

RESULTADOS POR SEGMENTO: UM ESTUDO APLICADO EM UMA STARTUP DE TECNOLOGIA

RESULTS BY SEGMENT: A STUDY APPLIED IN A TECHNOLOGY STARTUP

Recebido em **2.7.2021**
Aprovado em **16.11.2021**

Edelcio Koitiro Nisiyama

Doutor em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

Professor no Programa de Pós-Graduação e Educação Executiva do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

E-mail: edelciokn@insper.edu.br

Fernanda Guimarães Coelho

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Viçosa,

com MBA em Finanças pelo Ibmec.

Coordenadora financeira em uma empresa de tecnologia.

E-mail: fernandagcoelho07@gmail.com

José Carlos Tiomatsu Oyadomari

Professor Doutor no Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da UPM.

Professor na graduação em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

E-mail: josecarlos.oyadomari@mackenzie.br

RESULTADOS POR SEGMENTO: UM ESTUDO APLICADO EM UMA *STARTUP* DE TECNOLOGIA**RESUMO**

Este relato é baseado nos conceitos de intervenção na realidade de uma empresa com o objetivo de melhorar seu desempenho organizacional. Evidencia-se um contexto comum em pequenas e médias empresas (PME), a necessidade de implementação de relatórios gerenciais de lucratividade por segmentos mostrando soluções para algumas das dificuldades normalmente enfrentadas em sua definição e operacionalização. As empresas analisadas são do setor de tecnologia e o modelo de negócio combina o *software as a service* (Saas) com a assunção da obrigação de prêmios em pontos. Os clientes pagam pela implantação do *software* que permite o acesso e a adesão ao programa de incentivo/fidelidade. As PME representam a maioria das empresas existentes no Brasil. Seu nível de mortalidade após cinco anos de existência está próximo de 60% das empresas e a falta de controle gerencial é uma das principais causas. Nesse contexto de PME, esse relato evidencia a utilização do custeio ABC (*activity-based costing*) para implementação da análise de lucratividade por segmentos como instrumento de controle gerencial. Em particular, o *time-driven ABC*, ou seja, o ABC com base no tempo foi utilizado para reduzir as distorções provocadas por alocações arbitrárias de custos indiretos. Ressalte-se que esse relato apresenta um problema real que foi sanado por meio da participação da coordenadora financeira do grupo de empresas em um curso de educação executiva, com posterior intervenção colaborativa dos professores coautores deste relato.

PALAVRAS-CHAVE

Custeio ABC. Lucratividade por segmento. Empresa *startup*.

ABSTRACT

This report is based on the intervention concepts in the actual context of an enterprise with the target of improving its organizational performance. It deals with a common setting in small and medium-sized enterprises (SME), namely the need of implementing segment profitability management reports presenting the solutions to some of the common difficulties for their definition and implementation. The business model of the technology firms which were the focus of this research combines the software as a service (Saas) with the assumption of reward points. The customers pay for the software implementation, which allows the access and membership to the incentive/loyalty program. The SME are most of the existing enterprises in Brazil. Their level of mortality after five years of existence is close to 60%

of the firms and the lack of managerial control is one of the main reasons. Under such context of SME, this report highlights the use of ABC (activity-based costing) for the implementation of segment profitability analysis. In particular, the time-driven ABC, that is, the time-based ABC was used to reduce distortions caused by arbitrary overhead cost allocations. It should be noted that this report presents a real problem that was solved through the participation of the financial coordinator of the group of companies in an executive education program, with subsequent collaborative intervention of the professors, co-authors of this report.

KEYWORDS

ABC costing. Segment profitability. Startup company.

RESULTADOS POR SEGMENTO: UM ESTUDO APLICADO EM UMA *STARTUP* DE TECNOLOGIA

INTRODUÇÃO

A segmentação dos negócios é um dos requisitos fundamentais para definição de estratégias efetivas de negócios e de *marketing*. A segmentação é o processo de dividir o mercado em grupos de clientes ou consumidores com necessidades similares. Qualquer estratégia de negócios deve ser baseada no entendimento e atendimento às necessidades e aos desejos dos segmentos (Wind & Bell, 2008; Goyat, 2011). Como explicam Calder e Tybout (2013), a segmentação do mercado e o ajuste da estratégia de *marketing* a um subgrupo de clientes potenciais podem ser mais lucrativos do que tentar atrair uma base de clientes mais ampla. Kotler (2000) reforça que a empresa precisa identificar os segmentos de mercado a que poderá atender com eficácia.

As descentralizações, notadamente nas grandes organizações, são efetuadas a partir da segmentação de mercado de atuação. Os centros de responsabilidades nesse contexto podem ser caracterizados como unidades de negócios envolvendo segmentos diferentes de mercado. Oyadomari, Mendonça, Dutra-de-Lima, Nisiyama e Aguiar (2018) explicam que um modelo bastante adotado é aquele que agrupa os resultados separando-os em unidades de negócios, centros de serviços compartilhados e centros de custos corporativos. Essa estruturação da empresa demanda ajustes no sistema de informações, que precisa apurar não somente o resultado global, mas a contribuição de cada segmento de negócios (Frezatti, Rocha, Nascimento, & Junqueira, 2009).

