

Marketing Analítico no Setor de Distribuição Farmacêutica Análise de Rentabilidade na Gestão de Clientes

Elser Miguel Santos Oliveira

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. João Claro



Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial

2019-06-30

Resumo

Aumentar a eficiência do marketing, isto é, aumentar o retorno financeiro por cada euro investido no cliente, é um objetivo importante em qualquer empresa. Num mercado como o da distribuição grossista farmacêutica em Portugal, que se caracteriza por um baixo crescimento anual, margens associadas apertadas e saturação causada por parte dos seus intervenientes, torna-se ainda mais crítico rentabilizar a estrutura de custos operacionais para concretizar aquele objetivo.

A presente dissertação foi desenvolvida numa empresa de distribuição de produtos farmacêuticos, mais especificamente no departamento de Marketing e Vendas, no âmbito da finalização de um processo de internalização, nos sistemas de informação da empresa, de uma ferramenta interativa que permite analisar a rentabilidade, associada à atividade diária realizada, a diversos níveis.

A criação de um procedimento de validação e atualização, revelou-se essencial para o processo de internalização, visto que a informação, sobre as componentes do projeto, se encontrava dispersa em múltiplas fontes e não existia um processo estipulado para verificar a robustez dos resultados apresentados pela ferramenta. Para além disso, propuseram-se com a presente dissertação, através do recurso à ferramenta desenvolvida em *Power BI*, várias ações de melhoria ao nível dos clientes, rotas, distritos e serviços.

A utilização da ferramenta de cálculo da rentabilidade permitiu exhibir oportunidades de melhoria a diversos níveis do processo de aprovisionamento aos clientes, bem como controlar e mensurar as decisões e ações estratégicas, tomadas pelos colaboradores do departamento, de uma forma compreensível para todos.

Marketing Analytics in the Pharmaceutical Distribution Sector - Profitability Analysis in Customer Management

Abstract

Increasing the efficiency of marketing, i.e., increasing the financial return for each euro invested in the customer, is an important goal for any company. In a market such as the Portuguese pharmaceutical wholesale market, characterized by low annual growth, associated tight margins and saturation caused by its participants, monetizing the operational costs structure to achieve that goal becomes even more critical.

This dissertation was developed in a pharmaceutical distribution company, specifically in the Marketing and Sales department, in the scope of the completion of a process to internalize, in the company's information systems, an interactive tool that allows the analysis of the profitability, associated with daily activity, at several levels.

The development of a validation and updating procedure was found to be essential for the internalization process, since the information about the components of the project was dispersed, in multiple sources, and there was no stipulated process to verify the robustness of the results presented by the tool. In addition, through the usage of the tool developed in Power BI, in the scope of this dissertation, several improvement actions at the level of customers, routes, districts and services, were proposed.

The use of the profitability calculation tool was found to allow finding opportunities for improvement at several levels of the customer supply process, as well as to allow controlling and measuring the decisions and strategic actions, taken by the department's employees, in a way that makes them understandable for everyone.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à Medlog – Logística Farmacêutica S.A. pela proposta de projeto realizada e à FEUP por, em parceria com a empresa, me proporcionar a realização da mesma.

Ao Dr. Baltazar Arezes por toda a confiança que depositou em mim e pelo acompanhamento prestado ao longo destes meses.

A todos os colaboradores do Grupo Cooprofar-Medlog por toda a receptividade e ajuda na realização do projeto, especialmente, ao Eng.º Francisco Figueira, à Juliana Moreira, Dr. Nuno Meireles e ao Eng.º Luís Barbosa.

Ao Prof. João Claro por toda a orientação, disponibilidade e transmissão de conhecimentos essenciais para a elaboração da dissertação.

Àqueles que me acompanharam ao longo de todos estes anos na FEUP. Foi um caminho cheio de obstáculos, mas com a ajuda dos amigos e familiares foram todos superados.

Por fim, aos meus pais, pelos valores e educação que me transmitiram, e por todo o apoio e segurança que me ofereceram ao longo da minha vida.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	O Grupo Cooprofar-Medlog.....	1
1.2	Enquadramento do trabalho.....	2
1.3	Objetivos do trabalho	3
1.4	Metodologia.....	3
1.5	Estrutura da dissertação	4
2	Revisão da Literatura	6
2.1	Métodos Analíticos de Validação de Resultados	6
2.2	Análise de Rentabilidade de Clientes.....	7
2.2.1	Especificações para a medição de Rentabilidade de Clientes.....	8
2.2.2	Análise Retrospectiva da Rentabilidade de Clientes	9
2.2.3	Análise Prospetiva da Rentabilidade de Clientes	10
2.2.4	Gestão da Rentabilidade de Clientes	12
2.3	Gestão de Relacionamento com Clientes	13
2.4	Segmentação de Clientes	14
2.4.1	Teoria da Pirâmide de Clientes.....	15
2.4.2	Exemplos Práticos	16
3	Caracterização do Contexto de Realização do Trabalho	17
3.1	Departamento de Marketing e Vendas do Grupo Cooprofar	17
3.1.1	Segmentação e Tipo de vendas praticada.....	18
3.1.2	Serviços oferecidos aos clientes baseados na Segmentação	19
3.2	Metodologia de Implementação	21
3.3	Dashboard.....	23
4	Proposta de Solução aos Objetivos Delineados	25
4.1	Elaboração do Procedimento de Validação da Ferramenta	25
4.2	Elaboração do Procedimento para o Levantamento de Dados	27
4.3	Construção de uma análise de suporte aos Projetos Piloto	30
4.3.1	Análise à Metodologia da Nova Segmentação	30
4.3.2	Análise aos Dados Apresentados no Dashboard	32
4.3.3	Análise ao Questionário de Avaliação de Satisfação.....	40
5	Proposta de Projetos Piloto.....	45
5.1	Conjunto de Farmácias	45
5.2	Logística Externa – Rotas	46
5.3	Distritos	47
5.4	Processos – Serviços Oferecidos	47
6	Conclusão e perspectivas de trabalhos futuros.....	49
	Referências	51
	ANEXO A: Médias Atuais de pontuação de cada Indicador para cada Segmento presente na Metodologia do cálculo de Rentabilidade	54

Siglas

ERP – *Enterprise Resource Planning*

CLV – *Customer Lifetime Value*

CPM – *Customer Profitability Management*

CRM – *Customer Relationship Management*

INE – Instituto Nacional de Estatística

PVA – Preço de Venda a Armazenistas

PVF – Preço de Venda a Farmácias

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

SAF – Sistema Administrativo Financeiro

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma do Grupo Cooprofar-Medlog	1
Figura 2 - Evolução de Quota de Mercado	2
Figura 3 - Função do Método de Validação em Medições Analíticas de Qualidade	6
Figura 4 – Quatro Configurações da Curva de Distribuição de Rentabilidade em Diferentes Situações de Dependência e Subsídio (Van Raaij 2005).....	10
Figura 5 - Os Diferentes Níveis da Gestão de Rentabilidade de Clientes	12
Figura 6 - Teoria da Pirâmide de Clientes	16
Figura 7 - Organograma do Departamento de Marketing e Vendas.....	17
Figura 8 - Metodologia de Definição de Serviços	22
Figura 9 - Matriz de Rentabilidade.....	22
Figura 10 - Matriz de Decisão	23
Figura 11 - Dashboard de Rentabilidade	24
Figura 12 - Processo de Gestão do Cliente.....	25
Figura 13 - Processo de Validação da Ferramenta	26
Figura 14 - Segmentação Atual vs. Segmentação Geral Aplicada na Ferramenta	31
Figura 15 - Tipos de Compra dos Clientes Fiéis e Não Fiéis	33
Figura 16 - Tipos de Compra dos Clientes do Segmento Y3, Y4 e Z4.....	34
Figura 17 - Número de Farmácias com Entregas Desajustadas por Segmento	35
Figura 18 - Segmentação da Amostra de Clientes que Participou	40
Figura 19 - Identificação dos Cinco Serviços Mais Importantes para os Clientes	40
Figura 20 - Comparação com a Concorrência dos Cinco Serviços Identificados	41
Figura 21 - Utilidade da Chamada de Retorno Após Encomenda.....	41
Figura 22 - Avaliação do Serviço de Tratamento Automático de Faltas.....	41
Figura 23 - Avaliação do Processo de Gestão de Rateios	42
Figura 24 - Avaliação dos Descontos Financeiros (1º Gráfico) e dos Prazos de Pagamento Acordados (2º Gráfico).....	42
Figura 25 - Avaliação da Competitividade das Campanhas Comerciais da Cooprofar	42
Figura 26 – Comparação das Condições Comerciais e Financeiras com a Concorrência.....	43
Figura 27 - Avaliação do Método e Resposta na Resolução de Reclamações (1º Gráfico) e do Serviço de Resposta de Resolução Imediata de Devoluções (2º Gráfico)	43
Figura 28 - Avaliação da Formação Cooprofar	44
Figura 29 - Avaliação Global da Qualidade dos Serviços Cooprofar	44
Figura 30 - Médias Atuais de pontuação de cada Indicador para cada Segmento presente na Metodologia do cálculo de Rentabilidade	54

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Serviços Oferecidos por Segmentação	21
Tabela 2 - Tabelas Carregadas Automaticamente pelo SIDIF	28
Tabela 3 - Procedimento de Levantamento de Dados	30
Tabela 4 - Proporções dos clientes da Segmentação Atual na Segmentação Detalhada aplicada à Ferramenta	32
Tabela 5 - Resultados Percentuais da Análise aos Clientes dos segmentos A-W e B-W.....	33
Tabela 6 - Resultados Percentuais da Análise aos Clientes dos clientes rentáveis dos segmentos C e Base	33
Tabela 7 - Rentabilidade e Custo Operacional Percentuais de Sete Farmácias Semelhantes ..	34
Tabela 8 - Percentagem de Farmácias com Entregas a mais por segmento	35
Tabela 9 - Rotas Não Rentáveis Seleccionadas para Análise	36
Tabela 10 - Dados Percentuais Referentes aos Distritos Rentáveis	38
Tabela 11 - Dados Percentuais Referentes aos Distritos Pouco ou Não Rentáveis.....	39

1 Introdução

1.1 O Grupo Cooprofar-Medlog

O Grupo Cooprofar-Medlog desenvolve soluções logísticas na área da Saúde há mais de 40 anos. A vasta experiência na cadeia de fornecimento de produtos farmacêuticos e de produtos saúde faz do Grupo um concorrente forte e competitivo no setor, sendo já conhecido não só a nível nacional como também a nível internacional. O Grupo explora várias áreas de negócio: distribuição e representação de produtos de saúde, logística farmacêutica e hospitalar, transporte de produtos de saúde, e comércio internacional de produtos de saúde.

