dos clientes, determinação de preço como uma função do valor e implementação de políticas de precificação consistentes.

Kumar, Shah e Venkatesen (2006) analisaram de que forma pode ser mensurado o nível de serviço de cada cliente, objetivando maximizar sua rentabilidade. Os autores demonstraram que o impacto positivo máximo ocorre quando há o cruzamento do comportamento das compras do cliente com sua maior permanência na empresa, comprando categorias específicas de produtos ou serviços.

Para Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2007, p. 154), a rentabilidade de um cliente é obtida calculando-se a diferença entre as receitas obtidas e os custos associados com o relacionamento com um cliente durante um período determinado. Já Kotler (2000, p.77), classifica um cliente lucrativo como “aquele que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede por margem aceitável o fluxo de custos de atração, venda e atendimento da empresa relativo a este cliente”.

Figueiredo (2008) considera que a segmentação de clientes, de acordo com a rentabilidade de cada segmento, é importante para que se possa definir o nível de serviço a ser prestado. Nesse sentido, Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2007, p. 154) sugerem três níveis de clientes, defendendo que, por meio desses níveis, a rentabilidade geral da empresa pode ser melhorada, tratando-os de acordo com sua classificação, como segue:

Clientes de primeiro nível → RECOMPENSAR: Seus clientes valiosos são aqueles que vocês mais querem manter. Eles devem receber mais atenção do que qualquer outro grupo. Se você perdê-los, seus lucros serão muito afetados. Procure recompensá-los de outras maneiras que não seja simplesmente o rebaixamento de preços. Estes clientes provavelmente valorizam o que você faz e podem não ser sensíveis ao preço.

Clientes de segundo nível → DESENVOLVER: Os clientes intermediários - com lucros de baixo a médios - podem ser alvo de desenvolvimento. Trata-se de clientes que você pode tornar de primeiro nível.

Clientes de terceiro nível → DISPENSAR: A empresa perde dinheiro atendendo essas pessoas. Se você não consegue promovê-los facilmente para os níveis mais altos de rentabilidade, deve considerar a possibilidade de cobrar mais pelos serviços que atualmente utilizam. Se for possível conhecer esse grupo de antemão, pode ser melhor não adquirir esses clientes.

A partir da análise da rentabilidade de clientes, passa a ser possível visualizar diversas oportunidades que anteriormente não eram visíveis, do ponto de vista estratégico. Conforme Figueiredo (2008), é possível ajustar o nível de serviço oferecido quando se conhece a rentabilidade da carteira de clientes. Para tanto, o autor recomenda a observação de cinco pontos, conforme segue:

- Atender melhor os clientes existentes e que são altamente rentáveis;
- Conhecer o Custo do Servir ao cliente e, então, cobrar pelo nível de serviço proporcionado;
- Oferecer descontos, se necessário, nas operações com clientes aos quais é possível servir com custos reduzidos;
- Negociar relações ganha-ganha entre fornecedores e compradores;
- Tentar atrair os clientes que proporcionam grandes lucros para os concorrentes.

Observando a segmentação de Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2007, p. 154), considera-se como uma das alternativas abrir mão ou dispensar clientes de terceiro nível, ou seja, aqueles que provocam prejuízo à empresa. Evidentemente, a dispensa de um cliente pode ser considerada uma decisão drástica, que pode ser precedida de algumas alternativas, tais como: não concessão de descontos, reajuste nos preços praticados (não havendo impedimento contratual), redução (ou mesmo eliminação) de suporte oneroso, cobrança de serviços extras, entre outras alternativas.

Entretanto, não sendo possível a aplicação das medidas anteriores, e sendo a dispensa do cliente necessária, deve-se, ainda, considerar-se que, nem sempre, deixar de atender um cliente implica, diretamente, a redução de custos, uma vez que a estrutura existente para atendê-lo poderá continuar existindo. Idealmente, no caso da dispensa do cliente, e não sendo possível reduzir o custo fixo existente, seria interessante repor o cliente “perdido” com um novo cliente rentável; o que, também, nem sempre é rapidamente possível.

Neste cenário, ou seja, não sendo possível evitar estes custos, Figueiredo (2008) sugere algumas alternativas para utilizar a estrutura de serviços existente de forma eficiente:

- Melhorar o serviço e a rentabilidade dos clientes valiosos;
- Identificar formas de reduzir o custo do serviço para aqueles clientes caros de servir, mas que estão dispostos a pagar pelo que recebem e
- Aumentar o volume de vendas, sem um aumento proporcional nos custos de servir, para aqueles clientes sensíveis ao preço e que são baratos de servir.

Com base no exposto anteriormente, pode-se afirmar que o Custo para Servir Clientes evidencia-se, cada vez mais, como ferramenta de mensuração de custos de serviços, que será a base para apurar-se a rentabilidade de cada cliente. Com base nestas análises de rentabilidade, torna-se possível identificar os clientes rentáveis, os pouco rentáveis e os nada rentáveis, diferenciando-os, segmentando-os, implementando ações para torná-los lucrativos ou deixar de atendê-los.

Para Christopher (2004), o princípio básico da apuração da rentabilidade de cada cliente está focado em apropriar todos os custos específicos em "contas" individuais, ou seja, quais os custos exclusivos que seriam evitados se não houvesse negócio com um cliente específico. Independentemente de qual seja a decisão ou a estratégia adotada, fica clara a importância de mensurar a rentabilidade de cada cliente, com base em seu Custo para Servir. Assim, o próximo tópico aborda, em detalhes, o assunto Custo para Servir Clientes, foco desta dissertação.

## **2.6 Custo para Servir Clientes (*Cost to Serve*)**

A preocupação com o aumento das vendas deixou de ser a única preocupação das empresas, passando a ocupar lugar de destaque o aumento e/ou manutenção de vendas com rentabilidade. Assim, para ser competitiva neste cenário, uma empresa deve conhecer profundamente suas fontes de lucro e compreender sua estrutura de custos.

Shapiro *et al* (1987 *apud* FARIA; COSTA, 2005) indicaram que a rentabilidade (como percentual da receita líquida), normalmente, é maior para certos pedidos do que para outros, principalmente, no conceito de que “*custa mais atender alguns pedidos do que outros*”. Em várias situações, os preços praticados pela empresa não refletem o esforço no atendimento aos clientes; sendo que a rentabilidade deve ser considerada como a diferença entre a receita líquida e o Custo para Servir Clientes.

Além disso, atender às exigências dos clientes que, no caso da prestação de serviços, que é o foco deste estudo, têm forte relação com os custos incorridos no atendimento dos mesmos, passou a requerer mecanismos de controle que permitam um claro entendimento das diversas variáveis que trazem algum tipo de dispêndio nas contas das empresas (KAPLAN; COOPER, 2000).

Na visão de Faria, Borinelli e Mantovani (2010), “empresas de diferentes portes e segmentos buscam utilizar métodos sofisticados para apurar detalhadamente e mensurar os custos de produção/operação de seus produtos / serviços”. Porém, ainda segundo esses autores, é cada vez maior a necessidade da correta identificação e mensuração dos custos do atendimento do nível de serviço exigido pelo cliente.

No mercado de Administração Condominial, em que o produto final é entregue ao cliente, essencialmente, por meio de serviços, esta mensuração de custos torna-se ainda mais importante, podendo ser o determinante entre o lucro e prejuízo, em nível de cada cliente individualmente.

Tobias (2002) define o Custo para Servir como sendo uma ferramenta poderosa, utilizada para análise de gestão e comportamento de clientes. O autor explica que o principal objetivo dessa metodologia é calcular a rentabilidade por cliente, de modo a identificar os clientes rentáveis e não rentáveis. Faria e Costa (2005), por sua vez, definem Custo para Servir Clientes como um “método que visa a aperfeiçoar os sistemas que tratam da rentabilidade dos clientes com toda profundidade requerida”.

Guerreiro, Merschmann e Bio (2008, p.7) consideram como “custo para servir, o custo das atividades administrativas, comerciais e logísticas relacionadas à

prestação de serviços aos clientes, mensurado por meio da metodologia de Custeio Baseado em Atividades, com o objetivo de propiciar a análise da lucratividade de clientes”. Yuhasz (2004 *apud* Robles, Robles e Faria, 2005, p.6) considera que:

sejam identificadas todas as atividades voltadas a conquistar, atender e manter um cliente, tais como: visitar clientes, negociar vendas, realizar promoções, faturar, separar pedido, realizar entregas, realizar crédito e cobrança etc.; que se mensure o custo de cada uma dessas atividades, com base na metodologia do ABC e, identifique-se o quanto cada cliente consome de cada uma dessas atividades e, a partir daí, tem-se o Custo de Servir cada cliente.

Os autores sugerem que sejam identificadas todas as atividades envolvidas no atendimento aos clientes, desde aquelas necessárias a conquistar os mesmos. Outros autores tratam o Custo para Servir Clientes com algumas variações na denominação do método, conforme o Quadro 01:

**Quadro 01 – Alguns autores e denominações do Custo para Servir**

Denominação	Autores
Custos de Marketing	Foster e Gupta (1994)
Custos de Marketing e Logística	Stapleton <i>et al.</i> (2004)
Custos de Atendimento ao Cliente	Hansen e Mowen (2001)
Custos de / para Servir	Braithwaite e Samakh (1998) Tobias (2002) Robles, Robles e Faria (2005) Guerreiro, Merschmann e Bio (2008) Faria, Borinelli e Mantovani (2010)
Custos para Servir Clientes	Kaplan (1989) Cooper e Kaplan (1998) Kaplan e Narayanan (2001)

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Braithwaite e Samakh (1998), autores que são membros da consultoria inglesa *Logistics Partner* que registrou o termo “Cost to Serve®”, explicam que “as empresas esforçam-se para saber, em detalhe, o custo de produção de seus produtos, mas têm pouca ideia de quanto custa para servir um cliente”.

Com efeito, para a mensuração dos custos de produção existem metodologias e ferramentas amplamente conhecidas, conforme brevemente comentado nos tópicos anteriores, além de serem relativamente mais simples de serem mensurados, quando comparados à mensuração dos custos da prestação de serviços.

Entretanto, todas as empresas, inclusive aquelas focadas na produção, possuem clientes que devem ser atendidos. Nesse sentido, Braithwaite e Samakh (1998) ponderam que, “considerando-se que o cliente, também contribui fortemente para a geração do lucro da empresa, e não apenas o produto, evidencia-se a importância da correta identificação do custo do atendimento comercial”.

Robles, Robles e Faria (2005) comentam que “a constatação de que volumes de venda altos não correspondem, necessariamente, a resultados expressivos positivos, tem feito com que as empresas, cada vez mais, estejam buscando formas de determinar o custo de servir”.

Nesse sentido, os autores classificam o Custo para Servir como aquele que “atende às exigências de clientes diferentes ou grupos de clientes específicos” (ROBLES; ROBLES; FARIA, 2005). No artigo citado, os autores abordam o Custo para Servir por meio de um estudo de caso de empresa industrial, enquanto nesta dissertação a empresa focal é prestadora de serviços.

Tendo a empresa a característica essencialmente de prestação de serviços, pode-se presumir que a mensuração do Custo para Servir é simples. Entretanto, em que pese o serviço prestado seja, essencialmente, igual para todos os clientes, cada um possui diferentes níveis de exigência e personalização no serviço prestado. Estas diferenças implicam, necessariamente, lucratividade diferente para cada tipo de cliente.

Kaplan e Cooper (2000) identificaram algumas características dos clientes que possuem altos custos para servir e, no outro extremo, aqueles que apresentam baixos custos para servir, conforme se observa no Quadro 02, a seguir:

### Quadro 02 – Características de clientes com alto e baixo custo para servir

<b>Clientes de alto custo</b>	<b>Clientes de baixo custo</b>
Pedidos de produtos personalizados	Pedidos de 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 as condições das entregas
Processamento manual	Processamento Eletrônico (EDI)
Grande volume de apoio prévio às vendas (recursos de Marketing, técnicos e de vendas)	Pouco ou nenhum apoio prévio às vendas (definição de preços e pedidos padrões)
Exigem serviço pós-venda	Nenhum suporte pós-venda
Exigem que a empresa mantenha estoque	Reposição proporcional à produção
Pagam lentamente (contas a receber elevado)	Pagam no prazo

Fonte: Kaplan e Cooper (2000, p. 209)

Da análise do Quadro 02, é possível concluir que os clientes com baixo custo de servir são aqueles que, entre outros fatores, necessitam de menor intervenção humana para seu atendimento. Características como o “atendimento eletrônico” e “nenhum suporte pós-venda” evidenciam tal conclusão. A baixa personalização em seu atendimento incorre em custos menores com as atividades de servir, reduzindo o Custo para Servir estes clientes.

Na visão de Braithwaite e Samakh (1998), trata-se de questão central para qualquer empresa, atender ou superar as expectativas dos clientes, em termos de serviços, com custos compatíveis e com preços que os clientes são capazes de pagar. Argumentam os autores que o posicionamento de uma empresa no mercado é determinado pelo nível de serviço oferecido, bem como pela estrutura da cadeia de suprimentos.

Assim, os clientes podem se diferenciar, não apenas pelo volume de suas compras, sejam elas de produtos ou serviços; mas, também, pelo nível de serviço demandado. Dessa forma, diante de expectativas variáveis para cada cliente, os serviços e seus respectivos custos de atendimento também variam e demandam uma mensuração que demonstre tais diferenças.

Quanto aos aspectos do Custo para Servir examinados pelos autores supracitados, há os custos adicionais para os fornecedores, custos derivados do comportamento dos clientes e custos inerentes à gestão personalizada de clientes, que serão observados nesta pesquisa, mais precisamente, os dois últimos.

No conceito do Custo para Servir, busca-se identificar o custo existente no atendimento de cada cliente. Para tanto, torna-se necessário conhecer quais as exigências para o atendimento de cada um, qual o tempo necessário para tal, a quantidade de recursos humanos (mão de obra) necessária e todos os demais custos que possam estar envolvidos na transação.

Muito embora existam diversos métodos que se destinam a apurar custos e apontar a rentabilidade por cliente, os resultados nem sempre são os desejados quando se trata de custos em serviços, conforme explicam Zolkiewski e Turnbull (2000), “os métodos tradicionais dificilmente fazem uma boa análise da lucratividade por cliente, pois, usualmente, consideram apenas a Margem Bruta (diferença do Faturamento Líquido e dos Custos das Mercadorias Vendidas) como fator de decisão”.

A Tabela 01 ilustra uma das fragilidades da Margem Bruta (Receita de Vendas (-) Custo das mercadorias vendidas) na apuração da Margem Líquida:

**Tabela 01 – Análise de contribuição por cliente**

	Totais	Cliente A	Cliente B	Cliente C
Receita de Vendas	500.000	200.000	180.000	120.000
(-) CMV	230.000	85.000	80.000	65.000
Margem Bruta	270.000	115.000	100.000	55.000
Gastos c/ Serviço ao Cliente	110.000 (22% das vendas)	22% das vendas = 44.000	22% das vendas = 39.600	22% das vendas = 26.400
Margem Líquida	160.000	71.000	60.400	28.600

Fonte: Adaptado de Tobias (2002)

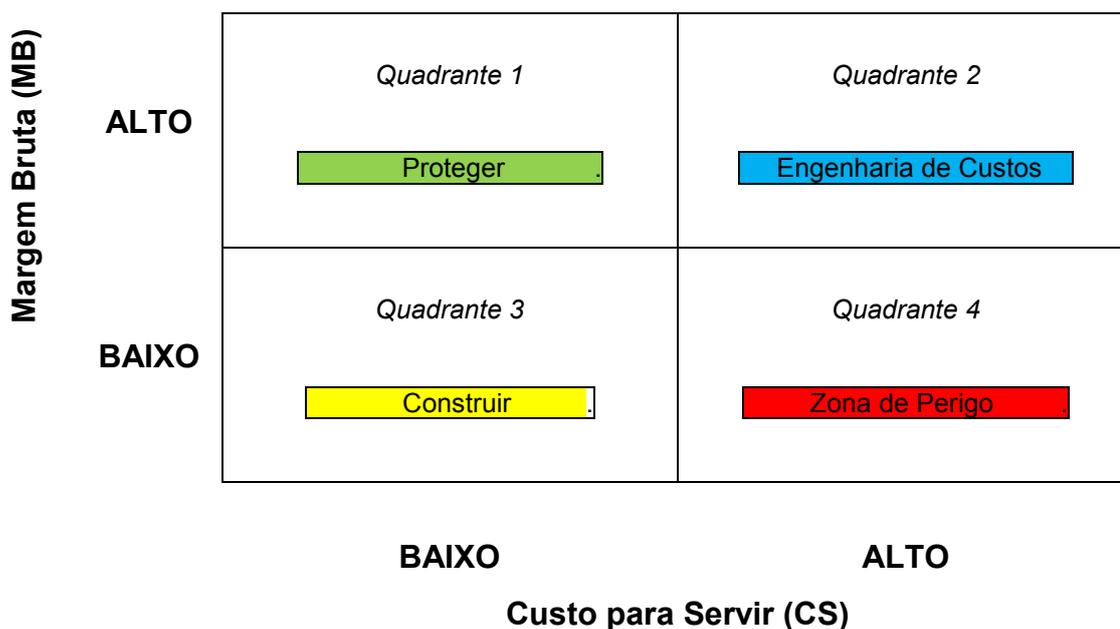
No exemplo da Tabela 01, o percentual de gastos com serviços ao cliente é idêntico para os clientes A, B e C, ou seja, 22% das vendas. Entretanto, nem sempre o nível de exigência de clientes diferentes é, assim, tão idêntico, que demande custos exatamente iguais. Pode-se presumir que a utilização de um mesmo percentual para os gastos com serviço ao cliente leva a uma apropriação indevida das despesas de atendimento a estes clientes. Assim, a utilização deste método não

se mostra a mais eficiente, especialmente para empresas cuja atividade é essencialmente a prestação de serviços.

Kaplan e Cooper (2000) acreditam que as empresas podem melhorar seu desempenho por meio do uso do Custo para Servir, uma vez que a mesma quantidade de produto pode apresentar custos distintos, dependendo do processo utilizado pelo cliente. Na mesma direção, a mesma quantidade de serviços também pode demandar custos diferentes.

Uma vez identificado o Custo para Servir cada cliente, Kaplan e Cooper (2000) sugerem uma visão gráfica, classificando cada cliente em quadrantes, a fim de identificar as estratégias que a empresa deve adotar. A Figura 02 relaciona o Custo para Servir com a Margem Bruta, bem como, na visão gráfica proposta, indica as estratégias que podem ser utilizadas.

**Figura 02 – Relação entre Custo para Servir e Margem Bruta**



Fonte: Adaptado de Christopher (2004, p. 108)

A Figura 2 traz indicadores de ações estratégicas a serem adotadas para cada “tipo” de cliente, classificados conforme a relação existente entre o Custo para Servir e a Margem Bruta. Antes de passar ao detalhamento das ações, e a fim de exemplificar uma das situações possíveis ilustradas na Figura 2, toma-se como

exemplo as situações possíveis para um cliente com baixa margem bruta (quadrantes 3 e 4).

Sob a ótica apenas da Margem Bruta, um cliente com baixa margem poderia ser entendido como desinteressante para a empresa. Entretanto, pode-se observar que tal cliente, se estiver gerando um baixo Custo para Servir, pode representar uma oportunidade para a empresa, desde que adotadas as estratégias corretas, a fim de torná-lo um cliente mais rentável. Nota-se, assim, a importância da adequada mensuração do Custo para Servir clientes. O detalhamento das ações sugeridas por Christopher (2004) encontra-se no Quadro 03:

**Quadro 03 – Ações requeridas nas relações entre Custos para Servir e Margem Bruta**

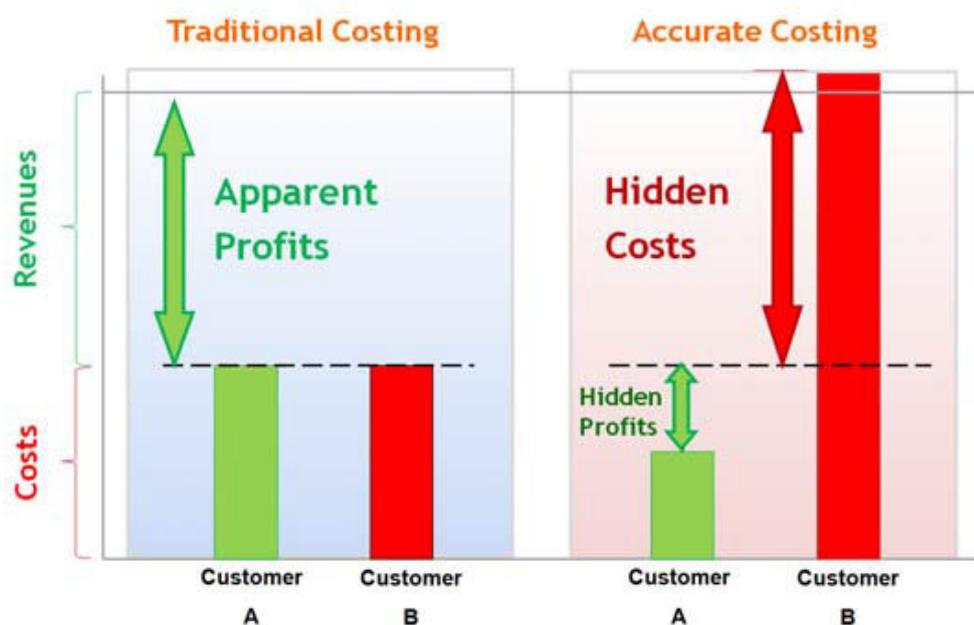
<p>Quadrante 1</p> <p>Alta Margem Bruta – Baixo Custo para Servir</p> <p>Ação: <b>Proteger:</b> Deve-se manter um bom relacionamento de longo prazo com esses clientes, de modo a fidelizá-los, para que não busquem outras opções de fornecimento.</p>	<p>Quadrante 2</p> <p>Alta Margem Bruta – Alto Custo para Servir</p> <p>Ação: <b>Engenharia de Custo:</b> Esses clientes podem ser mais lucrativos, se os custos para servi-los forem reduzidos. A diferenciação do canal de venda, como a forma do atendimento, são alternativas, fazendo-os migrar para o Quadrante 1.</p>
<p>Quadrante 3</p> <p>Baixa Margem Bruta – Baixo Custo para Servir</p> <p>Ação: <b>Construir:</b> Para este grupo, a metodologia de Valor do Cliente é importante para quantificar o potencial, checando se os mesmos podem ter sua rentabilidade aumentada, migrando para o Quadrante 1.</p>	<p>Quadrante 4</p> <p>Baixa Margem Bruta – Alto custo para Servir</p> <p>Ação: <b>Zona de perigo:</b> Esses clientes devem ser analisados cuidadosamente quanto à possibilidade de aumento de receita e redução do custo de atendimento. Se, por algum motivo estratégico, não valer a pena mantê-los em carteira, deverão ser descontinuados.</p>

Fonte: Adaptado de Christopher (2004)

O Quadro 03 detalha as ações sugeridas por Christopher, de acordo com o segmento ao qual o cliente pertence, correlacionado à Margem Bruta e ao Custo para Servir. Entre as diversas constatações possíveis da análise, o quadrante 2 explicita que um cliente com alto Custo para Servir não é, necessariamente, um cliente a ser dispensado, desde que sua margem bruta também seja alta.

Por outro lado, um cliente com alto Custo para Servir e baixa Margem Bruta, pode ser considerado como um cliente potencialmente “dispensável”, caso não seja possível aumentar a receita ou reduzir o custo de atendimento do mesmo. A Figura 03 ilustra a diferença entre as ferramentas tradicionais e o Custo para Servir:

**Figura 03 – Comparativo entre ferramentas de apuração de custos**



Fonte: ACORN Systems (2011)

A Figura 03 demonstra uma situação hipotética, evidenciando as diferenças no resultado econômico de uma empresa, de acordo com a ferramenta de apuração de custo utilizada. Como exemplos, são apresentados os rendimentos e os custos de dois clientes, “A” e “B”.

Do lado esquerdo, tem-se a apuração pelos sistemas tradicionais de apuração de custos. De acordo com esta análise, ambos os clientes são iguais, apresentando os mesmos rendimentos (receitas) e os mesmos custos. Assim, ainda de acordo com esta primeira análise, ambos os clientes apresentam o mesmo resultado econômico (lucro aparente) para a empresa.

Do lado direito, a Figura 03 demonstra os resultados dos mesmos clientes, apurados por uma ferramenta específica para apuração de custos com mais acurácia, como o Custo para Servir. A análise revela a existência de custos

“escondidos” para o cliente “B”, bem como a existência de lucros igualmente escondidos para o cliente “A”.

Torna-se claro, de acordo com a segunda apuração, que, muito embora os clientes “pareçam” iguais em termos de receitas e despesas, de fato não o são, havendo custos que não haviam sido corretamente mensurados. Essas diferenças foram reveladas, pois a ferramenta utilizada para mensuração dos Custos para Servir foi utilizada.

De posse destas informações, a empresa poderá adotar medidas para reduzir os custos do cliente “B”, aumentar seu preço de prestação de serviços ou, em última análise, até deixar o cliente, uma vez que o mesmo resulta em prejuízo para empresa. Por outro lado, diante da constatação que o cliente “A” apresenta lucros “escondidos”, ou seja, não visíveis anteriormente, a empresa poderá adotar ações para fidelizá-lo, ainda mais, mesmo que seja necessário rever o preço praticado junto ao mesmo. Faria e Costa (2005) indicam as possíveis ações a serem adotadas, conforme a relação entre custos e vendas demonstrada no Quadro 04:

**Quadro 04 – Ações requeridas nas relações entre custos e os volumes associados aos clientes**

Custos	Vendas	Ações
Baixos	Baixas	Aumentar as vendas a esses clientes
Altos	Baixas	Avaliar se vale a pena manter esses clientes
Altos	Altas	Reduzir os custos com esses clientes
Baixos	Altas	Fidelizar esses clientes

Fonte: Adaptado de Faria e Costa (2005, p. 38)

Uma vez de posse dessas informações, torna-se possível identificar os clientes pouco ou nada rentáveis, embasando a tomada de decisões e implementação de ações objetivando torná-los rentáveis. Assim, conforme Tobias (2002), torna-se possível a criação do Lucro para Servir Clientes, bem como a avaliação das diversas oportunidades de melhoria nos processos já identificados como geradores de prejuízo.

O Custo para Servir Clientes tem seu funcionamento baseado nos conceitos do Custeio Baseado em Atividades – ABC -, com os clientes sendo os objetos do

custo, por meio do detalhamento de todas as atividades e processos realizados para a prestação do serviço (FARIA; COSTA, 2005).