No contexto de pequenas e médias empresas (PME), o processo de desenvolvimento da organização pode ser diferente. Embora os roteiros de implementação de planos de negócios sejam teoricamente recomendáveis e amplamente divulgados, na prática, nem sempre o roteiro é seguido – por desconhecimento ou impraticabilidade no contexto do empreendedor. De acordo com Zwilling (2013), o planejamento pode limitar os horizontes do empreendedor – o autor defende a estratégia de que o empreendedor deve implementar suas ideias e ajustar suas premissas ao longo de seu desenvolvimento. De fato, na prática, é comum que o empreendedor visualize uma oportunidade e inicie sua operação de imediato.

Ele pode começar seu negócio, por exemplo, em um determinado segmento de mercado, ou seja, com a empresa atendendo apenas a um determinado segmento. Nesse

sentido, o relatório da empresa é o relatório do segmento. Ao longo do tempo, o empreendedor poderá crescer agregando novos segmentos. Entretanto, nem sempre, esse processo ocorre de forma organizada. Nessa fase do desenvolvimento da empresa, as prioridades do empreendedor envolvem principalmente a gestão do caixa e o crescimento de receitas. Assim, os relatórios são fundamentalmente os relatórios contábeis básicos atrelados ao cadastro nacional da pessoa jurídica (CNPJ) da(s) empresa(s), com foco na gestão da sobrevivência de curto prazo. À medida que a organização se desenvolve, a empresa precisa redefinir suas metas estratégicas envolvendo informações consolidadas e por segmento, então, as análises de lucratividade e rentabilidade se tornam imprescindíveis para gerenciar os médio e longo prazos.

Dessa forma, nas PME, o crescimento pode ocorrer por agregação de segmentos e não pela divisionalização dos negócios. De qualquer forma, ressalte-se a necessidade de informações gerenciais tanto para grandes organizações quanto para as PME. A chamada contabilidade divisional ou contabilidade por responsabilidade, assim como a contabilidade segregada internamente entre as diversas áreas da empresa (Frezatti et al., 2009), são fundamentais para os ajustes no sistema de informações.

Startups de tecnologia falham por falta de informação gerencial, e uma das categorias de controle gerencial ausentes nessas empresas é a de sistemas de informação, conforme aponta o estudo de Carraro, Meneses e Brito (2019) com *startups* hospedadas em universidades portuguesas. Por outro lado, na visão organizacional, Crespo, Rodrigues, Samagaio e Silva (2019), em um estudo com *startups* norueguesas e portuguesas, identificaram que a estrutura organizacional está associada positivamente a sistemas de controle gerencial do tipo financeiro, indicando que isso é um facilitador dos controles. Já Lee e Cobia (2013), implementaram planejamento estratégico, análise de variações orçamentárias e sistema de gestão de desempenho em uma *startup* denominada Globe, cujo fundador tinha, em suas origens familiares, vários empreendedores, o que pode ter contribuído para essa implementação exitosa.

A implementação dos relatórios de análises de lucratividade por segmentos demanda alterações no processo contábil, além do processo básico de geração dos relatórios obrigatórios. São atividades tipicamente atribuídas à área de controladoria ou contabilidade

RESULTADOS POR SEGMENTO: UM ESTUDO APLICADO EM UMA STARTUP DE TECNOLOGIA

gerencial. Ressalta-se que a mensuração dos resultados por segmentos é fundamental para diagnosticar os segmentos com mais oportunidades de melhoria (Oyadomari et al., 2018) tanto no curto quanto no longo prazo.

Esta pesquisa foi baseada nos conceitos de intervenção na realidade de uma empresa com o objetivo de melhorar seu desempenho organizacional. De fato, a oportunidade dessa pesquisa surgiu em sala de aula em um curso para executivos, como sugerido por Kaplan (1998) e Oyadomari, Silva, Mendonça e Riccio (2014). O tema resultados por segmentos foi apresentado e discutido em sala de aula e estava alinhado com o desafio que a alta administração das empresas estabeleceu para a segunda autora deste relato. Tendo assumido a supervisão da área contábil e tendo um problema real a solucionar, a profissional fez um curso de curta duração com o tema controladoria. O contexto fez que os professores tivessem a possibilidade de acompanhar, interagir e discutir o problema vivido pela empresa e, nesse processo de pesquisa, a profissional conseguiu executar as alterações necessárias para endereçar o problema.

Dessa forma, o objetivo deste artigo é evidenciar um contexto comum em PME, ou seja, a necessidade de implementação de relatórios gerenciais de lucratividade por segmentos mostrando soluções para algumas das dificuldades normalmente enfrentadas em sua definição e operacionalização. Como disse o Professor Eliseu Martins em suas cartas aos estudantes de Contabilidade, “Sempre juntando teoria com prática. Uma não pode viver bem sem a outra” (Iudicibus, Martins & Marion, 2020). Assim, este relato reforça a importância da contabilidade gerencial levando em consideração a realidade organizacional da entidade classificada como PME.

O problema emergiu da realidade, pois o grupo de empresas em questão precisava implementar relatórios de lucratividade por segmento, uma vez que atuava em três segmentos diferentes, entretanto, o processo contábil e a estrutura organizacional não estavam preparados para a geração dos relatórios gerenciais. Além da inadequação do plano de contas e centros de responsabilidade, a principal dificuldade consistia na identificação e alocação dos custos e despesas centralizadas.

