

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DE CLIENTES: PESQUISA INTERVENCIONISTA EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS

ANALYSIS OF CUSTOMER PROFITABILITY:
INTERVENTIONIST RESEARCH IN A BEVERAGE INDUSTRY

Recebido em 28.9.2020
Aprovado em 22.10.2020

Bruno Vanderlei Pereira

Controller em Ultrafarma.

*Mestre Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais
pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

E-mail: bvpsp@hotmail.com

José Carlos Tiomatsu Oyadomari

*Professor Doutor do Programa de Pós Graduação em
Controladoria e Finanças Empresariais
da Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

E-mail: josecarlos.oyadomari@mackenzie.br

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DE CLIENTES:
PESQUISA INTERVENCIÓNISTA EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS**RESUMO**

Objetivo do estudo: Este estudo tem como objetivo desenvolver e analisar a lucratividade de clientes em uma indústria de bebidas. O mercado de bebidas tem um alto nível de competitividade, e um cliente pode ser fidelizado no detalhe. Dessa forma, torna-se muito importante identificar como estão os processos de controles gerenciais da empresa, e por ser algo inédito e inovador para ela, o foco em analisar a lucratividade de cliente tende a ser de extrema importância para tomadas de decisões e contribuições com as estratégias da empresa. Consequentemente, este estudo tem a capacidade de investigar os pontos positivos e negativos que os clientes dos canais de autosserviços e distribuidores podem ocasionar para o resultado da empresa.

Literatura/metodologia/abordagem: Foi efetuada a revisão da literatura com o intuito de dar sustentação aos princípios de sistema de controle gerencial, lucratividade de clientes, controle em negócios familiares, teorias do aprendizado e de tomada de decisão. Diante disso, foi realizado um trabalho de campo na empresa que possuía o fenômeno a ser estudado. Assim, inicialmente foram realizadas entrevistas com as principais pessoas ligadas ao tema, com o intuito de entender o processo industrial, características dos clientes e dificuldades atreladas por cliente antes de realizar uma operação. Em seguida, foram selecionados sete clientes do autosserviço e seis com perfil de distribuidores que tivessem realizado operações de janeiro a julho de 2019, com o objetivo de deixar a pesquisa de forma equilibrada utilizando o mesmo parâmetro para todos. Os esforços que os clientes demandavam da empresa objeto de estudo foram mensurados e apresentados num formato de Demonstração do Resultado do Exercício – DRE.

Resultados: Os principais resultados analisados demonstram que, para clientes do autosserviço, as despesas comerciais com acordo de relacionamento e as despesas que são fixas estipuladas em contratos acabam impactando negativamente de forma acentuada o resultado e os processos de negociações, que tendem a ser muito complexos sem esses tipos de despesas. Por outro lado, a visibilidade que esse tipo de canal proporciona faz com que o produto esteja sempre em evidência no mercado. Para clientes distribuidores, a operação tende a acarretar muitos descontos com bonificações de produtos, mesmo assim, os resultados relacionados à margem operacional conseguem levar vantagem quando comparados ao canal de autosserviço, mas ficam em desvantagem quando o critério é visibilidade e divulgação da marca.

Implicações práticas: Empresas de bebidas tendem a estar num mercado muito competitivo, no qual o sucesso/lucro está condicionado, muitas vezes, a centavos, então, ao se ter um relatório que seja capaz de

BRUNO VANDERLEI PEREIRA, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI

apresentar a lucratividade de cliente separada por canais de atuação, a chance se torna grande e evidente de se ter melhorias nos controles gerenciais e, conseqüentemente, nas decisões estratégicas. Tal análise permite identificar a chance de obter a caracterização de cada cliente e quanto ele pode estar sendo lucrativo para a empresa, podendo até identificar se é viável continuar realizando vendas para ele.

Originalidade e contribuições: Para a empresa, essa pesquisa teve real contribuição, pois conseguiu ser original, principalmente por não ter um controle gerencial que utilize relatórios que demonstrem a lucratividade dos clientes. Dessa forma, é possível obter números e condições reais ao analisar e identificar quem realmente garante a lucratividade para a empresa. As descobertas desta pesquisa lançam luz perante a real importância dessas análises, indo ao encontro das características expostas no cenário acadêmico.

PALAVRAS-CHAVE

Lucratividade de clientes. Bebidas. Controle gerencial. Custos. Tomada de decisão.

ABSTRACT

Purpose: This study aims to develop and analyze the customer's profitability in a beverage industry. The beverage market has a high level of competitiveness, and a customer can be loyal based on the details. Thus, it becomes very important to identify how the company's management control processes are, and why something is credited and innovative for a company, or the focus on analyzing customer profitability is of the utmost importance for decision making and contribution with as company strategies. As a result, this study has the ability to research the strengths and those that customers of self-service channels and distributors can bring about the bottom line.

Literature/methodology/approach: The literature was reviewed to support the principles of a management control system, customer's profitability, family business control, learning and decision-making theories. Given this, a fieldwork was carried out in the company that had the phenomenon to be studied. Initially, interviews were conducted with the main people related to the subject, in order to understand the industrial process, customer's characteristics, and difficulties linked by each customer before performing an operation. Then, 7 self-service's customers and 6 distributor-profile customers who had carried out operations from January to July 2019 were selected, to leave the search balanced using the same parameter for all customers. The efforts demanded by the customers from the company under study were measured and presented in a P&L.

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DE CLIENTES:
PESQUISA INTERVENCIONISTA EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS

Findings: The main results analyzed show that: for self-service's clients, selling expenses with relationship agreement and fixed expenses stipulated in contracts, end up having a marked negative impact on the result and negotiation processes, which tend to be very complex without these types of expenses. On the other hand, the visibility that this type of channel provides makes the product be always in evidence in the market. For distributor-customers, the operation tends to lead to many discounts with product bonuses, yet the results related to operating margin achieve an advantage when compared to the self-service channel but are disadvantaged when the criterion is brand visibility and disclosure.

