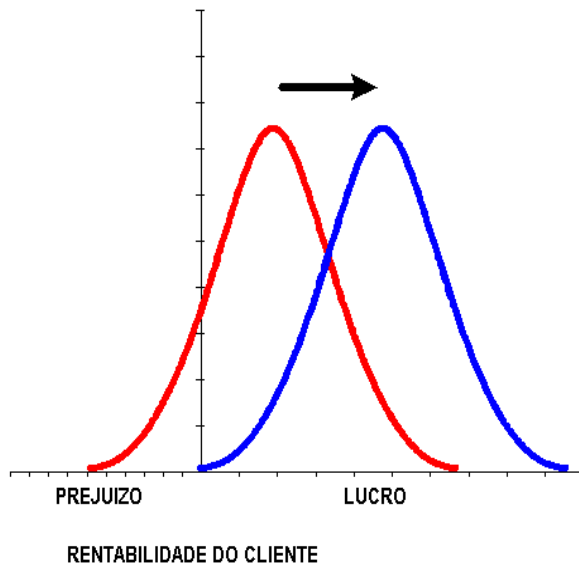


CUSTO DE SERVIR

Como calcular a rentabilidade por cliente e determinar o nível adequado de serviços



- ✓ O que é “Custo de Servir”?
- ✓ É necessário agradar/encantar todos os clientes?
- ✓ Quem deve pagar por estes custos?
- ✓ O que fazer com os clientes não rentáveis?
- ✓ Como identificar oportunidades estratégicas para direcionar melhor os investimentos na estrutura de servir?
- ✓ Como fazer a análise de rentabilidade por cliente?

Afonso Celso B. Tobias (afonso@fcavalcante.com.br)

- Consultor da Cavalcante Consultores, responsável na área de treinamento e consultoria financeira.
- Administrador de Empresas e Contador pela Universidade Mackenzie.
- Atuou durante 10 anos como consultor financeiro pela Coopers & Lybrand nas áreas de Corporate Finance e Planejamento e Análise de Negócios e 3 anos como gerente de fusões e aquisições pelo Banco Real de Investimento e Banco Alfa de Investimento
- Mestrando pela Universidade Mackenzie em Administração de Empresas com ênfase em Gestão Econômico-financeira.
- Pós-graduado em Economia pela Universidade Mackenzie e Planejamento e Controle Empresarial pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.
- Professor de pós-graduação em Planejamento e Controle Empresarial e Administração Contábil e Financeira pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	3
2. O QUE É CUSTO DE SERVIR?	5
3. A INADEQUAÇÃO DA CONTABILIDADE TRADICIONAL NO TRATO DOS CUSTOS LOGÍSTICOS	7
4. OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS A PARTIR DA ANÁLISE DE RENTABILIDADE DE CLIENTES	10
5. O QUE FAZER COM OS CLIENTES NÃO RENTÁVEIS?	14
6. COMO FAZER A ANÁLISE DE RENTABILIDADE POR CLIENTES?	17
3. CONCLUSÃO	19

1. Introdução

Todas as pessoas envolvidas com a logística conhecem o potencial destes serviços.

Eles podem constituir um instrumento de diferenciação de uma empresa, principalmente quando elas influenciam dentro dos seus custos.

Maior frequência de entregas, informações sobre os pedidos, maior disponibilidade de mercadoria, horários ampliados de entregas, apoio no merchandising, dentre outras, são maneiras de criar valor para o cliente, de “ampliar” a carteira de produtos sendo cada vez mais diferenciados.

O surgimento de novos competidores, o acirramento da concorrência, clientes com maiores níveis de exigência, tornaram mais frenética esta perseguição à diferenciação, obrigando as empresas a dispor de mais pessoal de apoio, manter mais estoques, gastar mais com a distribuição, enfim, **umentar seus custos logísticos**.