Seguidamente, de modo a entender melhor como está organizado o Grupo, será ilustrado o organograma do Grupo (Figura 1) e serão descritas as várias empresas que o constituem.

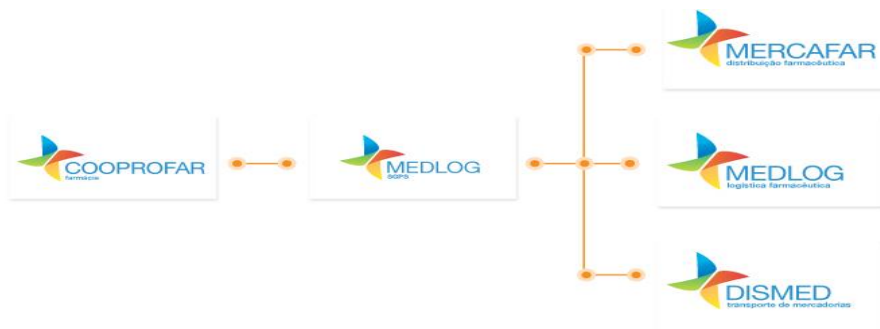


Figura 1 - Organograma do Grupo Cooprofar-Medlog

A Cooprofar Farmácia – Cooperativa dos Proprietários de Farmácia, foi fundada em 1975, dedicando-se à comercialização de produtos farmacêuticos a mais de 1200 farmácias. Ao longo destes anos, a Cooprofar tornou-se um dos principais grossistas nacionais na cadeia de abastecimento de medicamentos e produtos de saúde.

A Medlog – Investimentos e Participações, SGPS, S.A. é a empresa responsável pela gestão estratégica de todas as atividades da organização e concentra em si as participações sociais do Grupo.

A Mercafar – Distribuição Farmacêutica, S.A., fundada em 1999, atua nas áreas da representação, promoção e distribuição de produtos de saúde em farmácias e espaços saúde. É a representante nacional exclusiva de várias marcas de reconhecimento internacional e foi graças a esta empresa que o Grupo entrou em mercados internacionais, entre os quais, o mercado africano.

A Medlog Logística Farmacêutica S.A. é responsável pela logística interna e gestão de todas as plataformas do Grupo e, pela criação de soluções logísticas para a indústria farmacêutica, hospitais e para outros *players* do sector da saúde.

A Dismed – Transportes de Mercadorias S.A. é especializada no transporte de produtos de saúde, cuja temperatura é controlada e monitorizada.

O Grupo dispõe de 5 plataformas logísticas, todas licenciadas pelo Infarmed e apresentando todas as condições requeridas pelo setor, de forma a receber e armazenar qualquer tipo de produto de saúde. As plataformas localizam-se em Gondomar, Alcochete, Aveiro, Macedo de Cavaleiros e Guarda e, ao todo, representam 25.650 m².

No que diz respeito ao mercado nacional, é a terceira cooperativa com maior quota focando-se mais na zona Norte do país, nomeadamente no Porto e em Aveiro.

A Figura 2 representa a evolução da quota de mercado nacional dos sete *players* principais: Alliance Healthcare, Cooprofar, Empifarma, Grupo Botelho & Rodrigues, OCP, Plural e Udifar II. Em relação aos três *players* com maior quota, a Cooprofar é a única cooperativa com capital exclusivamente nacional.

Como se pode observar na Figura 2, não há variações significativas nas quotas dos armazenistas. Este facto deve-se à limitação do mercado português a 2.925 farmácias (INE 2019) e há inexistência de um grande crescimento de mercado, de ano para ano. Esta limitação torna o mercado muito competitivo e com margens reduzidas, com os serviços diferenciadores prestados às farmácias a acabarem por se tornar cada vez mais num requisito.

Num mercado tão exigente como este, é fundamental a Cooprofar aumentar as suas vendas, sem deixar de observar a sua rentabilidade, reduzir custos e entender como melhorar e inovar os serviços prestados às farmácias, de modo a conquistar a sua fidelidade.

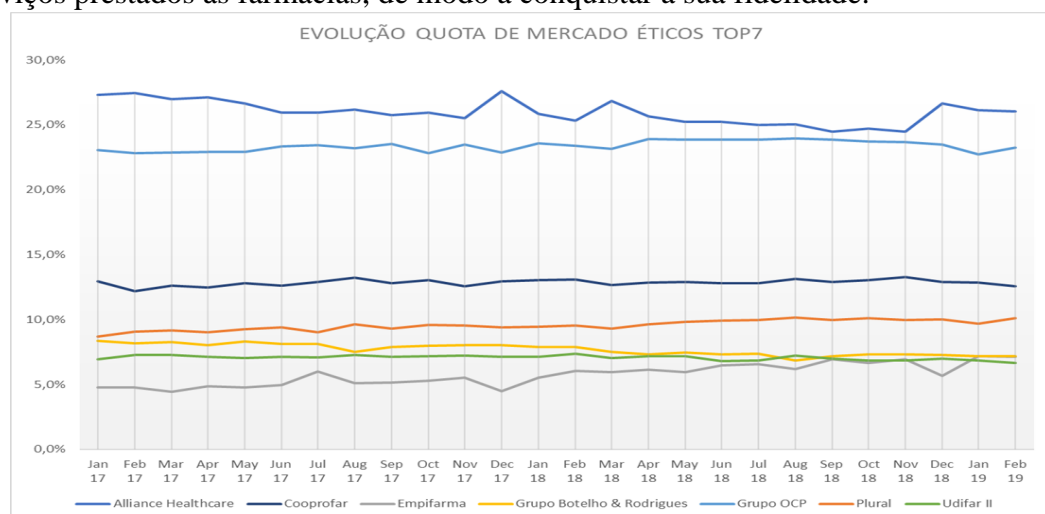


Figura 2 - Evolução de Quota de Mercado

1.2 Enquadramento do trabalho

A presente dissertação parte da necessidade da empresa Cooprofar, uma das empresas pertencentes ao Grupo, rentabilizar o negócio de venda a farmácias.

O mercado da distribuição grossista farmacêutica nacional está bastante saturado e com pouco crescimento anual. Desta forma, a proximidade ao cliente e o preço desempenham um papel bastante importante na captação dos clientes.

Visto que o preço é um dos agentes preponderantes para a decisão de compra por parte do cliente e, devido ao elevado controlo do mercado pelas entidades do Estado, as margens tornam-se cada vez mais baixas e é necessário, cada vez mais, rentabilizar a estrutura de custos.

O presente trabalho foi desenvolvido no departamento de Marketing e Vendas e tem como objetivo a obtenção e fidelização de clientes, de uma forma rentável. Para assegurar o cumprimento desta meta, o departamento precisa de oferecer os serviços corretos, na altura certa, aos clientes, de modo a corresponder às necessidades dos mesmos e da empresa.

Desta forma, este projeto pretende organizar e estruturar os dados recolhidos pelo departamento e, definir linhas de ação, relativamente à interação com os clientes, suportadas por uma ferramenta interativa (*Dashboard*) que analisa tanto a rentabilidade, como a estrutura de custos da empresa. Contudo, o verdadeiro objetivo deste trabalho é aumentar a eficiência do marketing, que pode ser traduzida como o retorno financeiro por cada euro investido no cliente.

1.3 Objetivos do trabalho

A gestão de relacionamento com o cliente (CRM) compreende um conjunto de processos e sistemas de suporte que servem para apoiar estratégias de negócios, com o objetivo de construir relacionamentos lucrativos e de longo prazo com clientes específicos (Ling e Yen 2001).

A estrutura dos CRM pode ser classificada em operacional ou analítica (Teo, Devadoss, e Pan 2006). Os CRM operacionais referem-se à automação dos processos do negócio, enquanto que os CRM analíticos se referem à análise das características e comportamentos dos clientes que suporta as estratégias de gestão de clientes de uma organização. Desta forma, os CRM analíticos podem ajudar as organizações a diferenciar melhor os clientes e a alocar melhor os seus recursos limitados (Ngai, Xiu, e Chau 2009).

Atualmente, o Marketing Analítico da Cooprofar não se encontra explorado no seu potencial total, isto é, a segmentação dos clientes tem um carácter bastante clássico e pouco detalhado, não é feita uma análise com vista à identificação tendências e padrões, a oferta promocional não está, de forma clara, relacionada com os segmentos/clusters de clientes e, por fim, encontra-se num processo de internalização, tanto ao nível estrutural como ao nível dos sistemas de informação.

Consequentemente, este trabalho visa ajudar a cumprir uma série de objetivos com a finalidade de organizar melhor este departamento e aproveitá-lo no seu potencial máximo.

Os principais resultados esperados deste trabalho são a validação de ferramentas analíticas e a finalização do processo de internalização do cálculo de rentabilidade, bem como a especificação dos requisitos dos Sistemas de Informação e das responsabilidades dos Recursos Humanos. Para além disso, será necessário aplicar uma metodologia analítica associada à segmentação dos clientes, estabelecer as diversas direções a tomar e instruir a equipa comercial, através de workshops de formação das equipas.

1.4 Metodologia

Nesta secção é apresentada a metodologia utilizada no presente trabalho.

Plano de Indução: A empresa organizou um plano de indução aos diversos departamentos da empresa e à forma como estes se relacionam entre si, para chegar ao cliente.