Practical implications: Beverage companies tend to be in a very competitive market where success/profit is often tied to cents, so having a report that is able to present customer's profitability separates by acting channels, the chance to have improvements in managements controls and, consequently, in strategic decisions, becomes substantial/vast and evident. Such analysis allows us to identify the chance of having the characterization of each customer and how much it may be profitable or not for the company and can even be identified if it makes sense to continue making sales to it.

Originality and contributions: For the company, this research made a real contribution, because it was original and, mainly, because it did not have a management control that uses a report demonstrating the customer's profitability. Being able to obtain real numbers and conditions by analyzing and identifying who really ensures profitability for the company. The findings of this research shed light on the real importance of these analyzes by meeting the characteristics exposed in the academic setting.

KEYWORDS

Customer's profitability. Beverages. Management control. Cost. Decision making.

BRUNO VANDERLEI PEREIRA, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI

INTRODUÇÃO

Apesar de existirem várias pesquisas sobre controle gerencial, são raros os estudos de caso que evidenciam a trajetória do desenvolvimento do campo das pesquisas sobre lucratividade de cliente (JACKMAN; SHANAHAN, 2002). Essa quantidade de estudos ainda tende a diminuir ao restringir a análise para empresas com características de controle familiar.

Conforme Figueiredo *et al.* (2008), as empresas precisam conhecer todos os custos a fim de servir (*cost-to-serve*) os seus clientes, para, então, definirem o preço que será cobrado pelo serviço fornecido. É possível alguns clientes estarem pagando a mais pelo que solicitam, justamente por haver outros clientes que exigem mais do serviço prestado. Diante disso, para se obter um controle melhor, fica evidente a necessidade de analisar a lucratividade de cada cliente.

Esses tipos de organizações – geralmente micro, pequenas e médias empresas (PME) – são as variedades dominantes entre as empresas. Embora não se tenha o número exato de empresas familiares em todo o mundo, estima-se que, globalmente, de 80% a 90% das empresas sejam familiares; além disso, elas são responsáveis por uma receita anual de aproximadamente US\$ 6,5 trilhões, um fato que demonstra sua expressiva relevância que, com tal soma, poderiam ser consideradas a terceira maior economia do mundo (BEEFPOINT, 2018).

Os números são bastante semelhantes no Brasil; por exemplo, de acordo com levantamento realizado pelo SEBRAE, 90% das empresas familiares tendem a representar os empreendimentos do país, sendo capazes de gerar até 65% do Produto Interno Bruto – PIB (SEBRAE, 2016). Portanto, as empresas familiares são essenciais para a obtenção do crescimento econômico, não apenas por causa de sua quantidade significativa de produção, mas também pelo seu impacto no desenvolvimento social do país (BORGES *et al.*, 2015).

Existem pesquisas que focalizaram a relação entre o controle gerencial da empresa familiar e o relatório financeiro (AYRES; CRUZ; LEONE, 2017); no entanto, menos que isso foi feito em relação às estruturas integradas que possibilitam melhora do desempe-

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DE CLIENTES:
PESQUISA INTERVENCIONISTA EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS

inho da empresa. De acordo com Schwerz e Grandó (2014), há quatro causas principais para as empresas familiares não cumprirem seus objetivos estratégicos, incluindo: erros humanos, fatores de custo-benefício, colaboradores que superam o sistema de controle gerencial e gerentes que anulam o sistema para adulterar relatórios financeiros.

A falta de sistema de controle gerencial eficaz é particularmente problemática para as empresas (SHWERZ; GRANDÓ, 2014), colocando-as em situação vulnerável (BACKES; MAZON, 2012) e deixando-as menos equipadas para lidar com os efeitos do mercado. Na maioria dos casos, empresas familiares são PME (AYRES *et al.*, 2017). Além disso, um sistema de controle gerencial eficaz não apenas facilita a avaliação de desempenho da empresa, mas também pode limitar o grau de risco (ORO; LAVARDA, 2019). Assim, para os líderes organizacionais das empresas familiares, os sistemas de controle gerencial são ferramentas importantes que fazem a diferença entre sucesso e fracasso, sucessão ou expiração.

O objetivo deste estudo é compreender as particularidades dos conceitos de sistema de controle gerencial e da lucratividade de clientes, analisando como são utilizados em uma indústria de bebidas de controle familiar. Especial atenção foi dada à lucratividade de clientes, mencionando a utilização do custeio baseado em atividades. Para tanto, duas etapas foram tomadas: a) as definições de sistema de controle gerencial foram coletadas, ordenadas e classificadas; b) elaboração de uma estrutura teórica.

Este estudo contribui com a literatura ao validar o modelo proposto por Oyadomari (2018) de análise de lucratividade de clientes, bem como de identificação de como esta ferramenta pode facilitar no processo decisório dos gestores. A contribuição para a prática reside em disponibilizar um roteiro aplicado, com resultados reais de uma pesquisa intervencionista.

REFERENCIAL TEÓRICO

Diagnóstico da situação problema e/ou oportunidade

A análise da lucratividade de clientes pode ser extremamente fundamental para o sucesso e a continuidade da empresa, principalmente no momento de decisão sobre focar em

BRUNO VANDERLEI PEREIRA, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI

determinados clientes. No que tange ao caso específico, o trabalho justifica-se pela comprovada falta de apresentação de relatórios gerenciais que possam transparecer de forma satisfatória e íntegra as análises/resultados da lucratividade dos clientes em cada canal que a empresa tenha.

Assim, posto que a empresa não possui esse tipo de informação, a teoria do aprendizado foi abordada com a intenção de fazer, conforme a experiência desse objetivo, com que o sujeito venha a se modificar de acordo com a aprendizagem, demonstrando que o fato de aprender pode ser muito amplo, proporcionando o aumento de conhecimento (LA ROSA, 2003).

Com a capacidade de aprender a analisar a lucratividade por cliente, o benefício da decisão poderia ser concedido e, sendo assim, pode-se destacar também a teoria da decisão. Segundo Chiavenato (2003), todas as pessoas têm a capacidade de desenvolver informações, criar opiniões e, conseqüentemente, tomar decisão, desde que participe conscientemente e racionalmente, escolhendo entre as alternativas apresentadas, que serão decididas por meio de sua atitude, personalidade e motivações.