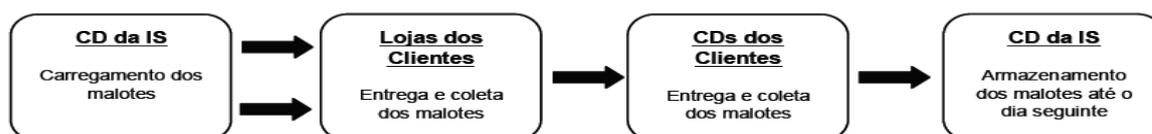
Guerreiro, Bio e Merschmann (2008), em artigo internacional, consideram que “a maioria dos acadêmicos, com a notável exceção de Johnson (1992), têm defendido o sistema ABC como o método mais adequado para medir o custo de serviço ao cliente”. No mesmo trabalho, os autores explicitam que “Kaplan e Cooper (1998) afirmaram que o sistema ABC é, em teoria, o método mais apropriado para determinar os custos de atendimento ao cliente em empresas com produtos complexos, clientes e exigências do serviço”.

Entretanto, como contraponto, os autores explicam que “apesar deste endosso, o Custeio ABC tem sido tradicionalmente aplicado para a mensuração de custos nas atividades industriais, e apenas um número limitado de estudos empíricos têm aplicado este sistema de atividades de atendimento ao cliente (GUERREIRO; BIO; MERSCHMANN, 2008)”. Nesta dissertação, aplicou-se a Metodologia do Custo para Servir à Administração Condominial.

Faria, Borinelli e Mantovani (2010) verificaram, por meio de uma pesquisa-ação, as análises multidimensionais que podem ser desenvolvidas em empresas de serviços logísticos, visando à otimização da tomada de decisões por parte dos gestores, no que tange à identificação de filiais, rotas, pontos de distribuição e clientes mais rentáveis.

No trabalho citado, os autores focaram a melhoria na gestão de custos e resultados econômicos da empresa, com envolvimento e participação ativa e cooperativa dos sócios-proprietários, requisito da pesquisa-ação. Constataram a inexistência de relatórios de custos ou análises de rentabilidade de clientes e identificaram o processo operacional da empresa pesquisada, mapeando o fluxo do processo operacional, conforme a Figura 04:

**Figura 04 – Fluxo do processo operacional da empresa**



Fonte: Faria, Borinelli e Mantovani (2010)

Esse processo operacional foi mapeado pelos autores e revelou as seguintes atividades:

Os motoristas dos veículos chegam ao CD da empresa, e das 8h às 10h carregam seus veículos ou motos com os malotes que serão distribuídos a partir das 10h aos diversos pontos de entrega, em que estão localizadas as lojas dos clientes (empresas de varejo). Esses pontos podem localizar-se em ruas ou em shoppings centers. Nas lojas dos clientes são entregues os malotes e coletados os que as lojas querem que sejam levadas à sua central de distribuição. No final do dia, os motoristas levam os malotes coletados nas lojas às centrais dos clientes e pegam os que deverão ser entregues no dia seguinte. E aí, novamente o fluxo é iniciado. (FARIA; BORINELLI; MANTOVANI, 2010)

A partir do mapeamento do processo, os pesquisadores constataram que os custos dos serviços prestados pela empresa podem ser classificados em relação aos seguintes objetos de análises: empresa; filiais; veículos e rotas; pontos e clientes. Por meio da análise da Margem Bruta por filial, foi possível identificar quais filiais apresentaram-se mais rentáveis e, inclusive, foi possível identificar uma delas como deficitária:

**Tabela 2 – Margem bruta por filial (Em R\$)**

	SP	RJ	DF	PR	MG	ES	BA	RS	
FATURAMENTO BRUTO	369.979	174.206	91.493	17.770	28.492	21.165	12.868	16.969	7.015
(-) Deduções de Vendas	-55.497	-26.131	-13.724	-2.665	-4.274	-3.175	-1.930	-2.545	-1.052
(=) FATURAMENTO LÍQUIDO	314.482	148.075	77.769	15.104	24.218	17.990	10.938	14.423	5.963
(-) Custos Variáveis	-88.326	-35.779	-16.528	-4.609	-15.128	-7.024	-3.256	-3.912	-2.089
(-) Comissões (3%)	-11.099	-5.226	-2.745	-533	-855	-635	-386	-509	-210
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (R\$)	215.057	107.069	58.497	9.962	8.236	10.332	7.295	10.002	3.664
MC (%)	68,4	72,3	75,2	66	34	57,4	66,7	69,3	61,4
(-) Custos Fixos – Operação	-136.565	73.981	35.261	2.903	12.812	7.092	2.211	1.407	898
(=) MARGEM BRUTA (R\$)	78.492	33.088	23.235	7.059	-4.576	3.240	5.084	8.595	2.766
MB (%)	25	22,3	29,9	46,7	-18,9	18	46,5	59,6	46,4
(-) Despesas Fixas	-50.971								
(=) Res. Antes das Desp. Financeiras	27.520								
(-) Despesas Financeiras	-47.239								
(=) RESULTADO OPERACIONAL	-19.719								

Fonte: Faria, Borinelli e Mantovani (2010)

Como se observa na Tabela 02, a primeira análise evidenciou um resultado operacional negativo na empresa pesquisada pelos autores, por conta de altas despesas fixas e financeiras. Entretanto, revelou que há filiais que apresentam

Margem de Contribuição acima da média (68,4% em relação ao faturamento líquido), como SP e RJ, com MC de 72,3% e 75,2%, respectivamente, situação de aparente tranquilidade.

Analisando-se a Margem Bruta, em que são considerados os custos fixos e operacionais de cada filial, SP e RJ figuram abaixo da média da empresa, por conta de seus altos custos. A análise da Margem Bruta revela, ainda, a filial do PR com resultado negativo. Diante deste cenário, apresentou-se a seguinte questão: seriam lucrativos para a empresa todas as rotas, pontos de distribuição e clientes?

Seguiram-se diversas análises, com foco na filial de São Paulo, por opção dos gestores da empresa, em razão da maior facilidade de acesso às informações. Foram analisados os custos diretos mensais das rotas da Filial São Paulo e os Custos Médios por ponto atendido na mesma rota, por meio de controles sugeridos pelos pesquisadores e implementados pela empresa, tais como controle semanal de quilometragem, custos com combustíveis, pedágios, estacionamentos etc. De posse destes números, foi possível avaliar o custo de cada ponto atendido, em cada uma das 15 rotas da filial de SP.

A etapa final da pesquisa dos autores é a mensuração do Custo para Servir Clientes, que não foi possível realizar em função dos controles de faturamento da empresa não serem segregados por filial, mas sim por cliente. Por esta razão, os autores apuraram a margem bruta por cliente da filial SP e a margem operacional de cada um. Uma vez identificados os clientes mais rentáveis para a empresa, os pesquisadores recomendaram fidelizá-los e mantê-los.

Muito embora a análise ideal fosse apurar, efetivamente, o Custo para Servir cada cliente, em cada rota e em cada filial, tal apuração não foi possível, em função de carência de recursos humanos na empresa para auxiliar na obtenção dessas informações; bem como por ainda não existir Sistema de Informação para gerar essas informações automaticamente.

Ainda assim, as informações geradas na pesquisa-ação evidenciaram os pontos que necessitam maior atenção por parte da empresa, revelaram custos anteriormente desconhecidos, implementaram controles até então inexistentes, bem como permitiram o aperfeiçoamento da gestão da empresa.

Retomando os objetivos da presente dissertação e com base na fundamentação teórica pesquisada, faz-se necessária a utilização de uma metodologia que permita a utilização dos conceitos teóricos no dia a dia da empresa objeto desta pesquisa, o que será discutido e demonstrado no capítulo Metodologia de Pesquisa, a seguir.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto ao delineamento, esta dissertação utilizará a pesquisa bibliográfica que, conforme Gil (2010, p. 50), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica tem por objetivo identificar os conceitos e subsídios necessários para responder o problema de pesquisa, bem como fornecer embasamento para o atendimento dos objetivos propostos.

No que tange ao nível de pesquisa, será utilizado o exploratório. Será desenvolvida uma pesquisa qualitativa, que na visão de Creswell (2010), deve apresentar múltiplas fontes de evidências, tais como: observação direta e participante, análise documental e entrevistas.

Dentre os tipos de pesquisa qualitativa, foi escolhida para desenvolvimento a Pesquisa-ação que, para Thiollent (2005, p. 14), pode ser considerada como um “instrumento de pesquisa científica; baseada empiricamente, concebida e realizada em associação com ação ou resolução de um problema coletivo, em que os pesquisadores e membros da situação estão envolvidos e interagem, de maneira cooperativa e participante”.

Reason e Bradbury (2008) comentam que, no desenvolvimento da Pesquisa-ação, “pesquisa-se com um grupo e para um grupo e não sobre um grupo”. Os envolvidos, pesquisador e gestores, por exemplo, constroem, em conjunto, percepções que podem ser alteradas ao longo do tempo, já que interagem com suas crenças, seus valores e com as dificuldades e facilidades que a pesquisa vai apresentando. Conforme esses autores, as atividades desenvolvidas na pesquisa-ação têm como objetivo a produção de novas práticas e transformação de objetos.

De acordo com Thiollent (2005), na pesquisa-ação o pesquisador tem participação ativa, deixando de ser observador e agindo em conjunto com os pesquisados. Esse envolvimento, que já foi alvo de críticas, vem contando com aceitação crescente nas pesquisas em Administração.

Nesse sentido, Gil e Novaes (2009) afirmam que “as alegações contra a interferência do pesquisador e dos sujeitos da pesquisa na realidade pesquisada vêm perdendo progressivamente sua força”. Justificam os autores que esta

mudança de paradigma tem se dado, essencialmente, “porque na Administração há campos em que a participação dos sujeitos da pesquisa, tanto na sua elaboração quanto na condução, análise e interpretação dos resultados, é altamente recomendável” (GIL; NOVAES, 2009). Em especial, em situações em que se procura diagnosticar um problema específico, numa situação específica, com vistas a alcançar algum resultado prático.

De acordo com Riccio e Holanda (2001), a pesquisa-ação envolve um grupo de profissionais e pesquisadores que, em conjunto, planejam, agem e avaliam os resultados das ações realizadas, bem como monitoram as atividades, por meio de diversas etapas, buscando atingir resultados satisfatórios.

Para Martins (2006, p. 47), “a metodologia da pesquisa-ação associa ação à pesquisa, por meio de um processo em que os agentes envolvidos participam com o pesquisador, visando a elucidarem uma questão real em que estão inseridos; identificando problemas e testando soluções”. A pesquisa-ação difere do Estudo de Caso, justamente na participação ativa do pesquisador, que pode interferir e não apenas retratar uma realidade. Para Yin (2005, p.19),

em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco encontra-se em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

De qualquer maneira, não existe interferência nos processos, ou seja, no estudo de caso, não se altera a realidade, apenas a retrata. Martins (2006, p.11) argumenta que o estudo de caso, quando utilizado como estratégia de pesquisa, tem o propósito de orientar a “busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos”. Assim, retomando-se os objetivos da presente dissertação, observa-se que o estudo de caso não possui as características necessárias a fim de atendê-los, já que não se pretende apenas retratar uma realidade, e sim, interagir com os gestores, de maneira cooperativa.

Novaes; Drummond (2013) afirmam que, “em metodologias participativas e cooperativas de pesquisa, o pesquisador e o grupo com o qual e para o qual se pesquisa, assumem papéis bilaterais de iniciativa e controle da pesquisa e análise dos seus resultados”.

A Pesquisa-ação possui, conforme Coughlan e Coughlan (2002), quatro características básicas: deve ser conduzida na ação e não a respeito da ação; é participativa; deve ser concomitante com a ação e acompanha e relata uma sequência de ocorrências em que, ao mesmo tempo, foca na resolução de problemas. Os ganhos com esta metodologia de pesquisa são tanto de ordem prática quanto científica, ampliando a geração de conhecimento e fortalecendo as abordagens teóricas.

A pesquisa-ação foi desenvolvida em uma empresa de Administração Condominial, atuando no mercado há 60 anos, com a Matriz na cidade de São Paulo e uma filial na cidade de São Vicente (SP); sendo esta filial o objeto de estudo escolhido, em função da disponibilidade e acessibilidade por parte dos gestores, que viabilizaram a pesquisa.

Foram coletadas as informações na empresa, utilizando-se a base de 55 clientes e estrutura técnico-administrativa, e a metodologia do Custo para Servir (*Cost to Serve*) Clientes para apuração do custo e rentabilidade de cada cliente da referida empresa. A pesquisa foi realizada entre os meses de Abril e Agosto de 2013. A coleta de dados ocorreu nos meses de Julho e Agosto/2013.

Nesta pesquisa, a empresa focal é prestadora de serviços, com iguais dificuldades na gestão e mensuração adequada de seus custos. Até o mês de Agosto de 2013, não dispunha de instrumentos que permitissem a necessária otimização da rentabilidade de seus clientes. As análises gerenciais que dão suporte às tomadas de decisão são embasadas apenas no Fluxo de Caixa, único instrumento utilizado pela empresa para tal. Quanto ao regime de apuração de despesas, a empresa utiliza o regime de caixa, e não por competência.

Por estas razões, e diante da expectativa dos resultados objetivados nesta pesquisa, os sócios da empresa demonstraram interesse e predisposição na participação, fornecimento de dados e permissão da colaboração da equipe junto ao pesquisador, nos processos que foram desenvolvidos para a coleta de dados, realizada na filial de São Vicente, na Baixada Santista (SP).

Entretanto, conforme as entrevistas com os três diretores da empresa objeto da pesquisa-ação, desenvolvida na presente dissertação, não são conhecidas pelos

gestores, ferramentas que possam mensurar, com acurácia, os custos incorridos no atendimento a cada cliente. Na opinião dos referidos diretores da empresa, uma ferramenta ou método teria relevante utilidade prática no mercado de Administração Condominial.

A razão da escolha da pesquisa-ação baseia-se na dificuldade de as empresas de Administração Condominial e dessa, em particular, na análise da rentabilidade de cada um de seus clientes, uma vez que não dispõem de ferramentas suficientes para tal. Geralmente, no dia a dia, a formação do preço tem por base características gerais do cliente a ser atendido, tais como o número de apartamentos, quantidade de funcionários, entre outros fatores.

A definição do preço a ser cobrado de cada cliente ocorre sem um critério claramente especificado, variando entre o número de unidades condominiais (apartamentos) e, também de acordo com os preços praticados pelo mercado concorrente. Segundo os Diretores da empresa, a definição do preço em função do número de apartamentos é prática comum no mercado de Administração Condominial, até mesmo diante da inexistência de outros métodos. Porém, a empresa não possui parâmetros que indiquem se os Custos para Servir cada cliente são proporcionais aos valores cobrados dos mesmos, uma vez que estes custos não foram considerados na formação dos preços.

Entretanto, a percepção dos gestores da empresa é de que esta metodologia não é a mais eficiente, nem a que permite maior rentabilidade. Dessa forma, falta aos gestores uma metodologia capaz de mensurar o Custo para Servir cada cliente, bem como apurar a rentabilidade destes, uma vez que cada um possui exigências e necessidades diferenciadas, o que permitiria a maximização da rentabilidade e, ainda, adoção de práticas de fidelização daqueles clientes mais rentáveis.

Seguindo os passos de Faria, Borinelli e Mantovani (2010), a teoria que permeia a presente dissertação e de posse das informações, cooperação e participação ativa da empresa focal, foram realizadas as análises multidimensionais pertinentes, buscando a mensuração do Custo para Servir cada cliente, identificando aqueles mais rentáveis, os pouco rentáveis, e os não-rentáveis, sugerindo as ações cabíveis a cada grupo.

Thiollent (2005) considera que se pode dividir o processo de pesquisa-ação em quatro etapas principais, que serão desenvolvidas na pesquisa, quais sejam: fase exploratória, fase principal, fase de ação e fase de avaliação. Nesse cenário, após o contato com os Diretores da empresa objeto da presente pesquisa, eles demonstraram significativo interesse nas propostas e nos objetivos, concordando em franquear livre acesso às informações, processos e colaboradores da empresa.

Tendo em vista a autorização dos Diretores da empresa para a disponibilização dos dados e equipe, o pesquisador acompanhou, rotineiramente, as tarefas e as consequentes anotações de tempo, a fim de certificar-se quanto à veracidade e à acurácia dos tempos colhidos. Todas as planilhas, com as anotações manuscritas apontadas diariamente pelos colaboradores, totalizando 9.844 registros, foram utilizadas para se obter os tempos consumidos nas atividades por cliente.

Após as entrevistas com os diretores da empresa, foram realizadas reuniões com todos os colaboradores, no intuito de esclarecer-lhes os objetivos da pesquisa, explicar sua forma de participação e fazer o pré-teste das planilhas de coleta de tempos. Nessa oportunidade, também foi garantido a todos os colaboradores o sigilo quanto aos dados coletados; tendo sido esclarecido que os nomes não serão utilizados e que os resultados dos tempos não terão influência, especialmente negativa, em seu contrato com a empresa.

Como uma empresa essencialmente prestadora de serviços, uma Administradora de Condomínios tem por objetivo atender às necessidades de seus clientes, por meio do desenvolvimento de diversas atividades, em várias áreas, entre elas: Administração; Análise de Riscos e Avaliação de Cenários; Apoio na tomada de decisões; Assessoria jurídica; Auditoria; Consultoria administrativa e financeira; Consultoria tributária, fiscal, trabalhista e contábil; Contabilidade; Gestão de Conflitos; Gestão Orçamentária etc.

A forma utilizada para o desenvolvimento de muitas destas atividades está diretamente relacionada ao cliente que as utilizará. Por esta razão, isolar os custos de cada atividade não se constitui tarefa simples. Far-se-á necessário realizar o mapeamento de todas as atividades desenvolvidas, em cada um dos departamentos da empresa, bem como a mensuração dos tempos dispendidos em cada uma destas atividades, para cada um dos clientes da empresa.

Essas mensurações foram feitas em todos os departamentos da empresa, envolvendo os colaboradores dela, acompanhados pelo pesquisador, que registraram em instrumentos e planilhas os tempos dispendidos em cada atividade, durante o expediente normal de trabalho.

Foram entrevistados todos os 14 colaboradores da filial objeto de estudo desta pesquisa e identificadas as atividades diárias realizadas por eles. Neste trabalho, o instrumento de coleta de dados foi materializado sob a forma de planilhas personalizadas para cada colaborador, contendo as atividades desenvolvidas por ele e o nome de todos os clientes atendidos pela filial.

Os colaboradores foram orientados para que anotassem em suas planilhas, de forma manuscrita, o tempo dispendido na realização de cada tarefa, para cada cliente. Foi, também, esclarecido e garantido a todos os colaboradores a manutenção do sigilo quanto ao conteúdo das planilhas, tendo acesso ao conteúdo apenas o próprio colaborador e o pesquisador.

Com o objetivo de retratar as tarefas de cada dia, sem a interferência dos dados dos dias anteriores (o que poderia provocar preocupação ou tendência de elevação dos números por parte da equipe), as planilhas foram recolhidas diariamente pelo pesquisador, durante 60 dias.

Nas análises preliminares junto à empresa em que foi desenvolvida a pesquisa, os dados foram fornecidos, sob a condição de não revelar os nomes dos clientes da mesma, a relação de clientes e taxas administrativas praticadas para cada um. No próximo tópico, seguem a descrição e análise dos resultados.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 A empresa e a situação inicial

A empresa focal da presente dissertação, que a partir deste momento será tratada como XPTO, pois não autorizou a divulgação de seu nome, é uma das mais antigas e maiores empresas de Administração Condominial da cidade de São Vicente, na Baixada Santista (SP). Trata-se de empresa com gestão familiar, com a atual diretoria fazendo parte da 3ª geração da família.

Com a Matriz na cidade de São Paulo, onde iniciou suas atividades no mercado em 1953, iniciou como corretora na compra e venda de imóveis e foi expandido suas atividades em decorrência do aumento das operações que englobava. Com o mercado da época, ainda na cidade de São Paulo, em franca ebulição, a empresa ingressou na área de incorporações e construções no ano de 1957, focando suas obras em edifícios com grande número de apartamentos.

A atuação nesta nova atividade, cujas margens eram extremamente atrativas, permitiu a alavancagem da empresa, não apenas em termos de rentabilidade e acumulação de lucros, mas também na retroalimentação de suas atividades. Ocorreu que os apartamentos vendidos eram, muitas vezes, comprados por investidores que contratavam a área de locações da empresa para alugá-los ou a área de vendas para revendê-los.

Conforme um dos diretores da empresa, alguns prédios, nas décadas de 60 e 70, foram completamente vendidos em 48 horas após o lançamento, ou seja, sem sequer ter se iniciado a construção. A empresa chegou, ainda, a vender prédios inteiros com financiamento próprio, com recursos oriundos das primeiras incorporações, fato incomum na época e até mesmo nos dias atuais.

O sucesso no ramo de incorporações despertou o interesse dos primeiros gestores para um segmento até então pouco explorado: a Administração dos condomínios construídos pela empresa. Nasce, assim, a divisão de Administração Condominial da empresa. Na década de 1980, a mesma visão empreendedora passou a focar a Baixada Santista, mais especificamente a cidade de São Vicente, em que a empresa adotou a mesma receita de sucesso: Abriu uma filial e começou

a construir prédios na cidade, conquistar espaço no mercado e administrar os edifícios que construiu e outros já existentes.

A cidade de São Vicente/SP, localizada na Baixada Santista e vizinha de Santos e Praia Grande, possui cerca de 333 mil habitantes e uma área de 146 km<sup>2</sup> (SÃO VICENTE, 2013). Segundo dados da Prefeitura de São Vicente (2013), existem cerca de 550 condomínios formalmente cadastrados naquele órgão. Ainda que as moradias em condomínio não sejam a maioria na cidade, o mercado encontra-se em franca expansão, com lançamentos imobiliários residenciais e comerciais, que vêm transformando o visual e a forma de moradia da cidade.

Atualmente, a empresa atua em sedes próprias, tanto na cidade de São Paulo (Matriz) quanto em sua filial em São Vicente, sendo uma das empresas mais antigas da cidade de São Vicente e com melhor estrutura patrimonial, operacional e de carteira de clientes. A atuação do autor deste trabalho como Gerente Administrativo-Financeiro da Filial, colaborador da empresa desde 1993, também foi um dos fatores de escolha da empresa, tendo em vista a disponibilidade dos dados, informações e experiências necessárias para o estudo.

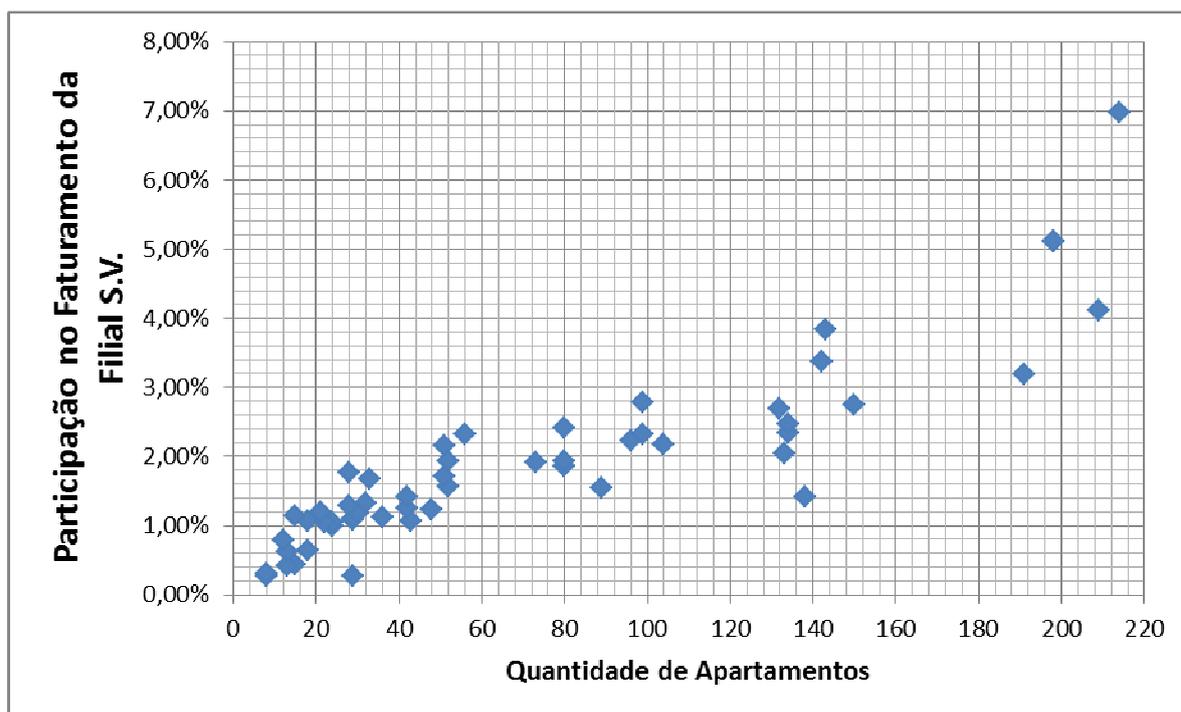
Nesse sentido, a experiência do autor e dos Diretores da empresa, há muitos anos atuando no mercado, ratificam a inexistência de uma ferramenta mais adequada para mensurar o custo de maneira adequada (com acurácia) do atendimento de cada cliente.

Foi constatado, durante as entrevistas iniciais com os Diretores da empresa, que o único instrumento utilizado na Filial de São Vicente para tomada de decisões relativas a custos é o fluxo de caixa, não havendo outros instrumentos ou ferramentas para tal. Verificou-se, também, que todos os colaboradores da filial dedicam-se diretamente à atividades de atendimento aos clientes, com exceção apenas da Recepcionista e Office Boy, cuja forma de tratamento dos gastos, por esta razão, será demonstrada mais adiante, no momento oportuno.

Importante, também, destacar que, ainda segundo os Diretores da empresa XPTO, toda a carteira de clientes é tratada de forma igualitária, não havendo, atualmente, segmentação de clientes por qualquer que seja o critério. Em outras palavras, o nível de serviço prestado é igual para todos os clientes.

Para iniciar as análises, o Gráfico 01 demonstra a relação atual entre os preços praticados para os 55 condomínios que são clientes da empresa e o número de apartamentos de cada um, demonstrando a participação de cada um deles no faturamento da empresa.

**Gráfico 01 - Relação entre Faturamento e Quantidade de Aptos**



Fonte: Elaborado pelo Autor (2013)

Pode-se observar no Gráfico 1 a grande variação de participação no faturamento da filial São Vicente entre clientes com quantidade semelhante de apartamentos, tomando-se como exemplo a faixa de 140 apartamentos. Nesta faixa, um dos clientes participa em pouco mais de 1% do faturamento total, enquanto outro se aproxima dos 4%. Em tese, os clientes são iguais, de acordo com o critério adotado pela empresa (quantidade de apartamentos); porém, nota-se que a definição de preço não seguiu este critério. Situação semelhante é observada entre os clientes na faixa superior a 200 apartamentos, com participações variando entre 3% e 7%.