Apresentação do trabalho: Após a indução do funcionamento básico da empresa, na sua generalidade, foram fornecidos vários materiais de leitura relacionados com o trabalho em si. Assim, disponibilizaram-se todos os documentos relacionados com o trabalho, desde o seu início em 2017, incluindo a metodologia e o manual técnico aplicados na ferramenta. Ademais, foi apresentada a ferramenta utilizada para a demonstração do cálculo da rentabilidade e segmentação de clientes.

Definição de um plano de ação: Depois da formação inicial, definiu-se um plano de ação onde foi necessário efetuar o levantamento dos processos, juntamente com os dados observados, estruturar oportunidades de melhoria e detetar eventuais erros.

Revisão de Literatura: Após a recolha de dados, foi necessário estudar como são efetuados o cálculo e a análise de rentabilidade, na área de Marketing e Vendas, isto é, os custos a serem considerados para obtenção de um indicador robusto que suporte as decisões estratégicas do Grupo. Para além disso, foi necessário estudar como deve ser realizada a segmentação dos clientes, usando a rentabilidade, e como deve ser gerido o relacionamento com os clientes, a fim de melhorar a relação com os mesmos e aumentar a sua rentabilidade, ao alocar devidamente os recursos.

Definição de Objetivos: Levantamento de informação, através de reuniões com uma equipa ligada ao trabalho, e definição de objetivos para responder aos problemas e oportunidades identificadas, com vista à progressão do mesmo.

Elaboração de Procedimento de Validação: Para que a utilização da ferramenta nas decisões de mercado seja adequada, esta necessita de estar o mais verosímil possível. Desta forma, foi elaborado um procedimento a fim de validar a mesma, sempre que existe uma alteração na metodologia ou é realizada uma atualização dos dados que a suportam.

Elaboração de Procedimento de Atualização de Dados: Para o departamento de Marketing e Vendas poder utilizar a ferramenta diariamente, é necessário que esta esteja sempre atualizada. Isto posto, elaborou-se um levantamento de requisitos junto dos departamentos, onde foram definidos os dados necessários para alimentar a ferramenta e os *timings* para o fornecimento dos mesmos.

Análise de Dados: Após a validação da ferramenta, efetuou-se uma análise transversal à nova segmentação desenvolvida e aos dados exibidos pela ferramenta, a fim de desvendar oportunidades para testes pilotos.

Definição de Projetos Piloto: Desenvolvimento de vários projetos pilotos com o objetivo de testar os benefícios oferecidos pela ferramenta, na tomada de decisão, bem como de aumentar a rentabilidade dos objetos em análise.

1.5 Estrutura da dissertação

A presente dissertação é constituída por 6 capítulos.

No presente capítulo apresentou-se a empresa, descreveu-se o âmbito e os objetivos do trabalho, e realizou-se uma breve apresentação da metodologia aplicada.

No capítulo 2 apresentam-se os fundamentos teóricos que servem de alicerce à Análise de Rentabilidade, de Segmentação de Clientes e de Validação da Ferramenta, que são desenvolvidas no trabalho, e ajudam a compreender e contextualizar os capítulos subsequentes.

No capítulo 3 é descrito o departamento de Marketing e Vendas, feita uma contextualização do trabalho, juntamente com uma breve apresentação da ferramenta utilizada, e são apresentados os objetivos do mesmo.

No capítulo 4 é exposto o desenvolvimento do trabalho. É proposto um procedimento de validação da ferramenta e um procedimento para o levantamento de dados, a fim de esta se apresentar sempre atualizada. Ademais, é exposta a metodologia adotada na preparação da proposta de projetos piloto.

No capítulo 5 é descrita a proposta de aplicação de diversos projetos piloto, desenvolvida com a finalidade de aumentar a eficiência do marketing.

No último capítulo é realizada uma síntese global das conclusões retiradas da presente dissertação e apresentadas perspectivas de trabalhos futuros.

2 Revisão da Literatura

A revisão da literatura irá abordar diversos temas relacionados com o projeto desenvolvido. O primeiro a ser abordado, Métodos Analíticos de Validação de Resultados, servirá como suporte teórico à análise de validação feita à ferramenta a utilizar durante o desenvolvimento do trabalho. Seguidamente, serão apresentados os assuntos da Análise de Rentabilidade de Clientes e da Gestão de Relacionamento com Clientes, visto que o trabalho se concentra na análise à rentabilidade e, nas relações com os seus clientes. Assim, o último a ser apresentado será a Segmentação de Clientes que servirá de base teórica à análise à segmentação, realizada aos clientes do Grupo Cooprofar, na fase de desenvolvimento do trabalho.

2.1 Métodos Analíticos de Validação de Resultados

Atualmente, juntamente com o rápido desenvolvimento de metodologias analíticas, a qualidade dos dados mensurados possui elevada relevância. Como pode ser observado na Figura 3, para além do reporte necessário de qualquer resultado, com a sua medição de incerteza e rastreabilidade perante os resultados estandardizados ou de referência, o status de validação é outro aspeto crucial dos métodos analíticos. A validação, segundo as normas internacionais ISO, é definida como a confirmação por examinação e, fornecimento de evidências objetivas de que os requisitos específicos de um uso pretendido são atendidos (Taverniers, Van Bockstaele, e De Loose 2010).

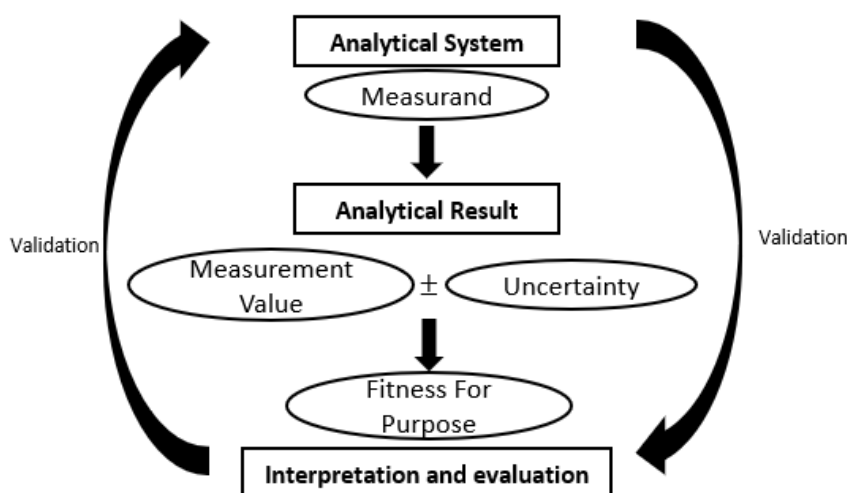


Figura 3 - Função do Método de Validação em Medições Analíticas de Qualidade

Devido à validação e garantia de qualidade serem aplicadas a métodos analíticos específicos, é extremamente importante que a abordagem de cada método seja exclusiva a cada caso. Um método analítico é um processo complexo, constituído por várias etapas, que começa com o levantamento de amostras de dados e acaba com o desenvolvimento de um resultado. Contudo, apesar de todos os métodos deterem um âmbito, uma aplicação e requisitos analíticos específicos, os princípios básicos da garantia de qualidade são os mesmo,

independentemente do tipo de método ou setor de aplicação (Taverniers, Van Bockstaele et al. 2010).

A qualidade da medição analítica de dados compreende dois critérios essenciais: a utilidade e a confiabilidade (Van Zoonen et al. 1999). A utilidade significa que os resultados analíticos devem permitir tomadas de decisão fiáveis. Para além disso, um aspeto crítico para a confiabilidade e a validade dos resultados é que eles sejam sempre comparáveis, independentemente da sua origem (Taverniers, Van Bockstaele et al. 2010).

No sentido mais rigoroso, a comparabilidade entre resultados é fornecida pela rastreabilidade aos padrões apropriados. Por conseguinte, a rastreabilidade a padrões de referência subjaz à possibilidade de comparar resultados que divergem entre si. Assim, com esta informação adicional dos resultados, é viável realizar uma análise à incerteza de medição que pode surgir tanto do procedimento de medição implementado, como das incertezas associadas aos valores tomados como referência ou padrão (Taverniers, Van Bockstaele et al. 2010).

A necessidade de obter dados analíticos fiáveis é enfatizada pelo facto de que as medidas retiradas destes dados irão ser usadas e podem servir como base para decisões estratégicas. Em consequência, resultados não fiáveis apresentam um alto risco de decisões incorretas que, por conseguinte, podem levar a maiores custos, maiores riscos ou até práticas ilegais (Taverniers, Van Bockstaele et al. 2010).

2.2 Análise de Rentabilidade de Clientes

No passado, a medição da rentabilidade ao nível do cliente teve pouca atenção, não porque tinha pouca importância, mas por causa das dificuldades em obter informação precisa em relação ao comportamento de compras de clientes individuais (Blattberg e Deighton 1991).

Atualmente, ajudadas pela diminuição dos custos de poder computacional e pelos, cada vez mais, sofisticados métodos de recolha de dados, as bases de dados sobre clientes tornaram-se num ativo fundamental para qualquer tipo de organização (Van Raaij 2005).

Tipicamente, em cada base de dados, são guardadas as informações detalhadas de cada cliente, como por exemplo o nome ou a morada, e também informações comportamentais, tais como as compras que fez e a respostas que teve em relação às campanhas realizadas pela empresa. Porém, a nível tático, estes dados podem ser utilizados para melhorar os serviços prestados ou para aumentar a eficácia do marketing (Van Raaij 2005).

A rentabilidade do cliente é definida como a contribuição monetária de um cliente para os lucros de uma empresa. Segundo Foster, Gupta, e Sjoblom (1996), o “porquê?” da análise da rentabilidade de clientes pode ser reduzido ao simples facto de que cada unidade monetária de receita não contribuir de maneira igual para o resultado líquido. As diferenças na rentabilidade podem dever-se tanto a diferenças entre as receitas como custos incorridos.