Os relatórios de lucratividade por segmentos foram implementados após diversas intervenções dos professores com atuação da profissional com os administradores do

grupo. Além da conceituação da lucratividade por segmento, a metodologia do *activity-based costing* (ABC) viabilizou a alocação dos gastos centralizados.

Na sequência deste artigo, apresentamos o “Contexto e realidade investigada”, “Diagnóstico da situação-problema”, “Análise da situação-problema e recomendação” e “Conclusões e contribuição tecnológica”.

CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Trata-se de um grupo de empresas *startup* no setor de tecnologia que, atualmente, atua em três segmentos de mercado diferentes atendidos por empresa do grupo. Para preservar a confidencialidade, elas foram denominadas Alfa, Beta e Gama, conforme é explicado a seguir:

1) Alfa: agronegócio

Segundo o levantamento da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), o setor do agronegócio representou 21,4% do produto interno bruto (PIB) brasileiro em 2019 (Tooge, 2020). É caracterizado por pequenas, médias e grandes propriedades rurais que produzem tanto insumos da agricultura quanto da pecuária. Os insumos produzidos nas propriedades rurais, principalmente as de grande porte, são transferidos para agroindústrias como matéria-prima, para produção de produtos que serão comercializados dentro ou fora do país. Há alguns anos, o setor vem passando por um processo de modernização, adotando tecnologias para acelerar e aumentar a produção (Pena, 2021).

2) Beta: transporte coletivo

O transporte coletivo é um setor muito importante para suprir as necessidades de mobilidade da população. Na maior parte do país, o sistema de transporte coletivo é composto de ônibus, trens e metrô. Segundo a informação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2018), o sistema de ônibus atende a uma grande parte da demanda e é mais flexível quanto à mobilidade. Apresenta menores custos de

RESULTADOS POR SEGMENTO: UM ESTUDO APLICADO EM UMA STARTUP DE TECNOLOGIA

investimento, embora tenha uma vida útil menor. Já o sistema de trilhos (trem urbano, metrô) está mais concentrado em cidades de grande porte e regiões metropolitanas. Exige altos investimentos, porém a sua vida útil é superior à dos ônibus e apresenta relevantes benefícios econômicos, sociais e para a imagem da cidade (BNDES, 2018).

3) Gama: construção civil/indústrias

A construção civil também é um dos grandes impulsionadores da economia brasileira. O setor tem forte atuação na ampliação de obras que interferem na qualidade de vida dos brasileiros, seja na construção de edifícios comerciais, de moradias, rodovias, aeroportos etc., além de melhorias na mobilidade urbana e no saneamento básico. Segundo o site da Agência Brasil, o PIB do segmento deverá crescer 4% em 2021, além de ser um dos principais setores responsáveis por empregar milhões de pessoas na construção civil no Brasil (Máximo, 2020).

Cada segmento é atendido por uma empresa, ou seja, com o seu respectivo CNPJ. As empresas foram fundadas separadamente, pois os fundadores já imaginavam que teriam sócios diferentes nas empresas. Atualmente, a empresa do setor do agronegócio tem clientes em diversos estados brasileiros, como São Paulo, Paraná e Goiás. A que atua na construção civil está apenas em Minas Gerais, e a do setor de transporte público opera em Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

O modelo de negócio combina o *software as a service* (Saas) com a assunção da obrigação de prêmios em pontos. Dessa maneira, os clientes pagam pela implantação do *software*, que permite o acesso e a adesão ao programa de incentivo/fidelidade. Nessa plataforma, os parceiros cadastram os funcionários ou clientes e fazem a gestão do programa.

Os clientes definem os desafios para os participantes do programa, com o objetivo de incentivar as vendas ou a produção e, também, para engajar e fidelizar o cliente final visando ao aumento do consumo. Os participantes acumulam os pontos de acordo com o cumprimento dos desafios gerando engajamento, dados e informações que são fundamentais para definição de estratégias, segmentações de clientes e tomadas de decisões para potencializar o negócio dos clientes do grupo. A segmentação, como explica Goyat

EDELICIO KOITIRO NISIYAMA, FERNANDA GUIMARÃES COELHO, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI

(2011), é um processo de dividir o mercado em grupos de clientes ou consumidores com necessidades similares.

Tendo em vista a evolução e crescimento dos negócios por oportunidade, as áreas administrativas foram agregadas à medida da demanda das atividades. Assim, a implantação do sistema contábil não contemplou um único plano de centros de custos. Cada empresa estabeleceu um plano de contas contábil com foco na apuração de resultados de cada empresa.

Os resultados das empresas eram apresentados no formato tradicional das demonstrações de resultados (DRE). Cada empresa faz o seu fechamento contábil tendo em vista os registros realizados conforme os contratos fechados em cada empresa. O quadro representado pela Figura 1 mostra um resumo dos resultados das três empresas.

