



Análise da Rentabilidade de Clientes Aplicação Prática no Contexto Empresarial

José Ricardo Veloso Rodrigues

PORTO-2025



Análise da Rentabilidade de Clientes Aplicação Prática no Contexto Empresarial

José Ricardo Veloso Rodrigues

**Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em
Controlo de Gestão e Finanças, sob orientação do Dr. Rui Fernandes**

Agradecimentos

Quero expressar a minha sincera gratidão ao Dr. Rui Fernandes pela orientação prestada, cuja experiência e rigor foram fundamentais para o sucesso deste trabalho. Destaco a objetividade dos seus ensinamentos e a clareza das suas orientações, que contribuíram decisivamente para o sucesso do projeto.

Agradeço à minha família, em especial à minha noiva, pelo apoio incondicional e pela compreensão demonstrada ao longo de todo o processo, que foram essenciais para a concretização desta etapa.

Reconheço igualmente o contributo da minha equipa e, em particular, do órgão de gerência, cuja compreensão e flexibilidade se revelaram determinantes para a realização deste projeto.

Resumo:

O apuramento da rentabilidade por cliente constitui um desafio relevante para as organizações, envolvendo aspetos como a definição de preços, a correta alocação de custos e a determinação da margem de contribuição. Este trabalho tem como objetivo analisar a rentabilidade dos clientes, considerando variáveis como a dimensão, a zona geográfica e a segmentação, com enfoque na margem de contribuição. Para tal, será aplicada uma metodologia quantitativa, baseada na análise documental e no tratamento de dados internos, complementada por entrevistas com responsáveis da organização. A partir desta análise, serão apresentadas propostas de melhoria que visam apoiar uma tomada de decisão mais informada e orientada para a maximização do valor económico. O estudo pretende, assim, contribuir para a melhoria da gestão interna relacionando a análise de rentabilidade com gestão estratégica de clientes, reforçando a ligação entre teoria e prática.

Palavras chave: Preço, Cliente, Rentabilidade

Abstract:

Calculating the customer profitability is a huge challenge for organisations, involving topics such as pricing, cost allocation techniques and contribution margin calculation. This study aims to analyse customer profitability, considering variables such as size, geographical area and segmentation, with a focus on the contribution margin. To this purpose, a quantitative methodology will be applied, based on document analysis and internal data processing, complemented by interviews with the organisation managers. Based on this analysis, proposals will be presented to support more informed decision-making aimed at maximising the economic value. The study thus aims to contribute to improving internal management by linking profitability analysis with strategic customer management, strengthening the connection between theory and practice.

Key words: Price, Customer, Profitability

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I -Revisão da Literatura.....	3
1. Formação de Preço.....	3
1.1. Principais Estratégias de Formulação de Preço.....	4
1.1.1. Preço Múltiplos	4
1.1.2. Preço Discriminativo	4
1.1.3. Valor Baseado no Cliente.....	5
1.1.4. Preço Baseado no Custo	5
1.1.5. Preço Baseado na Concorrência	6
2. Custo	7
2.1. Sistemas de Custeio.....	8
2.1.1. Sistema de Custeio Tradicional	8
2.1.2. Sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC).....	9
3. Análise de Rentabilidade de Clientes	11
3.1. Modelo de Desagregação da Rentabilidade	12
3.2. Diagramas de Pareto.....	13
3.3. Segmentação.....	14
3.4. Modelo de Brown.....	16
3.5. Cascata de Rentabilidade ou Cascata de Lucros	17
Capítulo II – Metodologia de Investigação	19
1. Metodologia	19
1.1. Metodologia Quantitativa.....	19
1.2. Método de Investigação	20
Capítulo III – Estudo de Caso	22
1. Enquadramento	22
1.1. Apresentação da Empresa	23

1.2. Análise Crítica e Discussão dos Resultados.....	24
Capítulo IV –Conclusão e Recomendações	30
1. Conclusões	30
2. Recomendações	31
Referências Bibliográficas	32

Índice de Figuras

Figura 1: Marketing Mix: Os 4 P de Kotler.....	3
Figura 2: Filosofia do Sistema de Custeio Baseado nas Atividades	10
Figura 3: Gráfico de Pareto	14
Figura 4: Modelo de Quatro Caixas de Brown (2010)	16
Figura 5: Margem de Contribuição Acumulada	25
Figura 6: Gráfico de Dispersão da Margem dos Clientes.....	26
Figura 7: Relação entre Margem e Volume de Vendas.....	27
Figura 8: Distribuição Percentual da Margem por Zona Geográfica	28

Lista de abreviaturas

ABC - Activity-Based Costing

CIMA - Chartered Institute of Management Accountants

A análise da rentabilidade dos clientes é amplamente reconhecida na literatura como um elemento essencial para a gestão estratégica, constituindo um fator determinante para a sustentabilidade e competitividade das organizações (Meehan *et al.*, 2017; Nagle *et al.*, 2016). Identificar os clientes que efetivamente geram valor para a organização permite orientar decisões estratégicas e otimizar a alocação de recursos, contribuindo para a sustentabilidade a longo prazo (Cruz *et al.*, 2023).

O desconhecimento da realidade interna, nomeadamente dos custos e das receitas associadas a cada cliente, compromete a capacidade de avaliar a rentabilidade de forma rigorosa e, conseqüentemente, de tomar decisões fundamentadas (Cruz *et al.*, 2023). Tal como defendem Horngren *et al.* (2014), a contabilidade de gestão deve fornecer informação relevante para apoiar a tomada de decisão, indo além da simples mensuração de resultados globais e permitindo uma análise detalhada por cliente, segmento ou canal.

No atual contexto de elevada concorrência e margens cada vez mais pressionadas, torna-se imperativo adotar práticas de gestão baseadas em informação detalhada e fiável, que permitam maximizar a rentabilidade da carteira de clientes e otimizar a alocação de recursos (Guerreiro *et al.*, 2008). A literatura sublinha que a rentabilidade não deve ser encarada apenas como um indicador financeiro, mas como um objetivo estratégico, diretamente relacionado com a formulação de preços, a gestão de custos e a definição de políticas comerciais (Meehan *et al.*, 2017; Kotler & Keller, 2016).

Neste sentido, compreender como os preços são definidos e quais os custos incorridos para servir cada cliente é essencial para calcular a rentabilidade de forma precisa (Beltrão, 2022). A utilização de metodologias tradicionais de custeio, baseadas em critérios arbitrários de imputação, pode conduzir a distorções significativas na análise da rentabilidade, sobretudo em contextos onde os custos indiretos representam uma parcela relevante do custo total (Caldeira *et al.*, 2014). Por esta razão, abordagens mais avançadas, como o *Activity-Based Costing* (ABC), têm sido amplamente recomendadas para melhorar a precisão da imputação de custos e permitir uma análise mais granular da rentabilidade por cliente (Fonseca, 2013).

O presente projeto tem como objetivo apurar a rentabilidade por cliente, segmento e região, bem como analisar a rentabilidade global da empresa, de modo a apoiar a formulação de estratégias de *pricing* e a tomada de decisões estratégicas orientadas para a maximização do valor económico. Para tal, será aplicada uma metodologia quantitativa, baseada na análise documental e no tratamento de dados internos, complementada por entrevistas com responsáveis da organização, garantindo a compreensão das práticas atuais e a validação das informações recolhidas.

Por fim, a estrutura deste projeto organiza-se da seguinte forma. Após esta introdução, o Capítulo I apresenta a revisão da literatura, abordando conceitos fundamentais relacionados com a formulação de preços, sistemas de custeio e análise da rentabilidade de clientes. O Capítulo II descreve a metodologia de investigação adotada, justificando as opções metodológicas e as técnicas de recolha e análise de dados. O Capítulo III apresenta o estudo de caso, incluindo a caracterização da empresa, recolha e tratamento da informação disponível e a análise crítica e a discussão dos resultados obtidos. Por último, o Capítulo IV sintetiza as principais conclusões, limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

1. Formação de Preço

A correta formação de preços é essencial para as organizações, pois o preço não é apenas uma variável financeira, mas uma poderosa ferramenta estratégica que influencia a percepção de valor pelo cliente e a competitividade da empresa (Nagle *et al.*, 2016).

Segundo Meehan *et al.* (2017), empresas com estratégias de preço bem definidas estão em melhores condições de capturar e entregar mais valor aos clientes, permitindo melhores margens e constituindo uma vantagem competitiva. Além disso, a chamada “execução do preço”, que abrange políticas, processos e práticas operacionais, orienta as tomadas de decisões rentáveis no dia-a-dia empresarial, garantindo coerência entre os objetivos financeiros da organização e a realidade do mercado (Meehan *et al.*, 2017).