Essas variações na participação do faturamento evidenciam que clientes semelhantes em quantidade de apartamentos possuem preços significativamente diferentes para a prestação de serviços. Entretanto, segundo a percepção dos

gestores, os custos envolvidos no atendimento a cada cliente não são, necessariamente, iguais para todos, ainda que a quantidade de apartamentos seja semelhante. Assim sendo, tendo em vista a falta de ferramenta adequada para mensuração da rentabilidade de cada cliente, não é possível, na atual situação, afirmar quais os clientes mais rentáveis, quais os menos rentáveis e, ainda, se existem clientes com rentabilidade negativa.

## **4.2 Análise da Receita por Cliente**

A empresa tem 55 clientes e 14 colaboradores, sendo que 12 deles dedicam-se diretamente às atividades de atendimento aos clientes, nas diversas atividades necessárias para tal, enquanto os outros 2 dão suporte aos demais, nas atividades administrativas, quais sejam, serviços bancários e internos (*office boy*) e recepção/telefonista. Foram, também, fornecidas pela empresa as informações de faturamento detalhado por cliente, bem como os gastos dos últimos 12 meses, com o objetivo de apropriá-los de acordo com sua destinação por cliente, que será o foco deste estudo.

Os valores da Receita Bruta e Líquida, que constam na Tabela 04, a seguir, compõem-se das duas receitas da empresa, quais sejam: taxa de administração, que é a receita proveniente do contrato firmado entre a empresa e o condomínio-cliente, para remuneração dos serviços prestados e material de expediente, que é o reembolso das despesas com cópias (xerox), correio, conduções e material de escritório que foram geradas para a prestação dos serviços ao condomínio.

Os contratos de prestação de serviços possuem reajuste anual. Uma das dificuldades percebidas pelo mercado de Administração Condominial é a maneira de apurar-se a rentabilidade de cada condomínio-cliente. Os preços da prestação de serviço são, geralmente, estimados com base no número de apartamentos, tendo em vista a inexistência de ferramenta para se apurar corretamente os custos.

É importante destacar que não há incidência de tributos sobre o material de expediente, por se tratar de reembolso de gastos que inclui xerox, correio e conduções, entre outros elementos. A Empresa XPTO está enquadrada no regime de Lucro Presumido, tendo os Tributos sido calculados de acordo com o referido regime.

A Tabela 03, a seguir, evidencia a Receita Líquida de cada cliente, com base nos valores contratuais e deduzidos os tributos incidentes, de acordo com os preços cobrados. Demonstra a apuração da Receita Líquida da Empresa XPTO, partindo da Receita Bruta (composta das Taxas de Administração e Expediente), deduzidos os tributos incidentes pelo Regime de Tributação do Lucro Presumido.

Está sendo, também, deduzido o Imposto sobre Prestação de Serviços - ISS recolhido à Prefeitura de São Vicente, no percentual de 2% da Receita Bruta de cada cliente, tributo este recolhido à municipalidade pela empresa. Conforme já citado, as receitas com Expediente não têm incidência de tributos, vez que se constituem de recuperação de despesas originadas para a prestação do serviço a cada cliente.

Tabela 03 – Apuração da Receita Líquida de cada cliente

CLIENTES	Nº Aptos	RECEITA BRUTA			TRIBUTOS	RECEITA LÍQUIDA			Rec. Líq. por Apto
		Adm.	Exped.	TOTAL		Adm.	Exped.	TOTAL	
CONDOMÍNIO 1	15	R\$ 600	R\$ 145	R\$ 745	R\$ 92	R\$ 508	R\$ 145	R\$ 653	R\$ 44
CONDOMÍNIO 2	51	R\$ 1.138	R\$ 376	R\$ 1.514	R\$ 174	R\$ 964	R\$ 376	R\$ 1.340	R\$ 26
CONDOMÍNIO 3	18	R\$ 335	R\$ 36	R\$ 371	R\$ 51	R\$ 284	R\$ 36	R\$ 320	R\$ 18
CONDOMÍNIO 4	24	R\$ 526	R\$ 79	R\$ 605	R\$ 81	R\$ 445	R\$ 79	R\$ 524	R\$ 22
CONDOMÍNIO 5	133	R\$ 1.078	R\$ 512	R\$ 1.590	R\$ 165	R\$ 913	R\$ 512	R\$ 1.424	R\$ 11
CONDOMÍNIO 6	143	R\$ 2.033	R\$ 849	R\$ 2.882	R\$ 312	R\$ 1.721	R\$ 849	R\$ 2.571	R\$ 18
CONDOMÍNIO 7	53	R\$ 678	R\$ 344	R\$ 1.022	R\$ 104	R\$ 574	R\$ 344	R\$ 918	R\$ 17
CONDOMÍNIO 8	99	R\$ 1.473	R\$ 520	R\$ 1.993	R\$ 226	R\$ 1.247	R\$ 520	R\$ 1.767	R\$ 18
CONDOMÍNIO 9	198	R\$ 2.707	R\$ 1.202	R\$ 3.909	R\$ 415	R\$ 2.292	R\$ 1.202	R\$ 3.494	R\$ 18
CONDOMÍNIO 10	142	R\$ 1.783	R\$ 658	R\$ 2.441	R\$ 273	R\$ 1.510	R\$ 658	R\$ 2.168	R\$ 15
CONDOMÍNIO 11	104	R\$ 1.145	R\$ 457	R\$ 1.602	R\$ 176	R\$ 969	R\$ 457	R\$ 1.427	R\$ 14
CONDOMÍNIO 12	24	R\$ 557	R\$ 126	R\$ 683	R\$ 85	R\$ 472	R\$ 126	R\$ 598	R\$ 25
CONDOMÍNIO 13	99	R\$ 1.226	R\$ 423	R\$ 1.649	R\$ 188	R\$ 1.038	R\$ 423	R\$ 1.461	R\$ 15
CONDOMÍNIO 14	79	R\$ 860	R\$ 272	R\$ 1.132	R\$ 132	R\$ 728	R\$ 272	R\$ 1.000	R\$ 13
CONDOMÍNIO 15	96	R\$ 1.176	R\$ 653	R\$ 1.829	R\$ 180	R\$ 996	R\$ 653	R\$ 1.649	R\$ 17
CONDOMÍNIO 16	18	R\$ 500	R\$ -	R\$ 500	R\$ 77	R\$ 423	R\$ -	R\$ 423	R\$ 24
CONDOMÍNIO 17	36	R\$ 622	R\$ 221	R\$ 843	R\$ 95	R\$ 527	R\$ 221	R\$ 747	R\$ 21
CONDOMÍNIO 18	48	R\$ 647	R\$ 203	R\$ 850	R\$ 99	R\$ 548	R\$ 203	R\$ 750	R\$ 16
CONDOMÍNIO 19	36	R\$ 594	R\$ 90	R\$ 684	R\$ 91	R\$ 503	R\$ 90	R\$ 593	R\$ 16
CONDOMÍNIO 20	191	R\$ 1.690	R\$ 742	R\$ 2.432	R\$ 259	R\$ 1.431	R\$ 742	R\$ 2.173	R\$ 11
CONDOMÍNIO 21	97	R\$ 1.600	R\$ -	R\$ 1.600	R\$ 245	R\$ 1.355	R\$ -	R\$ 1.355	R\$ 14
CONDOMÍNIO 22	8	R\$ 162	R\$ 16	R\$ 178	R\$ 25	R\$ 137	R\$ 16	R\$ 153	R\$ 19
CONDOMÍNIO 23	214	R\$ 3.689	R\$ 1.467	R\$ 5.156	R\$ 566	R\$ 3.123	R\$ 1.467	R\$ 4.591	R\$ 21
CONDOMÍNIO 24	28	R\$ 679	R\$ 166	R\$ 845	R\$ 104	R\$ 575	R\$ 166	R\$ 741	R\$ 26
CONDOMÍNIO 25	12	R\$ 414	R\$ 98	R\$ 512	R\$ 63	R\$ 351	R\$ 98	R\$ 448	R\$ 37
CONDOMÍNIO 26	22	R\$ 557	R\$ 152	R\$ 709	R\$ 85	R\$ 472	R\$ 152	R\$ 623	R\$ 28
CONDOMÍNIO 27	13	R\$ 329	R\$ -	R\$ 329	R\$ 50	R\$ 279	R\$ -	R\$ 279	R\$ 21
CONDOMÍNIO 28	32	R\$ 702	R\$ 128	R\$ 830	R\$ 108	R\$ 594	R\$ 128	R\$ 723	R\$ 23
CONDOMÍNIO 29	42	R\$ 659	R\$ 244	R\$ 903	R\$ 101	R\$ 558	R\$ 244	R\$ 802	R\$ 19
CONDOMÍNIO 30	198	R\$ 2.707	R\$ 918	R\$ 3.625	R\$ 415	R\$ 2.292	R\$ 918	R\$ 3.210	R\$ 16
CONDOMÍNIO 31	28	R\$ 936	R\$ 232	R\$ 1.168	R\$ 143	R\$ 793	R\$ 232	R\$ 1.024	R\$ 37
CONDOMÍNIO 32	15	R\$ 234	R\$ 77	R\$ 311	R\$ 36	R\$ 198	R\$ 77	R\$ 275	R\$ 18
CONDOMÍNIO 33	43	R\$ 561	R\$ 199	R\$ 760	R\$ 86	R\$ 475	R\$ 199	R\$ 674	R\$ 16
CONDOMÍNIO 34	138	R\$ 749	R\$ 492	R\$ 1.241	R\$ 115	R\$ 634	R\$ 492	R\$ 1.126	R\$ 8
CONDOMÍNIO 35	134	R\$ 1.306	R\$ 574	R\$ 1.880	R\$ 200	R\$ 1.106	R\$ 574	R\$ 1.680	R\$ 13
CONDOMÍNIO 36	89	R\$ 816	R\$ 374	R\$ 1.190	R\$ 125	R\$ 691	R\$ 374	R\$ 1.065	R\$ 12
CONDOMÍNIO 37	13	R\$ 226	R\$ 72	R\$ 298	R\$ 35	R\$ 191	R\$ 72	R\$ 263	R\$ 20
CONDOMÍNIO 38	56	R\$ 1.230	R\$ 387	R\$ 1.617	R\$ 189	R\$ 1.041	R\$ 387	R\$ 1.428	R\$ 26
CONDOMÍNIO 39	21	R\$ 629	R\$ 2	R\$ 631	R\$ 96	R\$ 533	R\$ 2	R\$ 535	R\$ 25
CONDOMÍNIO 40	52	R\$ 1.022	R\$ 349	R\$ 1.371	R\$ 157	R\$ 865	R\$ 349	R\$ 1.215	R\$ 23
CONDOMÍNIO 41	52	R\$ 823	R\$ 271	R\$ 1.094	R\$ 126	R\$ 697	R\$ 271	R\$ 967	R\$ 19
CONDOMÍNIO 42	80	R\$ 1.281	R\$ 421	R\$ 1.702	R\$ 196	R\$ 1.085	R\$ 421	R\$ 1.506	R\$ 19
CONDOMÍNIO 43	29	R\$ 577	R\$ 163	R\$ 740	R\$ 88	R\$ 489	R\$ 163	R\$ 651	R\$ 22
CONDOMÍNIO 44	42	R\$ 750	R\$ 320	R\$ 1.070	R\$ 115	R\$ 635	R\$ 320	R\$ 955	R\$ 23
CONDOMÍNIO 45	29	R\$ 582	R\$ 1	R\$ 583	R\$ 89	R\$ 493	R\$ 1	R\$ 494	R\$ 17
CONDOMÍNIO 46	134	R\$ 1.234	R\$ 664	R\$ 1.898	R\$ 189	R\$ 1.045	R\$ 664	R\$ 1.709	R\$ 13
CONDOMÍNIO 47	80	R\$ 980	R\$ 468	R\$ 1.448	R\$ 150	R\$ 830	R\$ 468	R\$ 1.298	R\$ 16
CONDOMÍNIO 48	132	R\$ 1.426	R\$ 650	R\$ 2.076	R\$ 219	R\$ 1.207	R\$ 650	R\$ 1.858	R\$ 14
CONDOMÍNIO 49	51	R\$ 908	R\$ 304	R\$ 1.212	R\$ 139	R\$ 769	R\$ 304	R\$ 1.073	R\$ 21
CONDOMÍNIO 50	29	R\$ 140	R\$ 106	R\$ 246	R\$ 21	R\$ 119	R\$ 106	R\$ 224	R\$ 8
CONDOMÍNIO 51	30	R\$ 622	R\$ 190	R\$ 812	R\$ 95	R\$ 527	R\$ 190	R\$ 717	R\$ 24
CONDOMÍNIO 52	209	R\$ 2.172	R\$ 1.033	R\$ 3.205	R\$ 333	R\$ 1.839	R\$ 1.033	R\$ 2.872	R\$ 14
CONDOMÍNIO 53	80	R\$ 1.023	R\$ 351	R\$ 1.374	R\$ 157	R\$ 866	R\$ 351	R\$ 1.217	R\$ 15
CONDOMÍNIO 54	150	R\$ 1.450	R\$ 693	R\$ 2.143	R\$ 222	R\$ 1.228	R\$ 693	R\$ 1.921	R\$ 13
CONDOMÍNIO 55	33	R\$ 886	R\$ 212	R\$ 1.098	R\$ 136	R\$ 750	R\$ 212	R\$ 963	R\$ 29
<b>TOTAL</b>	<b>4022</b>	<b>R\$ 55.429</b>	<b>R\$ 19.702</b>	<b>R\$ 75.131</b>	<b>R\$ 8.497</b>	<b>R\$ 46.931</b>	<b>R\$ 19.702</b>	<b>R\$ 66.633</b>	<b>-</b>
							<b>Preço médio por apto</b>	<b>R\$ 19</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Na Tabela 03 é possível verificar algumas distorções, quando se analisa o valor da Receita Líquida em função da quantidade de apartamentos de cada condomínio. Tomam-se como exemplo os condomínios de número 43, 45, 50 e 51. Os condomínios 43, 45 e 50 possuem 29 apartamentos cada um, mas geram uma receita líquida por apartamento de R\$ 22,00, R\$ 17,00 e R\$ 8,00, respectivamente.

Já o condomínio 51, com apenas um apartamento adicional (possui 30 apartamentos), gera uma Receita Líquida de R\$ 24,00. É possível notar, também, que o condomínio 16 apresenta Receita Líquida por apartamento no montante de R\$ 24,00, assim como o condomínio 51, mas possuindo apenas 18 apartamentos. Assim, é possível presumir-se que a rentabilidade de cada um destes clientes pode ser bastante diferente entre si, o que será analisado adiante.

Ainda com base nos dados da Tabela 03, foram selecionados os 10 condomínios que apresentam maior Receita Total e os 10 condomínios que apresentam maior Receita por apartamento, conforme as Tabelas 04 e 05, a seguir:

**Tabela 04 – Os 10 maiores condomínios em Receita Total**

CLIENTES	Nº Aptos	RECEITA BRUTA			TRIBUTOS	RECEITA LÍQUIDA			Rec. Líq.
		Adm.	Exped.	TOTAL		Adm.	Exped.	TOTAL	
CONDOMÍNIO 6	143	R\$ 2.033	R\$ 849	R\$ 2.882	R\$ 312	R\$ 1.721	R\$ 849	R\$ 2.571	R\$ 18
CONDOMÍNIO 8	99	R\$ 1.473	R\$ 520	R\$ 1.993	R\$ 226	R\$ 1.247	R\$ 520	R\$ 1.767	R\$ 18
CONDOMÍNIO 9	198	R\$ 2.707	R\$ 1.202	R\$ 3.909	R\$ 415	R\$ 2.292	R\$ 1.202	R\$ 3.494	R\$ 18
CONDOMÍNIO 10	142	R\$ 1.783	R\$ 658	R\$ 2.441	R\$ 273	R\$ 1.510	R\$ 658	R\$ 2.168	R\$ 15
CONDOMÍNIO 20	191	R\$ 1.690	R\$ 742	R\$ 2.432	R\$ 259	R\$ 1.431	R\$ 742	R\$ 2.173	R\$ 11
CONDOMÍNIO 23	214	R\$ 3.689	R\$ 1.467	R\$ 5.156	R\$ 566	R\$ 3.123	R\$ 1.467	R\$ 4.591	R\$ 21
CONDOMÍNIO 30	198	R\$ 2.707	R\$ 918	R\$ 3.625	R\$ 415	R\$ 2.292	R\$ 918	R\$ 3.210	R\$ 16
CONDOMÍNIO 48	132	R\$ 1.426	R\$ 650	R\$ 2.076	R\$ 219	R\$ 1.207	R\$ 650	R\$ 1.858	R\$ 14
CONDOMÍNIO 52	209	R\$ 2.172	R\$ 1.033	R\$ 3.205	R\$ 333	R\$ 1.839	R\$ 1.033	R\$ 2.872	R\$ 14
CONDOMÍNIO 54	150	R\$ 1.450	R\$ 693	R\$ 2.143	R\$ 222	R\$ 1.228	R\$ 693	R\$ 1.921	R\$ 13
<b>Média Aptos</b>	<b>168</b>					<b>Médias</b>		<b>R\$ 2.662</b>	<b>R\$ 16</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

A partir da análise comparativa das Tabelas 04 e 05, é possível verificar que os clientes com maior participação na Receita Total apresentam menor participação na Receita Líquida, com média de Receita Total de R\$ 2.662,00 e média de Receita Líquida por apartamento de R\$ 16,00. Já os clientes com menor participação na Receita Total (média de R\$ 835,00) são os que apresentam maior média de Receita Líquida (R\$ 30,00 por apartamento).

Tabela 05 – Os 10 maiores condomínios em Receita Líquida

CLIENTES	Nº Aptos	RECEITA BRUTA			TRIBUTOS	RECEITA LÍQUIDA			Rec. Liq.
		Adm.	Exped.	TOTAL		Adm.	Exped.	TOTAL	
CONDOMÍNIO 1	15	R\$ 600	R\$ 145	R\$ 745	R\$ 92	R\$ 508	R\$ 145	R\$ 653	R\$ 44
CONDOMÍNIO 2	51	R\$ 1.138	R\$ 376	R\$ 1.514	R\$ 174	R\$ 964	R\$ 376	R\$ 1.340	R\$ 26
CONDOMÍNIO 12	24	R\$ 557	R\$ 126	R\$ 683	R\$ 85	R\$ 472	R\$ 126	R\$ 598	R\$ 25
CONDOMÍNIO 24	28	R\$ 679	R\$ 166	R\$ 845	R\$ 104	R\$ 575	R\$ 166	R\$ 741	R\$ 26
CONDOMÍNIO 25	12	R\$ 414	R\$ 98	R\$ 512	R\$ 63	R\$ 351	R\$ 98	R\$ 448	R\$ 37
CONDOMÍNIO 26	22	R\$ 557	R\$ 152	R\$ 709	R\$ 85	R\$ 472	R\$ 152	R\$ 623	R\$ 28
CONDOMÍNIO 31	28	R\$ 936	R\$ 232	R\$ 1.168	R\$ 143	R\$ 793	R\$ 232	R\$ 1.024	R\$ 37
CONDOMÍNIO 38	56	R\$ 1.230	R\$ 387	R\$ 1.617	R\$ 189	R\$ 1.041	R\$ 387	R\$ 1.428	R\$ 26
CONDOMÍNIO 39	21	R\$ 629	R\$ 2	R\$ 631	R\$ 96	R\$ 533	R\$ 2	R\$ 535	R\$ 25
CONDOMÍNIO 55	33	R\$ 886	R\$ 212	R\$ 1.098	R\$ 136	R\$ 750	R\$ 212	R\$ 963	R\$ 29
<b>Média Aptos</b>	<b>29</b>					<b>Médias</b>		<b>R\$ 835</b>	<b>R\$ 30</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Novamente, é possível perceber nas tabelas supracitadas, distorções entre os números, o que dificulta a análise dos gestores quanto à rentabilidade de cada cliente, impedindo a adoção de medidas visando ao aumento da mesma. Como exemplo, pode-se citar os condomínios 38 e 39, constantes na Tabela 05 que, muito embora apresentem Receita Líquida de R\$ 26,00 e R\$ 25,00 por apartamento, respectivamente, possuem 56 e 21 apartamentos.

Como foi constatado, existem preços diferenciados por condomínio (cliente), tanto quando se analisa Receita Total, Líquida e por apartamento. Fica a dúvida: será que todos os clientes apresentam a mesma rentabilidade, seja em valor absoluto (R\$) ou em valor relativo (%) ?

Tal constatação reforça a necessidade de mecanismos para melhor conhecer a rentabilidade dos clientes na prestação de serviços de Administração Condominial, tendo em vista que uma Receita Total elevada não significa, em um primeiro momento, uma rentabilidade elevada por cliente. Para isso, há necessidade de apurar-se o Custo para Servir cada cliente.

#### 4.3 Análise dos Custos Diretos para Servir Clientes

Os Custos Diretos envolvem os gastos específicos ou identificáveis diretamente a um objeto específico, no caso da Administração Condominial, foco deste estudo, Clientes. Conforme Faria e Costa (2005), a Identificação Direta ocorre

quando é possível identificar-se diretamente os custos a uma atividade ou objeto, sem necessitar haver nenhum outro tipo de análise. Para apurar os Custos Diretos para Servir Clientes, inicialmente, é preciso identificar os Gastos Totais da empresa, para verificar a possibilidade de apropriação para cada cliente.

A Tabela 06, a seguir, evidencia as informações fornecidas pelo Departamento de Contabilidade sobre os gastos totais incorridos pela Empresa XPTO. Demonstra os Gastos Totais da empresa, divididos em três grupos: Gastos com Pessoal, Gastos com Expediente e Gastos Corporativos. Foram mensurados os gastos dos últimos 12 meses e a Tabela supracitada apresenta a média de cada grupo e tipo de gastos.

Cabe destacar que não foram objeto de análise os custos de conquista dos clientes, também chamados no setor de “custo de captação”. Todos os demais custos decorrentes da prestação do serviço ao cliente foram considerados nas análises.

Os Gastos com Pessoal, no total médio mensal de R\$ 28.822,00, incluem todos os gastos efetivos com colaboradores, cujas atividades estão diretamente ou indiretamente ligadas à prestação de serviço aos clientes, e representam 54,20% do total médio dos gastos.

É importante destacar que, os gastos com salário e encargos da Recepcionista que presta serviços para todos os colaboradores e clientes, foram contabilizados como Gastos Corporativos, uma vez que essa profissional não atende diretamente os clientes, mas sim de forma parcial, e especialmente como apoio às demais áreas. Da mesma forma, procedeu-se com os gastos com o *office boy*, cujo serviço é terceirizado por meio de empresa especializada para tal. Por tais razões, não houve apuração dos tempos para servir cada cliente nas atividades de ambos os colaboradores.