A oportunidade apresentada para a empresa tende a beneficiar esse estudo visando obter uma divulgação satisfatória e assertiva em relação à lucratividade que os clientes podem trazer para a companhia.

Sistema de Controle Gerencial

O Sistema de Controle Gerencial surge da necessidade apresentada pelas empresas quanto à concentração das atividades executadas por todos os membros da equipe, com a intenção de garantir engajamento de todos ao alcance dos objetivos organizacionais, delimitados no planejamento estratégico da empresa, convergindo objetivos de gestores e funcionários em prol do cumprimento desse plano (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

A perspectiva de pacote estruturado em cinco grupos (planejamento, cibernética, recompensa e compensação, administrativo e controle cultural) foi apontado por Malmi e Brown (2008) considerando a diferença entre tomada de decisão e controle exercido

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DE CLIENTES:
PESQUISA INTERVENCIÓNISTA EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS

pelos gestores. Tal perspectiva apoia que o SCG é visto como um pacote, dada sua impossibilidade de operação isolada e autônoma.

A evolução do sistema de controle gerencial lhe conferiu um caráter de fornecedor de informação financeira e quantificada para fins de suporte à tomada de decisão, alcançando um espectro maior de informações, constituindo-se em uma ferramenta fornecedora de dados e informações capazes de subsidiar a tomada de decisão gerencial (CHENHALL, 2003).

Sob o aspecto ético, o Sistema de Controle Gerencial (SGC) tem se mostrado forte influenciador do comportamento da equipe de uma empresa. A partir da perspectiva de que o SCG visa atingir a missão organizacional, ele dispõe de ferramentas de verificação e é capaz de apontar aos gestores de que maneira os processos estão sendo realizados, e se está sendo seguido o que foi planejado. Porém, Jordão, de Souza e Teddo (2012) destacam que a eficiência e a eficácia organizacional são alcançadas mediante estruturação adequada de controle interno. Ou seja, o SCG é parte do processo, não respondendo sozinho pelos resultados.

Controles Gerenciais no Negócio Familiar

Segundo Almeida (2016), geralmente o fracasso do crescimento das empresas familiares se dá pela incapacidade ou procrastinação de garantir sua sobrevivência em ambientes desafiadores. No entanto, pelo que se verifica nas empresas americanas que são lideradas pelo fundador, a tendência é que apresentem maior crescimento (SCHWERZ; GRANDO, 2014). Portanto, a falta de crescimento das empresas familiares não está diretamente relacionada ao tipo de negócio.

As maiores organizações costumam ter mais condições de implementar controles mais bem estruturados e formais do que os encontrados em organizações menores, isso devido à sua capacidade financeira para investimentos ser maior (COSO, 2013). O controle gerencial deve estar estreitamente alinhado com a missão da empresa e as declarações de visão e valores, como também com os colaboradores que ali trabalham, por tudo isso se correlacionar. Essa noção, em última análise, ajuda as empresas familiares a defi-

BRUNO VANDERLEI PEREIRA, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI

nirem, projetarem e executarem de maneira efetiva seu controle gerencial, de forma a responder ao seu senso natural de família e negócios.

Empresas familiares têm uma característica especial, que é natural quando uma família cria um negócio, isto é *familiness*, também conhecido como “o conjunto de recursos que são distintivos de uma empresa como resultado do envolvimento da família” (ALMEIDA, 2016). Assim, indiscutivelmente, a maior vantagem reside na convergência dos sistemas comercial e familiar. Não é uma surpresa que as empresas familiares sejam “orientadas para a família” e, como tais, transmitem seus valores, senso de confiança, encorajamento pessoal e até mesmo controle, da família para a empresa. Tal natureza associa-se à influência de confiança e controle sobre o desempenho da empresa (ANTHONY, 1965). De fato, a família está positivamente e diretamente associada ao desempenho da empresa familiar brasileira (SCHWERZ & GRANDO, 2014).

Lucratividade de clientes

Cada vez mais o mercado tem exigido um perfil diferenciado, no qual o foco no comprometimento com o cliente tem sido primordial para o sucesso de qualquer operação. Para se obter êxito nos objetivos, é de extrema importância acompanhar e melhorar a satisfação dos clientes, mantendo um padrão continuado e consistente (CANDELORO; ALMEIDA, 2002). A empresa sempre deve estar disposta a disponibilizar produtos que possam satisfazer às necessidades dos clientes e, em paralelo, ser capaz de alcançar as próprias metas. Se não conseguir unir esses dois pontos, dificilmente conseguirá manter-se no negócio no longo prazo (PRIDE; FERREL, 2001).

Segundo Kotler (2001), para conquistar novos clientes, é necessário um esforço que pode custar até sete vezes mais do que manter os clientes já existentes. Dessa forma, as empresas precisam mudar o pensamento de que esses esforços são custos/despesas e passar a vê-los como investimentos que podem garantir aumento das vendas.

Para o entendimento sobre a lucratividade de clientes, é possível utilizar a diferença entre os custos relacionados a um cliente e os ganhos com receitas. Dessa forma, faz-se necessário identificar os custos para a manutenção dos clientes, e as possíveis ações passíveis de aumentar a lucratividade ou rentabilidade (PFEIFER; HASKINS; CONROY, 2005).

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DE CLIENTES:
PESQUISA INTERVENCIÓNISTA EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS

A demonstração do patrimônio e a declaração de fluxo de patrimônio devem compor o relatório de valor do cliente. A demonstração do patrimônio do cliente registra o valor da base de clientes e seus componentes em uma tela única e objetiva. Já a declaração de fluxos de patrimônio de clientes tem a capacidade de descrever as mudanças no valor de cliente e seus possíveis componentes entre dois períodos, tendo a capacidade em relatar a influência das mudanças nas métricas do cliente sobre o seu valor (WIESEL; SKIERA; VILLANUEVA, 2008).

Conforme mencionado por Freitas, Lopes e Silva (2012), os custos para servir podem ser caracterizados como um instrumento da contabilidade gerencial que, por meio de um método de custeio “ABC”, auxiliam na obtenção do cálculo da lucratividade de clientes. Para isso, utilizam-se como base os custos gerados pelos clientes e as atividades de negócios.