Por outro lado, é inegável que nos últimos anos, a adoção de novas tecnologias e de modernas práticas de gestão tornaram a fabricação mais eficiente, reduzindo os custos de produção.

Desse modo, o aumento dos custos logísticos e a redução dos custos de fabricação fizeram com que, em termos percentuais, os primeiros passassem a ter uma participação muito maior nos custos totais.

Em outras palavras, isto significa dizer que **o produto se tornou mais barato, mas o custo do serviço associado ao produto ficou mais caro**.

Os especialistas em marketing defendem, cada vez com maior veemência, que **o importante não é ter produtos rentáveis e sim clientes rentáveis** e que **manter os clientes já conquistados custa menos que continuamente estar buscando novos clientes**.

Neste sentido, **é preciso encantar os clientes rentáveis, conhecer perfeitamente suas necessidades, proporcionar-lhes atenção individualizada, tratamento personalizado**, atributos estes cada vez mais valorizados dentre aqueles que constituem o conceito de serviço ao cliente.

Mas será que sabemos quais são os clientes rentáveis? São os que compram mais? São os que exigem menos? Quando se diz que sai mais barato manter os clientes atuais, esta afirmação se refere a todos os clientes?

Durante o artigo estaremos empregando o termo “cliente” de uma forma genérica, isto é, cliente pode ser um canal de distribuição, um segmento de mercado, uma empresa ou, até mesmo, clientes individuais.

Neste Up-to-Date iremos definir o que venha a ser o “Custo de Servir”, discutiremos quanto as suas vantagens e desvantagens e, em um próximo trabalho, apresentaremos um Caso Prático para melhor entendimento dos associados quanto à forma de se calcular a rentabilidade por cliente.

2. O que é Custo de Servir?

O Custo de Servir é uma poderosa ferramenta de análise de gestão e de comportamento de clientes. O objetivo principal desta metodologia é calcular a rentabilidade por cliente de modo a identificar os clientes rentáveis e não rentáveis.

A partir destas informações, **identificar as causas dos clientes não rentáveis e tomar ações para que os mesmos se tornem rentáveis**, alterando os demonstrativos de uma posição de prejuízo para uma posição de lucro, conforme demonstrado graficamente pela figura no início deste artigo.

Além deste objetivo, é possível avaliar oportunidades em todos os elos da cadeia de suprimentos, gerenciar custos de todas as áreas da empresa e avaliar as ações tomadas.

Duas questões básicas que a contabilidade convencional tem dificuldade em responder estão relacionadas com os dois temas contemplados na introdução: **quais os custos de servir e quais são os clientes rentáveis.**

É possível que o levantamento dos custos logísticos esteja correto (quanto se gasta com transportes, com armazenagem, etc.) mas a dificuldade surge no momento de alocar estes custos a quem realmente deve pagá-los, originando-se aí a segunda dificuldade: **qual a rentabilidade de cada cliente.**

Normalmente a rentabilidade de um cliente é calculada considerando apenas a margem bruta, ou seja, o total da receita das vendas ao cliente menos o custo dos produtos vendidos àquele cliente.

Entretanto, há uma série de outros custos que cada vez são mais significativos e que devem ser considerados para avaliar corretamente a rentabilidade de um cliente. **São os CUSTOS DE SERVIR aquele cliente.**

Quanto tempo do pessoal de vendas o cliente requer? Quem trata diretamente com o cliente, um gerente de contas ou um vendedor menos graduado? Qual é a frequência das entregas a este cliente? Quando todos estes custos são perfeitamente identificados, isto é, quando se consegue calcular exatamente a rentabilidade cliente por cliente, esta análise pode concluir que há um razoável número de clientes que contribuem negativamente para a rentabilidade da

empresa, assim como há clientes que é preciso “protegê-los” dos ataques dos competidores.

Os tradicionais sistemas de custos não fornecem as informações necessárias para que se possa definir o nível de serviço a ser prestado a segmentos diferentes de clientes segundo a rentabilidade que proporcionam à empresa.