A literatura de marketing sugere que o “... marketing está preocupado com a tarefa de desenvolver e gerir ativos baseados no mercado ... que surgem da fusão da empresa com entidades externas”, incluindo a relação com os clientes (Srivastava, Shervani, e Fahey 1998). Outra perspetiva é a da literatura contabilística que se concentra mais na medição das receitas e custos dos clientes, e em construir as suas taxonomias dentro do *Activity-Based Costing* (Foster, Gupta, e Sjoblom 1996).

Estas duas extensas literaturas fornecem uma significativa discussão e construção teórica relacionada com as dimensões da rentabilidade de clientes. As discussões teóricas podem ser caracterizadas por uma conceptualização “retrospectiva” ou “prospetiva” da rentabilidade de clientes. A vista retrospectiva é uma perspetiva histórica, isto é, investiga qual foi a rentabilidade absoluta e relativa de cada cliente ou um grupo de clientes durante um determinado período de tempo passado. Já que a vista prospetiva foca-se mais no futuro e

pergunta “qual vai ser a rentabilidade de cada cliente ou de um grupo de clientes?” (Jacobs, Johnston, e Kotchetova 2001).

A análise de rentabilidade de clientes é uma ferramenta forte para responsáveis de recolha de informação de marketing e planeadores estratégicos, permitindo perceber como a rentabilidade está distribuída dentro da base de clientes. Esta análise tem um papel importante para as decisões de marketing. O conhecimento sobre a rentabilidade de clientes individuais ajuda a criar segmentos de mercado, a alocar melhor os recursos e a especificar o *mix* de elementos de marketing de maneira a ter um maior retorno (Van Raaij 2005).

Os perfis baseados na rentabilidade de clientes ajudam a identificar a contribuição de cada cliente (ou conjunto de clientes) para a rentabilidade total. Os interesses dos principais clientes podem ser, então, enfatizados no desenvolvimento de novos produtos, bem como na entrega de produtos existentes. Estes perfis também ajudam a identificar os clientes menos rentáveis, isto é, clientes para os quais os custos de servir se sobreponham à margem bruta associada a esse mesmo cliente (Jacobs, Johnston, e Kotchetova 2001).

Desta maneira, podem ser criados programas especializados de marketing. Uma característica importante destes programas é a capacidade de endereçar as comunicações de marketing a clientes individuais ou a pequenos segmentos de clientes. Ao selecionar quais os clientes com os quais comunicar e ao especificar o conteúdo dessa comunicação, os gestores podem ter um grande benefício do conhecimento da rentabilidade de clientes individuais. Deste modo, podem ser desenvolvidos diferentes programas de comunicação baseados na atual, e potencial, rentabilidade dos clientes (Mulhern 1999).

Seguidamente serão apresentadas as especificações a implementar na medição da rentabilidade de clientes. Ademais, apresentar-se-á uma breve análise à visão retrospectiva e prospetiva da rentabilidade de clientes, e uma revisão ao conceito da gestão da rentabilidade de clientes.

2.2.1 Especificações para a medição de Rentabilidade de Clientes

Embora a medição da rentabilidade de clientes possa parecer um processo simples, é na verdade um processo bastante complexo. As especificações exatas de uma análise de rentabilidade têm implicações importantes para as decisões baseadas nas medidas desta análise. Consequentemente, é crucial considerar os vários problemas derivados das especificações que necessitam de ser feitas para obter as medidas adequadas ao cálculo de rentabilidade (Mulhern 1999).

Existem cinco componentes a considerar na medição de rentabilidade. Em primeiro lugar é preciso ter em atenção as especificações ao nível do cliente. Deste modo, é necessário definir a unidade de cliente, isto é, a entidade para a qual é feito o cálculo da rentabilidade, o nível de agregação das unidades de cliente, quais são os atuais ou possíveis futuros clientes, e quais destes clientes são ativos (Mulhern 1999).

Após definir as especificações ao nível do cliente, seguem-se as especificações ao nível do produto/serviço. A este nível é necessário definir o nível de agregação dos produtos/serviços, visto que a análise pode ser efetuada a linhas de produto individuais ou à marca desses produtos, e o nível organizacional, por exemplo, a análise pode ser feita tanto ao nível das vendas por território, como também ao nível de escritórios de vendas locais, regionais ou até mesmo nacionais (Mulhern 1999).

Os últimos três componentes referem-se respetivamente à medida da rentabilidade de clientes, à alocação dos custos aos clientes e à estruturação do modelo de rentabilidade. No que diz respeito à medida de rentabilidade é crucial identificar o elemento central da rentabilidade, normalmente associado à contribuição monetária, determinar a rentabilidade atual de cada

cliente, e prever a sua respetiva futura rentabilidade. Para além disso, é essencial determinar tanto as compras que o cliente faz à empresa, como também as compras que este faz à concorrência para aferir o seu potencial de rentabilidade e clarificar o período temporal que a análise deve abranger (Mulhern 1999).

Relativamente à alocação dos custos, esta divide-se em duas fases. A primeira refere-se à atribuição dos custos variáveis a cada cliente e a segunda à atribuição dos custos de aquisição. Por fim, no que concerne à estruturação do modelo de rentabilidade, Mulhern (1999) sugere dois modelos básicos. O primeiro é referente a uma abordagem ao valor do cliente durante a sua vida útil, devendo ser aplicada quando a análise ao longo do tempo de vida útil do cliente é relevante e previsões precisas são alcançáveis. Se algum destes requisitos não se verificar, deve-se então optar pelo segundo modelo que se baseia numa abordagem mais estática e histórica da análise de rentabilidade.

2.2.2 Análise Retrospectiva da Rentabilidade de Clientes

Na forma mais simples, a visão retrospectiva é semelhante ao princípio de custo histórico subjacente à filosofia das demonstrações financeiras apresentadas no final do ano para acionistas e reguladores. De facto, algumas empresas optam por determinar como cada cliente e grupo de clientes contribuiu para a Margem Bruta relatada na Demonstração de Resultados. Desta forma, é típico concluir que, por exemplo, “vinte por cento dos nossos clientes são responsáveis por mais de oitenta por cento da margem bruta” e que alguns relacionamentos com clientes devem ser descontinuados (Jacobs, Johnston, e Kotchetova 2001).

Na prática, a rentabilidade retrospectiva do cliente é frequentemente medida em unidades monetárias absolutas. No entanto, se o período de tempo da análise abranger vários anos, o acumular de custos e receitas históricas para aferir um valor futuro ou para medir o valor atual dos clientes é teoricamente seguro. Assim, a rentabilidade retrospectiva do cliente pode ser gerada através de transações individuais ou múltiplas e durante períodos únicos ou múltiplos. Ademais, a elaboração de orçamentos e o acompanhamento de custos e rendimentos futuros são uma parte necessária, mas não suficiente, de um sistema de controlo para atingir os objetivos delineados pela estratégia de marketing relacionados com a rentabilidade (Jacobs, Johnston, e Kotchetova 2001).

Da análise retrospectiva da rentabilidade de clientes resulta o grau de rentabilidade para cada cliente individual e a distribuição da rentabilidade pelos clientes que pertencem à base de dados. Estes dois indicadores permitem a análise aos custos, aos rendimentos, aos riscos e à posição estratégica da empresa para cada cliente ou segmento de cliente (Van Raaij 2005).

Relativamente aos custos, estes podem ser reduzidos ao impor termos de crédito restritivos aos clientes e ao explorar alternativas de menor custo para o marketing de vendas e serviços. Quanto às estratégias de aumento de rendimento com os clientes existentes, estas incluem o aumento da carteira do cliente, *up-selling* (vender o mesmo tipo de produto, mas de maior qualidade e mais caro), *cross-selling* (vender produtos complementares aos produtos que o cliente compra) e ajudar ao crescimento do cliente, com vista ao crescimento dos rendimentos futuros desse mesmo cliente (Van Raaij 2005).

Como já foi referido anteriormente, outra das análises que se pode realizar está relacionada com os riscos, ou seja, vulnerabilidade que os fluxos de rendimento de cada cliente representam para a empresa. Na Figura 4 é possível observar quatro tipos de situações que provêm do nível de dependência e de subsídio da rentabilidade dos clientes. Uma dependência alta refere-se ao facto de a rentabilidade total depender de um baixo número de clientes, enquanto que um subsídio de clientes significativo se refere a que grande parte da rentabilidade dos clientes rentáveis subsidia o grupo de clientes não rentáveis da empresa.

Desta forma, as empresas conseguem verificar qual o seu nível de risco e que medidas devem tomar para diminuir esse risco (Van Raaij 2005).

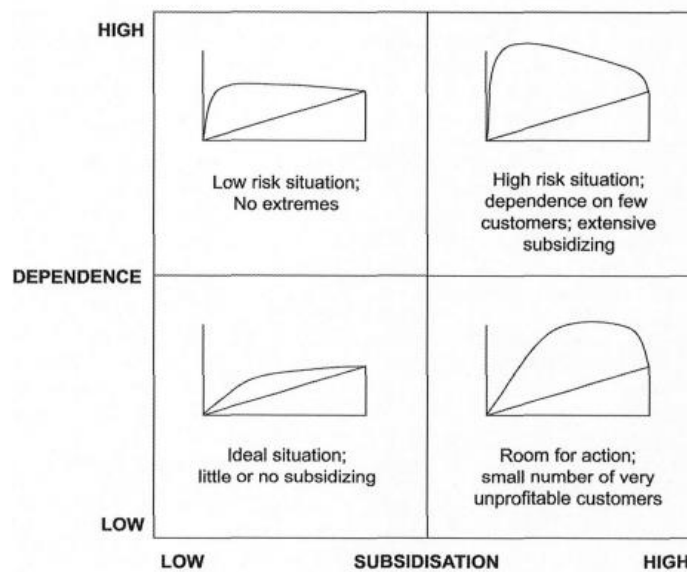


Figura 4 – Quatro Configurações da Curva de Distribuição de Rentabilidade em Diferentes Situações de Dependência e Subsídio (Van Raaij 2005)

O terceiro uso desta análise à rentabilidade é a segmentação dos clientes e posicionamento estratégico da empresa. A análise à rentabilidade permite segmentar os clientes não só pelas suas características sociodemográficas, geográficas e psicográficas, mas também pela sua rentabilidade, como por exemplo, clientes rentáveis, pouco rentáveis e não rentáveis. Esta segmentação também permitirá a empresa tomar uma posição estratégica perante as características de cada segmento, sendo que pode não só investir e dar prioridade aos clientes rentáveis, como também pode usar novas estratégias para transformar os clientes não rentáveis em rentáveis (Van Raaij 2005).