Dessa forma, Kaplan e Cooper (1998) citam que a utilização da identificação de custos para servir pode melhorar a *performance* das organizações, fazendo-se possível gerar tomadas de decisões capazes de alavancar a lucratividade. Nesse sentido, pode proteger e aumentar os negócios com clientes com maior lucratividade, analisar maneiras para redefinições de preços e, conseqüentemente, ser capaz de tornar a empresa mais competitiva.

Para obtenção do cálculo da lucratividade de cliente, é necessário utilizar os valores, ao longo do tempo, de custo e receita, não sendo possível apenas a análise de um lucro de uma situação específica. Quando as empresas se deparam com as complexidades em identificar os diversos tipos de serviços que um cliente pode ter, elas deixam de avaliar a lucratividade dele e, conseqüentemente, as empresas que conseguem mensurá-la encontram situações críticas ao perceberem a quantidade de clientes que acaba não gerando lucros para a companhia (KOTLER, 2000).

Contexto e a realidade investigada

Nesse estudo, atribuiu-se um nome fantasia à empresa estudada, denominada “Be-ball” – Indústria de Bebidas. A Beball está situada no interior de São Paulo, em uma região de mina de água mineral, e atua com diversos tipos de embalagens para suas versões

BRUNO VANDERLEI PEREIRA, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI

de água natural e gaseificada, e também possui bebidas da linha dos *mixers*, como Tônica e Citrus.

A Beball faz parte de um grupo com controle familiar que possui outras empresas de diferentes segmentos. A empresa, atualmente, não dispõe de um sistema de controladoria empresarial estruturado, apenas desenvolve relatórios básicos, organizados em planilhas, não sendo possível obter uma posição consolidada de controladoria. Surgiu a necessidade de se fazer uma análise de clientes, que, no caso da empresa em estudo, têm perfil de autosserviços (mercados) e distribuidores (bares, restaurantes e lanchonetes).

Dado a falta de conhecimento sobre a lucratividade de clientes, por anteriormente esse elemento não ser praticado na rotina de controle gerencial, um estudo de campo foi realizado com entrevistas à pessoas-chave da operação, destacando o tema proposto.

Visão geral do estudo e fases da pesquisa

A pesquisa proposta é intervencionista, cuja finalidade é gerar contribuição para a teoria, a partir da intervenção do Primeiro Autor, buscando solucionar um problema que ocorre na prática (OYADOMARI *et al.*, 2014).

Na Figura 1, apresenta-se o cronograma das reuniões realizadas durante a pesquisa, com a intenção de organizar por datas os objetivos principais abordados e todos os participantes que estiveram presentes em cada uma.

FIGURA 1 – Quadro com o cronograma das reuniões de pesquisa

Data	Objetivo	Participantes
14/01/2019	Apresentação do Primeiro Autor, Segundo Autor e dos representantes do Grupo. Identificação da possibilidade de efetuar a pesquisa.	Grupo: Vice-Presidente; Diretor de Controladoria; Gerente de Controladoria; Gerente de Recursos Humanos; Contador. Acadêmico: Segundo Autor e Primeiro Autor.
05/02/2019	Definição da empresa e dos pontos a serem estudados (controles gerenciais).	Grupo: Diretor de Controladoria; Gerente de Controladoria; Gerente de Recursos Humanos e Contador. Acadêmico: Segundo Autor e Primeiro Autor.

(continua)

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DE CLIENTES:
PESQUISA INTERVENCIONISTA EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS

FIGURA 1 – Quadro com o cronograma das reuniões de pesquisa

Data	Objetivo	Participantes
20/05/2019	Apresentação para o Grupo do que já estava sendo feito pela pesquisa (introdução, referencial e metodologia). Elaboração do contrato de Confidencialidade.	Grupo: Diretor de Controladoria; Gerente de Controladoria; Contador. Acadêmico: Primeiro Autor.
19/06/2019	Apresentação da nova empresa que seria estudada. Escolha de datas para visita à fábrica e entrevistas.	Beball: Diretor-geral. Grupo: Diretor de Controladoria; Gerente de Controladoria; Contador. Acadêmico: Primeiro Autor.
12/07/2019	Visita à fábrica e entrevistas.	Beball: Diretor-geral; Gerente Industrial; Analista Administrativo. Grupo: Diretor de Controladoria. Acadêmico: Segundo Autor e Primeiro Autor.
14/08/2019	Visita ao escritório e entrevistas.	Beball: Diretor-geral; Gerente Contábil; Analista Contábil; Supervisor de Vendas (Autosserviço). Acadêmico: Primeiro Autor.
19/08/2019	Visita ao escritório e entrevistas.	Beball: Supervisor de Vendas (Distribuidores). Acadêmico: Primeiro Autor.
26/08/2019	Visita ao escritório e entrevistas.	Beball: 2 Vendedores (Autosserviço); 1 Vendedor (Distribuidores). Acadêmico: Primeiro Autor.
02/09/2019	Visita ao escritório e entrevistas.	Beball: Analista de Marketing (<i>Trade</i>); Analista de Departamento Pessoal (RPA). Acadêmico: Primeiro Autor.
04/09/2019	Apresentação do Relatório de Lucratividade de Clientes.	Beball: Diretor-geral. Acadêmico: Primeiro Autor.

Fonte: Elaborada pelos autores.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como propõe Godoy (1995), para se obter uma abordagem qualitativa, é necessário que o Primeiro Autor vá a campo para facilitar o entendimento sobre o fenômeno, podendo,

BRUNO VANDERLEI PEREIRA, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI

assim, identificar a experiência dos entrevistados e, conseqüentemente, sendo possível a coleta dos dados necessários para a pesquisa. Esse estudo tende a ser considerado exploratório, pois, assim como define Beuren (2006), deve ser concentrado em situações que precisam de esclarecimentos, ou que devam ser exploradas, indo de encontro à necessidade do conhecimento.