3. A inadequação da contabilidade tradicional no trato dos custos logísticos

De uns anos para cá, aumentou o interesse, dentro das empresas, de se dar uma atenção diferente aos diversos tipos de custos não relacionados diretamente com as atividades produtivas.

O crescente aumento dos gastos administrativos, com as vendas e principalmente dos custos logísticos, deixou claro que o montante destes custos, normalmente chamados de indiretos, tinha um forte impacto sobre a rentabilidade do negócio.

A possibilidade de praticar preços competitivos passou a depender da exata compreensão de tais custos, onde eles incidiam e quem deveria pagar por eles.

Na prática tradicional, fazia-se um rateio dos custos indiretos de acordo com o volume de vendas a cada cliente.

Assim consideremos o exemplo da tabela 1 em que hipoteticamente a empresa que teve vendas anuais de 500.000 reais, possui três clientes A, B e C com vendas de respectivamente 200, 180 e 120 mil reais.

Vamos supor também que o custo das mercadorias vendidas a estes três clientes tenha sido de respectivamente 85, 80 e 65 mil reais.

Com tais cifras é possível calcular a margem bruta de cada cliente (Receita de Vendas menos Custo das Mercadorias Vendidas).

Uma informação importante para completar a conta de resultados é a de que durante o ano a empresa gastou 110 mil reais com Marketing, Transporte, Armazenagem e outras atividades que na tabela aparecem como Serviço ao Cliente, para realizar as vendas àqueles clientes.

	Totais	Cliente A	Cliente B	Cliente C
Receita de Vendas	500.000	200.000	180.000	120.000
Custo Merc.Vend.	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

Tabela 1 – Análise de contribuição por cliente

Para calcular a margem de contribuição líquida, o que a contabilidade convencional sugere é basicamente o seguinte:

Como os custos indiretos (110 mil) representam 22% das vendas (110 mil / 500 mil), imputa-se a cada um dos três clientes, 22% do que cada um comprou, calculando-se então a margem de contribuição líquida de cada cliente (última linha da tabela).

O que se observa numa análise como esta é que a margem de contribuição por cliente fica afetada basicamente pelo volume comprado e se os itens comprados são mais caros ou mais baratos.

Basicamente os clientes se diferenciam por ter comprado produtos que trazem a empresa maior ou menor margem de contribuição bruta.

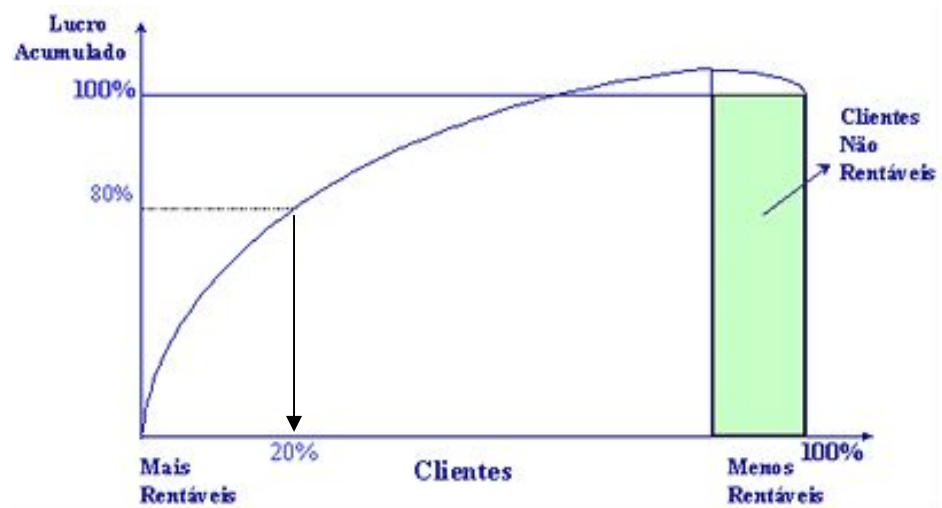
Ao repartir os custos da estrutura de vendas, e outros custos logísticos proporcionalmente ao volume comprado não estamos considerando o esforço de vendas, os tempos de processamento de pedidos, o número de pedidos que cada cliente fez, a necessidade, por exemplo, de embalagem especial que o cliente A exige, as entregas diárias exigidas pelo cliente B, etc.