FIGURA 1 – Resultado das empresas no modelo tradicional de DRE

Mês: janeiro/ 21

	ALFA	BETA	GAMA
RECEITA BRUTA	508.582	318.488	113.458
Impostos	-54.255	-12.813	-1.916
RECEITA LÍQUIDA	454.327	305.675	111.542
CUSTOS	250.434	82.663	58.854
Salários e encargos	105.026	26.505	42.219
Assistência médica	11.977	-114	7.635
Serviços de terceiros	132.521	56.272	9.000
Outros	910	0	0
LUCRO BRUTO	203.893	223.012	52.688
DESPESAS OPERACIONAIS	150.216	87.546	36.716
Salários e encargos	59.915	30.580	17.038
Treinamentos	1.640	0	0
Assistência médica e seguros	17.040	75	2.550
Honorários da diretoria	11.233	0	13.265
Telefonia	1.918	0	0
Energia elétrica	1.071	0	0

(continua)

RESULTADOS POR SEGMENTO: UM ESTUDO APLICADO EM UMA *STARTUP* DE TECNOLOGIA**FIGURA 1** – Resultado das empresas no modelo tradicional de DRE

	ALFA	BETA	GAMA
Aluguel e condomínio	8.956	2.011	0
Materiais de uso e consumo	0	895	0
Despesas de viagens e transporte	4.225	78	619
Depreciação	350	568	0
<i>Marketing</i>	10.900	15.825	1.034
Serviços de terceiros	26.578	36.622	1.666
Outros	6.390	892	544
LUCRO OPERACIONAL	53.677	135.466	15.972
Despesas financeiras	6.364	4.096	1.037
LUCRO ANTES DOS TRIBUTOS	47.313	131.370	14.935

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tendo em vista as diferentes maturidades e os crescimentos desiguais das empresas, a agregação de recursos humanos e materiais foi ocorrendo conforme as oportunidades e necessidades. Apesar de atuar em segmentos diferentes, muitas atividades são comuns e compartilhadas. Entretanto, no primeiro momento, a segregação por segmentos dessas atividades não era prioridade na gestão dos negócios. À medida em que o Grupo foi crescendo, os gestores perceberam a necessidade de identificação e análise da lucratividade de cada segmento de negócios. Como ressaltam Oyadomari et al. (2018), são diversas as alternativas de práticas de controle e contabilidade gerencial que as organizações podem utilizar em determinado momento de seu ciclo de vida.

Nesse contexto, uma equipe de controladoria foi designada para estabelecer o modelo adequado para a elaboração dos relatórios gerenciais. Na sequência, uma profissional designada para à equipe foi participar de um treinamento para executivos com foco nas ferramentas de controladoria.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Como costuma acontecer em PME, o sistema contábil contempla apenas a preparação das demonstrações contábeis societárias e fiscais. Como em qualquer *startup*, a prioridade

acaba ficando no lado operacional. Assim, as informações gerenciais restringiam-se ao volume de vendas e ao controle do caixa.

Como salientam Lemes e Pisa (2019), na economia brasileira, não há dúvidas de que as PME são relevantes, notadamente na geração de empregos. As PME representam 99% das empresas existentes no Brasil. Entretanto, segundo a pesquisa do Sebrae SP (2010), 58% das PME em São Paulo deixam de existir após cinco anos de sua criação. Segundo dados da pesquisa, os dois principais fatores para a sobrevivência das empresas são o planejamento e a gestão dos negócios. Lambiasi, Oyadomari, Alves, Mendonça e Pagano (2017) indicam que, entre as diversas razões para a mortalidade das PME, aparece a falta de controle gerencial.

No caso do grupo em questão, entretanto, os gestores logo perceberam a importância do controle gerencial por segmentos. As decisões que os gestores precisam tomar costumam ser baseadas nos diferentes segmentos e pode-se avaliar quais são os segmentos mais lucrativos e rentáveis, quais são os mais importantes para a empresa, quais estão sujeitos a iniciativas de melhoria, entre outros aspectos (Oyadomari et al., 2018).

Nesse sentido, as demonstrações de resultados segmentadas, como foram denominadas por Garrison, Noreen e Brewer (2013), permitem analisar a lucratividade dos segmentos, a tomada de decisões e a mensuração do desempenho dos gerentes dos segmentos. E esse foi o primeiro trabalho solicitado à equipe de controladoria do grupo de empresas em questão.

Apesar da criação das três empresas vinculadas a segmentos diferentes, o modelo de negócios é basicamente o mesmo, ou seja, licenciamento de plataformas de relacionamento com clientes e serviços vinculados. Nesse sentido, o compartilhamento de atividades produtivas e administrativas entre as empresas acabou ocorrendo naturalmente. Assim, a principal questão enfrentada pela equipe de controladoria foi em relação aos critérios de alocação das atividades compartilhadas, tanto nas atividades de desenvolvimento das funcionalidades da plataforma quanto nas atividades administrativas.

A controladoria ou a contabilidade gerencial é uma ciência aplicada e espera-se que ela forneça ferramentas e técnicas para a prática (Jansen, 2018). Por isso, a profissional responsável procurou, em primeiro lugar, agregar conhecimentos específicos por meio

RESULTADOS POR SEGMENTO: UM ESTUDO APLICADO EM UMA *STARTUP* DE TECNOLOGIA

de um curso de Controladoria, e, ao mesmo tempo, começou a efetuar o levantamento e a análise dos processos da organização.