Como citado por Miles *et al.* (2014), para uma análise e coleta de dados mais produtiva e coerente, é necessário fazer uma concorrência entre as análises e as coletas de dados, o que gera um provável aumento na qualidade do trabalho. As entrevistas semiestruturadas foram desenvolvidas a partir de um roteiro desenvolvido com base na literatura, com o objetivo de alcançar um nível de estrutura mais organizado e com características mais confiáveis. De acordo com Yin (2010), o intuito principal vai muito além de ser um simples questionário, pois, por meio dele, é possível direcionar o pesquisador para o enriquecimento e fortalecimento da pesquisa, mediante procedimentos gerais e regras, aumentando a confiabilidade do estudo de caso, conforme os itens a seguir:

- I. Estudo de caso: Introdução e escopo do protocolo;
- II. Coleta de dados: Procedimentos a serem feitos;
- III. Relatório do estudo de caso: Elaboração do escopo;
- IV. Questões/Assuntos abordados no estudo de caso.

Seguindo esses princípios, pode-se trazer o objetivo para a realidade do estudo de caso utilizando:

- I. Estudo de caso: Introdução e escopo do protocolo

Como elaborar e analisar a lucratividade dos clientes para os canais de autosserviços e distribuidores? Identificar as ações que podem ser feitas para melhorar as análises e, conseqüentemente, as tomadas de decisões da alta gestão. O protocolo tem o papel de registrar todo o processo que acontecer.

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DE CLIENTES:
PESQUISA INTERVENCIONISTA EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS

II. Coleta de Dados: Procedimento a serem feitos

a) Pessoas entrevistadas:

- Diretor-geral;
- Gerente industrial;
- Gerente contábil;
- Analista administrativo;
- Analista contábil e financeiro;
- Analista de Marketing;
- Analista de Departamento Pessoal;
- Vendedores dos canais de autosserviços e distribuidores;
- Supervisores de vendas.

b) Informações da empresa/vendedores (período analisado: janeiro a julho de 2019)
selecionadas por clientes:

- Clientes separados por autosserviço e distribuidor;
- Receita bruta;
- Devolução de vendas;
- Tributos sobre as vendas;
- Média do custo dos produtos vendidos;
- Despesas Comerciais: Bonificação, Acordo de Relacionamento, Contratos, Folha de Pagamento, Visitas;
- Despesas gerais/administrativas/logística: frete, *broker*;
- Despesas de marketing: *Trade*;
- Plano de contas e demonstrações financeiras da Beball (dezembro/2018 e acumulado de janeiro a julho/2019).

III. Relatório do Estudo de caso: Elaboração do escopo

- Percepção do projeto;
- Entendimento do modelo de negócio;
- Agrupamento de todos os dados que foram coletados;
- Desenvolvimento e análise do relatório de lucratividade de clientes.

BRUNO VANDERLEI PEREIRA, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI

IV. Questões/Assuntos abordados no estudo de caso

- a) Avaliação da forma estrutural do relatório que analisa a lucratividade de cliente;
- b) Percepção do retorno lucrativo que cada cliente estudado pode conceder;
- c) Identificação da importância que o relatório pode ter para as tomadas de decisões referentes aos clientes;
- d) Avaliação dos pontos e consequências em implementar a análise mediante relatório desenvolvido.

Essas etapas foram desenvolvidas e, de maneira diversa da apresentação na forma de estudo de caso, optou-se por um relato mais direto e objetivo da intervenção.

O tema de lucratividade de clientes foi abordado para a elaboração e análise de um relatório que contribuísse com a pesquisa e a empresa. Dessa forma, foi feita uma adaptação do modelo sugerido por Oyadomari *et al.* (2018), buscando realizar o detalhamento da lucratividade de clientes através de um *framework* sobre o tema, com a intenção de identificar os passos para a realização dessa análise:

1. Realizar a divisão dos clientes por canais;
2. Efetuar o recálculo da margem bruta baseado no preço de lista;
3. Separar os descontos que sejam vinculáveis aos clientes e classificar como despesas com clientes;
4. Estipular mensuração das atividades que foram consumidas pelas categorias de clientes: logística, atendimento, cobrança, negociação etc.;
5. Estipular mensuração de prováveis outros recursos que possam ser vinculados aos clientes;
6. Realizar a apuração dos resultados conforme as categorias de clientes (Reais, Porcentagem – margem);
7. Mensurar o investimento aplicado em capital de giro conforme cada categoria de cliente;
8. Efetuar cálculo de ROI por cliente;
9. Efetuar cálculo do custo financeiro atribuído aos clientes;
10. Efetuar cálculo do lucro econômico atribuído aos clientes.

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DE CLIENTES:
PESQUISA INTERVENCIONISTA EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS

Seguindo essas orientações, foi realizada uma adaptação do modelo e desenvolvida uma minidemonstração, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), com o intuito de separar os clientes por canais, ou seja, autosserviço e distribuidores, pois cada um atua em segmentos diferentes, atendendo públicos distintos. Tal separação dos clientes visa facilitar a comparação dos resultados finais, sendo possível analisar as informações de cada canal individualmente.

O período analisado dos valores acumulados foi entre janeiro e julho de 2019 por contemplar clientes que tiveram movimentações em todos esses meses, tornando, assim, a pesquisa mais íntegra e sólida.

FIGURA 2 – DRE Segmentado

DRE Segmentado
Volume (Quant. caixas)
Receita bruta
Devoluções de vendas
Tributos sobre receita bruta
Receita líquida
Custo dos produtos vendidos
Lucro Bruto
Despesas operacionais
Despesas comerciais – Bonificação
Despesas comerciais – Acordo de relacionamento
Despesas comerciais – Contratos
Despesas comerciais – Folha
Despesas comerciais – Visitas
Despesas comerciais – Automóvel (aluguel)
Despesas comerciais – Automóvel (combustível)
Despesas de marketing – Trade
Despesas de marketing – RPA
Despesas logísticas – Frete
Despesas gerais e administrativas – Broker
Resultado operacional (EBIT)
Margem operacional (%)

Fonte: Elaborada pelos autores.