Se as atividades que compõem estes 22% fossem melhor analisadas, os números finais (por cliente) poderiam ser diferentes.

Os custos derivados do atendimento aos clientes são independentes do volume de vendas aos clientes.

Quando se calcula a real rentabilidade de cada cliente, incluindo os custos de atendimento de cada um deles, é possível concluir que existem aqueles que realmente contribuem para uma boa parcela do aumento do lucro, enquanto que há outros que representam uma redução.

A figura 1 procura ilustrar este fato:



Esta curva que todos conhecem como Curva ABC ou Análise de Pareto mostra algo interessante:

Não é tão preocupante que somente 20% dos clientes representem aproximadamente 80% do lucro; o que é dramático é ver 80% dos clientes representem somente 20% dos lucros ou, o que é pior, contribuem significativamente para o aumento do prejuízo.

Na continuação deste Up-to-Date mostraremos as vantagens de diferenciar os clientes de acordo com a rentabilidade que proporcionam.

4. Oportunidades Estratégicas a partir da Análise de Rentabilidade de clientes

A partir da análise da rentabilidade de clientes, as empresas passam a ter uma série de oportunidades estratégicas:

- ***Atender melhor os clientes existentes e que são altamente rentáveis;***

No começo do artigo perguntamos se havia que agradar/encantar todos os clientes.

Demagogicamente alguém poderia responder que sim, que todos os clientes merecem ser bem tratados, que temos que dedicar nossos esforços para atendê-los da melhor maneira possível, etc, etc.

A maioria das empresas, entretanto, sabe que isto é impossível. É inviável, sai muito caro.

Mas quando se descobre que 20% dos clientes representam 80% do lucro, evidentemente é natural dedicar uma atenção especial a estes clientes. O que fazem os bancos com seus clientes especiais? E com os super-especiais?.

Desse modo, **é preciso afastar a idéia de que prestar um bom serviço significa oferecer o mesmo nível de serviço para todos os clientes.**

Deve-se segmentar os clientes de acordo com o valor econômico que representam para a empresa e, em cada segmento, identificar os atributos mais valorizados pelos clientes do segmento e definir o nível de serviço considerando atributo por atributo.

Por exemplo, consideremos o atributo “disponibilidade de mercadoria”, como um dos atributos mais valorizados pelos clientes, independente do segmento em que a empresa se encontra.

Ter disponibilidade significa ter estoques, significa dizer “não temos” menos vezes. Mas é importante lembrar que este estoque precisa estar direcionado para os clientes mais rentáveis.

O custo de ter estoque é inversamente proporcional ao custo de dizer “não temos” (o custo da falta). Para determinados clientes (os mais valiosos), dizer “não temos” é mais problemático do que para outros clientes.

Assim, um índice de disponibilidade de estoque de 95% pode ser bom para determinados clientes mas pode significar insatisfação para os clientes mais valiosos.

Tais clientes devem merecer um índice de, por exemplo, 98%, índice este que pode ser inviável para os demais clientes pelo custo que representa.

A análise segmentada de clientes, baseada no critério rentabilidade, possibilitaria identificar, para cada segmento, o nível de disponibilidade adequado.

E o mesmo vale para outros atributos como frequência de entregas, embalagens especiais, flexibilidade de entrega, etc.

- ***Conhecer o custo do serviço ao cliente e então poder cobrar pelo nível de serviço proporcionado.***

Serviço ao cliente não é assistência social. É preciso cobrar pelo serviço.