A eficácia da execução do preço está intimamente relacionada com o controle de custos e com a capacidade de adaptação às dinâmicas competitivas do mercado, ou seja, à adaptação às alterações das variáveis controláveis e não controláveis. Sousa (2016) reitera, que o *pricing* é o único elemento do *mix* do marketing que produz lucro, enquanto os restantes elementos geram custos, conforme ilustrado na Figura 1.

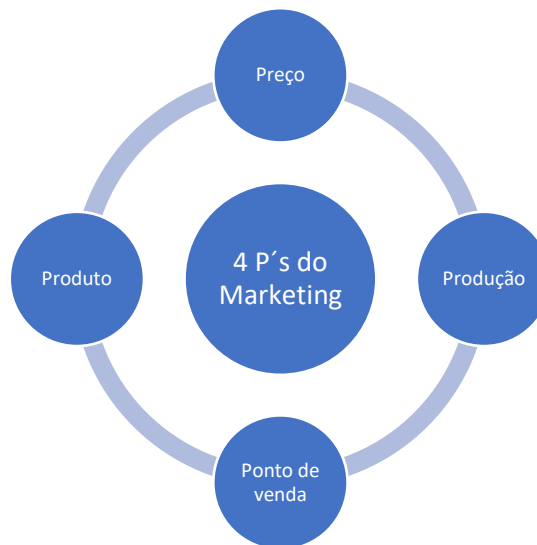


Figura 1: Marketing Mix: Os 4 P de Kotler

Fonte: Van Den Berg & Pietersma, (2015)

O preço pode ser alterado rapidamente e, por isso, é também o elemento mais flexível. A definição de preços deve considerar não apenas os custos internos e as margens pretendidas, mas também a sensibilidade dos consumidores, o posicionamento da marca e as estratégias da concorrência (Van Den Berg & Pietersma, 2015). Deste modo, Van Den Berg & Pietersma (2015), reiteram que a formulação de preços deve ser encarada como um processo multidimensional, que exige um alinhamento entre as áreas como o marketing, as finanças e as operações, bem como uma compreensão aprofundada do comportamento do consumidor e das tendências de mercado.

1.1. Principais Estratégias de Formulação de Preço

1.1.1. Preço Múltiplos

Segundo Coelho (2020), as estratégias de preços múltiplos, frequentemente associadas a promoções e descontos por quantidade, consistem em oferecer ao consumidor um preço unitário inferior à medida que aumenta a quantidade adquirida, geralmente através de embalagens de diferentes tamanhos ou formatos. Esta prática, aplicada durante um período previamente definido, caracteriza-se como uma forma de promoção comercial e enquadra-se no âmbito da discriminação de preços, uma vez que diferentes consumidores podem pagar preços distintos em função do volume adquirido.

1.1.2. Preço Discriminativo

De acordo com Coelho (2020), entende-se por discriminação de preços a prática de vender o mesmo bem ou produto a diferentes consumidores por preços distintos. A literatura económica refere que esta situação ocorre, nomeadamente, quando produtos semelhantes, mas não idênticos, são comercializados a preços que não refletem diferenças nos custos de produção, configurando uma diferenciação baseada em perceções de valor ou estratégias comerciais.

1.1.3. Valor Baseado no Cliente

Sousa (2016), refere-se a esta estratégia como a que define o preço que demonstra o valor para determinado produto, tendo em conta as perceções dos consumidores em relação aos benefícios que poderão retirar desse produto. Assim, segundo os autores esta é uma estratégia orientada para o cliente e inicia-se com base na análise das necessidades dos consumidores e nos valores das suas perceções. Meehan *et al.* (2017) utiliza o adágio que diz “deem aos clientes o que eles querem”.

1.1.4. Preço Baseado no Custo

Pais (2018), refere que os preços nesta tipologia são essencialmente constituídos tendo em consideração os custos. Esta estratégia estipula os preços quantificando os custos fixos e variáveis em relação ao desenvolvimento, produção e comercialização de um novo produto ou serviço, dando informação à empresa sobre qual será o preço que deverá praticar de forma a serem lucrativos (Pais, 2018).

Kotler e Armstrong (2012) referem que, no ponto de equilíbrio, o preço praticado não gera qualquer lucro para a empresa. Para esta estratégia, os autores defendem a necessidade de realizar estudos que considerem diferentes níveis de preço e estimem pontos de inflexão, tendo em conta cenários alternativos de procura.

Sousa (2016) defende que no âmbito da estratégia de preços baseada em custos, destacam-se dois métodos principais: *break-even pricing* e *cost-plus pricing* (ou *markup pricing*).

- *Break-even pricing* consiste em definir um preço que cubra os custos totais, garantindo que as receitas igualem os custos, ou seja, o ponto de equilíbrio.
- *Cost-plus pricing* estabelece o preço, adicionando ao custo de produção uma margem de lucro previamente definida.

1.1.5. Preço Baseado na Concorrência

De acordo com Libório (2021), a estratégia baseada na concorrência tem vindo a ganhar relevância, assentando na análise dos preços praticados pelos concorrentes e nas expectativas quanto aos seus comportamentos atuais ou potenciais. O objetivo é definir níveis de preço que permitam à empresa manter a sua posição no mercado e alcançar vantagem competitiva. Uma das principais vantagens desta abordagem é a consideração efetiva dos preços praticados no mercado, permitindo um alinhamento competitivo. Contudo, apresenta limitações, nomeadamente a ausência de uma análise detalhada da procura e da perceção de valor por parte do consumidor. Além disso, um foco excessivo na concorrência pode desencadear comportamentos reativos, como reduções sucessivas de preços, conduzindo a guerras de preços (Villas-Boas, 2015).

2. Custo

Segundo Ryals (2002), uma grande parte dos sistemas de contabilidade de gestão está voltada para o produto e não para o cliente, baseando-se na perspectiva de que são os produtos que geram os rendimentos, e não os clientes.

Neste contexto, sempre que uma empresa consome ou utiliza recursos no âmbito das suas atividades operacionais, como a produção, a comercialização de bens ou a prestação de serviços, incorre num gasto. Esses gastos podem assumir diversas formas, incluindo o consumo de matérias-primas, a utilização de mão de obra, o uso de instalações, bem como a subcontratação de equipamentos, fornecimentos ou serviços (Cruz *et al.*, 2023).

Embora os termos “custo” e “gasto” sejam muitas vezes confundidos, torna-se essencial distinguir os seus significados. De acordo com Cruz (2016), o custo pode ser definido como a quantificação monetária dos gastos incorridos num determinado processo que permite à entidade obter um bem ou realizar a prestação de um serviço. Assim, os custos representam a quantificação monetária dos recursos consumidos com o propósito de gerar produtos ou serviços, podendo ser apurados através de diferentes métodos de custeio.

Os custos podem ainda ser classificados como diretos ou indiretos, dependendo da sua ligação específica a um objeto de custeio. Leite (2024) defende que os custos variáveis são influenciados pelo nível de atividade ou pelo volume de negócios. Da mesma forma, a mesma autora, Leite (2024) define os custos fixos como independentes do nível de atividade, embora possam sofrer alterações.

Os chamados objetos de custeio correspondem a elementos que originam o consumo de recursos e, conseqüentemente, justificam a necessidade de medir a intensidade de uso. Estes objetos de custeio podem assumir diferentes formas, tais como produtos ou linhas de produtos, serviços, atividades, secções de fabrico, encomendas, projetos, departamentos, unidades de negócio, entre outros, desde que exista uma finalidade específica associada à sua identificação (Cruz *et al.*, 2023). A identificação e análise destes objetos de custo constitui o ponto de partida para a aplicação dos sistemas de custeio, os quais permitem associar custos de forma sistemática e coerente.

2.1. Sistemas de Custeio

Um sistema de custeio é um conjunto formado pelos recursos materiais e humanos, onde são empregues formas de seleção e de recolha de dados, da sua captura, armazenamento, tabulação e computação, de forma a produzir resultados com o objetivo de analisar as informações obtidas para tomar decisões sobre os custos dos produtos fabricados e de serviços prestados (Cruz *et al.*, 2023).

2.1.1. Sistema de Custeio Tradicional

O sistema de custeio tradicional, também conhecido como custeio por absorção, agrupa os custos em centros de custo e aloca-os aos produtos com base em objetos de custeio simples, como horas de mão-de-obra direta ou horas-máquina. De acordo com Horngren *et al.*, (2014), este modelo assume uma relação direta entre os custos e o volume de produção, distinguindo os custos variáveis (que variam proporcionalmente ao volume).