Ao longo do processo do presente estudo, houve a formalização do grupo e a constituição da *holding*. Dessa forma, as despesas compartilhadas estão sendo transferidas para a *holding*, porém o processo ainda não foi finalizado até a data deste relatório. Por isso, ainda há contratos compartilhados nas outras empresas.

Os processos e as atividades compartilhados foram identificados em cada empresa de forma a permitir avaliar possíveis critérios de alocação aos segmentos. Um resumo deste levantamento é apresentado no Anexo I, envolvendo as seguintes áreas:

- Financeiro;
- relações humanas;
- infraestrutura de tecnologia.

Além desses serviços compartilhados, há ainda a área corporativa com a diretoria que é responsável pela estratégia do negócio e representatividade institucional perante o mercado. Até o momento, o diretor financeiro e de Relações Humanas e o de Tecnologia possuem as despesas alocadas.

Nesta análise de processos, as áreas individualizadas em cada empresa/segmento com equipes próprias (detalhes no Anexo II) envolvem as seguintes atividades:

- Relacionamento com parceiros;
- comercial;
- *marketing*;
- relacionamento com usuário final;
- desenvolvimento da plataforma;
- produto.

Como explicam Oyadomari et al. (2018), no modelo de mensuração de resultados por segmentos, os custos e as despesas variáveis são diretamente identificados por segmentos, o que também ocorre com os custos de despesas fixas vinculáveis ou rastreáveis,

que são diretamente associados aos segmentos, não necessitando de nenhum critério de alocação. As atividades compartilhadas, comumente caracterizadas como Centro de Serviços Compartilhados (CSC), geralmente são alocadas usando a metodologia ABC.

Padovese e Prado (2020) explicam que o CSC se caracteriza por ser uma unidade administrativa que presta serviços de apoio às áreas operacionais de negócio de uma organização – no caso presente, entretanto, esses serviços de apoio não estão concentrados num centro ou departamento, criando uma dificuldade adicional no processo de alocação dos gastos compartilhados. Assim, inicialmente, foi necessária uma identificação das atividades compartilhadas em cada empresa para posterior realocação para a determinação da lucratividade de cada unidade de negócios.

Em suma, a implementação de relatório de lucratividade por segmentos pressupõe a identificação das receitas e gastos de cada segmento. Contudo, os gastos compartilhados precisam ser alocados e a questão fundamental é como efetuar essas alocações.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E RECOMENDAÇÃO

Garrison et al. (2013) chamam a atenção para o uso de bases de alocação arbitrárias para alocar os custos aos segmentos que podem distorcer os resultados apurados. Os autores ressaltam que os custos devem ser alocados aos segmentos somente quando a base de alocação realmente direciona o custo alocado ou quando há correlação forte com o direcionador de custos.

Nesse contexto, Martins (2010) explica que o ABC é um método de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas por rateios arbitrários dos custos indiretos. É um método de análise de custos que leva em conta processos, atividades e direcionadores de custos. De acordo com Cooper e Kaplan (1991), esse método revela os elos entre a execução de determinadas atividades com as demandas que essas atividades fazem dos recursos da organização.

A aplicação do ABC inclui o mapeamento de processos e atividades, permitindo a identificação dos fatores que influenciam os custos das atividades dos diversos processos da cadeia de obtenção e oferta dos produtos e serviços em uma organização. Conceitua-se atividade como um processo físico que consome recursos (Oyadomari et al., 2018).

RESULTADOS POR SEGMENTO: UM ESTUDO APLICADO EM UMA STARTUP DE TECNOLOGIA

O direcionador de custos é o parâmetro que associa esse evento ou transação ao consumo de recursos. Assim, o direcionador é a variável que representa a relação de causa e efeito entre o próprio volume e o consumo de recursos (Martins & Rocha, 2010). Exemplificando, ao analisar os gastos de um armazém de produtos acabados, uma das atividades analisadas poderia ser expedir os produtos para os clientes e o direcionador de custos seria a quantidade de expedições.

Kaplan e Anderson (2004) ressaltam também que os conceitos do ABC podem ser aplicados com base no tempo de processamento. Eles denominaram a ferramenta *time-driven ABC*, ou seja, ABC com base no tempo. O direcionador de custos nesse caso é o tempo de execução da atividade cujo custo é expresso em unidades monetárias por tempo. Os autores enfatizam que esse custo pode ser obtido por estimativas dos custos dos recursos utilizados e do tempo disponível para a execução da atividade com base em sua capacidade prática.

Com os subsídios conceituais dos professores, a decisão da empresa foi pela implementação das alocações baseadas no tempo de execução das atividades, ou seja, utilizar os conceitos do *time-driven ABC*. A Figura 2 mostra um resumo das alocações em cada segmento das áreas compartilhadas.