Quando este custo não é conhecido, pode-se cometer injustiças cobrando-o de pessoas/clientes que não o utilizam.

Os clientes que demandam um grande número de atividades não podem ser subsidiados por aqueles outros clientes que não as exigem.

Se uma empresa mantém seu centro de atenções apenas no custo do produto, o esforço que realiza para atender as exigências dos clientes ficará diluído anonimamente entre todos eles, impedindo de tomar decisões de preços justos.

Uma lista não exaustiva de custos logísticos de servir um determinado cliente pode incluir:

- Custo de tirar pedidos (visitas de vendedores, comissões)
 - Custo de processamento de pedidos
 - Custo de embalagem especial
 - Custo de manter estoques para o cliente
 - Custo do espaço de armazenagem dedicada
 - Custo de manuseio de materiais
 - Custo de transporte/entregas especiais
 - Custos com documentação/comunicações
 - Custos com retornos/devoluções
-
- ***Oferecer descontos, se necessário, nas operações com clientes aos quais é possível servir com custos reduzidos.***

É claro que em muitas ocasiões há clientes menos exigentes, sendo possível atendê-los mediante um serviço com baixo custo.

Tais clientes podem querer negociar preços mais vantajosos.

Caso a empresa não tenha analisado seus clientes de acordo com a rentabilidade, **a não concessão de um desconto pode significar a perda de vendas que, por falta da informação propiciada pela análise, podem parecer não rentáveis.**

- ***Negociar relações ganha-ganha entre fornecedores e compradores.***

As parcerias de sucesso são aquelas em que os fornecedores sabem perfeitamente quanto custa servir um cliente e quanto se perderia se deixassem de servi-lo.

Quando as duas empresas fazem suas análises e perceberam que as vendas de um determinado produto estão diminuindo drasticamente, tanto o fornecedor concluiu que não é bom negócio perder aquele cliente como o comprador também concluiu que não queria deixar de vender os analisados.

- ***Tentar atrair os clientes que proporcionam grandes lucros para os concorrentes.***

Fizemos nossa análise de rentabilidade de clientes e identificamos nossos clientes rentáveis.

Vamos analisar suas características: tamanho, volume de compras, localização, setor, estratégia de atuação, etc.

Não existirão empresas com estas mesmas características e que ainda não são nossos clientes? Por que não pensar em atrair um cliente de alta rentabilidade de um de nossos competidores que, por não ter feito o mesmo tipo de análise que nós fizemos, ainda não tem mecanismos de proteção para manter aquele cliente, não lhe proporciona o serviço que merece?

E se este competidor desejar vingar-se do fato de termos roubado um cliente seu, dispomos de um conjunto “interessante” de clientes descontentes (porque já não damos descontos ou serviço) que certamente gostariam de mudar de fornecedor.

Finalizando este item em que mostramos algumas vantagens de identificar os clientes rentáveis, listaremos algumas características dos clientes com altos e baixos custos de servir:

Cientes com alto custo de servir	Cientes com baixo custo de servir
Pedem produtos personalizados	Pedem produtos padronizados
Pedem quantidades pequenas	Pedem grandes quantidades
Chegada imprevisível de pedidos	Chegada dos pedidos é previsível
Entrega personalizada	Entrega padronizada
Mudam constantemente as condições da entrega	Não mudam as condições das entregas
Muitos pedidos, processamento manual, muito papel	Utilizam EDI (Intercâmbio Eletrônico de Informações)
Exigem apoio prévio às vendas (visita de vendedores, técnicos, <i>merchandising</i>)	Pouco ou nenhum apoio prévio às vendas (preços e pedidos padrões)
Exigem serviço pós-venda	Nenhum serviço pós-venda
Exigem que a empresa mantenha estoques para eles	Abastecimento contínuo
Pagam com atraso	Pagam pontualmente

5. O que fazer com os clientes não rentáveis?

A análise da rentabilidade dos clientes revela a existência de clientes baratos de servir e de clientes caros mas que são ou podem ser rentáveis porque estão dispostos a pagar pelo que recebem.