Beltrão (2022) defende a ideia segundo a qual, no modelo tradicional de custeio, os custos diretos são imputados diretamente aos objetos de custo (como produtos, serviços ou clientes), enquanto os custos indiretos são agrupados em centros de custo e posteriormente distribuídos com base em medidas de volume. Esta abordagem, embora simples e de fácil implementação, revela-se limitada em contextos produtivos mais complexos e diversificados.

Com o progresso dos métodos de produção e a intensificação da automatização, o modelo tradicional de custeio passou a ser amplamente questionado. Fonseca (2013) defende que esta abordagem tende a gerar distorções sistemáticas na atribuição dos custos aos produtos, comprometendo a fiabilidade da informação de gestão e conduzindo a decisões menos acertadas. Como refere Félix (2014), a evolução dos sistemas produtivos e a modificação das estruturas de custos, marcadas pela redução da mão-de-obra direta e pelo aumento dos custos indiretos, tornaram os métodos tradicionais de custeio insuficientes.

2.1.2. Sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC)

De acordo com o *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA, 2008), o sistema de custeio baseado em atividades (ABC) é um método de controlo de atividades que envolve o rastreamento do consumo de recursos e dos custos dos produtos e serviços finais. Os recursos são atribuídos às atividades e estas, por sua vez, aos objetos de custeio, com base em estimativas de consumo. Este sistema utiliza indutores de custo para afetar os custos das atividades aos produtos e serviços finais.

Segundo Caldeira *et al.* (2014), o sistema ABC é um método de custeio que visa uma melhor distribuição dos custos indiretos, caracterizando-se pela acumulação dos custos através de grupos e atividades homogêneas dentro da organização, seguindo-se a sua afetação aos produtos ou serviços por meio dos condutores de custos.

Tomás (2021) reforça que o sistema ABC destaca os gastos indiretos, redefinindo todo o sistema de cálculo, atribuição e controlo dos mesmos aos produtos ou serviços. Assim, este sistema procura otimizar o processo de custeio, tendo em consideração as alterações do ambiente externo e as condições internas das organizações, como a estrutura de custos, a orientação para o mercado, as novas tecnologias de informação e a crescente complexidade e variedade dos produtos ou serviços (Jordan *et al.*, 2021).

A filosofia subjacente ao sistema ABC assenta na premissa de que os produtos consomem atividades e estas consomem recursos, ao contrário do sistema tradicional, que assume que os produtos consomem diretamente os recursos.

A implementação do sistema ABC exige ainda uma análise aprofundada dos processos operacionais em cada centro de responsabilidade, sendo que cada processo pode abranger uma ou mais atividades, conforme as necessidades para a produção de um determinado output, tal como demonstra a Figura 2 (Jordan *et al.*, 2021).



Figura 2: Filosofia do Sistema de Custeio Baseado nas Atividades

Fonte: Tomás (2021)

Sabendo que o custo dos produtos corresponde à soma do custo das matérias-primas, da mão de obra consumida e dos custos indiretos de produção, no sistema ABC a alocação dos custos aos produtos ocorre em duas fases.

- 1) Fase - Afetação dos recursos às atividades.
- 2) Fase - Atribuição dos custos das atividades aos objetos de custeio.

Na primeira fase, os custos indiretos são distribuídos pelas atividades, na segunda, os custos afetos às atividades são atribuídos aos produtos, serviços ou clientes.

Deste modo, o sistema ABC permite uma atribuição mais precisa dos custos, refletindo melhor a realidade operacional das organizações e contribuindo para uma gestão mais eficiente e informada.

3. Análise de Rentabilidade de Clientes

Segundo Pereira (2017), a análise da rentabilidade dos clientes constitui uma ferramenta essencial para as organizações que pretendem otimizar o seu desempenho financeiro, uma vez que implica relacionar as receitas obtidas com os custos incorridos por cliente, permitindo apurar a sua rentabilidade e apoiar decisões estratégicas. Esta rentabilidade resulta da diferença entre os proveitos gerados e os custos associados à sua manutenção, incluindo despesas de marketing, distribuição e outros custos de serviço.

Contudo, como refere Fonseca (2013), os sistemas tradicionais de contabilidade de gestão tendem a privilegiar a análise centrada no produto, partindo do pressuposto de que os rendimentos decorrem essencialmente dos produtos comercializados, e não da relação com os clientes. Esta abordagem, embora útil em contextos industriais estáveis, revela-se limitada num ambiente competitivo caracterizado por margens reduzidas e elevada heterogeneidade de clientes. Diversos autores defendem que, neste cenário, o conhecimento da rentabilidade associada aos clientes, mercados ou canais de distribuição assume uma importância tão crítica quanto a análise da rentabilidade dos próprios produtos (Fonseca, 2013).

A análise da rentabilidade dos clientes permite compreender o valor económico que cada cliente ou segmento representa para a organização, reconhecendo que os clientes consomem recursos de forma diferenciada e com diferente intensidade. Esta perspetiva vai além do volume de vendas, incorporando variáveis como custos de aquisição, retenção e perda (Lopes, 2019). Para tal, é necessário contemplar todos os custos associados à relação comercial, nomeadamente:

- Custos industriais (produção);
- Custos de marketing e vendas;
- Custos de distribuição e logística (custos de canal);
- Custos administrativos e financeiros.

O objetivo central do apuramento de rentabilidade consiste em associar proveitos, custos, ativos e passivos ao cliente que os origina, permitindo quantificar a sua contribuição para os resultados da organização. Esta abordagem favorece uma gestão mais informada da

carteira de clientes, apoiando decisões estratégicas sustentadas, como a definição de políticas de preços, níveis de serviço e estratégias de fidelização (Lopes, 2019).

As vantagens associadas a este processo decorrem do impacto imediato que a ênfase na rentabilidade dos clientes exerce sobre as estratégias, programas e ações desenvolvidas pela organização (Fonseca, 2013). De acordo com Meehan *et al.* (2017), uma simples análise das transações pode permitir transferir entre 1% e 3% das receitas diretamente para a rubrica dos lucros. Neste sentido, Guerreiro *et al.* (2008) destacam, sobretudo, o impacto desta análise na gestão da atividade comercial, não apenas ao nível da negociação com os clientes, mas também na revisão e ajustamento da política comercial delineada. Simultaneamente, este modelo possibilita a avaliação da rentabilidade de cada mercado ou canal de distribuição, contribuindo para a melhoria do desempenho da empresa. Ao isolar áreas específicas com potencial de melhoria, a gestão pode concentrar-se em micro-atividades com impacto direto nos resultados (Fonseca, 2013).

3.1. Modelo de Desagregação da Rentabilidade

Conforme proposto por Fonseca (2013), a rentabilidade pode ser desagregada em diferentes níveis:

- **Contribuição Industrial:** diferença entre vendas líquidas e custos industriais variáveis;
- **Margem de Contribuição:** após dedução dos custos variáveis de marketing e logística;
- **Margem Controlável do Segmento:** após dedução dos custos fixos atribuíveis, representando um indicador-chave para decisões estratégicas.

Este modelo permite identificar clientes que, apesar de gerarem receitas elevadas, consomem recursos de forma desproporcional, comprometendo a rentabilidade global. Porém o mesmo, apresenta vantagens e desvantagens que serão posteriormente analisadas.

Vantagens:

- Fornece informação granular para decisões estratégicas;
- Permite identificar clientes destrutivos de valor;
- Apoia políticas de segmentação e fidelização.

Desvantagens:

- Elevada dependência da qualidade dos dados;
- Complexidade na imputação de custos indiretos;
- Necessidade de integração com sistemas de informação robustos.

3.2. Diagramas de Pareto

Segundo Meehan *et al.* (2017) os diagramas de Pareto constituem uma ferramenta analítica eficaz para a filtragem e organização de dados, permitindo identificar áreas críticas que justificam uma análise aprofundada. Na sua forma mais elementar, este tipo de diagrama representa o efeito cumulativo de elementos individuais, ordenados de forma decrescente segundo a sua relevância ou impacto. No âmbito da análise da rentabilidade, os diagramas de Pareto são frequentemente utilizados para examinar receitas e margens. Ao representar graficamente a receita acumulada, torna-se possível identificar com clareza os elementos, como clientes ou produtos que geram maior volume de negócio. Simultaneamente, permite evidenciar aqueles que apresentam uma contribuição residual ou nula para os resultados da organização.