BRUNO VANDERLEI PEREIRA, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI

ANÁLISE DA SITUAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por intermédio da seleção dos clientes que representam o maior volume de vendas da empresa e escolha de outros clientes menores, a intenção é de demonstrar o nível de retorno que eles podem trazer. Todas as informações que foram coletadas tiveram a ciência e o consentimento do diretor-geral, justamente com a intenção de que esse material pudesse ser aproveitado pela empresa após o término da pesquisa. Por questões de confidencialidade, os clientes foram renomeados com letras do alfabeto e os valores multiplicados por um número padronizado para todos.

FIGURA 3 – Resultados dos autosserviços

DRE Segmentado – AS	Acumulado – jan. a jul. 2019							
	A	B	C	D	E	F	G	Total
Volume (Quant. caixas)	357.035	569.982	339.773	807.408	996.156	49.287	23.807	3.143.448
Receita bruta	6.701.443	9.711.688	5.907.125	11.885.419	15.053.738	718.578	389.886	50.367.877
Devoluções de vendas	(912.675)	(1.534.158)	(76.827)	(426.784)	(287.782)	–	(83.684)	(3.321.909)
Tributos sobre receita bruta	(437.990)	(339.927)	(350.287)	(1.012.886)	(530.502)	(21.147)	(23.310)	(2.716.049)
Receita líquida	5.350.778	7.837.603	5.480.011	10.445.749	14.253.454	697.431	282.892	44.329.919
Custo dos produtos vendidos	(2.407.850)	(3.526.921)	(2.466.005)	(4.700.587)	(6.405.954)	(313.844)	(127.302)	(19.948.463)
Lucro Bruto	2.942.928	4.310.681	3.014.006	5.745.162	7.829.500	383.587	155.590	24.381.456
Despesas operacionais	(2.772.075)	(4.146.444)	(1.938.489)	(2.526.839)	(6.215.123)	(351.338)	(108.920)	(18.059.228)
Despesas comerciais – Bonificação	–	(1.722)	–	(11.621)	(35.056)	(157.115)	–	(205.514)
Despesas comerciais – Acordo de relacionamento	–	–	(590.713)	(1.247.969)	(2.258.061)	–	–	(4.096.742)
Despesas comerciais – Contratos	(2.144.462)	(3.107.740)	(590.713)	–	(2.453.759)	(64.672)	(35.090)	(8.396.435)
Despesas comerciais – Folha	(145.434)	(145.434)	(41.553)	(41.553)	(41.553)	(21.211)	(2.651)	(439.388)
Despesas comerciais – Visitas	(2.521)	(2.521)	(720)	(720)	(720)	(461)	(58)	(7.722)
Despesas comerciais – Automóvel (aluguel)	(19.251)	(19.251)	(5.500)	(5.500)	(5.500)	(4.400)	(550)	(59.954)
Despesas comerciais – Automóvel (combustível)	(13.720)	(13.720)	(3.920)	(3.920)	(3.920)	(3.136)	(392)	(42.728)
Despesas de marketing – Trade	–	–	–	–	(123.345)	–	–	(123.345)
Despesas de marketing – RPA	–	–	–	(46.670)	–	–	–	(46.670)
Despesas logísticas – Frete	(446.687)	(856.055)	(705.370)	(1.168.886)	(1.293.209)	(100.343)	–	(4.570.549)
Despesas gerais e administrativas – Broker	–	–	–	–	–	–	(70.179)	(70.179)
Resultado operacional (EBIT)	170.853	164.237	1.075.518	3.218.323	1.614.376	32.249	46.671	6.322.227
Margem operacional	3,2%	2,1%	19,6%	30,8%	11,3%	4,6%	16,5%	14,3%

Fonte: Elaborada pelos autores.

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DE CLIENTES:
PESQUISA INTERVENCIÓNISTA EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS

FIGURA 4 – Resultados dos distribuidores

DRE Segmentado – DIST	Acumulado – jan. a jul. 2019						
	H	I	J	K	L	M	Total
Volume (Quant. caixas)	1.647.982	1.031.149	719.117	3.570	67.844	15.260	3.484.922
Receita bruta	26.645.197	16.523.147	12.238.798	38.262	1.002.897	239.001	56.687.302
Devoluções de vendas	(26.936)	(172.030)	(109.428)	–	–	–	(308.394)
Tributos sobre receita bruta	(4.513.761)	(2.449.279)	(2.028.341)	(3.780)	(82.502)	(17.171)	(9.094.834)
Receita líquida	22.104.500	13.901.838	10.101.029	34.482	920.395	221.830	47.284.074
Custo dos produtos vendidos	(9.947.025)	(6.255.827)	(4.545.463)	(15.517)	(414.178)	(99.824)	(21.277.833)
Lucro Bruto	12.157.475	7.646.011	5.555.566	18.965	506.217	122.007	26.006.241
Despesas operacionais	(3.574.751)	(470.769)	(1.563.932)	(8.416)	(135.675)	(8.416)	(5.761.959)
Despesas comerciais – Bonificação	(3.456.928)	(364.292)	(1.427.550)	–	(102.011)	–	(5.350.782)
Despesas comerciais – Acordo de relacionamento	–	–	–	–	–	–	–
Despesas comerciais – Contratos	–	–	–	–	–	–	–
Despesas comerciais – Folha	(82.524)	(58.946)	(58.946)	(5.895)	(23.578)	(5.895)	(235.784)
Despesas comerciais – Visitas	(2.328)	(1.663)	(1.663)	(166)	(665)	(166)	(6.650)
Despesas comerciais – Automóvel (aluguel)	(19.251)	(13.751)	(13.751)	(1.375)	(5.500)	(1.375)	(55.003)
Despesas comerciais – Automóvel (combustível)	(13.720)	(9.800)	(9.800)	(980)	(3.920)	(980)	(39.200)
Despesas de marketing – Trade	–	(22.317)	(52.222)	–	–	–	(74.539)
Despesas de marketing – RPA	–	–	–	–	–	–	–
Despesas logísticas – Frete	–	–	–	–	–	–	–
Despesas gerais e administrativas – Broker	–	–	–	–	–	–	–
Resultado operacional (EBIT)	8.582.724	7.175.243	3.991.635	10.549	370.542	113.591	20.244.283
Margem operacional	38,8%	51,6%	39,5%	30,6	40,3%	51,2%	42,8%

Fonte: Elaborada pelos autores.