Mas e os clientes que não se enquadram em nenhuma dessas categorias? Aqueles que já há algum tempo nos causam prejuízo e com os quais não queremos passar outros anos perdendo dinheiro. O que fazer com eles? Como nos livrar dessas contas? Talvez não seja necessário tomar decisões drásticas.

É possível que os próprios clientes nos deixem se nos negamos a conceder-lhes descontos ou se reduzirmos ou eliminarmos o apoio de marketing ou o apoio técnico.

Uma questão fundamental a responder aqui é: **O que fazer com a estrutura que atendia aqueles clientes?**

É preciso lembrar que o fato de deixar de atender um cliente não implica, necessariamente, em redução de custos.

O que é que a empresa pode fazer com seu pessoal técnico e de marketing que antes atendia aqueles clientes que já não existem? **Este pessoal continua custando.**

Se estes custos não podem ser evitáveis, existem algumas alternativas para utilizar a estrutura de serviço de modo eficiente:

a) **Melhorar o serviço e a rentabilidade dos clientes valiosos.**

A estratégia para estes clientes é tratar de propor um relacionamento que os afaste de fornecedores alternativos.

Ao mesmo tempo poder-se-ia vislumbrar oportunidades de aumentar o volume de negócios mantendo o controle dos custos.

Lembrar que **assim como nós podemos querer atrair clientes rentáveis de nossos concorrentes, é preciso proteger aqueles que nos são rentáveis.**

b) **Identificar formas de reduzir o custo do serviço para aqueles clientes caros de servir mas que estão dispostos a pagar pelo que recebem.**

A idéia não é reduzir o serviço. Será que as entregas podem ser consolidadas? Se novos clientes fossem conquistados na mesma área, as entregas poderiam ser mais baratas? Será que não existe uma forma mais barata de receber/processar os pedidos?

c) **Aumentar o volume de vendas, sem um aumento proporcional nos custos de servir, para aqueles clientes sensíveis a preço e que são baratos de servir.**

Os esforços poderiam ser direcionados para conseguir junto a tais clientes um mix mais rentável em suas compras.

E o que fazer com aqueles clientes que tiram partido de seu potencial de compra, que exigem preço baixo e que pedem uma série de “mordomias”.

É preciso ver se há alguma razão ou algum indicador concreto que mostre que a médio e longo prazo vale a pena mantê-los.

Há algum indício de que poderemos aumentar as margens ou reduzir o nível de serviço a eles proporcionado? Os necessitamos por uma questão de volume mesmo que sua margem de contribuição seja baixa?

Se as respostas para estas perguntas forem todas negativas, parece que não resta outra alternativa a não ser deixar de atendê-los.

Vejamos três possíveis razões que um fornecedor poderia ainda manter clientes não rentáveis:

- **Clientes relativamente novos**

É possível que a empresa tenha gasto muito dinheiro para atraí-los.

Além disso, é possível que estejam provando o novo fornecedor dando-lhe apenas uma pequena porção do negócio total e que isto ocorra exatamente com operações mais exigentes de modo a examinar a capacitação do novo fornecedor.

Assim, estas perdas iniciais não deveriam ser imputadas ao alto custo de servir aquele novo cliente e sim parte do investimento necessário para conseguir aquele novo cliente.

Com o tempo é possível que este novo cliente venha a se tornar rentável.

- **Clientes que dão prestígio**

O fato de atender suas exigências pode ser uma boa publicidade e aquelas possíveis perdas podem ser compensadas ao atrair novos clientes.

- **Clientes que proporcionam aprendizado**

Trata-se de um benefício difícil de quantificar.