O princípio de Pareto, também conhecido como a regra dos 80/20, postula que aproximadamente 80% da receita é gerada por cerca de 20% dos elementos analisados. A identificação destes elementos-chave é fundamental, pois constitui o ponto de partida para intervenções estratégicas com elevado potencial de retorno. Conforme defendem Nagle *et al.* (2016), as organizações podem iniciar esta análise com um diagrama de Pareto centrado em clientes ou produtos, expandindo posteriormente para outras dimensões, como regiões, departamentos, canais ou categorias. O objetivo consiste em extrair informação relevante que permita sinalizar áreas onde os esforços de gestão da rentabilidade poderão gerar os maiores benefícios. A Figura 3 correlaciona o número de

clientes com o volume de vendas, permite aplicar o princípio de Pareto, segundo o qual a empresa deverá concentrar os seus esforços nos clientes responsáveis por cerca de 80% do volume de negócios. Os restantes 20%, representados na extremidade direita do gráfico poderão, conforme sugerido por Nagle et al. (2016), ser considerados candidatos a uma reformulação estratégica.

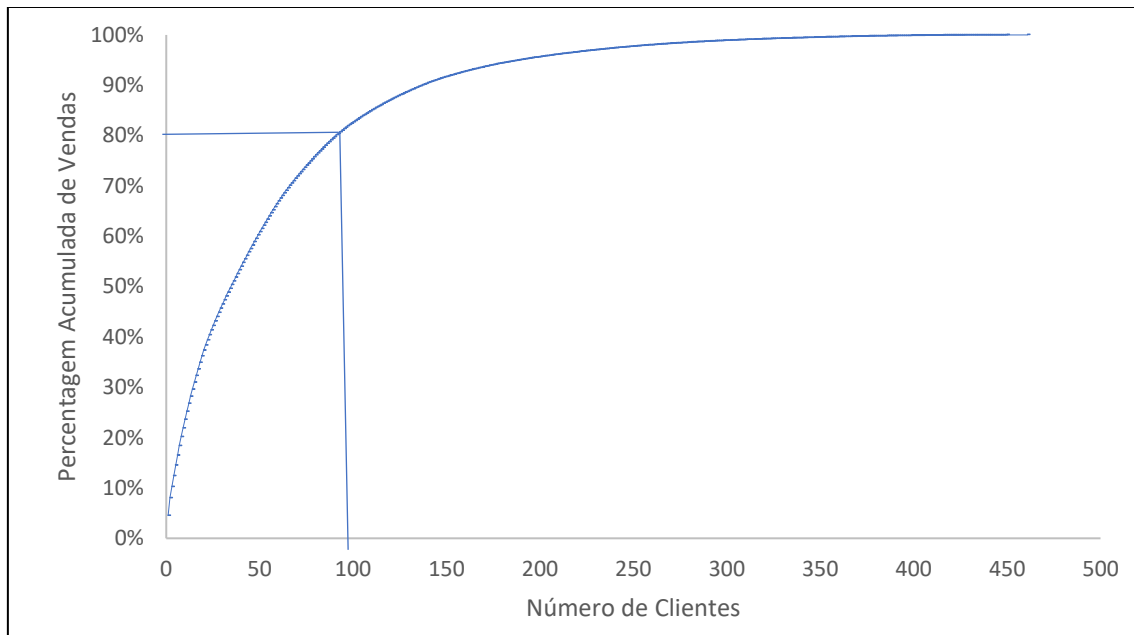


Figura 3: Gráfico de Pareto

Fonte; Baseado em Meehan et al (2016)

3.3. Segmentação

A segmentação é um processo essencial para a compreensão e gestão eficaz da base de clientes de uma organização. Segundo Silva (2022) este processo visa dividir os clientes-alvo em grupos homogêneos, com base em características, comportamentos e necessidades comuns, distinguindo-os de outros grupos heterogêneos. Esta abordagem permite às empresas adaptar as suas estratégias comerciais e operacionais às especificidades de cada segmento, otimizando os recursos disponíveis e maximizando o retorno sobre o investimento.

A identificação e compreensão dos diferentes perfis de clientes revela-se essencial para permitir uma oferta mais direcionada e eficaz. A segmentação possibilita, assim, que as empresas adaptem as suas estratégias às especificidades de cada grupo, otimizando os recursos disponíveis e maximizando o retorno sobre o investimento.

A segmentação constitui, por conseguinte, uma ferramenta estratégica fundamental, não apenas para compreender a diversidade dos clientes, mas também para priorizar recursos, identificar oportunidades de crescimento e desenvolver propostas de valor diferenciadas. A sua aplicação, no contexto da presente análise, permite uma leitura mais fina da base de clientes da empresa, contribuindo para decisões mais informadas e sustentáveis.

A segmentação de mercado, enquanto instrumento de gestão, pode ser orientada não apenas por características demográficas ou comportamentais, mas também por indicadores económicos que permitam avaliar a contribuição financeira de cada cliente para a organização. Neste contexto, a segmentação baseada na rentabilidade assume particular relevância, permitindo uma alocação mais eficiente de recursos e uma gestão mais eficaz da carteira de clientes (Kotler & Keller, 2016).

- **Segmentação por Margem de Contribuição**

A margem de contribuição por cliente resulta da diferença entre as receitas geradas e os custos variáveis associados. Este critério permite identificar clientes que, embora apresentem volumes de vendas significativos, podem não ser rentáveis devido a descontos excessivos, custos logísticos elevados ou condições comerciais desfavoráveis (Nagle *et al.*, 2016).

- **Segmentação por Custo de Serviço**

Alguns clientes exigem níveis de serviço mais elevados (por exemplo, entregas urgentes ou apoio técnico personalizado), o que pode aumentar significativamente o custo de os servir. A segmentação com base no custo de serviço permite avaliar a rentabilidade

líquida de cada cliente, considerando não apenas a receita gerada, mas também os recursos consumidos.

- **Segmentação por Potencial de Crescimento**

Este critério considera a capacidade futura de um cliente aumentar o seu volume de compras ou expandir a relação comercial com a empresa. Clientes com baixo valor atual, mas elevado potencial, podem justificar investimentos estratégicos, desde que exista uma expectativa fundamentada de retorno.

3.4. Modelo de Brown

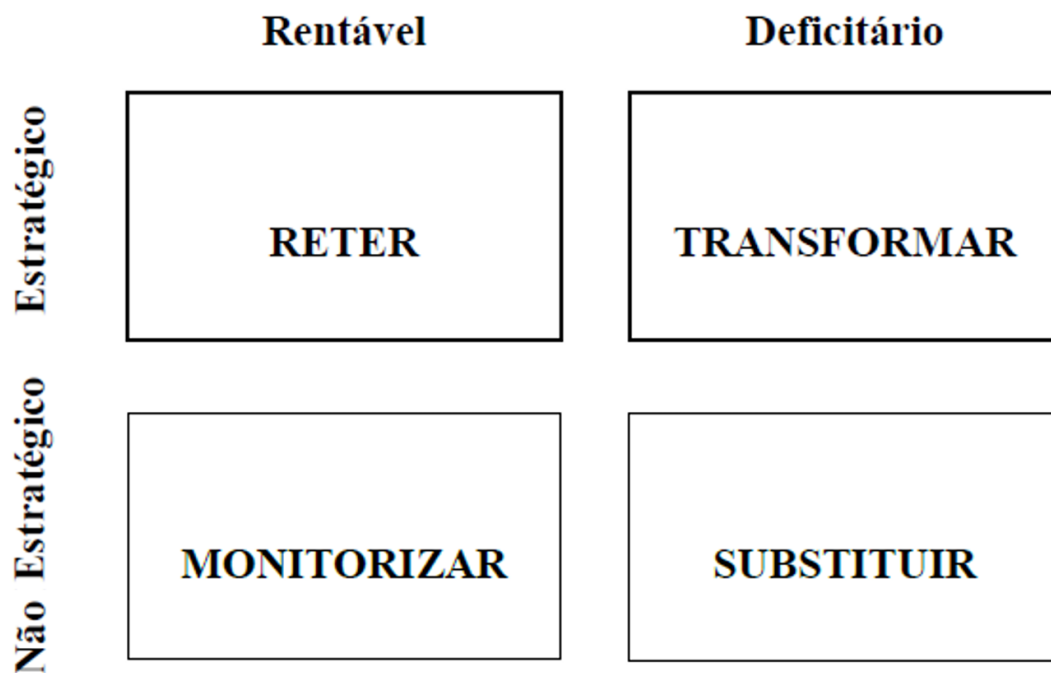


Figura 4: Modelo de Quatro Caixas de Brown (2010)

Através da análise da Figura 4, podemos determinar que, para os clientes estratégicos e rentáveis, recomenda-se a manutenção da relação comercial e, sempre que possível, o reforço das atividades desenvolvidas com estes, dado que a fidelização de clientes com

elevado valor é essencial para a sustentabilidade do negócio (Calado, 2021). No caso dos clientes estratégicos, mas deficitários, a ação sugerida consiste em procurar torná-los rentáveis, por exemplo, através de ajustes de preços ou renegociação de contratos, ou, em última instância, considerar a cessação da relação comercial (Calado, 2019). Relativamente aos clientes não estratégicos, mas rentáveis, é aconselhável monitorizar regularmente o volume de encomenda e o nível de serviço, de forma a garantir que não se tornem deficitários, uma vez que a gestão do portfólio de clientes deve equilibrar rentabilidade e risco (Nogueira, 2022). Por fim, os clientes não estratégicos e deficitários devem ser alvo de uma reavaliação, sendo recomendada a substituição do seu volume de vendas e da respetiva contribuição por um aumento dos preços de venda ou por uma reorientação comercial, estratégia alinhada com práticas de segmentação e otimização de carteira (Matos, 2011).