Tabela 06 – Gastos Totais mensais da Empresa

GASTOS COM PESSOAL														
	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	Total	MÉDIA 12 meses
<b>Folha Pagamento</b>														
13o. Salário	-	-	-	1.315	431	4.875	6.108	-	-	-	-	1.160	13.889	1.157
Adiantamento	4.354	4.065	5.727	4.781	4.306	4.663	4.355	3.848	4.347	4.571	5.251	4.928	55.196	4.600
Assessoria	1.866	1.866	1.866	1.866	1.866	1.866	1.866	2.466	2.634	2.034	2.034	2.034	24.264	2.022
Ferías	2.078	3.003	-	1.967	1.422	-	-	5.862	1.562	1.662	1.089	1.118	19.763	1.647
Plano Saude	1.805	1.805	1.805	2.034	2.034	2.034	2.034	2.034	2.034	2.034	2.034	2.034	23.718	1.977
Salarios	9.059	8.854	10.772	9.633	8.548	8.092	8.246	9.187	7.237	7.486	7.906	8.478	103.498	8.625
Serv. Prestados	-	-	200	200	701	1.347	1.211	2.093	3.300	1.956	989	589	12.586	1.049
Vale Transporte	850	1.041	845	767	644	688	654	855	814	918	1.069	1.024	10.168	847
<b>Total Folha Pagamento</b>	<b>20.011</b>	<b>20.634</b>	<b>21.215</b>	<b>22.562</b>	<b>19.952</b>	<b>23.565</b>	<b>24.474</b>	<b>26.344</b>	<b>21.927</b>	<b>20.661</b>	<b>20.372</b>	<b>21.365</b>	<b>263.083</b>	<b>21.924</b>
<b>Encargos Sociais</b>														
FGTS	1.744	1.205	1.341	1.276	1.113	1.018	1.489	1.590	1.118	1.128	1.111	1.195	15.328	1.277
INSS (Retencao)	77	77	76	77	77	77	77	77	86	86	86	86	958	80
INSS Folha	5.267	5.604	5.952	5.564	5.444	5.141	9.097	4.445	4.900	4.958	4.886	5.232	66.490	5.541
<b>Total Encargos Sociais</b>	<b>7.088</b>	<b>6.886</b>	<b>7.370</b>	<b>6.917</b>	<b>6.635</b>	<b>6.236</b>	<b>10.662</b>	<b>6.113</b>	<b>6.104</b>	<b>6.171</b>	<b>6.083</b>	<b>6.513</b>	<b>82.776</b>	<b>6.898</b>
<b>TOTAL PESSOAL</b>	<b>27.099</b>	<b>27.520</b>	<b>28.584</b>	<b>29.480</b>	<b>26.586</b>	<b>29.801</b>	<b>35.137</b>	<b>32.457</b>	<b>28.031</b>	<b>26.832</b>	<b>26.454</b>	<b>27.878</b>	<b>345.859</b>	<b>28.822</b>
<b>GASTOS CORPORATIVOS</b>														
Calculadoras	-	-	110	-	-	-	-	78	-	-	-	-	188	16
Condomínio	2.688	2.707	2.674	2.707	3.041	3.275	3.940	2.624	2.250	2.250	2.250	2.250	32.659	2.722
Conduções	-	-	-	650	250	176	-	-	50	261	189	-	1.577	131
Correio	170	36	76	178	47	88	40	77	72	43	26	69	923	77
Diversos	-	350	973	-	-	-	2.372	120	-	50	2.789	-	6.654	555
Eletricidade	641	572	585	463	573	631	795	1.293	1.010	953	1.088	845	9.448	787
Equipamentos	-	-	-	-	-	414	1.134	414	414	413	520	-	3.308	276
Estrutura	-	-	-	-	-	-	417	217	217	217	217	217	1.500	125
Eventos	118	-	-	-	-	-	427	1.186	-	-	112	-	1.843	154
Gasolina	389	345	-	187	270	-	256	273	264	411	143	-	2.538	212
I.S.S. (Retenção)	18	18	18	18	21	21	21	21	18	22	23	23	242	20
Impostos e Taxas	634	634	634	634	634	634	634	668	668	668	668	668	7.781	648
Informática	1.752	-	-	84	-	-	1.973	-	180	395	-	-	4.384	365
Internet	73	73	104	74	74	36	110	74	74	74	74	74	914	76
Locacao Eqptos	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	1.008	84
Material Elétrico	-	-	112	72	134	305	41	277	-	-	140	84	1.165	97
Material Escritorio	40	-	538	89	408	-	105	215	577	74	81	678	2.804	234
Material Limpeza	363	384	448	281	370	213	384	356	-	544	565	353	4.262	355
Notas Fiscais	40	40	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	42
Outros	-	-	30	-	-	-	-	-	-	-	123	119	272	23
PABX	158	158	158	915	915	915	1.067	158	171	171	261	171	5.216	435
Pastas	-	-	-	-	-	-	810	810	-	-	-	-	1.620	135
Publicidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	750	750	63
Refeicoes-Mantimentos	125	197	272	126	93	180	484	161	96	242	175	69	2.221	185
Sal.+Enc. Recepcionista	1.230	1.231	1.545	1.322	1.590	2.222	2.471	1.323	1.396	1.323	1.323	1.323	18.300	1.525
Segurança	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	219	219	2.460	205
Sindicatos	64	35	35	35	63	64	105	77	50	41	434	35	1.038	86
Sistemas	503	506	818	514	814	1.294	514	1.044	1.035	1.038	1.061	1.058	10.200	850
Telefone	1.601	1.220	1.121	1.203	1.130	1.094	1.319	993	1.112	979	1.020	811	13.602	1.133
Terceirização(Office Boy)	1.602	2.052	1.600	1.604	1.602	1.602	2.597	1.604	1.764	1.764	1.764	2.514	22.069	1.839
Toner-Fitas-Tinta	570	-	-	270	160	-	324	240	-	-	365	-	1.929	161
Tx Banc: DOC	31	39	31	31	31	31	59	55	55	31	39	37	470	39
Tx Banc: Encargos C-C	-	-	46	-	-	44	43	1	1	-	-	-	135	11
Tx Banc: Manut. C/C	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	50	538	45
Tx Banc: PagFunc	24	26	23	-	-	26	39	39	27	26	29	26	282	24
Tx Banc: Tarifa Serv.	592	644	657	518	548	670	617	718	239	486	108	75	5.872	489
<b>TOTAL CORPORATIVOS</b>	<b>13.757</b>	<b>11.597</b>	<b>12.980</b>	<b>12.348</b>	<b>13.140</b>	<b>14.307</b>	<b>23.475</b>	<b>15.489</b>	<b>12.111</b>	<b>12.848</b>	<b>15.975</b>	<b>12.643</b>	<b>170.671</b>	<b>14.223</b>
<b>GASTOS EXPEDIENTE</b>														
Biro	1.499	1.123	1.597	1.294	1.342	1.647	1.668	1.116	2.531	1.743	2.205	2.111	19.877	1.656
Copiadora (Xerox)	798	802	655	984	715	968	800	968	873	1.039	915	915	10.432	869
Correio	4.002	4.896	3.705	6.049	4.227	5.026	5.583	7.685	5.738	3.970	6.884	5.095	62.859	5.238
Motoboy	1.345	1.249	1.285	1.161	1.317	1.355	1.397	1.216	1.662	1.470	1.643	1.839	16.939	1.412
Papel	733	1.152	701	563	752	1.315	1.267	658	1.116	1.816	600	814	11.486	957
<b>TOTAL EXPEDIENTE</b>	<b>8.377</b>	<b>9.221</b>	<b>7.942</b>	<b>10.052</b>	<b>8.354</b>	<b>10.311</b>	<b>10.716</b>	<b>11.642</b>	<b>11.920</b>	<b>10.037</b>	<b>12.247</b>	<b>10.774</b>	<b>121.593</b>	<b>10.133</b>
<b>Total Despesas</b>	<b>49.234</b>	<b>48.338</b>	<b>49.507</b>	<b>51.880</b>	<b>48.080</b>	<b>54.419</b>	<b>69.327</b>	<b>59.588</b>	<b>52.062</b>	<b>49.718</b>	<b>54.677</b>	<b>51.295</b>	<b>638.123</b>	<b>53.177</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Na visão de Nakagawa (2001), quando não se é possível fazer uma alocação direta dos gastos, a informação pode ser gerada pelo Rastreamento, que é a forma para identificar, classificar e mensurar a maneira como as atividades consomem recursos, antes de preocupar-se em como os clientes (no caso deste estudo) consomem as atividades. Faria e Costa (2005) dizem que “o rastreamento é uma forma bastante racional para apropriar os custos”.

Os valores dos Gastos com Pessoal foram apropriados diretamente para cada condomínio-cliente, com base nos tempos consumidos pelos colaboradores, para atender a cada cliente, conforme será demonstrado adiante. Já os Gastos Corporativos, no total médio anual de R\$ 14.223,00, representam 26,75% do total médio de gastos. Por fim, os Gastos com Expediente, no total de R\$ 10.133,00, representam 19,05% do total médio de gastos.

O controle dos Gastos com Expediente por cliente é feito por meio de planilhas individualizadas para cada condomínio, que são alimentadas conforme os gastos são incorridos. Já o reembolso dos gastos com material de escritório e conduções (incluindo *motoboy*) é feito por meio da cobrança de uma taxa fixa para cada cliente, de 15% sobre o valor da Taxa de Administração, tendo em vista a dificuldade de apurar-se o gasto efetivo com cada cliente. Esta cobrança consta, de forma explícita, nos contratos de prestação de serviços. Um modelo da planilha utilizada encontra-se no Apêndice A.

Uma vez apuradas as receitas por cliente e apresentados os gastos da empresa, passou-se a apurar os custos detalhados de cada colaborador, objetivando-se encontrar o valor da hora trabalhada de cada um deles. Os 12 colaboradores da empresa executam as seguintes atividades, de acordo com suas funções na empresa: Administração Geral, Cobrança, Administração Financeira, Contabilidade, Assessoria Jurídica, Auditoria, Consultoria Administrativa, Consultoria Financeira, Consultoria Trabalhista, Gestão de Conflitos, Consultoria Fiscal e Tributária, conforme pode ser observado no Quadro 05, a seguir:

### Quadro 05 – Atividades desenvolvidas por colaborador

Colaborador	Atividades						
	Adm. Geral	Assessoria Jurídica	Consultoria Adm.	Consultoria Trabalhista	Gestão de Conflitos	-	-
1	Adm. Geral	Assessoria Jurídica	Consultoria Adm.	Consultoria Trabalhista	Gestão de Conflitos	-	-
2	Adm. Geral	Assessoria Jurídica	Consultoria Adm.	Consultoria Trabalhista	Gestão de Conflitos	Consultoria Fiscal e	Auditoria
3	Cobrança	Contabilidade	-	-	-	-	-
4	Adm. Geral	Gestão de Conflitos	-	-	-	-	-
5	Adm. Geral	Cobrança	Gestão de Conflitos	-	-	-	-
6	Consultoria Financeira	Adm. Financeira	-	-	-	-	-
7	Consultoria Financeira	Adm. Financeira	-	-	-	-	-
8	Contabilidade	-	-	-	-	-	-
9	Contabilidade	-	-	-	-	-	-
10	Consultoria Trabalhista	-	-	-	-	-	-
11	Consultoria Trabalhista	-	-	-	-	-	-
12	Consultoria Trabalhista	-	-	-	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

O nome de cada colaborador foi omitido, conforme o protocolo estabelecido para a coleta de dados, visando a preservá-los; omissão esta que não compromete os resultados discutidos. Como se pode observar no Quadro 05, diversos colaboradores desenvolvem mais de uma atividade, sendo que os tempos dedicados a cada uma delas foi devidamente registrado nas planilhas, atribuindo o tempo de tais atividades ao cliente para o qual as mesmas foram desenvolvidas.

As planilhas de cada colaborador foram desenvolvidas pelo autor com base nas atividades desenvolvidas pelos mesmos. No Apêndice B, encontra-se a planilha de um dos colaboradores, para referência. Tais atividades foram acompanhadas durante todo o período da coleta de dados e os tempos anotados pelos colaboradores foram lançados em planilhas de controle. As planilhas totalizaram os tempos gastos nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores, individualmente, para atender a cada cliente. Apurou-se, então, o valor hora de cada colaborador, apresentado na Tabela 07, a seguir:

**Tabela 07 – Apuração do valor-hora de cada colaborador**

Colaborador	Salário	Bienio	Dif Salarial	Gratíf. / Extras	Cesta	Folha Total	Encargos	Prov. Férias + 1/3 e 13o Salário	Plano Saúde	Vale Transp.	TOTAL	VALOR HR TOTAL Base: 220 hs/mês
1	2.665	400	85	2.034	156	5.340	1.087	1.248	127		7.802	35
2	1.206	181	38		156	1.581	492	403	127	109	2.603	12
3	1.091	164	35		156	1.445	445	367	127	109	2.384	11
4	933		26		156	1.115	331	281	127		1.854	8
5	902	47	27		156	1.132	337	285	127	109	1.880	9
6	1.377	69	40		156	1.642	513	418	127	109	2.700	12
7	1.102	165	35		156	1.458	449	370	127	109	2.405	11
8	1.263	189	40		156	1.649	515	420	127	109	2.711	12
9	933		26		156	1.115	331	281	127	109	1.854	8
10	1.080	54	38		156	1.328	404	336	127	109	2.196	10
11	1.200	-	-		156	1.356	414	344	127		2.241	10
12	1.248		28		156	1.432	440	364	127	109	2.363	11
<b>TOTAIS</b>	<b>15.000</b>	<b>1.268</b>	<b>419</b>	<b>2.034</b>	<b>1.872</b>	<b>20.594</b>	<b>5.757</b>	<b>5.116</b>	<b>1.525</b>	<b>983</b>	<b>32.993</b>	<b>150</b>
				<b>TOTAL GERAL</b>		<b>33.975</b>						<b>154</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Verifica-se que a Tabela 07 apura os custos totais de cada funcionário, com base na folha de pagamento do mês de maio/2013, incluindo os encargos sociais, assim como a provisão de 13º salário e férias; para que, de posse destes valores e do cruzamento deles com o tempo dispendido por cada colaborador, seja possível apurar o custo do tempo dedicado a cada atividade executada e a cada cliente.

É importante destacar que a diferença existente entre a folha de pagamento supracitada (base Maio/2013, no total de R\$ 33.975,00) e os gastos médios apresentados na Tabela 06 (total de R\$ R\$ 28.822,00) deve-se a alguns fatores, tais como, os descontos dos dependentes do Plano de Saúde, cujo valor é suportado pelo colaborador, sendo deduzido do pagamento do mesmo. Há, também empréstimos feitos pela empresa aos colaboradores, cujos descontos estão em andamento, o que contribuiu para reduzir o valor líquido.

Por fim, também contribuiu para a diferença o fato de o reajuste salarial dos colaboradores ter ocorrido em Maio/2013, sendo que os gastos com pessoal foram calculados pela média dos últimos 12 meses, isto é, ainda pelos valores antigos. Entretanto, e por tais razões, o valor utilizado para apropriação aos clientes é o valor da folha de pagamento (Tabela 07), e não o valor dos gastos com pessoal constante na Tabela 06.

Importante destacar, também, que os gastos com salário e encargos da Recepcionista e do *Office Boy* não estão computados na folha de pagamento da empresa, pelas razões já elencadas, quais sejam, os mesmos não atendem diretamente aos clientes, sendo que tais valores serão apropriados mais adiante.

Demonstrados os gastos e apurados os valores da hora de trabalho de cada colaborador, passou-se a apurar, conforme apresentado na Tabela 08, a seguir, o custo das atividades desenvolvidas pelos colaboradores, conforme dados coletados nas planilhas, diariamente alimentadas pelos mesmos. Foram calculados os custos totais das atividades de cada colaborador, conforme demonstra a Tabela 08:

**Tabela 08 – Apuração do Custo Total das atividades por colaborador**

Colab.	ADM. GERAL	COBRANCA	FINANCEIRO	CONTABILIDADE	ASSESSORIA JURIDICA	AUDITORIA	CONSULT. ADM.	CONSULT. FINANC.	CONSULT. TRABA	GESTAO CONFLITOS	CONSULT. FISC. TRIBUT	Total Geral
Cod.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	5.091	-	-	-	211	0	1.892	-	448	159	-	7.802
2	913	-	-	-	299	159	290	-	288	497	267	2.712
3	-	2.257	-	237	-	-	-	-	-	-	-	2.494
4	1.063	-	-	-	-	-	-	-	-	791	-	1.854
5	146	1.813	-	-	-	-	-	-	-	31	-	1.990
6	-	-	1.998	-	-	-	-	811	-	-	-	2.809
7	-	-	2.344	-	-	-	-	171	-	-	-	2.515
8	-	-	-	2.820	-	-	-	-	-	-	-	2.820
9	-	-	-	1.963	-	-	-	-	-	-	-	1.963
10	-	-	-	-	-	-	-	-	2.305	-	-	2.305
11	-	-	-	-	-	-	-	-	2.241	-	-	2.241
12	-	-	-	-	-	-	-	-	2.472	-	-	2.472
<b>TOTAL</b>	<b>7.212</b>	<b>4.070</b>	<b>4.342</b>	<b>5.020</b>	<b>510</b>	<b>159</b>	<b>2.182</b>	<b>982</b>	<b>7.753</b>	<b>1.477</b>	<b>267</b>	<b>33.975</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

A Tabela 08 apresenta o custo total da mão de obra em cada atividade apresentada no Quadro 05, por colaborador e por atividade. Os valores do custo de cada atividade apresentados serão utilizados para o cálculo do Custo para Servir cada cliente, em cada uma das atividades consumidas pelos mesmos, apurados com base no tempo gasto (*time-driven*), conforme dados alimentados nas planilhas diárias, pelos colaboradores (Apêndice B).

Conforme Kaplan e Anderson (2003), a Metodologia do Custeio Baseado em Atividades – ABC, que é a base da metodologia do Custo para Servir Clientes, focada no tempo (*Time Driven ABC*), requer estimativas de dois parâmetros: (1) o custo por unidade de capacidade de fornecimento e (2) o tempo necessário para executar uma operação ou uma atividade, que é utilizado como direcionador de custos pela maior parte de empresas que são prestadoras de serviços.

A Tabela 09, a seguir, demonstra o tempo gasto em cada atividade, para cada cliente, de acordo com os dados coletados nas planilhas diárias. Mostra, também, o custo de folha de pagamento para realização destas atividades, com base no cruzamento do tempo gasto com o custo do tempo de cada colaborador.

Tabela 09 – Apuração do Gasto de pessoal em cada atividade por cliente

ATIVIDADES	ADMINISTRAÇÃO GERAL			COBRANCA			FINANCEIRO			CONTABILIDADE			ASSESSORIA JURIDICA			AUDITORIA			CONSULTORIA ADM.			CONSULTORIA FINANC.			CONSULTORIA TRABALHISTA			GESTAO DE CONFLITOS			CONSULT. FISCAL E TRIB.			TOTAL DE FOLHA P CLIENTE
	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	
CONDOMÍNIO 1	55	0	36	164	1	37	182	2	66	346	1	63	45	3	16	0	0	0	30	1	23	11	1	5	271	1	92	0	0	0	35	3	8	345
CONDOMÍNIO 2	230	2	150	250	1	57	275	2	99	460	2	83	60	4	21	20	3	5	80	3	60	148	7	70	146	1	49	452	12	176	15	1	4	774
CONDOMÍNIO 3	390	4	255	231	1	53	108	1	39	297	1	54	0	0	0	0	0	0	49	2	37	15	1	7	2	0	1	5	0	2	0	0	0	447
CONDOMÍNIO 4	178	2	116	156	1	36	183	2	66	397	1	72	70	5	25	60	9	14	0	0	0	1	0	0	0	0	0	27	1	11	0	0	0	339
CONDOMÍNIO 5	194	2	127	321	2	73	272	2	98	691	2	125	30	2	11	0	0	0	68	2	51	23	1	11	598	3	202	38	1	15	0	0	0	713
CONDOMÍNIO 6	193	2	126	499	3	114	237	2	86	519	2	94	65	4	23	10	1	2	55	2	41	4	0	2	346	2	117	115	3	45	10	1	2	652
CONDOMÍNIO 7	198	2	129	281	2	64	195	2	71	374	1	68	35	2	12	20	3	5	30	1	23	21	1	10	669	3	226	17	0	7	50	4	12	626
CONDOMÍNIO 8	150	1	98	305	2	69	250	2	90	560	2	101	0	0	0	0	0	0	64	2	48	74	4	35	740	3	250	18	0	7	0	0	0	700
CONDOMÍNIO 9	257	2	168	576	3	131	249	2	90	823	3	149	75	5	26	0	0	0	99	3	74	98	5	46	825	4	279	168	4	65	0	0	0	1.029
CONDOMÍNIO 10	459	4	300	373	2	85	227	2	82	405	1	73	20	1	7	0	0	0	85	3	64	22	1	10	668	3	226	188	5	73	45	4	11	931
CONDOMÍNIO 11	127	1	83	562	3	128	225	2	81	830	3	150	0	0	0	0	0	0	19	1	14	26	1	12	717	3	243	4	0	2	10	1	2	716
CONDOMÍNIO 12	120	1	78	129	1	29	197	2	71	192	1	35	60	4	21	15	2	4	40	1	30	17	1	8	152	1	51	30	1	12	15	1	4	343
CONDOMÍNIO 13	157	1	103	338	2	77	287	2	104	1.213	4	220	0	0	0	20	3	5	15	1	11	37	2	17	961	4	325	11	0	4	55	5	13	879
CONDOMÍNIO 14	180	2	118	327	2	74	240	2	87	825	3	149	0	0	0	20	3	5	35	1	26	89	4	42	1.071	5	362	3	0	1	20	2	5	869
CONDOMÍNIO 15	195	2	127	281	2	64	235	2	85	446	2	81	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29	1	14	259	1	88	57	2	22	0	0	0	481
CONDOMÍNIO 16	68	1	44	167	1	38	179	1	65	160	1	29	25	2	9	0	0	0	15	1	11	7	0	3	101	0	34	46	1	18	10	1	2	254
CONDOMÍNIO 17	345	3	225	477	3	109	241	2	87	529	2	96	95	7	33	35	5	8	65	2	49	40	2	19	295	1	100	118	3	46	110	10	26	798
CONDOMÍNIO 18	177	2	116	157	1	36	208	2	75	445	2	81	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	1	10	147	1	50	76	2	30	0	0	0	396
CONDOMÍNIO 19	113	1	74	135	1	31	157	1	57	406	1	74	20	1	7	20	3	5	0	0	0	1	0	0	11	0	4	24	1	9	35	3	8	268
CONDOMÍNIO 20	114	1	74	390	2	89	196	2	71	605	2	110	0	0	0	0	0	0	8	0	6	33	2	16	4	0	1	73	2	28	0	0	0	395
CONDOMÍNIO 21	27	0	18	125	1	28	80	1	29	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	51	2	24	2	0	1	0	0	0	0	0	0	100
CONDOMÍNIO 22	59	1	39	109	1	25	173	1	63	135	0	24	10	1	4	10	1	2	0	0	0	11	1	5	10	0	3	0	0	0	0	0	0	165
CONDOMÍNIO 23	309	3	202	524	3	119	274	2	99	635	2	115	21	1	7	0	0	0	123	4	92	74	4	35	326	1	110	244	6	95	0	0	0	875
CONDOMÍNIO 24	163	1	106	186	1	42	170	1	61	179	1	32	30	2	11	10	1	2	20	1	15	9	0	4	3	0	1	106	3	41	0	0	0	317
CONDOMÍNIO 25	53	0	35	145	1	33	186	2	67	223	1	40	15	1	5	15	2	4	10	0	8	13	1	6	96	0	32	0	0	0	5	0	1	231
CONDOMÍNIO 26	177	2	116	185	1	42	187	2	68	239	1	43	25	2	9	5	1	1	50	2	38	23	1	11	0	0	0	170	4	66	40	4	9	402
CONDOMÍNIO 27	102	1	67	127	1	29	227	2	82	280	1	51	20	1	7	20	3	5	9	0	7	83	4	39	348	2	118	10	0	4	25	2	6	413
CONDOMÍNIO 28	177	2	116	456	3	104	234	2	85	452	2	82	40	3	14	40	6	9	90	3	68	18	1	9	313	1	106	93	2	36	45	4	11	638
CONDOMÍNIO 29	237	2	155	264	1	60	235	2	85	455	2	82	30	2	11	30	4	7	10	0	8	60	3	28	361	2	122	133	4	52	35	3	8	618
CONDOMÍNIO 30	319	3	208	1.810	10	412	324	3	117	2.231	8	404	0	0	0	0	0	0	144	5	108	93	4	44	2.100	9	710	6	0	2	10	1	2	2.009
CONDOMÍNIO 31	394	4	257	224	1	51	235	2	85	465	2	84	6	0	2	0	0	0	89	3	67	63	3	30	417	2	141	0	0	0	0	0	0	717

Continua...

Tabela 09 – Apuração do Gasto de pessoal em cada atividade por cliente (Continuação)

ATIVIDADES	ADMINISTRAÇÃO GERAL			COBRANCA			FINANCEIRO			CONTABILIDADE			ASSESSORIA JURIDICA			AUDITORIA			CONSULTORIA ADM.			CONSULTORIA FINANC.			CONSULTORIA TRABALHISTA			GESTAO DE CONFLITOS			CONSULT. FISCAL E TRIB.			TOTAL DE FOLHA P CLIENTE	
	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor	Mins.	%	Valor		
CONDOMÍNIO 32	20	0	13	115	1	26	157	1	57	163	1	30	0	0	0	20	3	5	0	0	0	8	0	4	1	0	0	0	0	0	10	1	2	137	
CONDOMÍNIO 33	138	1	90	235	1	53	247	2	89	382	1	69	25	2	9	0	0	0	19	1	14	10	0	5	362	2	122	8	0	3	0	0	0	455	
CONDOMÍNIO 34	144	1	94	333	2	76	257	2	93	659	2	119	44	3	15	0	0	0	23	1	17	35	2	17	448	2	152	24	1	9	0	0	0	592	
CONDOMÍNIO 35	77	1	50	529	3	120	233	2	84	668	2	121	0	0	0	0	0	0	35	1	26	48	2	23	462	2	156	73	2	28	0	0	0	610	
CONDOMÍNIO 36	158	1	103	387	2	88	260	2	94	578	2	105	32	2	11	0	0	0	50	2	38	60	3	28	454	2	154	89	2	35	25	2	6	661	
CONDOMÍNIO 37	73	1	48	153	1	35	157	1	57	249	1	45	0	0	0	0	0	0	10	0	8	7	0	3	0	0	0	0	0	10	1	2	198		
CONDOMÍNIO 38	243	2	159	373	2	85	241	2	87	624	2	113	47	3	16	0	0	0	275	9	207	43	2	30	146	1	49	0	0	0	0	0	0	736	
CONDOMÍNIO 39	233	2	152	172	1	39	175	1	63	403	1	73	75	5	26	90	13	21	15	1	11	20	1	9	259	1	88	143	4	56	155	14	36	575	
CONDOMÍNIO 40	241	2	157	364	2	83	236	2	85	661	2	120	105	7	37	75	11	18	105	4	79	22	1	10	320	1	108	85	2	33	65	6	15	746	
CONDOMÍNIO 41	158	1	103	154	1	35	288	2	104	436	2	79	0	0	0	0	0	0	31	1	23	105	5	50	323	1	109	74	2	29	0	0	0	532	
CONDOMÍNIO 42	71	1	46	292	2	66	221	2	80	344	1	62	0	0	0	10	1	2	54	2	41	10	0	5	259	1	88	17	0	7	10	1	2	399	
CONDOMÍNIO 43	70	1	46	226	1	51	170	1	61	161	1	29	0	0	0	0	0	0	25	1	19	6	0	3	55	0	19	30	1	12	10	1	2	242	
CONDOMÍNIO 44	126	1	82	228	1	52	250	2	90	808	3	146	10	1	4	10	1	2	30	1	23	51	2	24	755	3	255	46	1	18	10	1	2	699	
CONDOMÍNIO 45	244	2	159	224	1	51	219	2	79	355	1	64	25	2	9	0	0	0	111	4	83	57	3	27	457	2	155	28	1	11	0	0	0	638	
CONDOMÍNIO 46	208	2	136	500	3	114	241	2	87	631	2	114	0	0	0	20	3	5	15	1	11	28	1	13	531	2	180	243	6	95	15	1	4	758	
CONDOMÍNIO 47	569	5	372	336	2	76	273	2	99	507	2	92	25	2	9	0	0	0	323	11	243	108	5	51	782	3	264	94	2	37	0	0	0	1.242	
CONDOMÍNIO 48	636	6	415	286	2	65	286	2	103	832	3	151	10	1	4	0	0	0	191	7	143	55	3	26	1.268	6	429	192	5	75	25	2	6	1.417	
CONDOMÍNIO 49	187	2	122	264	1	60	251	2	91	518	2	94	30	2	11	20	3	5	70	2	53	45	2	21	905	4	306	55	1	21	15	1	4	787	
CONDOMÍNIO 50	27	0	18	203	1	46	95	1	34	129	0	23	0	0	0	20	3	5	0	0	0	0	0	0	2	0	1	10	0	4	10	1	2	133	
CONDOMÍNIO 51	187	2	122	246	1	56	176	1	64	446	2	81	45	3	16	10	1	2	0	0	0	15	1	7	514	2	174	119	3	46	85	7	20	588	
CONDOMÍNIO 52	129	1	84	647	4	147	216	2	78	364	1	66	88	6	31	0	0	0	10	0	8	26	1	12	658	3	223	39	1	15	0	0	0	664	
CONDOMÍNIO 53	298	3	195	270	2	61	233	2	84	511	2	93	15	1	5	10	1	2	187	6	140	21	1	10	426	2	144	84	2	33	40	4	9	777	
CONDOMÍNIO 54	699	6	456	801	4	182	249	2	90	986	4	179	85	6	30	0	0	0	25	1	19	39	2	18	1.514	7	512	113	3	44	10	1	2	1.533	
CONDOMÍNIO 55	192	2	125	273	2	62	211	2	76	476	2	86	0	0	0	40	6	9	0	0	0	42	2	20	64	0	22	0	0	0	0	70	6	16	417
TOTAIS	11.045	100	7.212	17.885	100	4.070	12.010	100	4.342	27.710	100	5.020	1.458	100	510	675	100	159	2.906	100	2.182	2.076	100	982	22.924	100	7.753	3.798	100	1.477	1.135	100	267	33.975	

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Na Tabela 09, estão detalhados, para cada cliente, o tempo consumido em cada uma das atividades nos meses de junho e julho de 2013, quais sejam: Administração Geral, Cobrança, Administração Financeira, Contabilidade, Assessoria Jurídica, Auditoria, Consultoria Administrativa, Consultoria Financeira, Consultoria Trabalhista, Gestão de Conflitos e Consultoria Fiscal e Tributária.