Com o avanço da tecnologia das indústrias automobilísticas no Brasil, os seus fornecedores tiveram de acompanhar todo este desenvolvimento para continuarem apto a serem empresas qualificadas a suprirem peças e equipamentos condizentes com o produto final.

Muitas vezes, a necessidade de acompanhar as novas tecnologias e design significa fazer novos investimentos para atender a demanda.

Estes investimentos muitas vezes podem ser encarados como um custo de aprendizado para mantê-los no topo das empresas mais desenvolvidas em termos de tecnologia automobilística.

Muitos fornecedores poderiam analisar e calcular que sairia muito caro atender as estritas exigências de qualidade, prazo e flexibilidade e que, portanto, a princípio não se tratavam de clientes rentáveis.

Parte desse prejuízo poderia ser compensado pela utilização da capacidade ociosa que possuíam e que a curto e médio prazo não seria ocupada.

No entanto **levaram em conta a possibilidade de aprender.**

Os clientes exigentes estão dispostos a trabalhar com seus novos fornecedores e ensinar-lhes a forma como os novos processos de gestão, equipamentos e tecnologias lhes permitirão satisfazer as demandas do cliente sem incorrer em excessivas penalidades em termos de custos.

Assim, o prejuízo inicial decorrente de **atender clientes tão exigentes pode ser considerado como o custo da formação nos novos processos de fabricação e logística e que podem ser utilizados de maneira benéfica para todos os seus clientes no futuro.**

6. Como fazer a Análise de Rentabilidade por Clientes?

Se a contabilidade tradicional não ajuda a calcular a rentabilidade por cliente, a pergunta então é: qual o sistema que ajuda?

A resposta foi dada no início do artigo. Trata-se do Sistema de Custos baseado em Atividades (ou curva ABC).

Este sistema considera que os recursos de que a empresa dispõe (sua estrutura para prestar os serviços) realizam as atividades que são demandadas pelos clientes.

Esta forma de pensar permite que a alocação de custos ocorra em duas etapas conforme a figura 2.

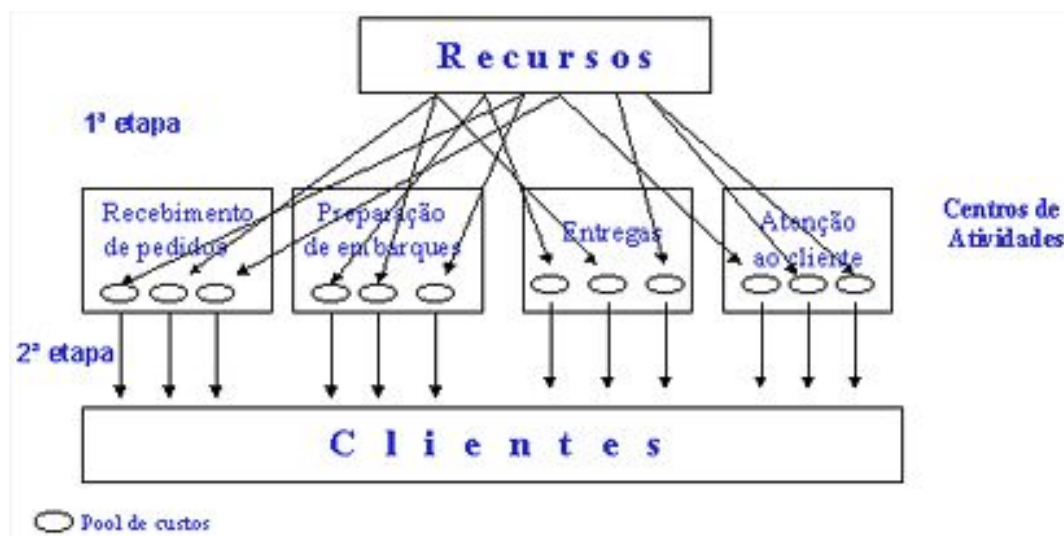


Figura 2 - Modelo de Alocação de Custos Logísticos em duas etapas - Sistema ABC orientado ao cliente
Fonte: Kaplan e Cooper, *Cost & Effect*

Ao invés de se falar em *Overhead* (sobrecusto) ou de custos indiretos (o pessoal que recebe os pedidos, transporta, faz manutenção, faz entregas, visita os clientes), vamos dizer que este pessoal constitui nossos recursos para prestar os serviços logísticos.