3.5. Cascata de Rentabilidade ou Cascata de Lucros

Segundo Meehan *et al.* (2016), a cascata de lucros assenta em pilares de valor que incorporam métricas comuns e menos usuais para a mensuração do desempenho empresarial, considerando diferentes dimensões, como produtos, canais ou clientes. Entre as métricas mais utilizadas destacam-se:

- **Preço de tabela:** corresponde ao preço base definido pela empresa para um produto ou serviço, antes da aplicação de quaisquer descontos, promoções ou condições comerciais. É frequentemente utilizado como referência para negociações e comparações de mercado.
- **Preço de fatura:** representa o valor acordado com o cliente após a aplicação de descontos comerciais diretos, mas antes de deduções adicionais, como bónus, abatimentos ou incentivos financeiros.
- **Preço líquido:** resulta do preço de fatura após a dedução de descontos financeiros, abatimentos e outras reduções acordadas.
- **Preço líquido final:** corresponde ao montante efetivamente recebido pela empresa, depois de subtraídas todas as concessões, como descontos, promoções,

incentivos e ajustes financeiros. Este valor reflete a receita real obtida pela organização.

O preço líquido final é, portanto, um indicador crítico para avaliar a rentabilidade efetiva das transações, uma vez que traduz o valor líquido que permanece após todas as deduções aplicadas ao preço de tabela.

Muitas organizações têm alargado a utilização da cascata à margem líquida, que representa a margem retida pela empresa após a dedução dos custos diretamente atribuíveis à venda, incluindo custos de distribuição, descontos, promoções e ajustes de pagamento. Esta abordagem está alinhada com práticas avançadas de gestão de preços e rentabilidade, que enfatizam a importância da análise detalhada das margens e da definição de estratégias de *pricing* para maximizar a rentabilidade (Silva, 2022).

1. Metodologia

A realização de uma investigação científica exige, numa fase inicial, a definição clara do objeto de estudo e da sua finalidade. Esta etapa é determinante, pois orienta todas as decisões subsequentes, nomeadamente a escolha da metodologia a adotar ao longo do projeto. A definição metodológica constitui, assim, um momento central no planeamento da investigação, influenciando a seleção dos procedimentos, técnicas e instrumentos a utilizar (Santos *et al.*, 2021).

A escolha entre diferentes abordagens metodológicas deve ser realizada de forma criteriosa, tendo em consideração os objetivos da investigação e a natureza do fenómeno em análise. A investigação qualitativa privilegia a compreensão aprofundada dos fenómenos, valorizando o contexto e a interpretação do investigador, sendo particularmente adequada quando se pretende explorar significados, experiências e dinâmicas sociais (Bergano & Vieira, 2020). Por outro lado, a investigação quantitativa assenta na objetividade e na mensuração de variáveis, recorrendo a dados numéricos e a técnicas estatísticas para testar hipóteses e identificar padrões.

1.1. Metodologia Quantitativa

O presente projeto enquadra-se numa abordagem quantitativa, uma vez que se centra na compreensão e análise da rentabilidade de clientes, procurando identificar fatores críticos e sugerir propostas de melhoria que contribuam para o aumento da rentabilidade gerada por cada cliente à empresa.

1.2. Método de Investigação

A investigação científica pode assumir diferentes formas, determinadas por fatores como o tipo de questão de investigação, o grau de controlo sobre os acontecimentos e o foco em fenómenos contemporâneos. De acordo com Yin (2013), estes três critérios são fundamentais para a definição do tipo de estudo a adotar, influenciando diretamente a escolha do desenho metodológico mais adequado.

Segundo Gustafsson (2017), o estudo de caso consiste numa análise intensiva e aprofundada de uma pessoa, situação ou unidade, com o objetivo de responder a problemas ou questões de elevada complexidade. Heale e Twycross (2018) complementam esta definição ao caracterizarem o estudo de caso como a investigação de um fenómeno específico no contexto de uma entidade particular, permitindo uma compreensão holística e detalhada do fenómeno em análise.

Com base nestes pressupostos, o método de investigação adotado neste projeto é o estudo de caso, inserido numa abordagem quantitativa. Esta opção revela-se adequada, uma vez que se aplica à análise de um fenómeno atual, situado num contexto real e caracterizado por elevada complexidade, possibilitando ainda a identificação de oportunidades de melhoria. Esta abordagem metodológica permite responder a questões do tipo “Como?” e “Porquê?”, promovendo uma compreensão aprofundada por parte do investigador. Adicionalmente, como refere Yin (2013), o estudo de caso é particularmente pertinente quando o investigador não detém controlo total sobre os acontecimentos, reforçando a sua relevância para o presente projeto.

O projeto em análise tem como objetivo estudar a rentabilidade dos clientes da organização em estudo, o que implica a realização de uma investigação aprofundada e centrada numa única entidade, recorrendo a metodologias próprias de um estudo de caso concreto e singular (Yin, 2013). Assim, a rentabilidade dos clientes constitui o problema central da investigação, cuja análise permitirá uma compreensão detalhada do fenómeno em estudo.

Para a concretização deste estudo, foram analisados todos os clientes ativos da empresa. De acordo com Pais (2018), as principais técnicas de recolha de dados em investigação científica incluem a entrevista, a observação direta, a análise documental, o inquérito e o

questionário. Considerando os objetivos do presente estudo, optou-se pela análise documental e pelas entrevistas como técnicas principais.

No caso em apreço, a documentação analisada foi fornecida pela orientadora da empresa, com base em dados extraídos de sistemas de gestão integrada.

Após a receção dos dados, procedeu-se ao respetivo tratamento e análise, recorrendo ao *Software Microsoft Excel*, utilizado para a organização, cálculo e interpretação das informações recolhidas.

1. Enquadramento

No presente projeto, o objeto de estudo centra-se na análise da rentabilidade dos clientes, abordando dimensões como os custos, a formulação de preços e as estratégias para maximizar a rentabilidade da organização em análise.

Após a revisão de literatura, incluindo obras de referência sobre sistemas de custeio, rentabilidade e *pricing* (Caldeira *et al.*, 2014; Meehan *et al.*, 2017; Nagle *et al.*, 2016), foram realizadas reuniões com a empresa com o objetivo de compreender as suas dinâmicas operacionais, políticas de definição de preços e funcionamento geral.

Constatou-se que a metodologia de formulação de preços atualmente adotada é praticamente uniforme para todos os clientes, baseando-se essencialmente nos preços praticados pela concorrência, sem considerar os custos específicos associados à venda a cada cliente (Sousa, 2016).

Um exemplo ilustrativo desta abordagem é a reduzida diferenciação nos preços aplicados a clientes com volumes de compra significativamente distintos. Esta constatação reforça a necessidade de uma análise mais aprofundada dos mecanismos atualmente utilizados, de forma a permitir maior discriminação e precisão na definição dos preços, possibilitando uma avaliação contínua e rigorosa da rentabilidade associada a cada cliente (Fonseca, 2013).

1.1. Apresentação da Empresa

A fim de respeitar os princípios éticos e legais associados à proteção de dados, a empresa em estudo solicitou o anonimato. Para dar resposta a este pedido, procedeu-se à alteração do nome da entidade e de diversos elementos identificativos. Esta prática está alinhada com as recomendações da literatura, que defende a aplicação de técnicas de anonimização como forma de garantir a privacidade dos dados sem comprometer a sua utilidade analítica (Monteiro, 2024). Assim, a empresa será designada por *Acessórios, Lda.*

A *Acessórios, Lda.* foi fundada nos primeiros anos do século XXI por dois sócios-gerentes, que mantêm, até à data, uma participação igualitária na gestão da organização. Atualmente, a empresa conta com perto de quatro dezenas de colaboradores, distribuídos por quatro estabelecimentos localizados nos distritos de Vila Real e Bragança, região onde concentra a sua atividade comercial.