Para cada uma destas atividades, foi feita a apropriação do tempo consumido por cliente e, com base no custo de cada atividade, demonstrado na Tabela 08, calculou-se o custo do tempo consumido para servir cada cliente, em cada uma das atividades citadas. No intuito de apurar os Custos Diretos por Cliente e devidamente apropriados os Gastos com Pessoal, resta apropriar os Gastos com Expediente, que são compostos dos seguintes gastos:

- 1) Birô (Impressão de boletos de cobrança de condomínios e demonstrativos financeiros para todos os condôminos de cada condomínio);
- 2) Copiadora - xerox (cópias diversas feitas a serviço de cada condomínio);
- 3) Correio (postagens dos boletos de cobrança de condomínio, demonstrativos financeiros e demais correspondências necessárias); e
- 4) Papel (papel utilizado para as xerox diversas).

Os Gastos com Expediente englobam os gastos com *Motoboy*, cuja apropriação foi feita de forma direta a cada cliente, ou seja, na mesma proporção. Tal critério foi adotado, pois o serviço de *motoboy* é prestado para todos os clientes, diariamente, e sem distinção. Assim sendo, optou-se por apropriar tais gastos diretamente a cada cliente, em partes iguais, vez que este critério é o que melhor representa a situação-realidade da empresa, já que o *motoboy*, diariamente, leva e busca documentos em todos os 55 condomínios (clientes).

Nos Apêndices C, D, E e F constam, respectivamente, as Tabelas contendo a apropriação dos gastos com Birô, Xerox, Correio e Papel. Os valores de cada um dos gastos foram apurados com base nos relatórios de controle gerencial, fornecidos pelo Departamento de Contabilidade da Empresa XPTO, devidamente conferidos e confrontados com os gastos apresentados na Tabela 06. A Tabela 10, a seguir, demonstra os totais médios dos Gastos com Expediente, devidamente apropriados para todos os clientes.

Tabela 10 – Apropriação dos Gastos com Expediente

CLIENTES	Nº Aptos	GASTOS COM EXPEDIENTE POR CLIENTE					TOTAL EXPEDIENTE
		BIRÔ	CORREIO	XEROX	PAPEL	MOTOBOY	
CONDOMÍNIO 1	15	9	9	3	3	26	50
CONDOMÍNIO 2	51	24	84	12	14	26	161
CONDOMÍNIO 3	18	-	4	3	3	26	36
CONDOMÍNIO 4	24	9	26	5	5	26	71
CONDOMÍNIO 5	133	8	134	26	32	26	226
CONDOMÍNIO 6	143	76	270	36	38	26	446
CONDOMÍNIO 7	53	24	117	9	10	26	187
CONDOMÍNIO 8	99	36	161	14	15	26	252
CONDOMÍNIO 9	198	120	377	60	68	26	651
CONDOMÍNIO 10	142	59	173	43	48	26	349
CONDOMÍNIO 11	104	6	95	24	24	26	175
CONDOMÍNIO 12	24	8	6	3	3	26	47
CONDOMÍNIO 13	99	41	45	24	29	26	165
CONDOMÍNIO 14	79	-	8	3	2	26	39
CONDOMÍNIO 15	96	50	291	26	29	26	423
CONDOMÍNIO 16	18	6	22	3	3	26	61
CONDOMÍNIO 17	36	6	5	2	2	26	42
CONDOMÍNIO 18	48	16	71	6	7	26	126
CONDOMÍNIO 19	36	10	8	7	8	26	60
CONDOMÍNIO 20	191	71	210	30	34	26	371
CONDOMÍNIO 21	97	-	-	-	-	-	-
CONDOMÍNIO 22	8	3	3	1	1	26	34
CONDOMÍNIO 23	214	86	552	62	67	26	793
CONDOMÍNIO 24	28	12	26	3	4	26	72
CONDOMÍNIO 25	12	4	14	2	2	26	47
CONDOMÍNIO 26	22	8	32	3	4	26	73
CONDOMÍNIO 27	13	4	8	2	2	26	43
CONDOMÍNIO 28	32	13	46	12	12	26	110
CONDOMÍNIO 29	42	20	50	12	14	26	122
CONDOMÍNIO 30	198	68	163	28	30	26	315
CONDOMÍNIO 31	28	14	44	6	7	26	98
CONDOMÍNIO 32	15	5	16	2	2	26	51
CONDOMÍNIO 33	43	11	52	8	9	26	106
CONDOMÍNIO 34	138	60	165	22	25	26	299
CONDOMÍNIO 35	134	67	141	32	34	26	299
CONDOMÍNIO 36	89	53	61	24	25	26	190
CONDOMÍNIO 37	13	4	11	2	2	26	44
CONDOMÍNIO 38	56	35	89	16	18	26	184
CONDOMÍNIO 39	21	4	11	6	6	26	53
CONDOMÍNIO 40	52	21	93	12	14	26	166
CONDOMÍNIO 41	52	35	48	13	15	26	137
CONDOMÍNIO 42	80	34	100	15	18	26	193
CONDOMÍNIO 43	29	12	34	3	4	26	79
CONDOMÍNIO 44	42	11	80	13	13	26	143
CONDOMÍNIO 45	29	12	11	6	6	26	61
CONDOMÍNIO 46	134	73	192	44	48	26	383
CONDOMÍNIO 47	80	40	132	21	23	26	243
CONDOMÍNIO 48	132	72	173	36	39	26	347
CONDOMÍNIO 49	51	26	78	11	12	26	154
CONDOMÍNIO 50	29	11	48	2	2	26	90
CONDOMÍNIO 51	30	12	26	8	8	26	80
CONDOMÍNIO 52	209	121	344	43	47	26	581
CONDOMÍNIO 53	80	38	65	17	19	26	164
CONDOMÍNIO 54	150	74	181	35	40	26	356
CONDOMÍNIO 55	33	15	32	5	6	26	84
<b>TOTAL</b>	<b>4022</b>	<b>1.656</b>	<b>5.238</b>	<b>869</b>	<b>957</b>	<b>1.412</b>	<b>10.133</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Os valores apresentados na Tabela 10 foram extraídos das Tabelas constantes nos Apêndices C, D, E e F, com exceção dos gastos com Motoboy, supracitados. Assim sendo, devidamente apropriados os Gastos com Pessoal e Gastos com Expediente por Cliente, os mesmos podem ser classificados como Custos Diretos por Cliente, ou Custos Diretos para Servir os Clientes. A Tabela 11, a seguir, demonstra estes custos, por cliente (condomínio) e por apartamento.

**Tabela 11 – Custos Diretos para Servir Clientes - por cliente e apartamento**

CONDOMÍNIOS	Nº Ap.	CUSTOS DIRETOS			Custos Totais p/ Servir por Apto - R\$
		Pessoal	Expediente	Total	
CONDOMÍNIO 1	15	345	50	395	26,35
CONDOMÍNIO 2	51	774	161	935	18,34
CONDOMÍNIO 3	18	447	36	483	26,83
CONDOMÍNIO 4	24	339	71	410	17,10
CONDOMÍNIO 5	133	713	226	939	7,06
CONDOMÍNIO 6	143	652	446	1.097	7,67
CONDOMÍNIO 7	53	626	187	812	15,33
CONDOMÍNIO 8	99	700	252	952	9,61
CONDOMÍNIO 9	198	1.029	651	1.681	8,49
CONDOMÍNIO 10	142	931	349	1.280	9,01
CONDOMÍNIO 11	104	716	175	890	8,56
CONDOMÍNIO 12	24	343	47	390	16,24
CONDOMÍNIO 13	99	879	165	1.044	10,54
CONDOMÍNIO 14	79	869	39	908	11,50
CONDOMÍNIO 15	96	481	423	903	9,41
CONDOMÍNIO 16	18	254	61	315	17,48
CONDOMÍNIO 17	36	798	42	839	23,31
CONDOMÍNIO 18	48	396	126	523	10,89
CONDOMÍNIO 19	36	268	60	328	9,12
CONDOMÍNIO 20	191	395	371	766	4,01
CONDOMÍNIO 21	97	100	0	100	1,03
CONDOMÍNIO 22	8	165	34	198	24,80
CONDOMÍNIO 23	214	875	793	1.668	7,79
CONDOMÍNIO 24	28	317	72	389	13,89
CONDOMÍNIO 25	12	231	47	278	23,19
CONDOMÍNIO 26	22	402	73	475	21,61
CONDOMÍNIO 27	13	413	43	456	35,09
CONDOMÍNIO 28	32	638	110	748	23,36

CONDOMÍNIO 29	42	618	122	740	17,62
CONDOMÍNIO 30	198	2.009	315	2.323	11,73
CONDOMÍNIO 31	28	717	98	815	29,11
CONDOMÍNIO 32	15	137	51	187	12,50
CONDOMÍNIO 33	43	455	106	562	13,06
CONDOMÍNIO 34	138	592	299	891	6,46
CONDOMÍNIO 35	134	610	299	909	6,78
CONDOMÍNIO 36	89	661	190	851	9,56
CONDOMÍNIO 37	13	198	44	242	18,61
CONDOMÍNIO 38	56	736	184	921	16,44
CONDOMÍNIO 39	21	575	53	628	29,90
CONDOMÍNIO 40	52	746	166	911	17,53
CONDOMÍNIO 41	52	532	137	670	12,88
CONDOMÍNIO 42	80	399	193	592	7,40
CONDOMÍNIO 43	29	242	79	321	11,07
CONDOMÍNIO 44	42	699	143	843	20,06
CONDOMÍNIO 45	29	638	61	699	24,12
CONDOMÍNIO 46	134	758	383	1.141	8,52
CONDOMÍNIO 47	80	1.242	243	1.485	18,56
CONDOMÍNIO 48	132	1.417	347	1.764	13,37
CONDOMÍNIO 49	51	787	154	941	18,45
CONDOMÍNIO 50	29	133	90	223	7,70
CONDOMÍNIO 51	30	588	80	668	22,27
CONDOMÍNIO 52	209	664	581	1.245	5,96
CONDOMÍNIO 53	80	777	164	941	11,77
CONDOMÍNIO 54	150	1.533	356	1.889	12,59
CONDOMÍNIO 55	33	417	84	502	15,21
<b>TOTAIS</b>	<b>4022</b>	<b>33.975</b>	<b>10.133</b>	<b>44.108</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

A Tabela 11 demonstra os Custos para Servir cada cliente, apurados conforme o tempo consumido (*time driven*) no caso dos Gastos com Pessoal, e conforme os relatórios de controle gerencial, no caso dos Gastos com Expediente. Por meio da análise da tabela supracitada, ficam claras as diferenças no Custo para Servir cada cliente, ainda que os mesmos possuam o número igual de apartamentos.

Novamente, tomando como exemplo os condomínios 43, 45 e 50, todos com 29 unidades cada um, pode-se observar grande diferença entre o Custo para Servir cada um. O condomínio 43 apresenta um Custo para Servir de R\$ 11,07 por apartamento; o Condomínio 45 apresenta um Custo para Servir de R\$ 24,12 por

apartamento e, por fim, o condomínio 50 apresenta um Custo para Servir de R\$ 7,70 por apartamento.

O mesmo ocorre na faixa de condomínios com mais de 100 apartamentos. Ao analisar os condomínios 35 e 46, ambos com exatamente 134 apartamentos, o Custo para Servir é de R\$ 6,78 e R\$ 8,52 por apartamento, respectivamente. Esta diferença, de 25% adicional, no caso do condomínio 46, não poderia ser identificada nem analisada sem a utilização da metodologia do Custo para Servir Clientes. Tais custos, antes desconhecidos pela Alta Administração da empresa, certamente terão interferências diferentes na Rentabilidade de cada cliente e no Resultado Total da Empresa, conforme será demonstrado adiante.

#### **4.4 Análise da Margem Direta por Condomínio (Cliente)**

Posteriormente à mensuração dos Custos Diretos para Servir os Clientes, com base nos critérios supracitados, é possível apurar a Margem Direta por Cliente, pela diferença entre a Receita Líquida e os Custos Diretos para Servir cada Cliente.

De acordo com a Tabela 12, a seguir, é possível identificar clientes com Rentabilidade Negativa, ou seja, que resultam em prejuízo para a empresa, mesmo analisando-se apenas os Gastos com Pessoal e os gastos com Expediente. Mesmo sem a apropriação dos Gastos Corporativos, um total de 08 condomínios (condomínios 3, 17, 22, 27, 28, 39, 45 e 47) foram identificados nesta situação. Entretanto, importante destacar que, ainda resta a apropriação dos Gastos Corporativos (comuns), o que será feito adiante e poderá piorar a situação dos referidos condomínios.

Tabela 12 – Margem Direta por Cliente

CONDOMÍNIOS	Nº Ap.	RECEITA LÍQUIDA		CUSTOS DIRETOS	MARGEM DIRETA	
				Total		
		R\$	%		R\$	%
CONDOMÍNIO 1	15	653	0,98	395	258	39,5%
CONDOMÍNIO 2	51	1.340	2,01	935	405	30,2%
CONDOMÍNIO 3	18	320	0,48	483	-163	-51,0%
CONDOMÍNIO 4	24	524	0,79	410	114	21,7%
CONDOMÍNIO 5	133	1.424	2,14	939	486	34,1%
CONDOMÍNIO 6	143	2.571	3,86	1.097	1.473	57,3%
CONDOMÍNIO 7	53	918	1,38	812	106	11,5%
CONDOMÍNIO 8	99	1.767	2,65	952	815	46,1%
CONDOMÍNIO 9	198	3.494	5,24	1.681	1.813	51,9%
CONDOMÍNIO 10	142	2.168	3,25	1.280	888	41,0%
CONDOMÍNIO 11	104	1.427	2,14	890	536	37,6%
CONDOMÍNIO 12	24	598	0,90	390	208	34,8%
CONDOMÍNIO 13	99	1.461	2,19	1.044	417	28,5%
CONDOMÍNIO 14	79	1.000	1,50	908	92	9,2%
CONDOMÍNIO 15	96	1.649	2,47	903	746	45,2%
CONDOMÍNIO 16	18	423	0,64	315	109	25,7%
CONDOMÍNIO 17	36	747	1,12	839	-92	-12,3%
CONDOMÍNIO 18	48	750	1,13	523	228	30,4%
CONDOMÍNIO 19	36	593	0,89	328	264	44,6%
CONDOMÍNIO 20	191	2.173	3,26	766	1.407	64,8%
CONDOMÍNIO 21	97	1.355	2,03	100	1.255	92,6%
CONDOMÍNIO 22	8	153	0,23	198	-45	-29,6%
CONDOMÍNIO 23	214	4.591	6,89	1.668	2.923	63,7%
CONDOMÍNIO 24	28	741	1,11	389	353	47,6%
CONDOMÍNIO 25	12	448	0,67	278	170	37,9%
CONDOMÍNIO 26	22	623	0,94	475	148	23,7%
CONDOMÍNIO 27	13	279	0,42	456	-178	-63,8%
CONDOMÍNIO 28	32	723	1,08	748	-25	-3,4%
CONDOMÍNIO 29	42	802	1,20	740	62	7,7%
CONDOMÍNIO 30	198	3.210	4,82	2.323	886	27,6%
CONDOMÍNIO 31	28	1.024	1,54	815	209	20,4%
CONDOMÍNIO 32	15	275	0,41	187	87	31,8%
CONDOMÍNIO 33	43	674	1,01	562	112	16,6%
CONDOMÍNIO 34	138	1.126	1,69	891	235	20,9%
CONDOMÍNIO 35	134	1.680	2,52	909	771	45,9%
CONDOMÍNIO 36	89	1.065	1,60	851	214	20,1%
CONDOMÍNIO 37	13	263	0,39	242	21	8,0%
CONDOMÍNIO 38	56	1.428	2,14	921	508	35,5%
CONDOMÍNIO 39	21	535	0,80	628	-93	-17,4%
CONDOMÍNIO 40	52	1.215	1,82	911	303	25,0%
CONDOMÍNIO 41	52	967	1,45	670	298	30,8%
CONDOMÍNIO 42	80	1.506	2,26	592	914	60,7%
CONDOMÍNIO 43	29	651	0,98	321	330	50,7%

CONDOMÍNIO 44	42	955	1,43	843	112	11,7%
CONDOMÍNIO 45	29	494	0,74	699	-206	-41,6%
CONDOMÍNIO 46	134	1.709	2,56	1.141	568	33,2%
CONDOMÍNIO 47	80	1.298	1,95	1.485	-187	-14,4%
CONDOMÍNIO 48	132	1.858	2,79	1.764	94	5,0%
CONDOMÍNIO 49	51	1.073	1,61	941	131	12,2%
CONDOMÍNIO 50	29	224	0,34	223	1	0,5%
CONDOMÍNIO 51	30	717	1,08	668	49	6,8%
CONDOMÍNIO 52	209	2.872	4,31	1.245	1.627	56,7%
CONDOMÍNIO 53	80	1.217	1,83	941	275	22,6%
CONDOMÍNIO 54	150	1.921	2,88	1.889	32	1,7%
CONDOMÍNIO 55	33	963	1,44	502	461	47,9%
<b>TOTAIS</b>	<b>4022</b>	<b>66.633</b>	<b>100,00</b>	<b>44.108</b>	<b>22.525</b>	<b>33,8%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Na Tabela 12, mesmo analisando-se os clientes com rentabilidade positiva, é possível perceber a grande variação na Margem Direta, quando comparada com o número de apartamentos, em vários condomínios. Tomando-se como exemplos os condomínios 31, 34 e 36, todos com margem direta de 20%, é possível verificar que tais condomínios possuem, respectivamente, 28, 138 e 89 apartamentos.

Ao comparar condomínios com a mesma quantidade de apartamentos, também é possível perceber variação significativa na Margem Direta entre eles. Tomando-se como exemplo os condomínios 35 e 46, ambos com 134 apartamentos, verifica-se que possuem Margem Direta de 45,9% e 33,20%, respectivamente. Todas estas variações, antes impossíveis de serem percebidas, contribuem de forma significativa no Resultado de cada cliente e, também, da empresa como um todo.

#### 4.5 Apropriação dos Gastos Corporativos por Cliente

Após mensurar-se a Margem Direta por Cliente, é necessário apropriar os Gastos Corporativos, ou seja, aqueles que são inerentes à operação da empresa e comuns a todos os clientes. Conforme Faria e Costa (2005), o Rateio deve ser evitado, mas quando não é possível apropriar gastos comuns às atividades ou aos objetos e, que não sejam significativos nos Gastos Totais, no caso os Gastos Corporativos, requer que seja utilizado algum critério arbitrário para sua apropriação por cliente.

Para tal, optou-se por utilizar como critério de apropriação a proporção da Receita Líquida de cada condomínio, já que se fosse utilizado o critério da Margem Direta por Cliente, haveria itens que ficariam com sinal contrário, já que há condomínios com margens negativas. Na Tabela 13, a seguir, é apresentada a forma de apropriação dos Gastos Corporativos por Condomínio (Cliente):

**Tabela 13 – Apropriação dos Gastos Corporativos**

CONDOMÍNIOS	Nº Aptos	RECEITA LÍQUIDA		Gastos Corporativos
		Valor	%	
CONDOMÍNIO 1	15	653	0,98	139
CONDOMÍNIO 2	51	1.340	2,01	286
CONDOMÍNIO 3	18	320	0,48	68
CONDOMÍNIO 4	24	524	0,79	112
CONDOMÍNIO 5	133	1.424	2,14	304
CONDOMÍNIO 6	143	2.571	3,86	549
CONDOMÍNIO 7	53	918	1,38	196
CONDOMÍNIO 8	99	1.767	2,65	377
CONDOMÍNIO 9	198	3.494	5,24	746
CONDOMÍNIO 10	142	2.168	3,25	463
CONDOMÍNIO 11	104	1.427	2,14	304
CONDOMÍNIO 12	24	598	0,90	128
CONDOMÍNIO 13	99	1.461	2,19	312
CONDOMÍNIO 14	79	1.000	1,50	214
CONDOMÍNIO 15	96	1.649	2,47	352
CONDOMÍNIO 16	18	423	0,64	90
CONDOMÍNIO 17	36	747	1,12	160
CONDOMÍNIO 18	48	750	1,13	160
CONDOMÍNIO 19	36	593	0,89	127
CONDOMÍNIO 20	191	2.173	3,26	464
CONDOMÍNIO 21	97	1.355	2,03	289
CONDOMÍNIO 22	8	153	0,23	33
CONDOMÍNIO 23	214	4.591	6,89	980
CONDOMÍNIO 24	28	741	1,11	158
CONDOMÍNIO 25	12	448	0,67	96
CONDOMÍNIO 26	22	623	0,94	133
CONDOMÍNIO 27	13	279	0,42	59
CONDOMÍNIO 28	32	723	1,08	154
CONDOMÍNIO 29	42	802	1,20	171
CONDOMÍNIO 30	198	3.210	4,82	685
CONDOMÍNIO 31	28	1.024	1,54	219
CONDOMÍNIO 32	15	275	0,41	59
CONDOMÍNIO 33	43	674	1,01	144
CONDOMÍNIO 34	138	1.126	1,69	240
CONDOMÍNIO 35	134	1.680	2,52	359
CONDOMÍNIO 36	89	1.065	1,60	227
CONDOMÍNIO 37	13	263	0,39	56
CONDOMÍNIO 38	56	1.428	2,14	305
CONDOMÍNIO 39	21	535	0,80	114
CONDOMÍNIO 40	52	1.215	1,82	259
CONDOMÍNIO 41	52	967	1,45	206
CONDOMÍNIO 42	80	1.506	2,26	321
CONDOMÍNIO 43	29	651	0,98	139

CONDOMÍNIO 44	42	955	1,43	204
CONDOMÍNIO 45	29	494	0,74	105
CONDOMÍNIO 46	134	1.709	2,56	365
CONDOMÍNIO 47	80	1.298	1,95	277
CONDOMÍNIO 48	132	1.858	2,79	397
CONDOMÍNIO 49	51	1.073	1,61	229
CONDOMÍNIO 50	29	224	0,34	48
CONDOMÍNIO 51	30	717	1,08	153
CONDOMÍNIO 52	209	2.872	4,31	613
CONDOMÍNIO 53	80	1.217	1,83	260
CONDOMÍNIO 54	150	1.921	2,88	410
CONDOMÍNIO 55	33	963	1,44	205
<b>TOTAIS</b>	<b>4022</b>	<b>66.633</b>	<b>100,00</b>	<b>14.223</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Cabe salientar que os Gastos Corporativos, devidamente demonstrados e detalhados na Tabela 06, referem-se à operação geral da empresa, não tendo sido possível rastreá-los por cliente, razão pela qual foi adotado, subjetivamente, o critério supracitado, que foi analisado conjuntamente com os gestores da referida empresa.

#### 4.6 Rentabilidade por Condomínio (Cliente)

Assim, uma vez apurada a Margem Direta por Cliente e, devidamente apropriados os Gastos Corporativos da empresa, tornou-se possível analisar o resultado de cada cliente, individualmente. A Tabela 14, a seguir, apresenta a Rentabilidade de Cada Cliente, apurada por meio da diferença entre a Receita Líquida e os Gastos com Pessoal (apurados pelo *time driven*), Expediente (apurados conforme consumo efetivo), e os Gastos Corporativos (apropriados com base na proporção da Receita Líquida). É apurado, também, o Resultado por Apartamento, obtido pela divisão do Resultado por Cliente pela quantidade de apartamentos.