O que nos diz o modelo: o Custeio Baseado em Atividades começa identificando as atividades que devem ser realizadas para atender os clientes. Para simplificar, a figura considerou apenas quatro atividades que consomem os recursos.

Alguns desses recursos podem trabalhar em várias atividades:

- Um vendedor, por exemplo, pode receber pedidos e também dedicar parte de seu tempo a atender clientes, fazer visitas, etc.
- Uma pessoa que verifica estoques (um pool de custos) dentro da atividade de recebimento de pedidos, pode dedicar parte de seu tempo preparando embarques ou dando informações a clientes sobre o *status* dos pedidos (parte do que se chama atenção ao cliente).

Então se faz um estudo para identificar o quanto cada atividade consome dos recursos.

Se por exemplo, o tempo dos motoristas é todo dedicado a fazer entregas, então na atividade “entregas” vamos colocar tudo o que gastamos com motoristas.

Se um determinado recurso, digamos um Supervisor, dedica 20% do seu tempo na atividade “Recebimento de Pedidos” e 80% na atividade “Preparação de Embarques”, vamos colocar 20% do que gastamos com ele na primeira atividade e 80% na segunda e assim por diante.

A etapa mais trabalhosa, porque exige um sistema de informações mais acurado do que o tradicionalmente utilizado, é, agora, identificar o quanto cada cliente consome de cada uma das atividades.

Existem *softwares* disponíveis no mercado para recolher/trabalhar os dados que o sistema ABC requer.

Trata-se de um investimento que trará como retorno informação competitiva, especialmente para aquelas empresas que querem melhorar suas estratégias de serviço ao cliente, oferecendo um nível de serviço compatível com a rentabilidade proporcionada por diferentes tipos de clientes.

Depois disto é só trabalhar melhor as informações buscando identificar os clientes mais rentáveis e menos rentáveis, direcionando posteriormente na direção da necessidade da tomada de decisão que gere lucratividade superior a empresa e, principalmente, crie valor para ela.

7. Conclusão

Nos últimos anos, com o crescimento da economia globalizada e acirramento da concorrência em diversos setores, as empresas concentraram seus esforços na expansão da plataforma de clientes.

Isto fez com que várias delas tivessem que antecipar as metas planejadas e ampliar a oferta de serviços de maior valor agregado.

Cumprindo esta etapa, as empresas estão se voltando para a rentabilidade, buscando o retorno sobre tudo aquilo que já foi investido em infra-estrutura até agora.

A necessidade da concentração nos investimentos em clientes mais rentáveis fizeram com que vários deles fossem reavaliados para que as empresas pudessem maximizar o retorno destes mesmos investimentos.

Nesta nova fase, a rentabilidade dos clientes, a melhoria contínua das operações e a consolidação de empresas passaram a fazer parte da agenda de negócios de todos os setores que demandam grande quantidade de investimentos financeiros.

Por isto mesmo é que alguns temas da gestão de empresas são abordados como maior intensidade como:

- Criação de serviços com maior valor agregado para os clientes rentáveis
- Melhoria no processo de desenvolvimento de produtos
- Fidelização de clientes e seus canais
- Redução do custo de servir
- Integração da cadeia de suprimento com os fornecedores
- Redução do custo de gestão
- Melhoria dos processos de operações, reduzindo atividades que não agregam valor
- Redução de perdas de materiais/equipamentos