FIGURA 2 – Resumo dos percentuais de alocação

Diretorias			
Esforço alocado em cada segmento	ALFA (%)	BETA (%)	GAMA (%)
Diretor financeiro/Recursos Humanos (RH)	33,33	33,33	33,33
Diretor Tecnologia	53,33	33,33	13,33
Área financeira		Esforço demandado por segmento	
Atividades	ALFA (%)	BETA (%)	GAMA (%)
Utilização de sistemas	33,33	33,33	33,33
Processos contábeis e financeiros	40,00	40,00	20,00
Infraestrutura	58,26	24,35	17,39
Pagamento a fornecedores	38,70	48,00	13,30

(continua)

FIGURA 2 – Resumo dos percentuais de alocação

Área de RH		<i>Esforço demandado por segmento</i>		
Atividades	ALFA (%)	BETA (%)	GAMA (%)	
Processos de RH	58,26	24,35	17,39	

Área de infraestrutura tecnológica		<i>Esforço demandado por segmento</i>		
Atividades	ALFA (%)	BETA (%)	GAMA (%)	
Análise e desenvolvimento	53,00	33,00	14,00	
Utilização de sistemas	38,70	48,00	13,30	

Fonte: Elaborada pelos autores.

A interação da controladoria e os gestores (diretoria) é uma parte relevante do processo de implementação de qualquer ferramenta de controle gerencial. Nesse contexto, a primeira versão desse modelo foi apresentada e discutida com a diretoria. Duas alterações foram sugeridas pela diretoria:

- As ferramentas que possuem o valor constante, independentemente da demanda, sejam alocadas igualmente entre os segmentos. As ferramentas que têm o valor alterado de acordo com a demanda, deveriam ser rateadas de acordo com o esforço efetuado para cada empresa. As ferramentas da área RH deveriam ser rateadas pela quantidade de pessoas pertencentes à cada empresa.
- A infraestrutura deveria ser alocada pelo número de pessoas pertencentes à cada empresa. As horas das pessoas das áreas financeira e de infraestrutura de tecnologia deveriam ser rateadas de acordo com o esforço demandado para cada empresa. E as horas das pessoas da área RH devem ser alocadas pelo número de funcionários de cada empresa.
- As despesas financeiras deveriam ser alocadas pelo mesmo critério das ferramentas de tecnologia.
- A DRE gerencial também deveria ser detalhada por centro de custo, para trazer mais clareza sobre as informações.

RESULTADOS POR SEGMENTO: UM ESTUDO APLICADO EM UMA STARTUP DE TECNOLOGIA

Aceito o modelo com as substituições recomendadas, a Figura 3 mostra a versão final da demonstração de resultados gerencial.

FIGURA 3 – DRE Gerencial

DRE GERENCIAL	Grupo	Unidades de negócio		
	Total	ALFA	BETA	GAMA
Receitas líquidas	923.259	556.042	255.676	111.541
Custos dos serviços prestados (custos TI)	(493.303)	(307.254)	(117.410)	(68.639)
Lucro bruto	429.956	248.788	138.266	42.902
Despesas rastreáveis das unidades de negócio	(221.444)	(107.929)	(81.833)	(31.682)
(-) Despesas comercial	(15.962)	(113)	(15.003)	(846)
(-) Despesas <i>customer success</i>	(58.794)	(41.414)	(10.035)	(7.345)
(-) Despesas de caixa	(57.640)	(39.170)	(5.255)	(13.215)
(-) Despesas <i>marketing</i>	(89.048)	(27.232)	(51.540)	(10.276)
Resultado direto do segmento	208.512	140.859	56.433	11.220
Alocação dos centros de custos compartilhados	(105.797)	(58.660)	(27.877)	(19.261)
(-) Despesas financeiro	(79.413)	(42.407)	(21.707)	(15.300)
(-) Despesas RH	(26.384)	(16.253)	(6.170)	(3.961)
Resultado por segmento após custos compartilhados	102.715	82.199	28.556	(8.041)
Centros de custos corporativos	(70.613)	(32.027)	(18.022)	(20.564)
LUCRO OPERACIONAL	32.102	50.172	10.534	(28.605)

Fonte: Elaborada pelos autores.

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA

Como ressalta Jansen (2018), a controladoria é uma ciência aplicada e espera-se que forneça ferramentas e técnicas para os praticantes. Este relato evidencia a utilização do custeio ABC, combinado com apuração de custos diretos, para implementação da análise de lucratividade por segmentos num contexto de uma empresa PME. O contexto das empre-

sas analisadas mostra que o custeio ABC é a principal metodologia que suporta os diferentes relatórios por segmento, conforme enfatiza Dorović (2017).

Além disso, outro aspecto importante neste trabalho se refere à exatidão dos critérios de alocação – em muitas situações, os práticos tendem a enfatizar a precisão dos dados para tomada de decisão –, o que nem sempre é viável. Nessa linha, Kaplan e Anderson (2003) ensinam-nos que em muitas situações o objetivo é estar aproximadamente certo, digamos entre 5% e 10% dos valores reais, em vez de totalmente precisos. Por isso, o uso de estimativas de tempo para a alocação dos gastos é um instrumento bastante útil.

Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) explicam que, num projeto de solução de problemas empresariais, se espera gerar valor positivo para os resultados da empresa, focando a melhoria do seu desempenho. O modelo de análise de lucratividade implementado é uma ferramenta que seguramente propiciará informações gerenciais fundamentais para o processo de tomada de decisões do grupo de empresas analisadas. Além disso, os autores indicam que o projeto deve ser motivador para o aluno e também para o orientador. Nesse projeto, a profissional fez um curso de Controladoria e na sequência pôde aplicar os conceitos estudados – e para os professores, a aplicabilidade dos conceitos ensinados é uma forma de impactar a sociedade por meio da criação e compartilhamento do conhecimento, além de testar teorias.