Tabela 14 – Apuração do Resultado por Cliente

CONDOMÍNIOS	Nº Ap.	RECEITA LÍQUIDA		CUSTOS DIRETOS			MARGEM DIRETA		Gastos Corporativos	RESULTADO POR CLIENTE	Resultado por Apto
				Pessoal	Expediente	Total					
		R\$	%				R\$	%			
CONDOMÍNIO 1	15	653	0,98	345	50	395	258	39,5%	139	118	7,88
CONDOMÍNIO 2	51	1.340	2,01	774	161	935	405	30,2%	286	119	2,33
CONDOMÍNIO 3	18	320	0,48	447	36	483	-163	-51,0%	68	-231	-12,86
CONDOMÍNIO 4	24	524	0,79	339	71	410	114	21,7%	112	2	0,07
CONDOMÍNIO 5	133	1.424	2,14	713	226	939	486	34,1%	304	181	1,36
CONDOMÍNIO 6	143	2.571	3,86	652	446	1.097	1.473	57,3%	549	925	6,47
CONDOMÍNIO 7	53	918	1,38	626	187	812	106	11,5%	196	-90	-1,70
CONDOMÍNIO 8	99	1.767	2,65	700	252	952	815	46,1%	377	438	4,43
CONDOMÍNIO 9	198	3.494	5,24	1.029	651	1.681	1.813	51,9%	746	1.067	5,39
CONDOMÍNIO 10	142	2.168	3,25	931	349	1.280	888	41,0%	463	426	3,00
CONDOMÍNIO 11	104	1.427	2,14	716	175	890	536	37,6%	304	232	2,23
CONDOMÍNIO 12	24	598	0,90	343	47	390	208	34,8%	128	80	3,34
CONDOMÍNIO 13	99	1.461	2,19	879	165	1.044	417	28,5%	312	105	1,06
CONDOMÍNIO 14	79	1.000	1,50	869	39	908	92	9,2%	214	-121	-1,54
CONDOMÍNIO 15	96	1.649	2,47	481	423	903	746	45,2%	352	394	4,10
CONDOMÍNIO 16	18	423	0,64	254	61	315	109	25,7%	90	18	1,02
CONDOMÍNIO 17	36	747	1,12	798	42	839	-92	-12,3%	160	-251	-6,98
CONDOMÍNIO 18	48	750	1,13	396	126	523	228	30,4%	160	68	1,41
CONDOMÍNIO 19	36	593	0,89	268	60	328	264	44,6%	127	138	3,83
CONDOMÍNIO 20	191	2.173	3,26	395	371	766	1.407	64,8%	464	944	4,94
CONDOMÍNIO 21	97	1.355	2,03	100	0	100	1.255	92,6%	289	965	9,95
CONDOMÍNIO 22	8	153	0,23	165	34	198	-45	-29,6%	33	-78	-9,75
CONDOMÍNIO 23	214	4.591	6,89	875	793	1.668	2.923	63,7%	980	1.943	9,08
CONDOMÍNIO 24	28	741	1,11	317	72	389	353	47,6%	158	194	6,94
CONDOMÍNIO 25	12	448	0,67	231	47	278	170	37,9%	96	74	6,20
CONDOMÍNIO 26	22	623	0,94	402	73	475	148	23,7%	133	15	0,67
CONDOMÍNIO 27	13	279	0,42	413	43	456	-178	-63,8%	59	-237	-18,24
CONDOMÍNIO 28	32	723	1,08	638	110	748	-25	-3,4%	154	-179	-5,60
CONDOMÍNIO 29	42	802	1,20	618	122	740	62	7,7%	171	-109	-2,60
CONDOMÍNIO 30	198	3.210	4,82	2.009	315	2.323	886	27,6%	685	201	1,02
CONDOMÍNIO 31	28	1.024	1,54	717	98	815	209	20,4%	219	-9	-0,33
CONDOMÍNIO 32	15	275	0,41	137	51	187	87	31,8%	59	29	1,91
CONDOMÍNIO 33	43	674	1,01	455	106	562	112	16,6%	144	-32	-0,74
CONDOMÍNIO 34	138	1.126	1,69	592	299	891	235	20,9%	240	-6	-0,04
CONDOMÍNIO 35	134	1.680	2,52	610	299	909	771	45,9%	359	412	3,08
CONDOMÍNIO 36	89	1.065	1,60	661	190	851	214	20,1%	227	-13	-0,15
CONDOMÍNIO 37	13	263	0,39	198	44	242	21	8,0%	56	-35	-2,70
CONDOMÍNIO 38	56	1.428	2,14	736	184	921	508	35,5%	305	203	3,62
CONDOMÍNIO 39	21	535	0,80	575	53	628	-93	-17,4%	114	-207	-9,86
CONDOMÍNIO 40	52	1.215	1,82	746	166	911	303	25,0%	259	44	0,85
CONDOMÍNIO 41	52	967	1,45	532	137	670	298	30,8%	206	91	1,75
CONDOMÍNIO 42	80	1.506	2,26	399	193	592	914	60,7%	321	593	7,41
CONDOMÍNIO 43	29	651	0,98	242	79	321	330	50,7%	139	191	6,59
CONDOMÍNIO 44	42	955	1,43	699	143	843	112	11,7%	204	-92	-2,18
CONDOMÍNIO 45	29	494	0,74	638	61	699	-206	-41,6%	105	-311	-10,72
CONDOMÍNIO 46	134	1.709	2,56	758	383	1.141	568	33,2%	365	203	1,51
CONDOMÍNIO 47	80	1.298	1,95	1.242	243	1.485	-187	-14,4%	277	-464	-5,79
CONDOMÍNIO 48	132	1.858	2,79	1.417	347	1.764	94	5,0%	397	-303	-2,30
CONDOMÍNIO 49	51	1.073	1,61	787	154	941	131	12,2%	229	-98	-1,91
CONDOMÍNIO 50	29	224	0,34	133	90	223	1	0,5%	48	-47	-1,62
CONDOMÍNIO 51	30	717	1,08	588	80	668	49	6,8%	153	-104	-3,47
CONDOMÍNIO 52	209	2.872	4,31	664	581	1.245	1.627	56,7%	613	1.014	4,85
CONDOMÍNIO 53	80	1.217	1,83	777	164	941	275	22,6%	260	16	0,19
CONDOMÍNIO 54	150	1.921	2,88	1.533	356	1.889	32	1,7%	410	-378	-2,52
CONDOMÍNIO 55	33	963	1,44	417	84	502	461	47,9%	205	255	7,73
<b>TOTAIS</b>	<b>4022</b>	<b>66.633</b>	<b>100,00</b>	<b>33.975</b>	<b>10.133</b>	<b>44.108</b>	<b>22.525</b>	<b>33,8%</b>	<b>14.223</b>	<b>8.303</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Na Tabela 14, em que foi apurada a Rentabilidade de cada um dos 55 condomínios (clientes), é possível verificar que alguns clientes apresentam resultados negativos. Nesse sentido, na Tabela 15, estão consolidados os dados dos clientes rentáveis e não-rentáveis, a fim de permitir uma análise mais pontual de cada categoria.

**Tabela 15 – Resumo de Clientes Rentáveis e Não-Rentáveis**

<b>Tipo</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>	<b>Valor</b>
Clientes Lucrativos	33	60,0%	R\$ 11.698
Clientes com Prejuízo	22	40,0%	R\$ 3.395
<b>Totais</b>	<b>55</b>	<b>100,0%</b>	<b>R\$ 8.303</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Na apuração demonstrada na Tabela 12 (Margem Direta), foi possível identificar oito condomínios com resultado negativo. Já, por meio da Tabela 15, em que todos os gastos foram devidamente apropriados, verifica-se a existência de 22 (vinte e dois) clientes com resultado negativo, número este desconhecido anteriormente pela Empresa XPTO.

Dos 55 clientes analisados, 33 deles (60% da carteira de clientes) apresentam resultado positivo. Estes clientes são responsáveis por um resultado total no montante de R\$ 11.698,00. Comparando-se este resultado com o total do Resultado por Cliente apresentado na Tabela 14, de R\$ 8.303,00, é possível concluir que há clientes não-rentáveis na carteira de clientes da empresa, o que antes não era possível visualizar com o uso das ferramentas tradicionais.

Analisando-se apenas os clientes não-rentáveis, ou melhor, aqueles que apresentam resultado negativo (prejuízo) para a empresa, observa-se um total de 22 clientes, ou seja, 40% da carteira. O prejuízo total mensal apurado para estes clientes, em média, é de R\$ 3.395,00. Conforme comentado na Figura 03, tornou-se possível, por meio da análise do Custo para Servir os clientes, evidenciar custos “escondidos” e, por consequência, prejuízos que antes não eram aparentes.

Conforme a segmentação de clientes citada por Figueiredo (2008) e os três níveis de clientes sugeridos por Farris et al (2007, p. 154), pode-se concluir que estes 22 clientes são considerados clientes de “terceiro nível”, ou seja, aqueles que

se deve tentar promover a níveis superiores de rentabilidade, cobrando mais pelos serviços. Na impossibilidade, deve-se considerar dispensar tais clientes, pois sua saída poderá representar aumento da rentabilidade geral da empresa.

Nesta hipótese, também se deve considerar que parte da estrutura existente para atender estes clientes não-rentáveis se tornará ociosa, podendo ser aproveitada para melhor atender os clientes rentáveis, ou ainda, para atender novos clientes, que ocuparão o lugar daqueles que foram dispensados.

Uma vez conhecidos os clientes não-rentáveis, a Tabela 16, a seguir, demonstra-os em detalhes, evidenciando a Margem Direta, os Gastos Corporativos e o Resultado de cada um deles.

**Tabela 16 – Análise dos clientes Não-Rentáveis**

CONDOMÍNIOS	Nº Ap.	RECEITA LÍQUIDA		CUSTOS DIRETOS			MARGEM DIRETA		Gastos Corporativos	RESULTADO POR CLIENTE	Resultado por Apto - R\$
		R\$	%	Pessoal	Expediente	Total	R\$	%		R\$	
CONDOMÍNIO 37	13	263	0,39	198	44	242	21	8,0%	43	-22	-1,67
CONDOMÍNIO 50	29	224	0,34	133	90	223	1	0,5%	37	-36	-1,22
CONDOMÍNIO 49	51	1.073	1,61	787	154	941	131	12,2%	175	-43	-0,85
CONDOMÍNIO 44	42	955	1,43	699	143	843	112	11,7%	156	-43	-1,04
CONDOMÍNIO 7	53	918	1,38	626	187	812	106	11,5%	150	-44	-0,82
CONDOMÍNIO 51	30	717	1,08	588	80	668	49	6,8%	117	-68	-2,27
CONDOMÍNIO 29	42	802	1,20	618	122	740	62	7,7%	131	-69	-1,64
CONDOMÍNIO 22	8	153	0,23	165	34	198	-45	-29,6%	25	-70	-8,78
CONDOMÍNIO 14	79	1.000	1,50	869	39	908	92	9,2%	163	-71	-0,90
CONDOMÍNIO 28	32	723	1,08	638	110	748	-25	-3,4%	118	-143	-4,46
CONDOMÍNIO 39	21	535	0,80	575	53	628	-93	-17,4%	87	-180	-8,58
CONDOMÍNIO 48	132	1.858	2,79	1.417	347	1.764	94	5,0%	303	-209	-1,58
CONDOMÍNIO 17	36	747	1,12	798	42	839	-92	-12,3%	122	-213	-5,93
CONDOMÍNIO 3	18	320	0,48	447	36	483	-163	-51,0%	52	-215	-11,96
CONDOMÍNIO 27	13	279	0,42	413	43	456	-178	-63,8%	45	-223	-17,16
CONDOMÍNIO 54	150	1.921	2,88	1.533	356	1.889	32	1,7%	313	-281	-1,87
CONDOMÍNIO 45	29	494	0,74	638	61	699	-206	-41,6%	80	-286	-9,86
CONDOMÍNIO 47	80	1.298	1,95	1.242	243	1.485	-187	-14,4%	212	-398	-4,98

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

A Tabela 16 evidencia os clientes não-rentáveis, permitindo analisar as razões que os levaram a tal resultado. Dos 22 condomínios nesta situação (40% da carteira), responsáveis pelo prejuízo mensal de R\$ 3.395,00 apurados na Tabela 15, observa-se que 8 deles (condomínios 3, 17, 22, 27, 28, 39, 45 e 47) já se tornaram negativos quando da apuração da Margem Direta (Gastos com Pessoal e Expediente), ou seja, antes da apuração dos Gastos Corporativos.

Tal constatação vai ao encontro da afirmação de Howcroft (2005), de que a Rentabilidade dos clientes varia em função do Custo para Servir praticado para cada cliente. Dessa forma, mesmo que a empresa XPTO adote medidas para redução de seus Gastos Corporativos, o que poderia contribuir para aumentar a rentabilidade geral da empresa, esta medida não será suficiente para tornar rentáveis estes condomínios.

Estes oito clientes representam R\$ 1.958,00 de prejuízo mensal, ou seja, cerca de 58% do prejuízo total causado pelos clientes não-lucrativos. Assim sendo, foram analisadas as medidas que podem ser adotadas para melhorar a rentabilidade destes condomínios.

Observa-se que, nesses oito condomínios, os Gastos com Pessoal tiveram o maior impacto em seu resultado negativo, quando comparados com os Gastos com Expediente. De acordo com as recomendações de Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2007), estes vinte e dois clientes, e os oito particularmente analisados, podem ser considerados de terceiro nível, devendo a empresa buscar promovê-los a níveis mais altos ou, em última análise, dispensá-los.

Antes, porém, de considerar a dispensa dos clientes, no caso dos 8 condomínios em análise, a empresa deve considerar a utilização de ferramentas mais impessoais de atendimento, como o e-mail, por exemplo. Desta forma, pode-se buscar reduzir os tempos de atendimento, reduzindo assim os Gastos com Pessoal necessários para atender tais clientes.

A implantação de políticas de atendimento por meio de agendamento, reservando menor tempo disponível para estes clientes de terceiro nível, também pode contribuir para a redução no tempo necessário para atendê-los, reduzindo assim o Custo para Servi-los.

Ainda quanto a estes clientes, a empresa pode também adotar uma das recomendações de Figueiredo (2008), qual seja, “Conhecer o Custo de Servir o cliente e, então, cobrar pelo nível de serviço proporcionado”. Para estes clientes, cujo Custo de Servir já é conhecido, a empresa pode cobrar mais pelo nível de serviço prestado, caso as medidas de redução dos tempos de atendimento, acima sugeridas, não sejam possíveis. Por fim, não sendo possível a adoção das

alternativas acima, a empresa pode considerar a dispensa dos clientes, conforme sugere Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2007).

Ainda de acordo com a segmentação citada por Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2007), os clientes de primeiro nível, ou seja, aqueles mais rentáveis, devem receber mais atenção, devendo ser mantidos e até recompensados, dada sua importância nos lucros da empresa.

Já os clientes de segundo nível, apresentam-se como oportunidades a serem desenvolvidas; uma vez identificados, podem tornar-se clientes de primeiro nível. Por fim, os clientes de terceiro nível, que este trabalho identificou como 40% da carteira de clientes pesquisada, são aqueles que representam efetivo prejuízo à empresa, devendo ser objeto de aumento nos preços, revisão dos Custos Diretos e Gastos Corporativos, ou como última medida, a dispensa destes clientes.

Uma vez devidamente identificados os clientes de terceiro nível da Empresa XPTO, bem como apontadas acima as recomendações das possíveis ações, buscou-se identificar os clientes de primeiro nível. Tal identificação objetivou viabilizar a adoção das ações de “recompensa” citadas por Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2007).

#### **4.7 Análises de Rentabilidade por Condomínio (Cliente)**

Para tanto, foram elaborados *rankings*, a partir da Tabela 14 (Apuração do Resultado por Cliente), tendo sido selecionados os 10 maiores condomínios segundo os seguintes critérios: 1) Faturamento Total e Receita Líquida; 2) Faturamento por Número de apartamentos; 3) Margem Direta (% e valor); e 4) Resultado por cliente (Geral e por apartamento). A Tabela 17, a seguir, demonstra os 10 maiores condomínios, com base no critério da Receita Líquida, conforme foi visto anteriormente na Tabela 04:

Tabela 17 – Os 10 maiores condomínios em termos de Receita Líquida

CONDOMÍNIOS	Nº Ap.	RECEITA LÍQUIDA		CUSTOS DIRETOS	MARGEM DIRETA		Gastos Corporativos	RESULTAD O POR CLIENTE	Resultad o por Apto - R\$
		R\$	%	Total	R\$	%		R\$	
CONDOMÍNIO 8	99	1.767	2,65	952	815	46,1%	377	438	4,43
CONDOMÍNIO 48	132	1.858	2,79	1.764	94	5,0%	397	-303	-2,30
CONDOMÍNIO 54	150	1.921	2,88	1.889	32	1,7%	410	-378	-2,52
CONDOMÍNIO 10	142	2.168	3,25	1.280	888	41,0%	463	426	3,00
CONDOMÍNIO 20	191	2.173	3,26	766	1.407	64,8%	464	944	4,94
CONDOMÍNIO 6	143	2.571	3,86	1.097	1.473	57,3%	549	925	6,47
CONDOMÍNIO 52	209	2.872	4,31	1.245	1.627	56,7%	613	1.014	4,85
CONDOMÍNIO 30	198	3.210	4,82	2.323	886	27,6%	685	201	1,02
CONDOMÍNIO 9	198	3.494	5,24	1.681	1.813	51,9%	746	1.067	5,39
CONDOMÍNIO 23	214	4.591	6,89	1.668	2.923	63,7%	980	1.943	9,08

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Na Tabela 17, é possível observar que existem na carteira grandes clientes, em termos de Receita Líquida, mas que apresentam prejuízo, tais como os condomínios 48 e 54. Durante as entrevistas com a Direção da empresa, esta hipótese sequer foi considerada pelos Diretores, mesmo não dispendo de um sistema adequado para mensuração da rentabilidade.

Tal hipótese (de clientes com rentabilidade negativa) só foi considerada para clientes com baixo valor de Receita. Em outras palavras, os Diretores da empresa XPTO vislumbravam um alto valor de Receita como certeza de alta rentabilidade, mas jamais como fonte de prejuízo.

Foi possível, também identificar que, mesmo entre os condomínios com alto valor de Receita Líquida, existem diferenças significativas entre os resultados dos mesmos. Como exemplo, pode-se apontar o condomínio 30 (Resultado no valor de R\$ 201,00 e R\$ 1,02 por apartamento) e o condomínio 9 (Resultado de R\$ 1.067,00 e R\$ 5,39 por apartamento) e o condomínio 23 (Resultado de R\$ 1.943,00 e R\$ 9,08 por apartamento), que apresenta a margem mais alta.

Chama a atenção a grande diferença entre os resultados dos condomínios número 30 e número 9, pois ambos possuem exatamente o mesmo número de apartamentos e Receita Líquida semelhante. Entretanto, os Custos Diretos do condomínio 30 são cerca de 40% maiores do que os do condomínio 9. Esta visão, sem a metodologia do Custo para Servir Clientes, seria impossível para a empresa.

Passou-se, então, a analisar os dez maiores condomínios em termos de número de apartamentos, indicador geralmente utilizado pelas empresas do setor para formação do valor contratual para a prestação de serviços:

**Tabela 18 – Os 10 maiores condomínios em termos de Número de Apartamentos**

CONDOMÍNIOS	Nº Ap.	RECEITA LÍQUIDA		CUSTOS DIRETOS			MARGEM DIRETA		Gastos Corporativos	RESULTADO POR CLIENTE	Resultado por Apto - R\$
		R\$	%	Pessoal	Expediente	Total	R\$	%		R\$	
CONDOMÍNIO 35	134	1.680	2,52	610	299	909	771	45,9%	359	412	3,08
CONDOMÍNIO 46	134	1.709	2,56	758	383	1.141	568	33,2%	365	203	1,51
CONDOMÍNIO 34	138	1.126	1,69	592	299	891	235	20,9%	240	-6	-0,04
CONDOMÍNIO 10	142	2.168	3,25	931	349	1.280	888	41,0%	463	426	3,00
CONDOMÍNIO 6	143	2.571	3,86	652	446	1.097	1.473	57,3%	549	925	6,47
CONDOMÍNIO 54	150	1.921	2,88	1.533	356	1.889	32	1,7%	410	-378	-2,52
CONDOMÍNIO 20	191	2.173	3,26	395	371	766	1.407	64,8%	464	944	4,94
CONDOMÍNIO 30	198	3.210	4,82	2.009	315	2.323	886	27,6%	685	201	1,02
CONDOMÍNIO 9	198	3.494	5,24	1.029	651	1.681	1.813	51,9%	746	1.067	5,39
CONDOMÍNIO 52	209	2.872	4,31	664	581	1.245	1.627	56,7%	613	1.014	4,85
CONDOMÍNIO 23	214	4.591	6,89	875	793	1.668	2.923	63,7%	980	1.943	9,08

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

A Tabela 18 elenca os 10 maiores condomínios em termos de quantidade de apartamentos, bem como identifica os clientes com rentabilidade negativa, quais sejam, os condomínios número 34 e 54. Nessa análise, a Direção da empresa esperava que os resultados de tais clientes fossem bastante positivos. Entretanto, além de dois clientes com rentabilidade negativa, também é possível detectar-se, novamente, grandes divergências entre o resultado de vários clientes.

Como sempre, e para selecionar apenas clientes com rentabilidade positiva, é possível citar o condomínio 35 (Resultado de R\$ 412,00 e R\$ 3,08 por apartamento) e o condomínio 46 (Resultado de R\$ 203,00 e R\$ 1,51 por apartamento). Ambos os condomínios citados possuem, exatamente, 134 apartamentos. Entretanto, o resultado do condomínio 35 é o dobro do condomínio 46.

Analisando-se os dez maiores condomínios em termos de Margem Direta, obviamente não se localizam clientes com rentabilidade negativa, mas, ainda assim, é possível detectar grandes variações no resultado de clientes semelhantes, evidenciadas na Tabela 19, a seguir:

**Tabela 19 – Os 10 maiores condomínios em termos de Margem Direta (valor)**

CONDOMÍNIOS	Nº Ap.	RECEITA LÍQUIDA		CUSTOS DIRETOS			MARGEM DIRETA		Gastos Corporativos	RESULTADO POR CLIENTE	Resultado por Apto - R\$
		R\$	%	Pessoal	Expediente	Total	R\$	%		R\$	
<b>CONDOMÍNIO 8</b>	99	1.767	2,65	700	252	952	815	46,1%	377	<b>438</b>	4,43
<b>CONDOMÍNIO 30</b>	198	3.210	4,82	2.009	315	2.323	886	27,6%	685	<b>201</b>	1,02
<b>CONDOMÍNIO 10</b>	142	2.168	3,25	931	349	1.280	888	41,0%	463	<b>426</b>	3,00
<b>CONDOMÍNIO 42</b>	80	1.506	2,26	399	193	592	914	60,7%	321	<b>593</b>	7,41
<b>CONDOMÍNIO 21</b>	97	1.355	2,03	100	0	100	1.255	92,6%	289	<b>965</b>	9,95
<b>CONDOMÍNIO 20</b>	191	2.173	3,26	395	371	766	1.407	64,8%	464	<b>944</b>	4,94
<b>CONDOMÍNIO 6</b>	143	2.571	3,86	652	446	1.097	1.473	57,3%	549	<b>925</b>	6,47
<b>CONDOMÍNIO 52</b>	209	2.872	4,31	664	581	1.245	1.627	56,7%	613	<b>1.014</b>	4,85
<b>CONDOMÍNIO 9</b>	198	3.494	5,24	1.029	651	1.681	1.813	51,9%	746	<b>1.067</b>	5,39
<b>CONDOMÍNIO 23</b>	214	4.591	6,89	875	793	1.668	2.923	63,7%	980	<b>1.943</b>	9,08

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Na Tabela 19, também é possível verificar a grande variação no resultado por cliente, mesmo entre os dez maiores clientes em termos de Margem Direta. Verifica-se que, por exemplo, o condomínio 10 possui 142 unidades e Margem Direta no montante de R\$ 888,00, enquanto o condomínio 6, com 143 unidades, apresenta Margem Direta de R\$ 1.473,00. Novamente, pode-se afirmar que a metodologia do Custo para Servir permitiu identificar tais diferenças. Por fim, foram selecionados os dez maiores clientes em termos de Resultado por Cliente, conforme a Tabela 20 a seguir:

**Tabela 20 – Os 10 maiores condomínios em termos de Resultado por cliente**

CONDOMÍNIOS	Nº Ap.	RECEITA LÍQUIDA		CUSTOS DIRETOS	MARGEM DIRETA		Gastos Corporativos	RESULTADO POR CLIENTE	Resultado por Apto - R\$
		R\$	%	Total	R\$	%		R\$	
<b>CONDOMÍNIO 35</b>	134	1.680	2,52	909	771	45,9%	359	<b>412</b>	3,08
<b>CONDOMÍNIO 10</b>	142	2.168	3,25	1.280	888	41,0%	463	<b>426</b>	3,00
<b>CONDOMÍNIO 8</b>	99	1.767	2,65	952	815	46,1%	377	<b>438</b>	4,43
<b>CONDOMÍNIO 42</b>	80	1.506	2,26	592	914	60,7%	321	<b>593</b>	7,41
<b>CONDOMÍNIO 6</b>	143	2.571	3,86	1.097	1.473	57,3%	549	<b>925</b>	6,47
<b>CONDOMÍNIO 20</b>	191	2.173	3,26	766	1.407	64,8%	464	<b>944</b>	4,94
<b>CONDOMÍNIO 21</b>	97	1.355	2,03	100	1.255	92,6%	289	<b>965</b>	9,95
<b>CONDOMÍNIO 52</b>	209	2.872	4,31	1.245	1.627	56,7%	613	<b>1.014</b>	4,85
<b>CONDOMÍNIO 9</b>	198	3.494	5,24	1.681	1.813	51,9%	746	<b>1.067</b>	5,39
<b>CONDOMÍNIO 23</b>	214	4.591	6,89	1.668	2.923	63,7%	980	<b>1.943</b>	9,08

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Na Tabela 20, em que são apresentados os 10 maiores condomínios sob a ótica do Resultado por Cliente, é possível verificar que, mesmo entre os clientes deste *ranking*, existem clientes com quantidades menores de apartamento e com alta rentabilidade.

Como exemplo, é possível citar os condomínios 8, 42 e 21, com Resultados de R\$ 438,00, R\$ 593,00 e R\$ 965,00, respectivamente. Cabe, também destacar que os 3 condomínios possuem menos de 100 apartamentos, enquanto todos os outros condomínios que compõem o *ranking* têm mais de 100 apartamentos; chegando, inclusive, a 214 apartamentos.

A visão dos diversos resultados demonstrados, supracitados, que eram completamente ignorados pela Direção da Empresa XPTO, só foi possível por meio da utilização da Metodologia do Custo para Servir Clientes.

De posse destes resultados, a empresa pode adotar políticas de recompensa aos clientes de primeiro nível, responsáveis pelos maiores resultados, não especificamente reduzindo o valor cobrado pelos serviços, mas oferecendo, por exemplo, maior atenção a estes clientes. Nesse sentido, a opinião de Kotler e Armstrong (2003), de que custa menos para a empresa ter um cliente satisfeito e fidelizado do que desenvolver novos clientes, pode ser adotada para estes clientes,

dada sua importância na rentabilidade individual (como cliente) e no resultado da empresa.

A Tabela 21, a seguir, apresenta o *ranking* dos 5 melhores condomínios, em termos de Receita Líquida, Número de Apartamentos, Margem Direta (Valor) e Resultado por Cliente, extraído das Tabelas 17, 18,19 e 20. Esta Tabela mostra, também o Resultado de cada um destes clientes e sua participação no Resultado Final da Empresa XPTO, a fim de que possam ser comparados entre si, buscando verificar se há condomínios que figuram, simultaneamente, em mais de um *ranking*.

**Tabela 21 – Ranking dos 5 melhores condomínios**

O r d e m	RECEITA LÍQUIDA			NÚMERO DE APTOS			MARGEM DIRETA (VALOR)			RESULTADO POR CLIENTE		
	Cond.	Resultado por Cliente	% sobre Result. Final	Cond.	Resultado por Cliente	% sobre Result. Final	Cond.	Resultado por Cliente	% sobre Result. Final	Cond.	Resultado por Cliente	% sobre Result. Final
1ª	23	1943	23,40%	23	1943	23,40%	23	1943	23,40%	23	1943	23,40%
2ª	9	1067	12,85%	52	1014	12,21%	9	1067	12,85%	9	1067	12,85%
3ª	30	201	2,42%	30	201	2,42%	52	1014	12,21%	52	1014	12,21%
4ª	52	1014	12,21%	9	1067	12,85%	6	925	11,14%	21	965	11,62%
5ª	6	925	11,14%	20	944	11,37%	20	944	11,37%	20	944	11,37%

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Conforme evidencia a Tabela 21, que consolida os 5 melhores condomínios sob os 4 aspectos analisados nas Tabelas 17, 18, 19 e 20, é possível verificar a repetição de alguns condomínios como melhores em mais de um aspecto, simultaneamente.

O condomínio número 23 figura como o melhor cliente sob os 4 aspectos, apresentando o melhor Resultado por Cliente, de 23,40% do Resultado Final da Empresa. O mesmo ocorre com os condomínios número 09 e 52, que aparecem entre os 5 melhores condomínios, ainda que em posições ligeiramente diferentes, de acordo com o aspecto analisado.