A etapa de apresentação dos resultados foi realizada em uma reunião presencial com o diretor-geral da Beball no dia 4 de setembro de 2019. Além da apresentação do relatório

BRUNO VANDERLEI PEREIRA, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI

desenvolvido, a ideia também foi discutir alguns pontos e observar as percepções que o diretor teve dos resultados.

A primeira impressão do diretor foi extremamente satisfatória pela possibilidade de se ter um relatório que demonstrasse a situação de lucratividade que os clientes podem acarretar à operação. Conforme destacado por ele, esse tipo de informação é algo que sempre julgou importante ser obtido, mas que ninguém havia conseguido, anteriormente, reunir as variáveis e concretizá-las em um relatório para o controle gerencial. A planilha foi muito bem desenvolvida, teve fácil entendimento e análise, podendo contribuir na tomada de decisão, servindo principalmente para orientar a equipe comercial e estipular a própria estratégia de volume e clientes. Segundo o diretor, a ideia é continuar utilizando a planilha e implantá-la como um controle mensal, transformando-a num relatório gerencial que auxilie na tomada de decisões para a melhora das negociações e a inclusão/abertura de novos clientes de autosserviço e distribuidor.

Ao se analisar o canal de autosserviço, anteriormente, tinha-se noção de que a lucratividade era menor, mas o que chama a atenção é que existem alguns clientes que compram um volume baixíssimo e têm uma margem muito ruim. Pelo volume de compra, eles não deveriam ter tal quantidade de descontos atribuídos para autosserviço (menção ao cliente F por ter apenas 1% de representatividade de receita bruta e muitos descontos atrelados, como a bonificação representando 22% e o contrato, 9%, ambos da receita bruta).

Por outro lado, dois grandes clientes de autosserviços (menção ao cliente A e B) possuem grandes volumes de vendas e realmente deixam uma margem de lucratividade muito baixa, em razão da decisão de priorizar volume e visibilidade para os consumidores em locais mais acessíveis. Com isso, é possível alinhar uma decisão de investir mais esforços de vendas nos clientes com o perfil igual ao D, que consegue dar visibilidade à empresa, apresenta um bom volume de vendas, não possui tantas despesas comerciais em comparação a outros clientes e, conseqüentemente, consegue garantir uma boa margem operacional para a empresa.

Após a análise da planilha e da forma como foi elaborada, foi possível verificar um ponto que não havia sido percebido: as devoluções. Elas estão sob o controle da empre-

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DE CLIENTES:
PESQUISA INTERVENCIÓNISTA EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS

sa, o que mostra ser necessária uma tomada decisão para verificar o motivo disso e traçar uma estratégia para evitá-las. Os processos de entrega devem ser revistos e melhor alinhados com o cliente, verificando fiscalmente os cadastros de produtos para não haver divergências entre o cadastro da empresa e o do cliente. De fato, entender onde está o problema que ocasiona tais divergências ajuda a descobrir se é por algo relacionado à empresa Beball ou aos clientes, pois isso tem impactado negativamente alguns resultados.

Outra decisão a ser tomada é a melhoria da negociação com os clientes do autosserviço, com a intenção de melhorar a margem e aumentar os volumes, visando a revisão dos valores fixados em contratos e a busca por alternativas para inúmeros acordos de relacionamento, que hoje são necessários para que o cliente efetue a compra. Nesses casos, para que o cliente compre alguma mercadoria, existe uma cláusula no contrato que menciona: “para cada compra realizada, uma porcentagem será abatida no valor total”; para alguns clientes, esse valor acaba sendo muito impactante, ocasionando uma piora na margem. A mesma situação ocorre para os acordos de relacionamento, os quais não estão estipulados em contratos, mas acabam sendo realizados na hora da negociação, concedendo valores que funcionam como abatimento para os clientes do autosserviço.

Em relação ao canal de distribuidores, com o auxílio da planilha elaborada, foi possível perceber que o maior impacto negativo na margem operacional está relacionado às bonificações. Esse impacto está ligado à duas prováveis situações, ou por estar sendo necessário manter ou subsidiar alguns clientes (menção ao cliente H que passa por um momento financeiro complicado) ou por realmente serem feitas as operações de final de mês, quando as vendas são forçadas e há necessidade de desconto (bonificação) para que o cliente finalize a compra, com a finalidade de alcançar a meta mensal (isso pode acontecer com qualquer cliente). Foi possível analisar que o cliente I é muito atrativo, justamente por ter um alto volume de vendas e baixo nível de bonificações, acarretando em ótimas margens operacionais.

BRUNO VANDERLEI PEREIRA, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES TECNOLÓGICAS/SOCIAIS

Os objetivos foram alcançados e a questão de pesquisa foi respondida por meio da elaboração da planilha da lucratividade de clientes, para os dois canais (autosserviço e distribuidor). Conforme mencionado pelo diretor-geral da empresa, a ideia é continuar utilizando a planilha, por ter sido feita de forma clara, objetiva e de fácil entendimento. A intenção é transformá-la em um relatório gerencial com análises mensais que irão contribuir nas tomadas de decisões voltadas às negociações e abertura de novos clientes nos dois canais.

Esse estudo trouxe inovação para a empresa, que, apesar de ter noções básicas sobre o assunto e a realidade, agora consegue utilizar um controle que tende a ser fundamental para analisar melhor o perfil de cada cliente e definir estratégias direcionadas na identificação dos pontos que precisam de mais atenção e que podem corroborar com resultados positivos para a empresa.

Os clientes foram segregados por canais e selecionados em uma amostra em que fosse possível realizar uma pesquisa que transmitisse de forma íntegra os resultados obtidos. Ao final das entrevistas, e com todos os dados necessários, foi elaborada uma DRE por cliente, demonstrando quanto era obtido de margem operacional, com os custos subtraídos das receitas, demonstrando, assim, a lucratividade que cada cliente estava trazendo para a empresa.