Tendo em vista o contexto de uma *startup* PME, a implementação do modelo ABC baseado no tempo para a obtenção de análises de lucratividade por segmentos mostra a relevância dos trabalhos da controladoria. Nesse sentido, como explicam Oyadomari et al. (2014), a pesquisa intervencionista contribui para transformar a realidade das organizações em busca de melhorar o desempenho. Este estudo reforça a ideia de Van de Ven e Johnson (2006) de que a falta da relevância das pesquisas acadêmicas para a prática profissional remete a uma questão de transferência de conhecimento. Conforme apontado por Mendonça Neto, Vieira e Oyadomari (2019), uma solução é a *engaged scholarship*, envolvendo pesquisadores e práticos. Este relato é um exemplo dessa postura, cujo problema real foi sanado por meio da participação da coordenadora financeira em um curso de educação executiva, com posterior intervenção colaborativa dos professores coautores deste relato. Os resultados desta pesquisa abrem novas possibilidades para futuras pesquisas que adotem essa abordagem, como implementação de técnicas de controle geren-

RESULTADOS POR SEGMENTO: UM ESTUDO APLICADO EM UMA STARTUP DE TECNOLOGIA

cial preconizadas de forma normativa pela literatura, mas que ainda carecem de estudos baseados em pesquisas como as da gestão estratégica de custos, visões contemporâneas como *Beyond Budgeting*, entre outros.

REFERÊNCIAS

- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2018). *Transporte Público Coletivo (TPC): Os diferentes sistemas e suas características*. Recuperado de <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/guia-tpc>.
- Calder, Bobby J. & Tybout, A. M. (2013). *Marketing*. São Paulo: Saraiva.
- Carraro, W. B. W. H., Meneses, R., & Brito, C. (2019). Combining categories of management control tools for high performance of start-ups. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(5), 861-878. doi:10.7819/rbgn.v21i5.4022
- Cooper, R. & Kaplan, R. S. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130-135.
- Crespo, N. F., Rodrigues, R., Samagaio, A., & Silva, G. M. (2019). The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. *Journal of Business Research*, 101, 875-884. doi:10.1016/j.jbusres.2018.11.020
- Dorović, D. (2017). The hierarchy of segment reports. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 20(75), 67-73.
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R., & Junqueira, E. (2009). *Controle Gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2013). *Contabilidade gerencial* (14a. ed.). Porto Alegre: AMGH.
- Goyat, S. (2011). The basis of market segmentation: A critical review of literature. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 45-54.
- Iudícibus, S., Martins, E., & Marion, J. C. (2020). *Cartas aos estudantes de contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Jansen, E. P. (2018). Bridging the gap between theory and practice in management accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 31, n. 5, 1486-1509.

- Kaplan, R. S. (1998). Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, (10), 89-118.
- Kaplan, R. S. & Anderson, S. R. (2004). Time-driven activity-based costing. *Harvard Business Review*. doi:10.2139/ssrn.485443
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing* (10a. ed., Bazán Tecnologia e Linguística, Trad.). São Paulo: Prentice Hall.
- Lambiasi, E., Oyadomari, J. C. T., Alves, A. B., Mendonça, O. R., Neto, & Pagano, L. (2017). Implantação de técnicas de gestão financeira em pequena empresa: Uma abordagem intervencionista. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, 5(2), 128-148.
- Lee, M. T., & Cobia, S. R. (2013). Management accounting systems support start-up business growth. *Management Accounting Quarterly*, 14(3), 1-17. Retrieved from <http://ezp.walder-nulibrary.org/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=89005191&scope=site>.
- Lemes, A. B., Jr. & Pisa, B. J. (2019). *Administrando micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: Administração e contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie.
- Martins, E. (2010). *Contabilidade de custos* (10a ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, E. & Rocha, W. (2010). *Métodos de custeio comparados: Custos e margens analisados sob diferentes perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Máximo, W. (2020). PIB da construção civil deve crescer 4% em 2021. *Agência Brasil*. Recuperado de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-12/pib-da-construcao-civil-deve-crescer-4-em-2021>.
- Mendonça, O. R., Neto, Vieira, A. M., & Oyadomari, J. C. T. (2019). Notas sobre o rigor-relevance gap no contexto do mestrado profissional. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(1), 122-146.
- Oyadomari, J. C. T., Mendonça, O. R., Neto, Dultra-de-Lima, R. G., Nisiyama, E. K., Aguiar, A. B. (2018). *Contabilidade gerencial: Ferramentas para melhoria de desempenho empresarial*. São Paulo: Atlas.