Já o condomínio 20, figura entre os 5 melhores em três dos quatro aspectos analisados. O condomínio 30 figura entre os 5 melhores em apenas dois aspectos, quais sejam, Receita Líquida e Número de Apartamentos. Entretanto, sua participação no Resultado da Empresa é significativamente menor, contribuindo com

apenas 2,42% do Resultado Final. Por fim, o condomínio 21 figura, apenas em um dos aspectos, sendo o 4º melhor condomínio em termos de resultado por cliente.

Analisando-se a Tabela 14 (Resultado por Cliente), verifica-se que a baixa participação do condomínio 30 no resultado da empresa deve-se justamente ao alto Custo de Servir deste cliente, que consome R\$ 2.009,00 apenas em termos de Gastos com Pessoal, sendo o maior Custo para Servir entre todos os clientes da empresa XPTO. Seu Custo total de Servir é de R\$ 2.323,00, que somados ao valor R\$ 685,00 dos Gastos Corporativos, resultam em R\$ 3.009,00.

Muito embora o condomínio 30 seja a terceira melhor Receita Líquida da carteira de clientes da empresa, seu alto Custo de Servir reduz drasticamente seu resultado, retirando-o do *ranking* dos 5 melhores condomínios nos demais aspectos. Sendo este um dos maiores clientes da empresa XPTO, a hipótese de ser um cliente de baixa rentabilidade jamais foi considerada pela Direção da mesma.

As análises supracitadas, que só foram possíveis graças a Metodologia do Custo para Servir Clientes, permitiram a exata identificação da Rentabilidade de cada cliente da empresa XPTO, servindo de suporte para tomada de decisões buscando aumentar a Rentabilidade da Empresa, respondendo, assim, ao problema de pesquisa da presente dissertação.

Uma vez devidamente identificado o Custo para Servir cada cliente, a empresa poderá adotar as recomendações dos diversos autores citados, no que tange à segmentação dos clientes (ROSA, 2001), Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2007), entre outros, buscando aumentar sua rentabilidade.

Os resultados desta dissertação, obtidos por meio da pesquisa-ação realizada, servem também para comprovar a inexistência de sistemas que apuram, com precisão, a rentabilidade de clientes na prestação de serviços, especialmente no setor de Administração Condominial.

Dessa forma, o Custo para Servir que, segundo Faria e Costa (2005), é um “método que visa a aperfeiçoar os sistemas que tratam da rentabilidade dos clientes com toda profundidade requerida”, mostrou-se como perfeitamente adequado para suprir tal lacuna.

## 5 CONCLUSÕES

Conforme discutido na contextualização desta dissertação, o crescimento do número de condomínios no Brasil vem impulsionando a atividade de Administração Condominial, geralmente exercida por empresas especializadas na área. Como empresas prestadoras de serviços, cujas atividades são essencialmente intangíveis (entre outras características), a análise da rentabilidade deste segmento torna-se dificultosa e, por vezes, inviável, com base na utilização dos métodos tradicionais.

Tendo em vista a acessibilidade de dados por parte da empresa focal, o envolvimento do autor e a participação ativa dos gestores e colaboradores da empresa no desenvolvimento da Pesquisa-ação, este trabalho buscou responder ao problema de pesquisa e atingir seu objetivo, o que se considera ter sido atingido.

Os dados foram coletados pelo período de dois meses (junho e julho de 2013), na filial de São Vicente, tendo havido o envolvimento direto de todos os colaboradores da empresa. Com os dados de tempos consumidos obtidos e de posse das informações de custos (fixos e variáveis) disponibilizados pela empresa, os dados foram planilhados, tratados e devidamente analisados, de modo a tornarem-se informações úteis à gestão da Administradora Condominial. Como resultados foram apurados os custos de cada atividade e, conseqüentemente, de cada cliente, o que possibilitou a apuração da rentabilidade de cada cliente.

A Empresa XPTO não tinha ideia do Custo para Servir cada um de seus clientes. Conseqüentemente, sua rentabilidade total, muito embora positiva, poderia estar sendo prejudicada por clientes com resultado negativo; que, sem a metodologia do Custo para Servir Clientes acabavam ficando “escondidos” no resultado geral da empresa. Isso é uma realidade para os condomínios 03, 07, 14, 17, 22, 27, 28, 29, 31, 33, 34, 36, 37, 39, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51 e 54, totalizando 22 (vinte e dois clientes), que representam 40% da carteira da empresa, cujo prejuízo mensal monta em R\$ 3.395,00.

No conceito do Custo para Servir Clientes, busca-se identificar o custo existente no atendimento de cada cliente. Para tanto, torna-se necessário conhecer quais as exigências para o atendimento de cada um, qual o tempo dedicado por todos os funcionários da Administração Condominial, a quantidade de recursos

humanos (mão de obra) necessários e todos os demais custos que possam estar envolvidos nas transações entre a empresa e seus clientes.

As afirmações dos autores que constam na fundamentação teórica deste trabalho estão em linha com a percepção dos gestores da empresa objeto da pesquisa-ação desenvolvida; já que a empresa não possuía uma ferramenta para mensuração do custo dos serviços prestados, ou seja, o Custo para Servir Clientes.

Antes da Pesquisa-ação desenvolvida, a empresa utilizava-se de método empírico para tal, amplamente utilizado pelo mercado de Administração Condominial, diretamente relacionado à quantidade de apartamentos existentes no condomínio, o que ratifica a justificativa da presente pesquisa.

De posse destas informações, que foram tratadas, analisadas e descritas no capítulo 4, pode-se verificar a deficiência do atual sistema (ou ausência de sistema) de mensuração de Custos para Servir os Clientes da Empresa XPTO e que pode ser uma realidade de outras empresas neste e em outros segmentos de prestação de serviços.

Faria, Borinelli e Mantovani (2010) empregaram com sucesso a metodologia da pesquisa-ação no trabalho desenvolvido por eles, que focou a melhoria da gestão de custos de uma empresa do ramo logístico no município de São Paulo. Nesta dissertação, cuja pesquisa foi desenvolvida em uma das maiores empresas de Administração Condominial da cidade de São Vicente, com mais de 60 anos no mercado, a utilização da metodologia Custo para Servir Clientes demonstrou a existência de custos “escondidos” existentes na prestação de serviços e um percentual significativo de clientes (40% da carteira) que apresentam prejuízo.

Em que pese a grande experiência dos diretores da empresa no segmento de Administração Condominial, os mesmos não dispunham de ferramentas adequadas para mensurar a rentabilidade por cliente. Tal constatação está alinhada com as afirmações de Braithwaite e Samakh (1998), de que “as empresas esforçam-se para saber em detalhe o custo de produção de seus produtos, mas têm pouca ideia de quanto custa servir um cliente”.

No caso da empresa XPTO, ainda que não haja produção, mas sim apenas prestação de serviços, a empresa não tinha a exata dimensão do Custo para Servir

seus clientes. Por meio da aplicação da metodologia registrada pelos autores citados, tornou-se possível conhecer o custo incorrido para servir cada cliente.

Após a aplicação da metodologia do Custo para Servir, foram identificados os clientes lucrativos e não lucrativos. A empresa poderá usar essas informações como ferramenta para tomada de decisões relacionadas a marketing, melhoria nos processos utilizados pela equipe para atender aos clientes, política de serviços, reengenharia de custos, revisão dos preços praticados para certos clientes e até, como última opção, a eventual dispensa dos clientes não-rentáveis, focando a melhoria da rentabilidade por cliente.

A pesquisa-ação desenvolvida focou na solução de problemas práticos, tal como a mensuração da rentabilidade de cada um dos 55 condomínios (clientes) de Administração Condominial, com a participação deste pesquisador, atuando direta e conjuntamente com os gestores e colaboradores da empresa. Isso contribuiu para a resolução dos problemas de forma estruturada, bem como propiciou um ambiente de aprendizado científico, colaborando para o aprofundamento dos conceitos.

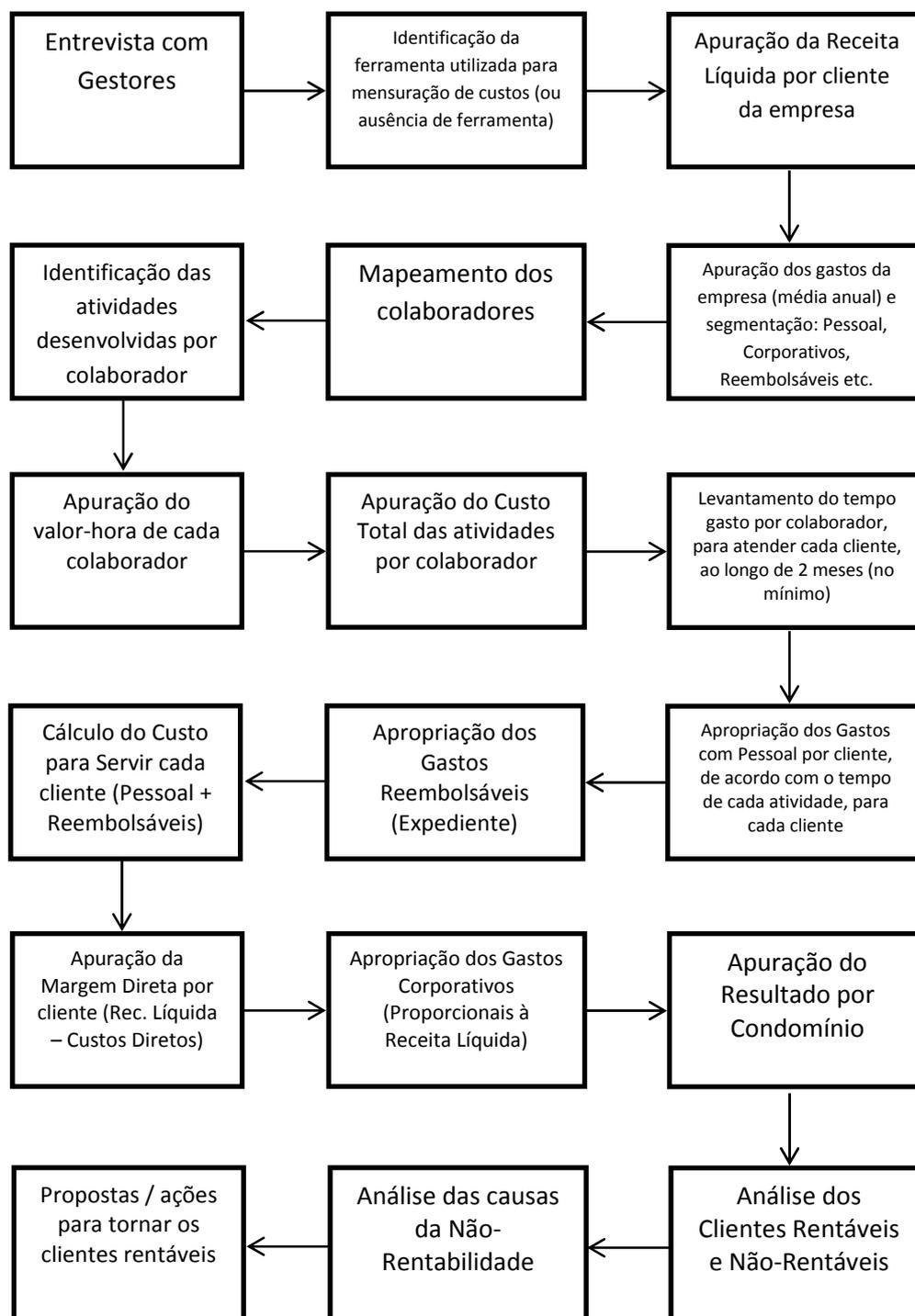
Este trabalho poderá contribuir para estudos futuros, envolvendo Custos na prestação de Serviços, não apenas na área de Administração Condominial, mas em qualquer empresa em que a prestação de serviços seja a atividade principal. Por meio do referencial teórico explorado neste trabalho, futuras pesquisas poderão ser desenvolvidas na área de Administração Condominial, pouco explorada nas pesquisas científicas das Ciências Sociais Aplicadas.

Outra contribuição deste trabalho diz respeito ao suporte para o desenvolvimento de ferramentas e/ou sistemas destinados a apurar, em tempo real, a rentabilidade de cada cliente, por meio da mensuração dos tempos dedicados a atender cada um, nas diversas atividades desenvolvidas pela equipe de gestão. Uma ferramenta poderá auxiliar as empresas na segmentação de seus clientes, com base na rentabilidade de cada um, permitindo a correta tomada de decisão quanto às ações a serem adotadas para cada segmento ou cliente.

Como contribuição, também foi possível desenvolver o *Framework*, a seguir, que poderá ser utilizado por outras empresas de Administração Condominial. Tal *framework*, desenvolvido de acordo com os processos utilizados nesta pesquisa,

objetiva demonstrar, de forma gráfica, os procedimentos a serem utilizados por outras empresas e, também, em futuras pesquisas.

**Figura 5 – Framework das atividades para Administradora Condominial**



Fonte: Elaborado pelo Autor (2013)

Como recomendação para futuras pesquisas, considera-se aumentar o universo e verificar se os resultados podem ser encontrados em outros segmentos de serviços. Recomenda-se, também aumentar o tempo destinado à coleta de dados, que nesta pesquisa foi de 2 meses, diante das limitações existentes para conclusão da mesma. Entretanto, a utilização de um tempo maior poderá trazer resultados mais precisos quanto ao tempo de atendimento de cada cliente.

Outro aspecto que pode ser avaliado em trabalhos futuros é o tratamento da ociosidade dos colaboradores. Nesta pesquisa, a ociosidade não foi considerada, uma vez que a empresa trabalha com quadro de colaboradores reduzido e o tempo de coleta de dados foi relativamente pequeno, não tendo sofrido impacto por parte da eventual desmotivação dos colaboradores quanto ao registro dos tempos das atividades.

Contudo, especialmente se for considerado período maior de coleta de tempos, a ociosidade poderá ser tratada para evitar apropriação de custos com pessoal além daqueles efetivamente utilizados. Por fim, pode, também ser considerada a utilização de outros instrumentos para coleta dos tempos, tais como sistemas específicos para tal, o que poderá otimizar todo o processo de tabulação dos dados.

Tendo em vista serem escassos os trabalhos sobre Custos em Serviços, a realização de pesquisas semelhantes em outros segmentos, que não o de Administração Condominial, poderá confirmar e aprimorar os resultados apresentados neste trabalho, no que tange à mensuração da rentabilidade de clientes em empresas de serviços e, mais ainda, sobre a possibilidade de adoção de ações visando a maximizar a referida rentabilidade.

## REFERÊNCIAS

ACORN Systems. **Cost to Serve.** Disponível em: <<http://www.acornsys.com/resources/sb.Cost-to-Serve.pdf>>. Acesso em: 13 de ago. 2012.

ASSIS, C.S. **Condomínio no novo código civil.** São Paulo: Vale do Mogi, 2003.

BRASIL. **Lei nº. 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acessado em: 19 de dez. 2012.

BAMBER, L. S.; HUGUES II, K. E. Activity-based costing in the service sector: The Buckeye National Bank. **Issues in Accounting Education**, v.16, n. 3, p. 381 - 408, 2001.

BRAITHWAITE, A.; SAMAKH, E. The cost-to-serve method. **International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 1, pp. 69-84, 1998.

CHRISTOPHER, M. **Logistics & Supply Chain Management: creating value-adding networks.** Prentice Hall, 3rd Edition, p.81-114, 2004.

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DIAS, S. C.; SILVA, M.C. Os Condomínios e as representações de segurança: o olhar da imprensa paranaense. **Anais...** IN: Congresso Internacional Interdisciplinar em Sociais e Humanidades. Niterói, 2012.

DIRECIONAL CONDOMÍNIOS. **Administradora: porque fazer a escolha certa para o seu condomínio.** Edição 150, setembro/2010: Disponível em: <<http://www.direcionalcondominios.com.br/administradora/administradora-porque-fazer-a-escolha-certa-para-o-seu-condominio>> Acessado em: 12 de set. 2012.

DIRECIONAL CONDOMÍNIOS. **Como escolher a administradora.** Edição 113, junho/2007. Disponível em:

<<http://www.direcionalcondominios.com.br/administradora/como-escolher-a-administradora>> Acessado em: 18 de abr. 2013.

FARIA, A. C.; BORINELLI, M.L.; MANTOVANI, N. Análises Multidimensionais e o Conceito do Custo para Servir em Empresas de Serviços Logísticos: Uma Pesquisa-Ação. **Revista de Contabilidade e Organizações** – FEA-RP/USP, v. 4, n. 9, p. 134-144, 2010.

FARIA, A. C.; COSTA, M. F.G. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

FARRIS, P. W.; BENDLE, N. T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. **Métricas de Marketing**: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FERREIRA, P.E.B. **Apropriação do Espaço Urbano e as Políticas de Intervenção Urbana e Habitacional no Centro de São Paulo**. 2007. 131f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

FIGUEIREDO, K. F. Rentabilidade de Clientes e Nível de Serviço. FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. IN: **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. Coleção COPPEAD de Administração. São Paulo. Atlas, 2008.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. Coleção COPPEAD de Administração. São Paulo. Atlas, 2008.

FRANCO, J. N. **Condomínio**. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C.; NOVAES, M. B. C. A Pesquisa-Ação Participante como Estratégia Metodológica para o Estudo do Empreendedorismo Social em Administração de Empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 1, art. 25, p. 134-160, 2009.

GOMES, S. M. S. **Um sistema de Contabilidade por atividades para a Gestão de empresas de serviços em desenvolvimento de software**. 2004. 214f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2004.

GUERREIRO, R.; BIO, S.R.; MERSCHMANN, E.V.V. Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis. **International Journal of Logistic Management**, v.19. n. 3, 2008.

GUERREIRO, R.; MERSCHMANN, E.V.V.; BIO, S.R. Mensuração do custo para servir e análise de rentabilidade de cliente: Uma aplicação em indústria de alimentos no Brasil: **Revista de Administração – eletrônica**, São Paulo, USP, v.1, n.2, art.6, jul/dez 2008.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira, 2001.

HIDAKA, K. Trends in services science in Japan and abroad. **Quarterly Review**, n.19, p. 35-47, 2006.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

HOWCROFT, J. **Understanding profitability through cost-to-serve**. 2005. Disponível em: <http://www.advisorbase.co.nz/CosttoServe.pdf>. Acessado em 15 de dez. 2012.

IBGE. **Contas Nacionais Trimestrais – Indicadores de Volume e Valores Correntes - 1º Trimestre de 2013**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000013194505112013451229740758.pdf>. Acessado em 16 de jun. 2013.

KAPLAN, R.S.; ANDERSON, S.R. **Time-Driven Activity-Based Costing**. 2003. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=485443](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=485443) Acessado em: 15 de abr. 2013.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitiva**. 2a.Ed. São Paulo: Futura, 2000.

KAPLAN, R. S.; NARAYANAN, V. G. Measuring and managing customer profitability. **Cost Management**, v. 15, n. 5, p. 5-9, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P., KELLER, K. **Marketing Management**. New York: Pearson - Prentice Hall, 2006.

KUMAR, V.; SHAH, D.; VEN KATE SAN, R. Managing retailer profitability – one customer at a time. **Journal of Retailing**, v. 82, n. 4, 2006.

LOPES, J.B. **Condomínio**. 6. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.

MACHADO, J.F.; ANTONIO JUNIOR, J. **Como administrar um condomínio**. Goiânia: Editora AB, 1998.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MAUAD, L. G. A.; PAMPLONA, E. O. ABC/ABM e BSC: Como essas ferramentas podem se tornar poderosas aliadas dos tomadores de decisão das empresas. **Anais...** IN: VIII Congresso Internacional de Custos, Punta del Este, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MERSCHMANN, E. V.V. **Uma contribuição ao conceito de custo para servir: estudo de caso de uma indústria de alimentos**. 2006. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MILLER, R. Case study: customer profitability measurement at Canadian Imperial Bank of Commerce. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, Jul 1994.

MORGAN, B. F.; ROSA, M. S. **Custos em Empresas Prestadoras de Serviços: o conceito de objeto de custo e a realidade das empresas**. Contab. Vista & Rev., v. 17, n. 4, p. 97-111, out./ dez. 2006

NAKAGAWA, M. **ABC – Custeio Baseado em Atividades**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, C. M. da S. **Condomínio e Incorporação**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

PARASURAMAN, A. *et al.* Understanding customer expectations of service. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 3 p. 39-48, 1991.

PINASSI, A. **O Condomínio, Teoria e Prática**. Campinas: Aga Júris, 1999.

QUEIROZ, L. F. **Guia do condomínio**. São Paulo: IOB, 1994.

REASON. P.; BRADBURY, H. **The Sage Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice**. London: Sage Publications, 2008.

REICHHELD. F. F. Learning from customer defections. **Harvard Business Review**. v. 74, n. 2. p. 56-67. mar/apr. 1996.

RICCIO, E. L.; HOLANDA, V. B. A utilização da pesquisa-ação para perceber e implementar sistemas de informações empresariais. **Anais...** IN: 13th Asian Pacific Conference on International Accounting Issues. Rio de Janeiro, 2001.

RICCIO, E. L.; ROBLES JUNIOR, A.; GOUVEIA, J. F. A. O Sistema de Custos Baseados em Atividades nas Empresas de Serviços. **Anais...** IN: Congresso Internacional de Custos, Acapulco, 1997.

ROBLES JUNIOR, A.; ROBLES, L. T.; FARIA, A. C. Custos para servir: uma proposta de aplicação para uma empresa de tintas. **Revista Universo Contábil**, v. 1, n. 1, p. 71-85, 2005.

ROSA. F. **Canais de Atendimento Eletrônico e Satisfação, Retenção e Rentabilidade de Clientes em Bancos**. 2001. 342f Dissertação (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

SÁ, L. R. **Condomínio**: a responsabilidade do síndico. São Paulo: LTR, 2001.

SÃO VICENTE. Prefeitura Municipal. **Conheça São Vicente - Informações**. Disponível em: <http://www.saovicente.sp.gov.br/conheca/informacoes.asp>. Acesso em: 20 de ago. 2013.

SEBRAE. **Manual de Ideias de Negócios**. 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/setor/servicos> Acessado em: 12 de set. 2012.

SEBRAE. **Custos na prestação de serviços**. 2006. Disponível em [http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/B83E6E16A0097D3A03257146005A1566/\\$File/NT000AFA42.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/B83E6E16A0097D3A03257146005A1566/$File/NT000AFA42.pdf). Acessado em: 28 de ago. 2013.

SECOVI/SP. **Portal Secovi – Balanço do mercado imobiliário 1º trimestre/2013**. Disponível em: [balanco.secovi.com.br/2013](http://balanco.secovi.com.br/2013) . Acessado em: 25 de maio 2013.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. **Cadastro no CNPJ**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/TextConcat/Default.asp?Pos=1&Div=GuiaContribuinte/CNPJ>>. Acessado em: 21 de ago. 2012.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L.; LEAL, R. Proposta de um modelo de rentabilidade de clientes: um estudo de caso de uma empresa da área de alimentos. **Revista de Informação Contábil**, v. 5, n. 4, p. 26-45, out-dez, 2011.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, M. L. **O desafio metropolitano**: um estudo sobre a problemática sócio-espacial nas metrópoles brasileiras. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

TOBIAS, A. **Custo de Servir**: Como calcular a rentabilidade por cliente e determinar o nível adequado de serviços. **UP-TO-DATE**, n. 252, p.1-19, 2002.

VAN CLIEAF, M. Identifying your most profitable customers. **Business Quarterly**, v. 61, n.2, p. 54-60, 1996.

VENOSA, S. S. **Direito Civil - vol. 5**: direitos reais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

YAU; Y., HO, D. The effects of building management practices on residential property prices in Hong-Kong. **Journal of Building Appraisal**, n.4, Palgrave Macmillan, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZOLKIEWSKI, J.; TURNBULL, P. Relationship Portfolios - Past, Present and Future. **Proceedings...** IN: 16th International IMP Conference, Universities of Bath and Bristol, U.K., p. 1-12, 2000.