A empresa dispõe de dois armazéns centrais, situados nas capitais dos respetivos distritos, onde se encontra, de forma equilibrada, a quase totalidade das referências comercializadas. Paralelamente, o armazém regional Mirandela apresenta uma oferta mais direcionada às necessidades específicas dos clientes afetos a esse posto de venda, funcionando também como apoio logístico ao armazém do local Macedo de Cavaleiros. Este último, devido à sua reduzida área útil, não consegue armazenar todas as referências necessárias para uma resposta completa às solicitações dos seus clientes.

A *Acessórios, Lda.* opera no setor da distribuição de peças, serviços e equipamentos oficinais, tendo como principal objetivo responder às necessidades de diagnóstico, manutenção e reparação de veículos automóveis. Para alcançar este propósito, a empresa reconhece a importância de capacitar os seus clientes para os desafios de um setor em constante transformação, cada vez mais complexo e competitivo. Esta capacitação abrange tanto a vertente técnica como a gestão officinal, permitindo que os seus clientes se modernizem e se adaptem às exigências atuais do mercado automóvel.

1.2. Análise Crítica e Discussão dos Resultados

Após a recolha dos dados, procedeu-se a uma análise geral. À data da análise, a *Acessórios, Lda.* apresentava uma margem de contribuição média de 24,7%, distribuída por um total de 461 clientes.

- **Distribuição da Margem de Contribuição e Princípio de Pareto**

A análise da distribuição da margem de contribuição revelou uma forte concentração nos principais clientes. Verificou-se que 90 clientes (aproximadamente 19,5% do total) foram responsáveis por 79,77% do volume de negócios, evidenciando uma clara aplicação do Princípio de Pareto. Este princípio, também conhecido como regra 80/20, sugere que uma pequena proporção de clientes é responsável pela maior parte dos resultados, o que reforça a importância de estratégias de gestão focadas nos clientes mais rentáveis.

Esta concentração implica que a empresa deve direcionar esforços para manter e fidelizar este grupo estratégico, garantindo níveis elevados de satisfação e personalização do serviço, uma vez que representam a principal fonte de margem. Em contrapartida, os clientes que contribuem marginalmente para a rentabilidade devem ser analisados sob a ótica de eficiência operacional, podendo justificar políticas diferenciadas ou mesmo desinvestimento.

A Figura 5 ilustra a curva acumulada da margem de contribuição, onde se observa a inflexão típica do modelo de Pareto.

- No eixo horizontal (X) estão representados os clientes, ordenados do mais rentável para o menos rentável.
- No eixo vertical (Y) encontra-se a percentagem acumulada da margem de contribuição, que vai de 0% a 100%.
- A linha curva mostra como a margem se acumula à medida que se adicionam clientes: inicialmente sobe rapidamente, indicando que poucos clientes geram grande parte da margem, e depois achata, revelando que os restantes contribuem muito menos.

A área destacada (oval) identifica os clientes que representam aproximadamente 80% da margem, constituindo o núcleo prioritário para a gestão comercial e estratégica.

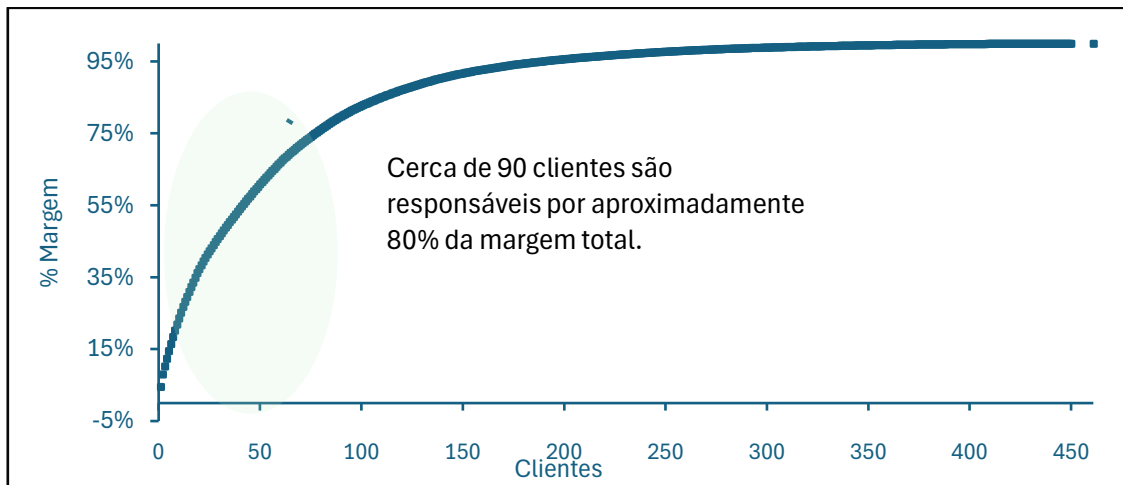


Figura 5: Margem de Contribuição Acumulada

Fonte: Elaboração própria

- **Análise da Margem Relativa à Média**

A Figura 6 representa um gráfico de dispersão que permite identificar a posição dos clientes face à margem média. Cada ponto no gráfico representa um cliente, sendo a posição horizontal (eixo X) correspondente ao volume de vendas e a posição vertical (eixo Y) à margem de contribuição em %. Esta representação possibilita uma análise bidimensional, permitindo avaliar simultaneamente a rentabilidade e a relevância comercial de cada cliente. Constatou-se que 60% do volume de vendas está associado a clientes com margens abaixo ou dentro da média, enquanto apenas 40% corresponde a clientes com margens superiores à média. Este resultado indica que o aumento do volume de vendas não garante, por si só, maior rentabilidade, reforçando a importância de políticas de *pricing* mais rigorosas e de controlo sobre descontos comerciais. A análise do gráfico evidencia ainda duas dimensões estratégicas: clientes a desenvolver, caracterizados por margens acima da média, mas com reduzido volume de vendas, e clientes a analisar, posicionados abaixo da média de margem, independentemente do volume. Estes grupos requerem abordagens distintas, nomeadamente ações para potenciar vendas nos primeiros e revisão das condições comerciais nos segundos, bem como e

também a forma como se aplicam os recursos, com vista à otimização da rentabilidade global.

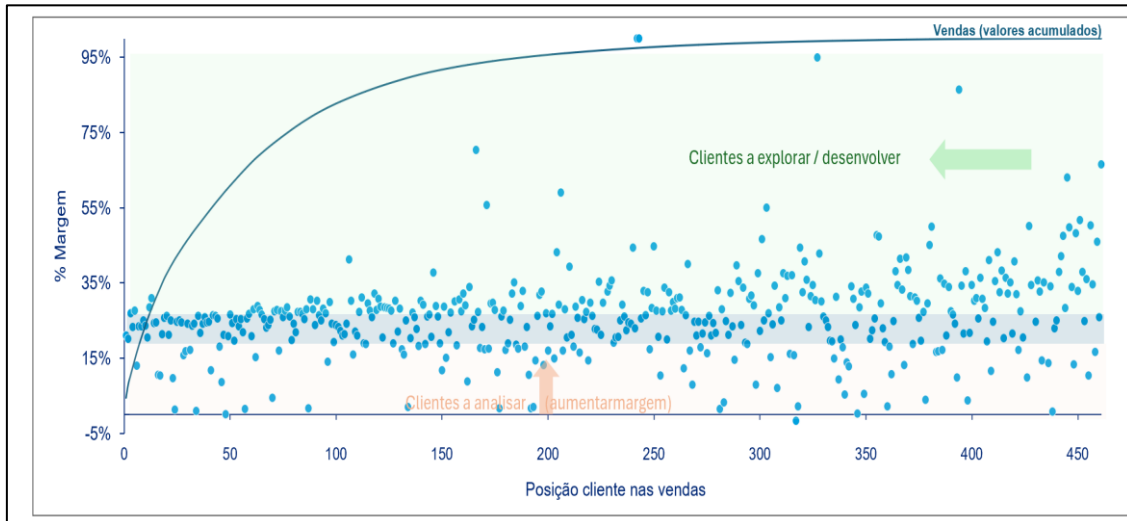


Figura 6: Gráfico de Dispersão da Margem dos Clientes

Fonte; Elaboração própria

- **Correlação entre Margem e Volume de Vendas**

A Figura 7 ilustra um gráfico de dispersão que relaciona a margem de contribuição (%) com o volume de vendas (em milhares de euros) para cada cliente. Cada ponto no gráfico corresponde a um cliente individual, sendo a posição horizontal (eixo X) indicativa do volume de vendas e a posição vertical (eixo Y) da respetiva margem de contribuição. Esta representação permite uma análise bidimensional, avaliando simultaneamente a relevância comercial e a rentabilidade. Observa-se que os clientes com margem negativa contribuem para um valor agregado negativo, evidenciando prejuízo líquido e a necessidade urgente de correção destas situações. Verifica-se também um grupo significativo de clientes com margens abaixo da média (representada por uma linha de referência no gráfico), mas com volumes de vendas relevantes, sugerindo potencial para melhoria através da revisão de preços, descontos e condições comerciais. Por outro lado, os clientes com margens acima da média são menos numerosos, mas concentram a maior parte da rentabilidade líquida. Estes resultados indicam que a gestão estratégica deve priorizar a eliminação das margens

negativas e a otimização dos clientes com margens médias, evitando depender exclusivamente do aumento do volume de vendas.