Sucintamente, a análise de dados históricos desempenha um papel extremamente importante no processo de controlo de gestão, fornecendo o feedback necessário a fim de determinar se as estratégias foram cumpridas com sucesso. Indubitavelmente, a rentabilidade histórica por clientes desempenha um papel vital na determinação do sucesso de aplicação das estratégias de marketing e se o aumento na rentabilidade dos clientes se tem traduzido num aumento de valor para os acionistas. Melhores decisões podem ser feitas se a pessoa que as toma está informada sobre a relação passada entre as ações e os efeitos dessas ações nos clientes, pois sabe o que funciona ou não com cada cliente. Porém, só a rentabilidade futura pode ser afetada por tais decisões (Jacobs, Johnston, e Kotchetova 2001).

2.2.3 Análise Prospetiva da Rentabilidade de Clientes

É universalmente conhecido que os clientes podem ser vistos como ativos para as empresas. Esta analogia implica que os clientes tenham “valor futuro” na forma das margens que podem ser obtidas, tomando desta maneira a forma de ativos intangíveis (Anderson, Fornell, e Lehmann 1994, Foster, Gupta, e Sjoblom 1996).

Como as empresas consideram, cada vez mais, os seus clientes como ativos importantes, os métodos para estimar o *Customer Lifetime Value* (valor de um cliente durante a sua vida útil) têm vindo a ser desenvolvidos como importantes ferramentas de marketing estratégico (Wang e Hong 2006). O CLV, que em muitos artigos aparece referenciado como “*customer equity*” e “*customer profitability*”, ajuda as empresas a quantificar a relação com os clientes (Berger e Nasr 1998), ilustra a rentabilidade dos clientes e fornece referências para a alocação dos

recursos de marketing aos clientes ou aos segmentos de clientes (Mulhern 1999). Porém, os modelos existentes ainda estão limitados nas suas aplicações por três razões.

Em primeiro lugar, o comportamento do cliente é o resultado de uma interação complexa entre fatores, incluindo o nível de atividade de marketing, o ambiente competitivo, a percepção da marca, a influência das novas tecnologias e as necessidades individuais. Por conseguinte, os modelos atuais de CLV, que preveem o comportamento de compra com base em padrões de gastos dos clientes ou características demográficas, são de uso limitado na previsão de comportamento futuro (Jacobs, Johnston, e Kotchetova 2001).

Em segundo lugar, os modelos CLV existentes fornecem uma estimativa estática da avaliação do cliente para um determinado período futuro de modo a segmentar os clientes em rentáveis, pouco rentáveis e não rentáveis (Zeithaml, Rust, e Lemon 2001, van Raaij, Vernooij, e van Triest 2003). Todavia, os mercados dinâmicos necessitam de uma visão mais tática relativamente a estas medidas.

Em terceiro lugar, há uma falta de discussão prática sobre a incorporação de medidas de rentabilidade dos clientes no planeamento de marketing (Jain e Singh 2002). Para desenvolver uma atividade de marketing, uma empresa necessita de desenvolver uma visão onde combina a rentabilidade dos clientes com a acessibilidade, necessidades e atitudes dos clientes (Jacobs, Johnston et al. 2001).

Desta forma, como base para uma melhor análise prospetiva da rentabilidade de clientes, Anderson, Fornell, e Lehmann (1994) sugerem que a rentabilidade varia em função da satisfação dos clientes e que a satisfação dos clientes varia em função da qualidade atual e preço, assim como em função das expectativas criada nos períodos anteriores. Assim, as futuras receitas dos clientes atuais estão dependentes da ligação entre a rentabilidade e satisfação dos clientes.

Anderson e Sullivan (1993) referem que o aumento da satisfação deve levar a um aumento da intenção de recompra por parte dos clientes. Este aumento da intenção de recompra irá aumentar os atos de recompra e, conseqüentemente, irá aumentar a receita futura expectável dos clientes. Ademais, estes dois autores encontraram suporte para a sua hipótese, que sugere que as empresas que fornecem satisfação alta aos seus clientes de forma consistente vão obter uma variância baixa relativamente às expectativas dos clientes sobre a qualidade da empresa. Conseqüentemente, Anderson e Sullivan (1993) concluem que a elasticidade da intenção de recompra é menor para empresas que fornecem satisfação alta aos seus clientes, pois os clientes são mais complacentes se receberem algum produto ou serviço defeituoso (Anderson e Sullivan 1993).

Frederick (1993) afirma que da lealdade dos clientes derivam três efeitos de segunda ordem. O primeiro refere-se ao aumento das receitas que advêm do ato de recompra por parte dos clientes e das boas referências que estes clientes fazem a novos potenciais clientes. Este efeito é seguido da diminuição dos custos que resulta da diminuição dos custos de aquisição e das eficiências de servir clientes que já tiveram experiências com a empresa. Por fim, a retenção de colaboradores aumenta devido ao orgulho de trabalhar na empresa e ao aumento de satisfação, que irá diminuir os custos de contratação e de treino, e aumentará a produtividade.

Resumidamente, o uso de medidas prospetivas de rentabilidade pode criar uma cultura de planeamento que permite ao marketing mudar o seu foco do passado para o futuro. Esta mudança de pensamento tem o potencial de fortalecimento da empresa, pois as decisões e ações baseadas nesta medida podem criar um futuro notavelmente diferente do passado. Isto é, o facto de um cliente não ser rentável no passado não significa que, através de uma intervenção criativa e proativa, a relação com o cliente não possa mudar e tornar-se benéfica para ambos (Jacobs, Johnston, e Kotchetova 2001).

2.2.4 Gestão da Rentabilidade de Clientes

A gestão da rentabilidade de clientes é necessária para monitorizar mudanças de rentabilidade dos clientes e calibrar a ação de marketing a fim de melhorar a satisfação dos clientes e a rentabilidade corporativa (Wang e Hong 2006).

O Customer Profitability Management (gestão da rentabilidade de clientes) é um processo contínuo de rastreabilidade e desenvolvimento de um caminho responsivo com a finalidade de obter valor por parte dos clientes, assim como criar valor para os mesmo clientes. Um caminho responsivo correto pode orientar estrategicamente uma empresa na determinação dos resultados de marketing desejados e na alocação de recursos limitados a iniciativas de marketing. Ademais, o propósito deste caminho é a resposta ao comportamento imprevisível dos clientes (Wang e Hong 2006).

Apesar das bases de dados de clientes permitirem às empresas rastrear possíveis mudanças na rentabilidade dos clientes, as estratégias derivadas pela análise destes dados são normalmente muito passivas para responder a mudanças rápidas no mercado. Desta forma, Wang e Hong (2006) propuseram uma abordagem que monitoriza eficazmente mudanças na rentabilidade de clientes para ajudar as empresas a reconquistar clientes que têm perdido quota e rentabilidade, a detetar potenciais clientes e a analisar a performance de clientes que têm aumentado o seu nível de compras.

Esta abordagem tem uma visão holística dos esforços feitos pelo marketing, na qual a eficiência estratégica, tática e operacional do CPM, junto com a gestão eficiente do ativo tangível e intangível da empresa permite identificar, ininterruptamente, oportunidades de criação de valor com a finalidade de aumentar a rentabilidade dos clientes (Wang e Hong 2006).

Ao analisar a Figura 5, é possível observar que o papel do CPM estratégico é alcançar os objetivos de marketing de longo prazo. Em relação ao CPM tático, a finalidade é desenvolver planos aplicáveis, baseados nestes objetivos, com a alocação de recursos. Por fim, o CPM ao nível operacional tem o propósito de implementar e monitorizar os resultados das atividades de marketing de modo a lidar com mudanças de rentabilidade ou eventos excepcionais, como por exemplo a deteção de falhas (Wang e Hong 2006).

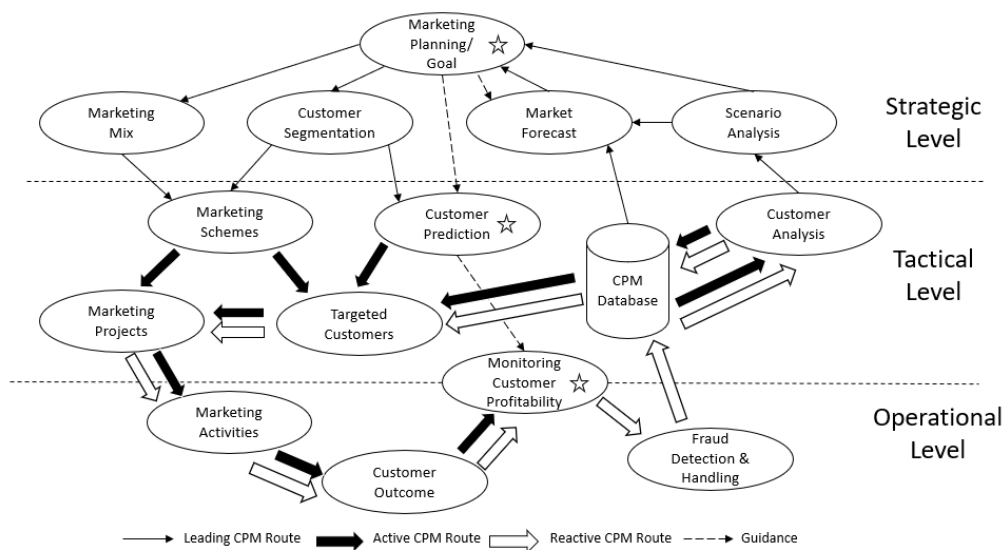


Figura 5 - Os Diferentes Níveis da Gestão de Rentabilidade de Clientes

Estes três níveis de implementação do CPM correspondem a três “rotas” de gestão (orientadora, ativa e reativa) que formam a estrutura dos CPM para sustentar e maximizar a rentabilidade de clientes (Wang e Hong 2006).