RESULTADOS POR SEGMENTO: UM ESTUDO APLICADO EM UMA STARTUP DE TECNOLOGIA

- Oyadomari, J. C. T., Silva, P. L., Mendonça, O. R., Neto, & Riccio, E. L. (2014). Pesquisa intervencionista: Um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 7(2), 244-265.
- Padovese, C. L., & Prado, E. V. (2020). *Contabilidade e gestão de unidades de negócios*. São Paulo: Almedina.
- Pena, R. F. A. (2021). O que é Agronegócio? *Brasil Escola*. Recuperado de <https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-agronegocio.htm>.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas São Paulo (Sebrae SP, 2010). *Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas*. Recuperado de https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/mortalidade_12_anos.pdf.
- Tooge, R. (2020). Agronegócio cresce 3,8% e representa 21% do PIB brasileiro em 2019, diz CNA. *G1*. Recuperado de <https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2020/03/09/agronegocio-cresce-38percent-e-representa-21percent-do-pib-brasileiro-em-2019-diz-cna.ghtml>.
- Van de Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31(4), 802-821.
- Wind, Y. & Bell, D. R. (2008). Market segmentation. In M. Baker & S. Hart (Ed.), *The Marketing Book*. (6th ed. pp. 260-282). London: Routledge.
- Zwilling, M. (2013). 10 reasons not to write a business plan *Entrepreneur*. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/229804>.

ANEXO I: SERVIÇOS COMPARTILHADOS

- **FINANCEIRO:** Responsável pelos relatórios sobre a saúde financeira da empresa, que são importantes para tomada de decisão. Execução do fechamento contábil mensal e análises dos resultados, controle de caixa, execução e controle do orçamento, faturamento, pagamentos de fornecedores, controle das despesas e custos, entre outras atividades. O propósito dessa área é controlar os recursos financeiros, bem como a entrada e saída deles da empresa e reportar o controle desses recursos contribuindo para tomadas de decisões.

- **RELAÇÕES HUMANAS:** Tem o objetivo de, por meio do entendimento das estratégias do negócio, estruturar e garantir junto aos gestores os processos de recrutamento e seleção, desenvolvimento de carreira e salários e treinamento. Além disso, são responsáveis pela gestão do clima e cultura organizacional, e atuam como parceiros estratégicos da organização em busca de impulsionar as mudanças.
- **INFRAESTRUTURA DE TECNOLOGIA:** O time de tecnologia é responsável pela entrega do serviço prestado pelas empresas. O processo desenvolvido por essa área se compara ao fabril. Primeiramente, a equipe de *product owner* recebe as demandas vindas do time de produto e dividem-nas entre o que é “*feature*” e “melhorias”, e preparam uma documentação explicando o que deve ser feito. A equipe de desenvolvimento recebe a documentação e programa a *feature* ou executa as melhorias. Depois de pronta, a documentação é enviada para a equipe de infraestrutura para colocarem em ambiente de teste. Após testadas, as *features* ou melhorias são enviadas para a equipe de qualidade, que compara a documentação elaborada pelo pessoal da *product owner* com o que ficou pronto e julgam se estão aderentes ou não. Por fim, o diretor da área, juntamente com o gerente de produto, realiza mais testes e questionamentos para assegurar a qualidade e autorizar o acesso ao parceiro e participante.

ANEXO II: SETORES INDIVIDUALIZADOS DE CADA UNIDADE DE NEGÓCIOS

- **RELACIONAMENTO COM O PARCEIRO (*customer success* [CS]):** São responsáveis pelo relacionamento entre as empresas do grupo e os parceiros de acúmulo. Esse relacionamento acontece em dois processos: *onboarding*, em que há uma primeira reunião para validarem os próximos passos, alinhamento com as áreas internas sobre as necessidades do cliente e cronograma de implementação do programa. e *ongoing*, que é o processo de acompanhamento do parceiro, por meio de reuniões periódicas para discutirem o valor gerado pelo programa e entendimento das demais demandas que serão repassadas para as outras áreas. Além disso, cuidam da gestão e manutenção dos contratos e acompanham os possíveis “*upsell*” e “*crossell*”.

RESULTADOS POR SEGMENTO: UM ESTUDO APLICADO EM UMA *STARTUP* DE TECNOLOGIA

- **COMERCIAL:** O vendedor de cada empresa tem a missão de apresentar a plataforma de programa de fidelidade e *marketing* de incentivo oferecido pela empresa e fechar negócios. E esse processo se divide da seguinte maneira: prospecção, contato inicial, apresentação, proposta, negociação e fechamento.
- **MARKETING:** Área responsável por toda comunicação e imagem institucional das empresas, para que possam ser gerados novos negócios (B2B) e ampliação da base de usuários das empresas (B2C). Algumas iniciativas lideradas pelo *marketing*: participação em feiras, congressos e demais eventos do segmento; captura e qualificação de leads (B2B); comunicação *on-line* e *off-line*; assessoria de imprensa; realizar ações nas cidades onde há parceiros para divulgar os benefícios em fazer parte do programa; gerar incentivos para engajamento dos funcionários dos parceiros.
- **RELACIONAMENTO COM O USUÁRIO FINAL (*customer experience* [CX]):** Avaliação e a gestão da experiência do cliente, por meio de atendimento pelos *tickets* dos participantes, envio e análises das pesquisas de satisfação e interação com as outras áreas em busca de suporte para que o usuário final tenha a melhor experiência possível com os serviços oferecidos pelo grupo.
- **PRODUTO:** É responsável pelo desenho e pela especificação das novas funcionalidades da plataforma, gestão do *roadmap* da empresa, ciclo de vida de novos produtos, alinhamento da necessidade do cliente/comercial e a prioridade do que será desenvolvido e pela qualidade e inovação dos produtos.