**APÊNDICE A – Planilha utilizada pela Empresa XPTO para apuração e apresentação aos condomínios, dos Gastos com Xerox, Correio e Material a serem reembolsados.**

MATERIAL EXPEDIENTE MÊS =>		MAIO/2013		R\$	1.177,05
<b>CONDOMÍNIO 9</b>				-> C/C <b>168</b>	
<b>XEROX, DESPESAS POSTAIS, MATERIAL EXPEDIENTE REF.:</b>			<b>MAIO/2013</b>		
<b>XEROX</b>	QUANTIDADE	VALOR. UNIT.	SUB-TOTAL	TOTAL	
EMISSÃO RECIBOS	198	0,90	178,20		
AÇÃO JUDICIAL	41	0,20	8,20		
DEM. FIN. 02/2013	985	0,20	197,00		
		0,20	0,00		
		0,20	0,00		
		0,20	0,00	383,40	
<b>DESPESAS POSTAIS</b>					
DECLARAÇÃO DE QUITAÇÃO AP. 213	1	1,20	1,20		
COND. 02/2013 + DEM. 01/2013	132	1,20	158,40		
BOLETO ANTECIPADO AP. 506	1	1,20	1,20		
COBRANÇA	2	1,20	2,40		
COND. 03/2013 + DEM. 02/2013	132	1,20	158,40		
		4,20	0,00		
		0,00	0,00	321,60	
<b>MATERIAL EXPEDIENTE</b>					
Valor do Mês.....				406,05	
<b>EVENTUAIS</b>					
DESPESAS C/ CONDUÇÃO			66,00		
DESPESAS C/ CARTÓRIO			0,00		
DESPESAS DIVERSAS			0,00	66,00	
MATERIAL EXPEDIENTE MÊS =>		MAIO/2013		1.177,05	
<b>TOTAL GERAL A PAGAR.....</b>				<b>1.177,05</b>	
Observações: OBS. 01 => OBS. 02 =>					
				DATA:	15/05/2013

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

**APÊNDICE B – Planilha de coleta de tempos dos colaboradores para o desenvolvimento de atividades para cada condomínio (cliente)**

TOMADA DE TEMPO PARA O DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES POR CLIENTE								
	ATIVIDADES - DIA: _____	Administração (1)	Assessoria Jurídica (6)	Auditoria (7)	Consultoria Administrativa (8)	Consultoria Trabalhista (10)	Gestão de Conflitos (11)	Consultoria Fiscal e Tributária (12)
	SUB-ATIVIDADES	Adm. Geral (2)	Assessoria	Auditoria				
CÓD.	COLABORADOR	Colaborador 2	Colaborador 2	Colaborador 2	Colaborador 2	Colaborador 2	Colaborador 2	Colaborador 2
1	CONDOMÍNIO 1							
2	CONDOMÍNIO 2							
3	CONDOMÍNIO 3							
4	CONDOMÍNIO 4							
5	CONDOMÍNIO 5							
6	CONDOMÍNIO 6							
7	CONDOMÍNIO 7							
8	CONDOMÍNIO 8							
9	CONDOMÍNIO 9							
10	CONDOMÍNIO 10							
11	CONDOMÍNIO 11							
12	CONDOMÍNIO 12							
13	CONDOMÍNIO 13							
14	CONDOMÍNIO 14							
15	CONDOMÍNIO 15							
16	CONDOMÍNIO 16							
17	CONDOMÍNIO 17							
18	CONDOMÍNIO 18							
19	CONDOMÍNIO 19							
20	CONDOMÍNIO 20							
21	CONDOMÍNIO 21							
22	CONDOMÍNIO 22							
23	CONDOMÍNIO 23							
24	CONDOMÍNIO 24							
25	CONDOMÍNIO 25							
26	CONDOMÍNIO 26							
27	CONDOMÍNIO 27							
28	CONDOMÍNIO 28							
29	CONDOMÍNIO 29							
30	CONDOMÍNIO 30							
31	CONDOMÍNIO 31							
32	CONDOMÍNIO 32							
33	CONDOMÍNIO 33							
34	CONDOMÍNIO 34							
35	CONDOMÍNIO 35							
36	CONDOMÍNIO 36							
37	CONDOMÍNIO 37							
38	CONDOMÍNIO 38							
39	CONDOMÍNIO 39							
40	CONDOMÍNIO 40							
41	CONDOMÍNIO 41							
42	CONDOMÍNIO 42							
43	CONDOMÍNIO 43							
44	CONDOMÍNIO 44							
45	CONDOMÍNIO 45							
46	CONDOMÍNIO 46							
47	CONDOMÍNIO 47							
48	CONDOMÍNIO 48							
49	CONDOMÍNIO 49							
50	CONDOMÍNIO 50							
51	CONDOMÍNIO 51							
52	CONDOMÍNIO 52							
53	CONDOMÍNIO 53							
54	CONDOMÍNIO 54							
55	CONDOMÍNIO 55							

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

### APÊNDICE C – Apropriação dos Gastos de Expediente (Birô)

CLIENTES	Nº Aptos	GASTOS COM EXPEDIENTE - BIRÔ													Total	MÉDIA 12 meses
		jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13			
CONDOMÍNIO 1	15	7	7	7		14		7	8	30		17	8	103	9	
CONDOMÍNIO 2	51	-		24	19	24	24	24		65	35	35	35	285	24	
CONDOMÍNIO 3	18	-												-	-	
CONDOMÍNIO 4	24	-	9	9	9	9	9	9	9	10	16	11	13	111	9	
CONDOMÍNIO 5	133	-		96										96	8	
CONDOMÍNIO 6	143	-	128		127	63	63	63		170	109	93	93	910	76	
CONDOMÍNIO 7	53	26		26	26	26	25	26	26	29	32	23	24	291	24	
CONDOMÍNIO 8	99	34	33	34	34	34	34	34	34	38	43	42	41	436	36	
CONDOMÍNIO 9	198	107	107	106		106	107	107	208	139	152	152	152	1.443	120	
CONDOMÍNIO 10	142	75		62	62	62	99		73	96		91	91	710	59	
CONDOMÍNIO 11	104	-											67	67	6	
CONDOMÍNIO 12	24	-	9	9	9		9	9	9		11	11	17	93	8	
CONDOMÍNIO 13	99	54	45		45	45	45	45	45	60		55	55	494	41	
CONDOMÍNIO 14	79	-												-	-	
CONDOMÍNIO 15	96	51	51	51	51	51	51	51		114	63	63		599	50	
CONDOMÍNIO 16	18	-			7		9	9	9	10	10	10	10	73	6	
CONDOMÍNIO 17	36	-										20	48	67	6	
CONDOMÍNIO 18	48	-	17	17	17	17	17	17	17	19		26	21	188	16	
CONDOMÍNIO 19	36	-					17	17	17	22	24	25		122	10	
CONDOMÍNIO 20	191	68	85	68	68		85	85	85		103	104	103	853	71	
CONDOMÍNIO 21	97	-												-	-	
CONDOMÍNIO 22	8	2	3	3	2	2	2	2		6	4	4	4	33	3	
CONDOMÍNIO 23	214	95		96		96	96	96		256		141	162	1.037	86	
CONDOMÍNIO 24	28	19		29	10	10	10	10		22	12		24	145	12	
CONDOMÍNIO 25	12	4		4	8			8		9		10	5	47	4	
CONDOMÍNIO 26	22	8	8	8	8	8	8	8		8	7	18	9	96	8	
CONDOMÍNIO 27	13		5	5	5		5		5	10		11	6	51	4	
CONDOMÍNIO 28	32							21	21	26	29	29	28	154	13	
CONDOMÍNIO 29	42			23	23	23	23	23	23	25	27	27	27	242	20	
CONDOMÍNIO 30	198	106	106	60	60	59	59	70		77	73	72	72	813	68	
CONDOMÍNIO 31	28	25	13	13	15	13	10	13	13	14	15	15	15	173	14	
CONDOMÍNIO 32	15		4	5	5	5	5	5	5	6	6	6	7	61	5	
CONDOMÍNIO 33	43							19	19	26	24	24	24	135	11	
CONDOMÍNIO 34	138	62	50	50	50	50	50	50		150	61	76	75	722	60	
CONDOMÍNIO 35	134	60	60	60	60	60	60	60	60	80	88	74	74	799	67	
CONDOMÍNIO 36	89	92		42	84		42	100		109		116	56	641	53	
CONDOMÍNIO 37	13	5	5		14	4		7			4	9	4	51	4	
CONDOMÍNIO 38	56	38		65	32		32	32		72	40	53	53	417	35	
CONDOMÍNIO 39	21						11	11		13			14	49	4	
CONDOMÍNIO 40	52		23	23	23	23	23	51	23			29	29	249	21	
CONDOMÍNIO 41	52	51	28	28	28	28	28		28	97	34	34	34	420	35	
CONDOMÍNIO 42	80	36	36	29	36	36	29	36	36		44	44	44	406	34	
CONDOMÍNIO 43	29	21	10	10	10	10	10	10		22	12	12	12	142	12	
CONDOMÍNIO 44	42			23			22	22	18		22	26		133	11	
CONDOMÍNIO 45	29	10		13	13	13	13	13		29		19	16	140	12	
CONDOMÍNIO 46	134	71	71	59	70	70	82	83	83	92	101	101		882	73	
CONDOMÍNIO 47	80	65		86		43	86	43			106		53	482	40	
CONDOMÍNIO 48	132	119	59	59		59	71	71	71	79	87	87	101	865	72	
CONDOMÍNIO 49	51	23		46		28	28	28		61	34	34	33	313	26	
CONDOMÍNIO 50	29	9	9	8	8	8	8	8	14	9	11	11	25	128	11	
CONDOMÍNIO 51	30				24	14	14	11		30	17	17	17	142	12	
CONDOMÍNIO 52	209	110	107	104	102	103	100	124	121	135	148	151	151	1.454	121	
CONDOMÍNIO 53	80	36	36	36	36	36	35	35	35	39	43	43	43	451	38	
CONDOMÍNIO 54	150			80	80	80	80	80		193	98	96	98	887	74	
CONDOMÍNIO 55	33	11		22	14	11	11	16		35		40	20	179	15	
<b>TOTAL</b>	<b>4022</b>	<b>1.499</b>	<b>1.123</b>	<b>1.597</b>	<b>1.294</b>	<b>1.342</b>	<b>1.647</b>	<b>1.668</b>	<b>1.116</b>	<b>2.531</b>	<b>1.743</b>	<b>2.205</b>	<b>2.111</b>	<b>19.877</b>	<b>1.656</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

## APÊNDICE D – Apropriação dos Gastos de Expediente (XEROX)

CLIENTES	Nº Aptos	GASTOS COM EXPEDIENTE - XEROX													Total	MÉDIA 12 meses
		jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13			
CONDOMÍNIO 1	15	5	3	3	0	6	5	4	0	4	-	5	2	37	3	
CONDOMÍNIO 2	51	19	25	12	23	9	9	9	0	17	12	6	10	150	12	
CONDOMÍNIO 3	18	3	4	2	4	3	3	3	4	2	3	3	2	35	3	
CONDOMÍNIO 4	24	5	4	3	5	3	15	3	4	2	5	3	3	54	5	
CONDOMÍNIO 5	133	35	1	32	30	23	36	7	30	-	114	-	-	308	26	
CONDOMÍNIO 6	143	31	26	32	72	24	24	22	22	45	38	33	64	433	36	
CONDOMÍNIO 7	53	6	16	8	8	6	15	6	27	4	-	12	5	114	9	
CONDOMÍNIO 8	99	10	11	9	14	11	16	20	15	8	16	11	22	164	14	
CONDOMÍNIO 9	198	41	71	43	78	45	87	51	60	42	98	59	46	719	60	
CONDOMÍNIO 10	142	57	58	20	33	23	30	29	83	37	83	32	27	510	43	
CONDOMÍNIO 11	104	32	1	31	3	29	1	20	47	41	23	36	18	282	24	
CONDOMÍNIO 12	24	3	3	2	4	4	3	3	0	4	3	3	4	37	3	
CONDOMÍNIO 13	99	23	28	24	22	17	17	16	23	20	66	17	13	286	24	
CONDOMÍNIO 14	79	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	25	34	3	
CONDOMÍNIO 15	96	35	24	18	38	21	31	20	0	38	21	33	38	318	26	
CONDOMÍNIO 16	18	2	3	3	3	5	4	3	3	2	3	4	3	38	3	
CONDOMÍNIO 17	36	-	-	-	-	-	-	-	-	7	-	6	15	28	2	
CONDOMÍNIO 18	48	6	0	5	8	6	6	5	7	6	16	8	4	77	6	
CONDOMÍNIO 19	36	8	5	5	5	4	6	6	11	8	8	8	15	90	7	
CONDOMÍNIO 20	191	17	30	16	26	38	27	26	38	61	28	30	23	360	30	
CONDOMÍNIO 21	97	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
CONDOMÍNIO 22	8	1	2	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	11	1	
CONDOMÍNIO 23	214	33	41	11	88	48	150	76	81	71	24	49	68	738	62	
CONDOMÍNIO 24	28	8	3	2	4	3	3	3	3	4	3	-	5	41	3	
CONDOMÍNIO 25	12	2	2	1	3	1	2	1	0	2	1	1	3	19	2	
CONDOMÍNIO 26	22	2	2	2	3	2	3	2	-	2	7	2	6	36	3	
CONDOMÍNIO 27	13	3	2	1	2	2	2	3	5	2	2	2	1	28	2	
CONDOMÍNIO 28	32	11	14	8	15	9	13	9	17	8	11	12	15	141	12	
CONDOMÍNIO 29	42	10	21	13	13	10	9	9	13	8	19	10	7	144	12	
CONDOMÍNIO 30	198	53	1	18	45	22	26	33	39	29	31	25	19	341	28	
CONDOMÍNIO 31	28	10	6	5	9	8	7	5	6	4	6	5	7	78	6	
CONDOMÍNIO 32	15	2	1	1	2	2	3	2	5	1	2	2	1	23	2	
CONDOMÍNIO 33	43	7	8	6	9	10	11	9	10	7	7	7	6	98	8	
CONDOMÍNIO 34	138	21	15	11	18	14	13	16	56	14	53	23	16	269	22	
CONDOMÍNIO 35	134	21	48	32	49	23	22	21	39	21	37	23	46	382	32	
CONDOMÍNIO 36	89	33	0	35	40	21	28	19	-	29	19	31	37	292	24	
CONDOMÍNIO 37	13	1	2	-	5	1	1	1	-	2	3	2	1	18	2	
CONDOMÍNIO 38	56	16	13	17	17	19	15	21	-	20	16	20	21	195	16	
CONDOMÍNIO 39	21	4	5	4	6	5	6	5	6	5	6	11	4	67	6	
CONDOMÍNIO 40	52	1	27	11	11	12	14	9	12	13	11	9	14	144	12	
CONDOMÍNIO 41	52	15	13	15	16	15	17	12	16	8	11	12	12	161	13	
CONDOMÍNIO 42	80	13	15	8	6	14	27	18	18	22	13	14	14	182	15	
CONDOMÍNIO 43	29	6	4	3	4	3	3	3	0	4	3	3	3	39	3	
CONDOMÍNIO 44	42	1	23	8	25	10	11	10	13	15	7	9	18	150	13	
CONDOMÍNIO 45	29	4	5	10	7	3	5	5	8	5	6	7	5	70	6	
CONDOMÍNIO 46	134	29	32	25	39	37	85	57	49	26	36	58	53	524	44	
CONDOMÍNIO 47	80	22	1	30	29	9	35	25	0	26	22	42	14	255	21	
CONDOMÍNIO 48	132	41	24	19	31	30	15	68	78	42	29	31	29	437	36	
CONDOMÍNIO 49	51	8	13	8	26	12	11	11	0	16	11	12	9	136	11	
CONDOMÍNIO 50	29	2	2	1	2	2	2	2	7	-	2	2	7	30	2	
CONDOMÍNIO 51	30	7	2	7	12	6	5	3	1	7	8	38	4	100	8	
CONDOMÍNIO 52	209	31	38	29	7	35	34	42	93	33	45	48	84	521	43	
CONDOMÍNIO 53	80	16	48	11	17	14	13	13	18	11	13	18	11	204	17	
CONDOMÍNIO 54	150	23	53	28	43	33	39	31	0	53	32	60	27	422	35	
CONDOMÍNIO 55	33	3	2	6	7	4	4	7	-	9	7	7	8	63	5	
<b>TOTAL</b>	<b>4022</b>	<b>798</b>	<b>802</b>	<b>655</b>	<b>984</b>	<b>715</b>	<b>968</b>	<b>800</b>	<b>968</b>	<b>873</b>	<b>1.039</b>	<b>915</b>	<b>915</b>	<b>10.432</b>	<b>869</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

## APÊNDICE E – Apropriação dos Gastos de Expediente (CORREIO)

CLIENTES	Nº Aptos	GASTOS COM EXPEDIENTE - CORREIO													Total	MÉDIA 12 meses
		jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13			
CONDOMÍNIO 1	15	2	31	2	11	11	13	17	2	10	2	4	4	108	9	
CONDOMÍNIO 2	51	138	150	53	154	49	46	91	44	41	46	166	34	1.012	84	
CONDOMÍNIO 3	18	7	7	14	17	-	-	-	-	-	1	1	1	49	4	
CONDOMÍNIO 4	24	10	67	57	52	12	11	1	23	12	37	11	16	310	26	
CONDOMÍNIO 5	133	7	76	1	350	196	1	424	31	283	88	150	1	1.608	134	
CONDOMÍNIO 6	143	165	580	161	314	128	143	145	311	194	172	496	434	3.241	270	
CONDOMÍNIO 7	53	74	257	150	88	75	78	84	312	95	-	153	42	1.408	117	
CONDOMÍNIO 8	99	75	83	88	89	77	349	88	189	80	352	86	371	1.927	161	
CONDOMÍNIO 9	198	166	173	235	798	158	326	451	901	197	9	785	322	4.523	377	
CONDOMÍNIO 10	142	425	93	127	97	90	91	110	314	389	103	134	100	2.073	173	
CONDOMÍNIO 11	104	67	15	96	5	68	8	1	232	257	67	68	255	1.140	95	
CONDOMÍNIO 12	24	4	4	19	5	5	4	4	4	4	9	12	5	78	6	
CONDOMÍNIO 13	99	39	41	52	54	35	30	28	29	130	37	37	33	544	45	
CONDOMÍNIO 14	79										-	36	54	90	8	
CONDOMÍNIO 15	96	113	193	126	443	118	211	1.179	204	212	115	455	126	3.497	291	
CONDOMÍNIO 16	18	47	24	25	10	44	10	20	12	10	13	39	10	263	22	
CONDOMÍNIO 17	36								-	7	8	8	39	63	5	
CONDOMÍNIO 18	48	47	67	58	52	52	61	60	95	194	59	54	50	849	71	
CONDOMÍNIO 19	36	19	11	5	8	5	5	1	10	20	-	6	11	101	8	
CONDOMÍNIO 20	191	166	189	179	188	236	207	191	319	253	187	210	192	2.518	210	
CONDOMÍNIO 21	97													-	-	
CONDOMÍNIO 22	8	2	1	4	6	2	8	1	1	2	2	1	1	33	3	
CONDOMÍNIO 23	214	294	288	405	949	356	905	450	633	733	402	919	291	6.624	552	
CONDOMÍNIO 24	28	36	20	29	39	20	24	22	23	27	32	23	22	317	26	
CONDOMÍNIO 25	12	13	6	6	12	23	8	6	22	28	7	20	13	165	14	
CONDOMÍNIO 26	22	26	15	19	44	13	69	14	23	23	65	14	60	386	32	
CONDOMÍNIO 27	13	7	3	4	4	24	4	15	4	4	4	16	4	90	8	
CONDOMÍNIO 28	32	35	42	90	102	41	26	-	115	22	22	23	41	558	46	
CONDOMÍNIO 29	42	105	58	41	52	52	26	24	44	109	22	41	30	604	50	
CONDOMÍNIO 30	198	89	75	86	85	76	83	76	152	78	86	991	78	1.955	163	
CONDOMÍNIO 31	28	15	15	17	17	263	21	31	23	14	14	65	29	525	44	
CONDOMÍNIO 32	15	9	40	22	7	8	32	26	14	7	7	7	7	188	16	
CONDOMÍNIO 33	43	31	32	34	32	263	31	31	36	36	32	31	31	621	52	
CONDOMÍNIO 34	138	110	112	124	132	119	124	121	125	532	238	120	131	1.986	165	
CONDOMÍNIO 35	134	77	346	92	97	98	101	95	116	88	371	95	111	1.687	141	
CONDOMÍNIO 36	89	68	48	61	26	115	47	48	35	25	22	36	197	730	61	
CONDOMÍNIO 37	13	20	9	5	14	5	5	22	5	10	22	5	10	130	11	
CONDOMÍNIO 38	56	37	40	44	208	90	59	187	101	42	41	175	41	1.065	89	
CONDOMÍNIO 39	21	6	6	12	6	8	6	6	12	-	38	7	23	130	11	
CONDOMÍNIO 40	52	186	72	59	83	160	36	80	53	169	63	42	117	1.120	93	
CONDOMÍNIO 41	52	48	25	28	63	-	139	25	87	-	24	24	118	580	48	
CONDOMÍNIO 42	80	50	47	52	73	238	106	60	285	107	52	72	61	1.201	100	
CONDOMÍNIO 43	29	40	39	29	45	28	30	30	39	28	31	26	45	409	34	
CONDOMÍNIO 44	42	33	427	29	36	29	23	116	43	30	118	40	40	965	80	
CONDOMÍNIO 45	29	6	27	12	6	6	8	6	14	6	6	6	32	134	11	
CONDOMÍNIO 46	134	107	97	118	136	123	428	142	291	429	95	168	168	2.302	192	
CONDOMÍNIO 47	80	64	101	54	270	108	62	56	394	78	53	253	87	1.582	132	
CONDOMÍNIO 48	132	72	81	83	96	76	623	77	440	149	221	85	77	2.079	173	
CONDOMÍNIO 49	51	73	92	193	59	73	55	55	86	61	60	62	71	941	78	
CONDOMÍNIO 50	29	36	36	38	43	36	38	43	135	41	43	44	46	581	48	
CONDOMÍNIO 51	30	13	69	30	19	14	14	14	13	13	59	13	39	312	26	
CONDOMÍNIO 52	209	414	231	240	231	224	222	248	1.107	246	231	240	490	4.125	344	
CONDOMÍNIO 53	80	146	87	37	41	35	38	49	34	53	50	168	38	776	65	
CONDOMÍNIO 54	150	132	157	138	258	120	6	488	107	139	107	116	403	2.172	181	
CONDOMÍNIO 55	33	33	90	23	23	22	23	23	43	20	23	22	43	387	32	
<b>TOTAL</b>	<b>4022</b>	<b>4.002</b>	<b>4.896</b>	<b>3.705</b>	<b>6.049</b>	<b>4.227</b>	<b>5.026</b>	<b>5.583</b>	<b>7.685</b>	<b>5.738</b>	<b>3.970</b>	<b>6.884</b>	<b>5.095</b>	<b>62.859</b>	<b>5.238</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

## APÊNDICE F – Apropriação dos Gastos de Expediente (PAPEL)

CLIENTES	Nº Aptos	GASTOS COM EXPEDIENTE - PAPEL													Total	MÉDIA 12 meses
		jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13			
CONDOMÍNIO 1	15	5	4	3	0	6	7	6	0	5	-	3	2	40	3	
CONDOMÍNIO 2	51	17	36	12	13	9	12	14	0	22	20	4	8	169	14	
CONDOMÍNIO 3	18	2	6	2	2	3	4	4	3	3	5	2	2	38	3	
CONDOMÍNIO 4	24	4	6	4	3	3	20	4	2	2	9	2	3	63	5	
CONDOMÍNIO 5	133	32	1	34	17	24	49	12	20	-	200	-	-	389	32	
CONDOMÍNIO 6	143	29	38	34	41	25	32	34	15	57	67	21	57	451	38	
CONDOMÍNIO 7	53	5	24	8	5	7	21	9	18	6	-	8	4	115	10	
CONDOMÍNIO 8	99	9	16	10	8	11	22	32	10	10	28	7	19	184	15	
CONDOMÍNIO 9	198	38	101	46	45	47	118	80	41	53	171	39	41	819	68	
CONDOMÍNIO 10	142	52	83	21	19	24	40	46	56	47	145	21	24	579	48	
CONDOMÍNIO 11	104	29	2	33	1	30	1	32	32	53	40	24	16	294	24	
CONDOMÍNIO 12	24	3	5	3	2	5	4	4	0	5	5	2	4	41	3	
CONDOMÍNIO 13	99	21	40	25	13	18	23	25	15	26	115	11	12	344	29	
CONDOMÍNIO 14	79	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	22	28	2	
CONDOMÍNIO 15	96	32	34	19	22	22	42	32	0	49	36	22	34	345	29	
CONDOMÍNIO 16	18	2	4	3	2	5	6	5	2	3	5	3	2	42	3	
CONDOMÍNIO 17	36	-	-	-	-	-	-	-	-	9	-	4	13	26	2	
CONDOMÍNIO 18	48	5	1	6	4	6	8	8	5	7	28	5	4	87	7	
CONDOMÍNIO 19	36	7	6	6	3	4	8	9	8	11	14	5	13	95	8	
CONDOMÍNIO 20	191	16	44	17	15	40	37	41	26	78	49	19	20	402	34	
CONDOMÍNIO 21	97	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
CONDOMÍNIO 22	8	1	3	1	0	1	2	1	-	2	2	1	1	13	1	
CONDOMÍNIO 23	214	30	58	11	50	50	203	120	55	91	41	32	60	804	67	
CONDOMÍNIO 24	28	8	5	3	2	3	4	4	2	6	5	-	4	45	4	
CONDOMÍNIO 25	12	1	2	1	2	1	2	2	0	3	2	1	2	20	2	
CONDOMÍNIO 26	22	2	4	2	2	2	4	4	-	3	12	2	6	42	4	
CONDOMÍNIO 27	13	3	2	2	1	3	2	5	4	3	4	1	1	30	2	
CONDOMÍNIO 28	32	10	20	9	8	10	17	14	12	10	19	8	13	150	12	
CONDOMÍNIO 29	42	10	30	14	7	10	13	15	9	11	33	6	7	165	14	
CONDOMÍNIO 30	198	49	1	19	26	23	35	52	26	37	54	17	17	356	30	
CONDOMÍNIO 31	28	9	8	6	5	9	10	8	4	4	11	3	7	83	7	
CONDOMÍNIO 32	15	1	1	1	1	2	3	4	3	2	3	1	1	24	2	
CONDOMÍNIO 33	43	6	12	7	5	10	16	14	7	9	12	5	5	108	9	
CONDOMÍNIO 34	138	19	21	12	10	14	18	25	38	18	92	15	14	297	25	
CONDOMÍNIO 35	134	20	69	35	28	24	30	33	27	27	64	15	41	412	34	
CONDOMÍNIO 36	89	31	1	37	23	22	38	30	-	37	34	20	33	305	25	
CONDOMÍNIO 37	13	1	3	-	3	1	2	1	-	2	5	1	1	20	2	
CONDOMÍNIO 38	56	14	19	18	10	20	21	33	-	26	28	13	19	220	18	
CONDOMÍNIO 39	21	4	8	5	3	5	8	7	4	7	10	7	3	71	6	
CONDOMÍNIO 40	52	1	38	11	6	12	19	14	8	17	20	6	12	166	14	
CONDOMÍNIO 41	52	14	19	16	9	15	23	19	11	11	20	8	10	174	15	
CONDOMÍNIO 42	80	12	22	8	4	14	36	28	12	29	23	9	13	210	18	
CONDOMÍNIO 43	29	5	5	3	2	3	4	5	0	6	5	2	2	44	4	
CONDOMÍNIO 44	42	1	34	9	14	10	15	16	9	19	11	6	16	160	13	
CONDOMÍNIO 45	29	4	8	10	4	4	7	8	6	6	11	4	5	75	6	
CONDOMÍNIO 46	134	26	45	27	22	39	116	90	33	33	62	38	47	579	48	
CONDOMÍNIO 47	80	20	1	32	17	10	47	39	0	33	38	27	13	278	23	
CONDOMÍNIO 48	132	38	35	20	17	32	21	107	53	54	51	20	26	474	39	
CONDOMÍNIO 49	51	7	19	8	15	12	15	17	0	21	19	8	8	149	12	
CONDOMÍNIO 50	29	1	3	2	1	2	2	3	5	-	3	1	7	29	2	
CONDOMÍNIO 51	30	7	3	7	7	6	7	5	0	9	14	25	4	94	8	
CONDOMÍNIO 52	209	29	54	31	4	37	46	67	63	42	79	32	75	559	47	
CONDOMÍNIO 53	80	15	69	12	10	14	18	21	12	14	22	12	9	229	19	
CONDOMÍNIO 54	150	21	77	30	24	35	54	49	0	68	57	39	24	477	40	
CONDOMÍNIO 55	33	3	3	7	4	4	5	11	-	12	11	5	7	71	6	
<b>TOTAL</b>	<b>4022</b>	<b>733</b>	<b>1.152</b>	<b>701</b>	<b>563</b>	<b>752</b>	<b>1.315</b>	<b>1.267</b>	<b>658</b>	<b>1.116</b>	<b>1.816</b>	<b>600</b>	<b>814</b>	<b>11.486</b>	<b>957</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)