A rota orientadora leva uma empresa a desenvolver objetivos estratégicos de marketing a fim de maximizar a rentabilidade do cliente, através de uma análise de cenários exata. Após o desenvolvimento dos objetivos de marketing, a rota ativa orienta os clientes com o propósito de manter a rentabilidade, baseando-se na análise de tendências e de previsão. Por fim, para assegurar a rentabilidade dos clientes, a rota reativa calibra e controla as mudanças de rentabilidade de cada cliente através da avaliação e comparação com a finalidade de responder rapidamente e eficazmente a qualquer evento inesperado (Wang e Hong 2006).

Resumidamente, a natureza dinâmica do comportamento dos clientes aumenta a instabilidade e a imprevisibilidade de lucratividade do cliente, fazendo com que o planejamento e desenvolvimento de táticas seja ineficiente e ineficaz. Consequentemente, uma empresa necessita de um sistema prático de CPM com a finalidade de consolidar toda a operação da gestão de rentabilidade dos clientes ao transferir o foco dos clientes do preço para novos atributos do produto ou serviço (Wang e Hong 2006).

2.3 Gestão de Relacionamento com Clientes

O conceito de gestão de relacionamentos com o cliente, dependendo das diferentes perspectivas pelos utilizadores deste conceito, é definido de diversas formas:

- Pode ser definido como um conceito pelo qual uma organização adota uma visão mais compreensiva do seu cliente a fim de maximizar a relação com o cliente e a sua contribuição para a rentabilidade da empresa;
- Outra perspectiva considera o CRM uma abordagem estratégica integrada para capturar uma parcela desproporcionalmente alta de valor de clientes atuais e potenciais ao usar as informações dos clientes de forma eficaz;
- Outro ponto de vista considera que o CRM descreve uma estratégia de negócio fundamental para a entrega de serviços e produtos de forma consistente ao longo de todos os pontos de relação com os clientes, e não só ao nível de um produto particular ou unidade de negócio;
- Por fim, uma outra perspectiva refere que o CRM compreende um conjunto de processos e sistemas de suporte que são capazes de sustentar uma estratégia de negócio com a finalidade de construir relações rentáveis de longa duração com clientes específicos (Ling e Yen 2001).

De acordo com Parvatiyar e Sheth (2001), Swift (2001), Kracklauer, Mills, e Seifert (2004), CRM consiste em quatro dimensões:

- Identificação de Clientes;
- Atração dos Clientes;
- Retenção de Clientes;
- Desenvolvimento de Clientes.

Estas quatro dimensões podem ser vistas como um ciclo fechado de um sistema de gestão de clientes (Ling e Yen 2001, Au, Chan, e Yao 2003, Kracklauer, Mills, e Seifert 2004). Elas partilham um objetivo comum de criar um conhecimento profundo dos clientes, com a finalidade de maximizar, a longo prazo, o valor dos clientes para a organização.

Os sistemas CRM reconhecem que nem todos os clientes têm valor igual e que é essencial prestar maior atenção aos clientes de maior valor. Contudo, o CRM também se aplica ao resto dos clientes de uma empresa, que na maioria compreendem uma pequena parcela das vendas e lucros da empresa. Isto porque a maioria destes clientes representam as futuras receitas da empresa (Ling e Yen 2001).

Estes sistemas começam por fazer uma análise profunda aos comportamentos e atributos de cada cliente para adquirir o conhecimento completo dos clientes, dos seus hábitos, desejos e necessidades. Seguidamente, esse conhecimento é aplicado na formulação de campanhas, estratégias e planos de tratamento de marketing. Contudo, a gestão de relacionamentos também implica a interação com os clientes. Logo, estes sistemas necessitam de englobar uma rede de “pontos de contato”, através dos quais uma organização pode estabelecer, cultivar e manter interações longas e benéficas mutuamente com os seus clientes. Finalmente, para obter melhoria contínua, é necessário acompanhar os resultados da interação com o cliente e usar esses dados a fim de refinar ações futuras (Ling e Yen 2001).

As ferramentas apropriadas de obtenção de dados, que são boas a extrair e identificar informação útil de base de dados enormes, são uma das melhores ferramentas de suporte para fazer diferentes decisões de gestão do relacionamento com os clientes (Berson, Smith, e Thearling 2000). Como tal, a aplicação de técnicas de obtenção de dados nos sistemas de CRM é extremamente importante numa economia centrada nos clientes (Ngai, Xiu, e Chau 2009).

Sucintamente, as recompensas da execução de um sistema de CRM eficaz são bastante óbvias. Estes sistemas conseguem aumentar o valor dos clientes, a retenção dos clientes, a aquisição de clientes e, por conseguinte, a rentabilidade da empresa (Ngai, Xiu, e Chau 2009).

2.4 Segmentação de Clientes

A ideia de identificar grupos homogêneos de clientes, avaliando esses segmentos por tamanho e resposta, e depois criar ofertas e *mixes* de marketing mais precisos para os satisfazer, não é nova. A segmentação tradicional é mais eficaz quando leva a um objetivo mais concreto que resulta num aumento de receitas e num aumento de resposta a programas de marketing. Contudo, a segmentação tradicional não é tipicamente baseada nas diferentes rentabilidades por segmentos (Zeithaml, Rust, e Lemon 2001).

Para construir e melhorar a segmentação tradicional, as empresas têm tentado identificar segmentos, ou, mais apropriadamente, níveis de rentabilidade de clientes, que diferem da rentabilidade atual e futura para as empresas. Esta abordagem vai além das segmentações anteriormente usadas, pois rastreia as receitas e os custos para grupos de clientes, capturando assim o seu valor financeiro para as empresas. Depois de identificar os níveis, uma empresa oferece produtos, serviços e níveis de serviço de acordo com o segmento a que o cliente pertence. A abordagem tem sido predominantemente utilizada nos serviços financeiros, empresas de retalho e empresas B2B (*business to business*) por causa da quantidade de dados existentes que detêm e da capacidade que essas empresas têm de associar dados a clientes individuais (Zeithaml, Rust, e Lemon 2001).

A análise de rentabilidade de clientes contém implicações importantes para as decisões de marketing. O conhecimento da rentabilidade individual dos clientes pode ajudar as organizações a segmentar mercados, a alocar os recursos de marketing e a especificar o *mix* de elementos de marketing de forma a obter altos níveis de lucro (Mulhern 1999).

A inclusão da rentabilidade de clientes nos modelos de segmentação ou outras atividades de marketing permitem uma maior atenção na gestão dos clientes. Esta perspetiva representa uma mudança substancial na forma como as organizações pensam o mercado. Na prática, a função de um gestor de marketing é gerir as variáveis representadas pelos quatros Ps (*Price*,

Place, Product e Promotion). O uso das bases de dados de clientes para medir a rentabilidade de clientes individuais ajudou à mudança de ênfase da gestão do *mix* de elementos de marketing para a gestão de clientes. Esta mudança facilita a implementação do conceito de marketing, que apesar da sua presença central na teoria de marketing, não é praticado ativamente por inúmeras organizações (Mulhern 1999).

Seguidamente será apresentada uma teoria relacionada com este conceito e um exemplo prático relacionado com essa teoria.

2.4.1 Teoria da Pirâmide de Clientes

A segmentação de dois níveis baseada na teoria dos “80/20” (80% da rentabilidade vêm de 20% dos clientes mais rentáveis), também conhecido como o princípio de *Pareto*, que muitas empresas usam, assume que todos os clientes dentro de cada nível são similares. Todavia, de acordo com Zeithaml, Rust, e Lemon (2001), esta divisão entre os “melhores” e o “resto” é raramente suficiente.

Nas estratégias de empresas que só distinguem os clientes por dois grupos, os clientes do grande nível mais baixo são indistinguíveis entre eles. Consequentemente, as diferenças demográficas, nas perceções e expectativas de qualidade, nos drivers de novos negócios e no impacto do aumento da qualidade na rentabilidade ficarão camufladas (Zeithaml, Rust, e Lemon 2001).

Análises mais aprofundadas e a utilização de grandes bases de dados têm elevada probabilidade de revelar maiores distinções entre clientes. Após um sistema mais detalhado ser estabelecido, a fim de caracterizar os clientes, múltiplos níveis podem ser identificados, motivados, servidos e deles ser esperado que entreguem diferentes níveis de rentabilidade. Seguidamente, vai ser ilustrada a estrutura chamada “*Customer Pyramid*” (Figura 6) que contém quatro níveis:

- O nível *Platinum* descreve os clientes mais rentáveis de uma empresa, tipicamente, aqueles clientes que usam de forma continuada os produtos/serviços da empresa, não são sensíveis aos preços, apresentam vontade de investir e experimentar novas ofertas, e são leais.
- O nível *Gold* difere do primeiro nível pelo facto de a rentabilidade dos clientes não ser tão alta, possivelmente porque os clientes pretendem descontos que limitam as margens. Apesar de utilizarem ativamente a categoria de produtos/serviços da empresa, estes clientes podem não ser tão leais para a empresa, pois diminuem o risco ao comprarem a diferentes fornecedores.
- O nível *Iron* contém os clientes que fornecem o volume necessário para utilizar a capacidade total da empresa, no entanto o seu nível de gastos, lealdade e rentabilidade não chega para obterem um tratamento especial.
- Por fim, o nível *Lead* consiste nos clientes que custam dinheiro às empresas. Estes clientes exigem mais atenção do que deveriam devido aos seus gastos e rentabilidade. Por vezes, só criam mesmo problemas, queixando-se da empresa a outros clientes e utilizando os recursos da empresa de forma indevida (Zeithaml, Rust, e Lemon 2001).