Os clientes do autosserviço demonstraram ter margens operacionais menores do que os distribuidores, fato justificado pela implicação dos custos muito maiores, com acordos de relacionamento, despesas fixas de contrato e fretes diferenciados.

A grande questão está na alta visibilidade que o canal de autosserviço pode trazer para a marca, uma vez que lá o cliente consegue encontrar os produtos de forma fácil. Com a utilização do relatório de análise de lucratividade de cliente, a empresa terá a capacidade de analisar se o cliente está trazendo o retorno esperado, e quanto investimento cada canal deve receber.

O relatório também deve contribuir nas projeções de abertura de novos clientes, independentemente do canal, pela possibilidade de se realizar simulações de quantidade de venda *versus* os custos das operações para atender determinado cliente.

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DE CLIENTES:
PESQUISA INTERVENCIÓNISTA EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. N. *Análise da relação entre orientação empreendedora e familiness: um estudo de caso em uma empresa familiar do agronegócio de Campo Belo, MG*. Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC, Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/view/4087>. Acesso em: 12 mar. 2019.
- ANTHONY, R. N. *Planning and control systems: a framework for analysis*. Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. Porto Alegre: AMGH Editora, 2008.
- AYRES, L. N.; CRUZ, V.; SANTOS, R. R. dos; LEONE, R. Controle interno em empresas familiares de pequeno porte: uma aplicação do modelo COSO II. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 12, n. 1, p. 3-17, 2017.
- BACKES, M. A.; MAZON, F. S. Gestão de empresas familiares: sustentabilidade, crescimento e sucessão. *PERSPECTIVA*, v. 36, n. 134, p. 137-150. Erechim, jun. 2012. Disponível em: http://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/134_277.pdf. Acesso em: 2 mar. 2019.
- BEUREN, I. M. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. São Paulo: Atlas, 2006.
- BORGES, A. *et al.* Práticas de empreendedorismo em empresas familiares: um estudo multicase no setor supermercadista. *Revista de Administração da Unimep*, Piracicaba, v. 13, n. 3, 2015, p. 230-252.
- CANDELORO, R.; ALMEIDA, S. *Correndo pro abraço: como vender mais, fazendo com que o cliente compre sempre*. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.
- CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, v. 28, n. 2-3, 2003, p. 127-168.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COSO. *Controle interno*. Estados Unidos da América: Estrutura integrada, 2013.
- FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P.; RODRIGUES, A. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2008.

BRUNO VANDERLEI PEREIRA, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI

- BEEFPOINT. *Pesquisa aponta o que mantém as empresas familiares prosperando por gerações*. Disponível em: <https://www.beefpoint.com.br/pesquisa-aponta-o-que-mantem-as-empresas-familiares-prosperando-por-geracoes/>. Acesso em: 13 jul. 2019.
- FREITAS, A.; LOPES, L.; SILVA, D. Método de custo para servir o cliente como ferramenta gerencial: estudo de caso em uma rede supermercadista. In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2012, Bento Gonçalves. Anais [...]. Rio Grande do Sul.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun, 1995. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38200>. Acesso em: 5 maio 2019.
- GUERRA, O.; TEIXEIRA, F. A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista. *Brazilian Journal of Political Economy*, v. 30, n. 1, p. 124-139, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572010000100008-&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 mar. 2019.
- JACKMAN, S. M.; SHANAHAN, Y. P. Customer profitability analysis: frustration leads to evolution. *New Zealand Journal of Applied Business Research*, v. 1, n. 1, p. 125-135, 2002.
- JORDÃO, R. V. D.; DE SOUZA, A. A.; TEDDO, A. C. Governança corporativa e ética de negócios: uma análise nos principais modelos internacionais de controle interno. *Sistemas & Gestão*, v. 7, n. 1, p. 76-92, 2012.
- KAPLAN, R. S.; COOPER, R. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. *Do Marketing móvel às lacunas de valor*. São Paulo: HSM Management, 2001.
- LA ROSA, J. *Psicologia e educação: o significado do aprender*. Porto Alegre: EDIPUCR, 2003.
- MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.
- MAZZIONI, S. *et al.* A importância dos controles gerenciais para o agribusiness. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 6, n. 16, p. 9-26, 2006.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. 3rd. Edition. California: Sage Publications, 2014.

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DE CLIENTES:
PESQUISA INTERVENCIONISTA EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS

- ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. *Revista de Contabilidade e Finanças – USP*, São Paulo, v. 30, n. 79, p. 14-27, jan./abr. 2019. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rcf/v30n79/pt_1808-057X-rcf-1808-057x201806490.pdf. Acesso em: 1º mar. 2019.
- OYADOMARI, J. C. T. *et al.* *Contabilidade gerencial: ferramentas para melhoria de desempenho empresarial*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- OYADOMARI, J. C. T.; SILVA, P. L.; MENDONÇA NETO, O. R.; RICCIO, E. L. Pesquisa intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em Contabilidade Gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, São Paulo, 7(2), 2014.
- PFEIFER, P. E.; HASKINS, M. E.; CONROY, R. M. Customer lifetime value, customer, profitability, and the treatment of acquisition spending. *Journal of Managerial Issues*, Pittsburg State University. v. 17, n. 1, Spring 2005, p. 11-25.
- PRIDE, W. M.; FERREL, O. C. *Marketing: conceitos e estratégias*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- SCHWERZ, M. B.; GRANDO, T. Risco e retorno: uma análise comparativa entre as empresas de controle familiar e não familiar. *FACEF Pesquisa- Desenvolvimento e Gestão*, v. 17, n. 1, 2014. p. 88-103. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/704/624>. Acesso em: 1º mar. 2019.
- SEBRAE *Os desafios da empresa familiar: gestão e sucesso*. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-esucesso,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Em%20uma%20empresa%20familiar%20o,organizacional%20e%20nos%20relacionamentos%20interpessoais>. Acesso em: 13 jul. 2019.
- WIESEL, T.; SKIERA, B.; VILLANUEVA, J. Customer equity: an integral part of financial reporting. *Journal of Marketing*, v. 72, n. 2, p. 1-14, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.2.1>. Acesso em: 13 jul. 2019.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.