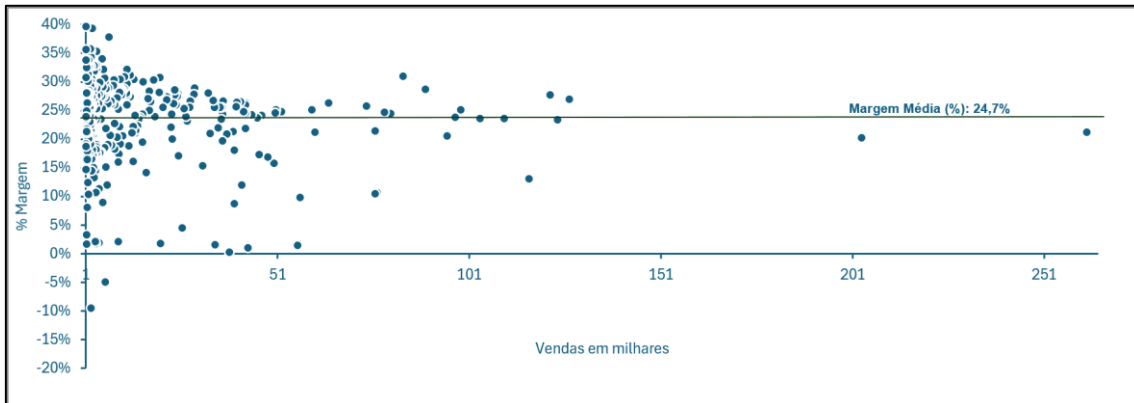


Figura 7: Relação entre Margem e Volume de Vendas

Fonte: Elaboração própria

- **Distribuição Percentual da Margem por Zona Geográfica**

Na atividade do caso em estudo, a zona geográfica é um dos fatores relevantes a considerar para efeitos de rentabilidade, dado que reflete o esforço e intensidade na aplicação dos recursos de distribuição capilar. A seguinte Figura 8 apresenta um gráfico do tipo bolha, que relaciona a margem de contribuição (%) com o valor absoluto da margem (em milhares de euros) por zona geográfica. Cada bolha representa uma zona específica, sendo a posição horizontal (eixo X) indicativa do valor da margem e a posição vertical (eixo Y) da respetiva percentagem de margem. A dimensão de cada bolha indica a importância relativa da zona, refletindo o peso nas vendas totais. Observa-se que a zona com maior expressão, Bragança, apresenta um valor de margem próximo de 330 mil euros e uma margem percentual em torno de 20%, representando cerca de 23% das vendas. Em contraste, zonas como Vila Real e Macedo de Cavaleiros apresentam margens percentuais mais elevadas, mas com menor peso na margem global e nas vendas. Verifica-se ainda que algumas zonas apresentam margens reduzidas ou negativas, o que indica situações de prejuízo líquido. Embora se tenha identificado uma correlação aparente entre a margem e o número de colaboradores afetos a cada zona, a ausência de dados relativos aos custos operacionais impediu uma análise mais rigorosa da rentabilidade líquida. Esta limitação reforça a necessidade de sistemas de informação integrados que permitam avaliar a

performance regional considerando não apenas as receitas, mas também os custos diretos e indiretos.

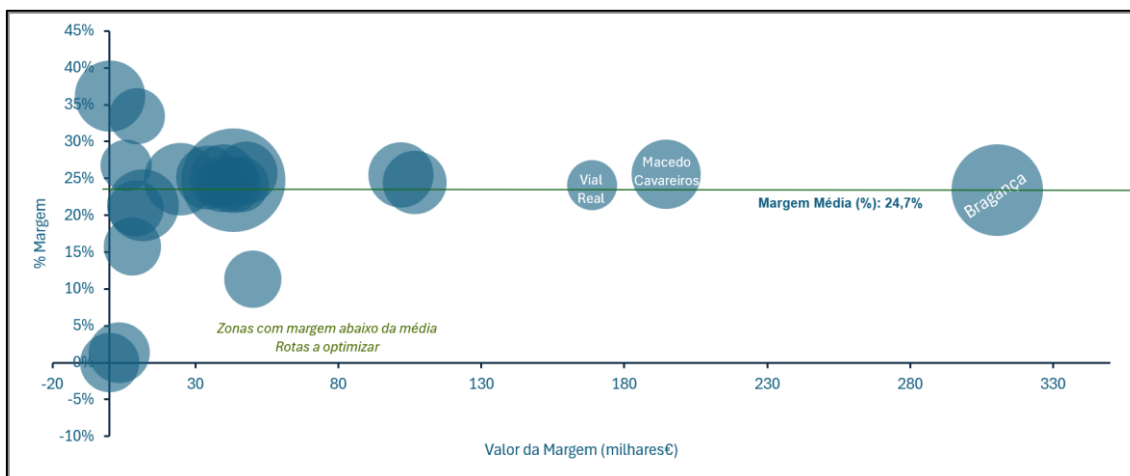


Figura 8: Distribuição Percentual da Margem por Zona Geográfica

Fonte: Elaboração própria

• Segmentação de Clientes

Com o objetivo de aprofundar a compreensão da estrutura da carteira de clientes e da sua contribuição para os resultados da organização, procedeu-se à segmentação dos clientes com base no volume anual de compras, expresso em euros. Esta segmentação permitiu agrupar os clientes em cinco categorias distintas:

- Clientes Muito Grandes (volume superior a 100 000 €)
- Clientes Grandes (volume superior a 50 000 €)
- Clientes Médios (volume superior a 20 000 €)
- Clientes Pequenos (volume superior a 5 000 €)
- Clientes Muito Pequenos (volume inferior a 5 000 €)

Esta classificação possibilita uma análise mais granular da relevância comercial de cada grupo, permitindo direcionar estratégias de gestão adequadas à dimensão e ao potencial de cada segmento entre grandes contas (*key* ou *core accounts*) e o *long tail* (clientes pequenos). Os segmentos de clientes muito grandes (volume superior a 100.000€) e clientes grandes (volume superior a 50.000€) representam, em conjunto, apenas 6% da base total de clientes (28 em 461). No entanto, são responsáveis por cerca de 45% do volume total de vendas.

Apesar do seu peso significativo no volume de negócios, estes segmentos apresentam margens médias inferiores (22,40% e 20,98%, respetivamente), o que está associado à aplicação de condições comerciais mais favoráveis, como descontos, prazos de pagamento alargados ou serviços personalizados. Esta realidade levanta a necessidade de uma monitorização contínua da rentabilidade efetiva destes clientes, de forma a garantir que o volume de vendas se traduz, de facto, em valor acrescentado para a organização.

Os clientes pequenos (volume entre 5.000€ e 20.000€) e os clientes muito pequenos (volume inferior a 5.000€) representam, em conjunto, mais de 80% da base de clientes. Embora o seu contributo para o volume de vendas seja relativamente modesto (cerca de 20%), estes segmentos apresentam margens médias significativamente superiores (24,81% e 25,83%, respetivamente), o que evidencia o seu potencial de rentabilidade.

Este resultado sugere que, quando geridos de forma eficiente, os clientes de menor dimensão podem constituir uma fonte relevante de margem. A sua elevada dispersão e menor exigência em termos de condições comerciais tornam-nos particularmente atrativos do ponto de vista da rentabilidade líquida.

O segmento dos clientes médios (volume entre 20.000€ e 50.000€) destaca-se por apresentar o maior volume absoluto de vendas (2.005.953,58€), representando cerca de 35% do total faturado. Com uma margem média de 21,86% e um peso de 19,04% na margem total, este grupo revela-se particularmente equilibrado, conjugando escala e rentabilidade de forma eficiente.

Este segmento pode ser considerado um pilar de sustentação da carteira de clientes, justificando estratégias de fidelização e desenvolvimento da relação comercial, com vista à sua consolidação e eventual progressão para segmentos superiores.