A rentabilidade de clientes pode ser aumentada e gerida. Ao classificar os clientes nos diferentes níveis de rentabilidade (uma pirâmide de rentabilidade), o serviço pode ser adaptado para alcançar níveis de rentabilidade superiores. Os clientes mais rentáveis podem ser “acarinhados” de forma apropriada, os clientes com uma rentabilidade média podem ser cultivados para produzir maior rentabilidade e os clientes não rentáveis podem ou ser servidos de forma diferente para se tornarem mais rentáveis (com menos ou nenhuma regalias) ou, se isso não for possível, deixar de ser servidos (Zeithaml, Rust, e Lemon 2001).

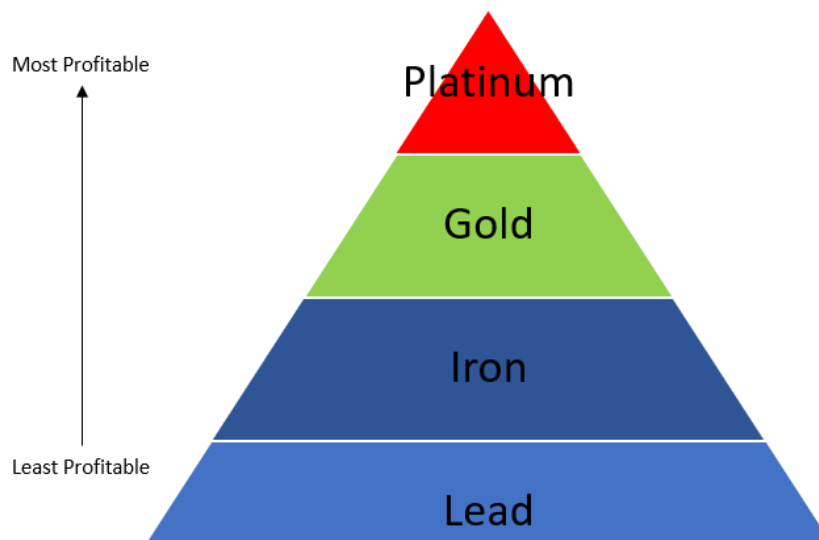


Figura 6 - Teoria da Pirâmide de Clientes

2.4.2 Exemplos Práticos

As empresas farmacêuticas dependem das prescrições dos seus medicamentos de marca, que os médicos realizam, em relação aos dos competidores e genéricos. Raramente os consumidores fazem estas decisões sozinhos. Uma grande empresa farmacêutica, confrontada por ameaças externas, como por exemplo as alianças de compra de hospitais, fez um esforço para reduzir os seus custos e aumentar a eficiência do marketing. O primeiro passo foi reconhecer que nem todos os médicos eram igualmente rentáveis. A empresa partiu da prática usual da indústria e começou a ver os médicos como ativos de longa duração. Consequentemente, começou a segmentar os médicos segundo o potencial de rentabilidade em todo o portefólio de medicamentos da empresa (em vez do nível médio de vendas) (Zeithaml, Rust, e Lemon 2001).

O nível superior consistia nos médicos que tinham maior probabilidade de um maior retorno de investimento. Estes médicos estavam dispostos a discutir com um representante de vendas da empresa e representavam 10% do número total de clientes. Os médicos *Gold* eram rentáveis, porém eram inacessíveis tanto por não responderem aos esforços das vendas como também por trabalharem em zonas geograficamente distantes (Zeithaml, Rust, e Lemon 2001).

O nível *Iron* resumia-se aos novos médicos que eram vitais para o futuro da empresa. Tipicamente, estes médicos eram avaliados com base nos juízos feitos pelos representantes das vendas. Ou seja, se os representantes julgassem que os médicos tinham potencial para influenciar outros, ou que iriam responder aos esforços feitos pelo marketing, eram classificados *Iron*, senão eram classificados *Lead*. Esta classificação era atualizada anualmente para assegurar que os juízos feitos pelos representantes de vendas estavam corretos (Zeithaml, Rust, e Lemon 2001).

Esta nova abordagem obteve resultados rapidamente. O pessoal de vendas de territórios com uma elevada quantidade de médicos *Platinum* tinham bónus 10-25% maiores que a média, enquanto que nos territórios com elevada quantidade de médicos *Lead* tinham bónus 4-7% mais baixos que a média. Posteriormente a esta segmentação, o *spread* de bónus foi consideravelmente mais baixo, sendo para os *Platinum* de 2-5% acima da média e para os *Lead* menos de 1% abaixo da média (Zeithaml, Rust, e Lemon 2001).

3 Caracterização do Contexto de Realização do Trabalho

Neste capítulo é analisada a atividade diária e a organização atual do departamento de Marketing e Vendas. Neste processo, é concedida elevada importância à segmentação atualmente praticada, aos serviços oferecidos e aos diferentes tipos de venda acessíveis para o cliente. Após a análise descritiva do departamento, é abordada a metodologia, implementada na ferramenta, que está associada ao cálculo da rentabilidade. Por último, é realizada uma breve análise ao Dashboard utilizado como ferramenta de trabalho. Esta análise é feita a fim de expor as oportunidades e/ou soluções de melhoria que advêm deste departamento.

3.1 Departamento de Marketing e Vendas do Grupo Coopprofar

O Departamento de Marketing e Vendas lida com as necessidades do cliente, procurando as melhores formas de atendê-las ao mesmo tempo que atinge os objetivos da empresa. Além disso, este departamento é responsável pela orientação e dinamização de vendas. Na Figura 7, está representado o organograma do Departamento.

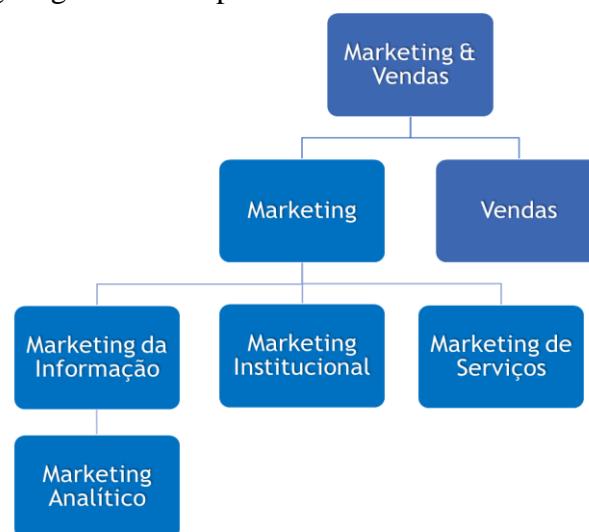


Figura 7 - Organograma do Departamento de Marketing e Vendas

Este departamento subdivide-se em Marketing e em Vendas. O Marketing, por sua vez, ramifica-se em Marketing de serviços, institucional e de informação. Neste último, enquadra-se o Marketing analítico. Relativamente à parte das Vendas, consiste no trabalho realizado pelos gestores de clientes, isto é, no planeamento e realização de visitas e, na gestão de relacionamento mais próximo que se tem com o cliente.

O Marketing de Serviços é responsável por um conjunto de atividades que objetivam a análise, o planeamento, a implementação e o controlo de programas destinados a obter e servir a procura do cliente. Este subdepartamento está encarregue da alocação adequada dos serviços aos clientes de forma rentável. O Marketing Institucional trata de um conjunto de ações de comunicação da empresa, com o objetivo de construir e fortalecer a sua imagem

perante novos e atuais clientes. O Marketing de Informação tem como função a organização e fornecimento de toda a informação relativa aos clientes, de forma a manter a rapidez de ação do departamento face às necessidades dos mesmos. Finalmente, o Marketing Analítico, em que está enquadrado este trabalho, é responsável pela gestão e análise de métricas de dados, de forma a determinar o retorno de investimento dos esforços da organização. Ademais, tem como objetivo a identificação de oportunidades de melhoria em todos os processos praticados pela empresa.

Assim, o trabalho em desenvolvimento consiste em repensar e reestruturar os processos associados a este departamento, bem como explorar a utilização do Marketing Analítico, no suporte à tomada de decisão, com o objetivo de:

- Criar uma visão unificada dos clientes que leve à identificação de segmentos relevantes;
- Identificar e analisar padrões de compra dos clientes;
- Desenvolver ações assentes em metodologias analíticas com impacto quantificável;
- Caracterizar as necessidades ao nível dos sistemas de informação de suporte e as responsabilidades da equipa de Marketing.

De seguida, será apresentada a segmentação de clientes praticada atualmente, o tipo de vendas e produtos acessíveis a estes, bem como os serviços prestados, baseados na segmentação atual.

3.1.1 Segmentação e Tipo de vendas praticada

Segmentação de Clientes

A segmentação de clientes permite categorizar os clientes de acordo com o seu compromisso com a Cooprofar e conseqüentemente, de acordo com as suas necessidades de serviço.

Atualmente, os recursos e capacidades da empresa são alocados em conformidade com o nível de volume de compras dos clientes. Isto posto, os segmentos são divididos por valores de volume de compras bem estabelecidos, sendo atribuído um portefólio de serviços de acordo com esses segmentos. Os segmentos existentes são os seguintes:

- A;
- B;
- C;
- Base;
- Fiel (mais de 65% do volume de compras da farmácia), pode ser considerado A, B ou até C, porém têm direito aos serviços oferecidos aos segmentos A ou B.

Tipos de Venda e de Produto

Os diversos tipos de venda acessíveis aos clientes traduzem-se em diferentes fluxos económicos para a empresa e em diferentes processos por parte da empresa. Os fluxos económicos da empresa também dependem do tipo de produto vendido. No mercado português, existem duas categorias de produtos designadas como produtos éticos e nett.