1. Conclusões

O presente projeto teve como objetivo analisar a rentabilidade por cliente no contexto empresarial, considerando variáveis como a dimensão, a zona geográfica e a segmentação, com enfoque na margem de contribuição. Para tal, foi adotada uma abordagem quantitativa, suportada por análise documental e entrevistas, aplicada a um estudo de caso numa empresa do setor da distribuição de peças e serviços automóveis.

Os resultados obtidos evidenciaram que a rentabilidade não está diretamente correlacionada com o volume de vendas. Verificou-se que clientes com maior faturação apresentam margens inferiores, enquanto clientes de menor dimensão revelam margens mais elevadas. Confirmou-se, igualmente, a validade do princípio de Pareto, dado que cerca de 19,5% dos clientes foram responsáveis por aproximadamente 80% do volume de negócios.

Este estudo demonstrou que a análise da rentabilidade por cliente constitui uma ferramenta essencial, permitindo identificar discrepâncias significativas entre volume de vendas e margem de contribuição. Os gráficos das Figuras 6 e 7 evidenciam que existem clientes com volumes elevados, mas margens baixas ou mesmo negativas, bem como clientes com margens elevadas, mas volumes reduzidos, reforçando que o aumento do volume não garante maior rentabilidade. Estes resultados sustentam a necessidade de políticas de *pricing* diferenciadas, ajustadas ao comportamento do cliente, uma vez que práticas comerciais como descontos e condições especiais têm impacto direto na margem. Clientes com margens negativas ou abaixo da média exigem revisão das condições comerciais para evitar prejuízos líquidos. Adicionalmente, a integração entre contabilidade de gestão e com a abordagem estratégica, nomeadamente através do custeio baseado em atividades (ABC), revela-se crítica para uma avaliação rigorosa da rentabilidade líquida, considerando custos diretos e indiretos. Por fim, a alocação eficiente de recursos por segmento, cliente ou zona geográfica surge como fator determinante, dado que a forma como os clientes são servidos influencia diretamente a rentabilidade global e deve orientar decisões estratégicas. Com base nos resultados obtidos, destacam-se as seguintes implicações práticas: a revisão das políticas comerciais,

com especial atenção aos clientes de pequena dimensão, cujas margens se revelaram apenas ligeiramente superiores à média, e a adoção de estratégias de segmentação baseadas na rentabilidade, em detrimento da segmentação exclusivamente por volume de vendas. A segmentação poderá ser usada para rever a utilização de recursos, em particular rotas e frequência da distribuição.

O estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente a indisponibilidade de dados relativos a custos operacionais, o que impediu uma avaliação mais completa da rentabilidade líquida, bem como a dependência da qualidade dos dados internos fornecidos pela organização.

2. Recomendações

A implementação do custeio baseado em atividades, traduz-se numa recomendação a ser adotada pela empresa, visto permitir uma imputação mais rigorosa dos custos indiretos, especialmente os relacionados com logística, armazenamento e serviços adicionais. No contexto da empresa analisada, onde os custos indiretos representam uma parcela significativa do custo total, esta abordagem contribuirá para reduzir distorções na análise da rentabilidade e apoiar decisões estratégicas mais fundamentadas.

Outra recomendação passaria pela identificação clara dos indutores de custo (*cost drivers*) associados ao transporte e à logística (custos relacionados com o canal), dado que a empresa estudada apresenta uma estrutura de distribuição complexa, com vários armazéns e zonas geográficas distintas. A definição precisa dos indutores de custo permitirá calcular com maior exatidão o custo de servir cada cliente, considerando fatores como distância, frequência de entregas e nível de serviço exigido. Esta informação é essencial para ajustar políticas comerciais e garantir que clientes com elevados custos logísticos não comprometam a rentabilidade global.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beltrão, C. (2022). *Sistema de custeio usado na empresa CIN: uma análise crítica* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/38536>
- Bergano, S., & Vieira, C. (2020). *Do pessoal ao político: As metodologias de investigação qualitativa como aliadas da ação*. *Ex aequo*, (41), 9–25. https://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-55602020000100003
- Calado, T. (2021). *Retenção de clientes no contexto business-to-business: Estudo de caso HUUB – AggregaTomorrow Consulting Lda*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/137878>
- Caldeira, C., Asseiro, J., Vieira, J., & Vicente, C. (2014). *Contabilidade de gestão: Estratégia de custos e resultados* (1.ª ed.). Rei dos Livros.
- CIMA. (2008). *Activity based costing*. <https://www.cgma.org/resources/tools/activity-based-costing.html>
- Cruz, I. (2016). A contabilidade de gestão. In F. Almeida (Coord.), *Introdução à gestão das organizações* (4.ª ed.). Escolar Editora.
- Cruz, I., Coimbra, C., & Quesado, P. (2023). *Contabilidade de gestão avançada: Gestão estratégica e de custos e avaliação de desempenho* (1ª ed.). Edições Almedina.
- Felix, A. (2014). *Custos indiretos. Do método das secções homogéneas ao ABC*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10773/14074>
- Fonseca, I. (2013). *Aplicação do sistema de custeio ABC na análise de rentabilidade de clientes: Um estudo de caso* [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/70764>
- Guerreiro, R., Bio, S., & Merchmann, E. (2008). *Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis*. *The International Journal of Logistics Management*, 19(3), 389–407. [\(PDF\) Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis](#)

- Gustafsson, J. (2017). *Single Case Studies vs. Multiple Case Studies: A Comparative Study*. Academy of Business, Engineering and Science, Halmstad University.
- Heale, R., & Twycross, A. (2015). *Validity and reliability in quantitative studies*. Evidence-Based Nursing, 18(3), 66–67. <https://doi.org/10.1136/eb-2015-102129>
- Hornngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2014). *Contabilidade de custos* (14.^a ed.). Pearson Education.
- Jordan, H., Rodrigues, J., & Neves, J. (2021). *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. (14.^a ed.). Áreas Editora.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing management* (15.^a ed.). Pearson Education.
- Leite, A. (2024). *Controlo de gestão: Estudo de caso MCA* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/95305>
- Lopes, J. (2019). *Para além da rentabilidade: O customer lifetime value como método de avaliação de clientes – O caso de uma empresa HoReCa* [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/123021>
- Matos, C. (2011). *Controlo de gestão em restauração coletiva* [Dissertação de mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro]. Repositório da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. <http://hdl.handle.net/10348/2433>
- Meehan, J., Simonetto, M., Montan Jr., L. & Goodin, C. (2017). *Gestão de rentabilidade e pricing: Um guia prático para os líderes e gestores de empresas*. Actual Editora.
- Monteiro, A. (2024). *Técnicas de anonimização de dados: Boas práticas para proteção da privacidade*. [Artigo não publicado].
- Nagle, T., Hogan, J., & Zale, J. (2016). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably* (5.^a ed.). Routledge.
- Oliveira, E. (2019). *Marketing analítico no setor de distribuição farmacêutica: Análise de rentabilidade na gestão de clientes* [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/122275>

Pais, H. (2018). *Estado de Implementação dos Princípios do Value-Based Pricing em Portugal* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa]. Repositório do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. <http://hdl.handle.net/10071/17830>

Pereira, P. (2017). *A análise da rentabilidade dos clientes na hotelaria: um estudo de caso com a metodologia time-driven activity-based costing* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa]. Repositório do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. <http://hdl.handle.net/10071/15249>

Ryals, L. (2002). *Are your customers worth more than money?* Journal of Retailing and Consumer Services, 9(5), 241–251. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00005-X](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00005-X)

Santos, R., Vale, C., Bogoni, B. Kirkegarrd, P. (2021). *Abordagem, projeto e métodos de investigação qualitativa em contexto educacional*. Investigação Qualitativa em Educação: Avanços e Desafios | Investigación Cualitativa en Educación: Avances y Desafios, 7, 181-189. <https://doi.org/10.36367/ntqr.7.2021.181-189>

Silva, J. (2022). *Segmentação de clientes B2B e previsão estratégica de oportunidades futuras com inteligência artificial* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/82125>

Sousa, V. (2016). *A estratégia de pricing do Modelo Continente Hipermercados: Perceção do consumidor* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/21727>

Tomás, H. (2021). *Implementação do sistema de custeio ABC na unidade de corte e quinagem da Lineve, Lda*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra] Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/39089>

Van den Berg, G., & Pietersma, P. (2015). *Os principais modelos de gestão: 77 modelos que todo o gestor devia conhecer* (1.ª ed.), Actual Editora.

Yin, R. (2013). *How to Know Whether and When to Use Case Studies as a Research Method*. Em R. K. Yin, *Case Study Research - Design and Methods*. SAGE Publications, Inc.