Os produtos éticos são os medicamentos sujeitos a receita médica que têm o preço regulado pelo Infarmed – Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P. Esta autoridade criou o Sistema de Preços de Referência (SPR), na medida em que este sistema estabelece o valor a ser compartilhado para este tipo de produto, isto é, estabelece o Preço de Venda ao Público (PVP), o Preço de Venda a Farmácia (PVF) e o Preço de Venda a

Armazenista (PVA). Desta forma, a margem da Cooprofar está limitada, pois o PVF e o PVA já estão à partida definidos, e a empresa não pode mudar esta condição do mercado. Relativamente aos produtos nett, são todos os produtos, ligados ao mercado da saúde que não necessitam de receita médica, e cujos preços não são regulados pelo Infarmed, I.P.

Na Cooprofar são faturados os seguintes tipos de venda:

- A Venda Convencional corresponde às vendas a condições normais;
- A Venda a Grupo são vendas a grupos de farmácia, em que um grupo compra produto a um preço acordado com o laboratório, ao qual a Cooprofar apenas cobra um fee correspondente à cobrança dos serviços logísticos, de posse do stock, e distribuição até à farmácia;
- As Transfer Orders são vendas negociadas externamente entre um laboratório e uma farmácia, onde a Cooprofar apenas realiza a faturação;
- A Venda Direta com Stock Interno representa as vendas negociadas diretamente entre o laboratório e a farmácia, onde que o stock provém da Cooprofar e a empresa intermedeia a operação, sendo o diferencial entre o valor de venda e o PVF, posteriormente, ressarcido pelo laboratório;
- A Venda Direta com Stock Externo representa as vendas negociadas diretamente entre o laboratório e a farmácia, onde o stock provém do laboratório e a Cooprofar é apenas um intermediário logístico e financeiro;
- A Venda em Campanha corresponde às vendas concretizadas com condições especiais oferecidas na campanha promocional;
- A Venda de Tripartidos representa um acordo entre três partes, onde é adiantado o stock ao cliente ao preço que este negociou com o laboratório, sendo posteriormente reembolsada a diferença entre o PVF e o valor da venda pelo laboratório;
- As Vendas Via Verde retratam as vendas associadas ao projeto que “tem como objetivo melhorar o acesso a medicamentos pertencentes à lista de medicamentos cuja exportação/distribuição intracomunitária é sujeita a notificação prévia ao Infarmed, através do esforço conjunto das entidades voluntariamente envolvidas” desenvolvido pelo Infarmed;
- As Vendas SOS representam as vendas de produtos rateados, cujo acesso às farmácias é assegurado pelos laboratórios.

3.1.2 Serviços oferecidos aos clientes baseados na Segmentação

Nesta subsecção será apresentada toda a gama de serviços oferecidos aos clientes. A apresentação será dividida em serviços que são limitados pela segmentação, serviços que não dependem da segmentação e serviços que dependem do risco financeiro associado.

Serviços limitados pela Segmentação de Clientes

- Meio de Colocação de Encomenda: Existem 4 plataformas diferentes para os clientes colocarem a sua encomenda, todavia existem mais 2 meios de processamento das encomendas do cliente, através de um contato mais direto. As diferentes formas de colocar o pedido são o modem, o gadget/armazém online, o portal do cliente, o telefone, fax/e-mail e uma ferramenta exclusiva.
- Número de Entregas: O número de entregas a que uma farmácia tem direito está diretamente ligado ao seu volume de compras.

- Aviso Chegada Mercadoria: A Cooprofar oferece este serviço extra aos dois segmentos com maior volume de vendas.
- Crédito Imediato nas Devoluções: A Cooprofar proporciona como benefício aos seus clientes do segmento A, B e também aos fiéis a regularização por emissão de crédito imediato de todas as devoluções.
- Acesso a chamadas Inbound: Todas as farmácias têm direito a realizar chamadas à Cooprofar. Contudo, devido aos diversos assuntos e à elevada quantidade diária de chamadas recebidas, o acesso (limitado ou ilimitado) e a priorização destas chamadas estão em conformidade com a segmentação dos clientes.
- Chamadas Outbound: As chamadas *outbound* são utilizadas para confirmar encomendas e questionar se os clientes pretendem adicionar mais algum produto à encomenda.
- Cliente livre de rateio: Os produtos de rateio são produtos cuja quantidade recebida pela empresa, é diretamente proporcional à quota de mercado. Como o produto tem quantidade limitada, têm prioridade os clientes que pertencem aos segmentos com um volume de vendas mais elevado.
- Meio de colocação de reclamações: Existem 4 formas de um cliente colocar uma reclamação. Os clientes podem reclamar através do portal de cliente, por e-mail, por telefone ou por fax.
- Tratamento automático de faltas: Se após a receção de uma encomenda, for detetada a falta de stock de algum produto, o sistema vai recorrer à avaliação dos stocks das várias plataformas logísticas e gerar, de forma automática, uma nova encomenda.

Serviços que não dependem da Segmentação de Clientes

- Rappel: A empresa concede aos clientes este desconto quadrimestralmente, como forma de incentivar a sua fidelidade e crescimento. Este desconto é apenas acordado com alguns clientes. Para a obtenção do mesmo, estes necessitam de atingir um certo patamar de volume de compras em produtos específicos.
- Vendas Diretas: A acessibilidade das vendas diretas não depende da segmentação. Isto posto, qualquer farmácia pode escolher a Cooprofar como intermediário logístico para efetuar esse tipo vendas.
- Compra de Grupo: A restritividade das compras em grupo não pertence à empresa. Assim, qualquer farmácia pode comprar em grupo, desde que o grupo aceite a farmácia, e esta escolha a Cooprofar como intermediário logístico.
- Acesso a Campanhas: Qualquer farmácia pode utilizar as promoções da campanha.
- Formação: A organização e coordenação de formações é direcionada para as equipas das farmácias, que pretendem atualizar e aprofundar competências em diversas áreas.

Serviços que dependem do Risco Financeiro Associado

- Desconto Financeiro: Este desconto depende da classe de produtos vendidos, da taxa e do prazo de pagamento acordados com o cliente.
- Prazo de Pagamento: O prazo de pagamento de cada cliente é acordado entre o gestor de cliente e o mesmo. Este acordo tem por base o volume de vendas e do risco financeiro associados.

Na Tabela 1, está apresentada a alocação de alguns dos serviços, acima referidos, de forma binária (“S” se for alocado a esse segmento), aos 4 diferentes segmentos utilizados atualmente. Ao analisar os dados representados na tabela, é notável a diferença de serviços oferecidos entre os segmentos A e Base, ou até mesmo entre os segmentos A e C, exibindo a

necessidade da empresa em implementar uma segmentação mais detalhada à sua carteira de clientes.

Tabela 1 - Serviços Oferecidos por Segmentação

Serviços Oferecidos		A	B	C	BASE
Forma de colocação de encomendas	Modem	S	S	S	S
	Gadget / Armazém online	S	S	S	S
	Portal	S	S	S	S
	Ferramenta "exclusiva"	S	S	S	S
	Telefone	S	S	S	
	Fax / Email	S	S		
Entregas	Entregas / dia - 2.ª a 6.ª	S	S	S	S
	Entregas / dia - sáb	S	S	S	
	Entregas - dom. e feriados	S	S		
	Entregas / dia - 2.ª a 6.ª - serviço	S	S		
SAC - Atendimento	Atendimento geral	S	S		S
	Inbound limitado			S	
	Outbound	S	S		
	Tratamento automático de faltas	S	S	S	
Devoluções	Créditos imediatos	S	S		
SAC - Reclamações	Portal	S	S	S	S
	Email	S	S		
	Telefone	S	S		
	Fax	S			
Compras	Vendas diretas	S	S	S	S
Formação	Cliente Formação	S	S	S	S

3.2 Metodologia de Implementação

O projeto GreenPill, no qual se insere este trabalho, nasceu devido à necessidade de conhecer ainda melhor os clientes do grupo, nomeadamente à forma como se relacionam com a empresa. Como foi demonstrada na subsecção anterior, a função de Marketing Analítico na empresa não está a ser explorada no seu potencial máximo, nomeadamente:

- A segmentação dos clientes tem um carácter bastante clássico e pouco detalhado;
- Não estão em prática processos de análise de dados para identificação de tendências e padrões;
- A oferta promocional feita aos clientes não está relacionada de forma clara com os segmentos/clusters de clientes;
- A função em termos organizacionais e as necessidades ao nível dos Sistemas de Informação ainda não estão caracterizados para este processo.

Este projeto tem como objetivo rentabilizar o negócio de venda a farmácias do Grupo Cooprofar-Medlog, sendo que esta é a área de negócio na qual a Cooprofar se concentra. Porém, a Cooprofar é parte integrante do Grupo Cooprofar-Medlog. Uma vez que a Cooprofar trabalha conjuntamente com a Medlog, Dismed e Mercafar como unidades de negócio do mesmo grupo, a rentabilização desejada só faz sentido através de uma análise realista das receitas e custos para o Grupo Cooprofar-Medlog, relacionados com a venda de medicamentos a farmácias.

O método para aumentar a rentabilidade será perseguido tanto pelo aumento de vendas de cada cliente, como também, pelo aumento da rentabilidade percentual das vendas. Dinamizador das vendas e da rentabilidade, o departamento de Marketing e Vendas, através dos seus processos e decisões tomadas, será o meio pelo qual se tentará atingir este aumento de rentabilidade.

Para melhorar as decisões de Marketing, foi estruturada uma metodologia de definição de serviços. Como se pode observar na Figura 8, esta metodologia utiliza o cálculo da rentabilidade atual e o perfil comportamental do cliente como ponto de partida para a tomada de decisão.



Figura 8 - Metodologia de Definição de Serviços

Para o cálculo da Margem Bruta, foi procurado usar um cálculo que permitisse retratar, da forma mais verosímil possível, o fluxo económico decorrente da venda. A fórmula de cálculo teórica da margem bruta é simples, consiste em subtrair o custo médio de stock do produto, na data de venda, ao valor de venda faturado. Porém, as dificuldades surgiram quando no cálculo da rentabilidade se tentou incluir as especificidades do negócio e traduzir os fluxos económicos resultantes de cada tipo de venda.

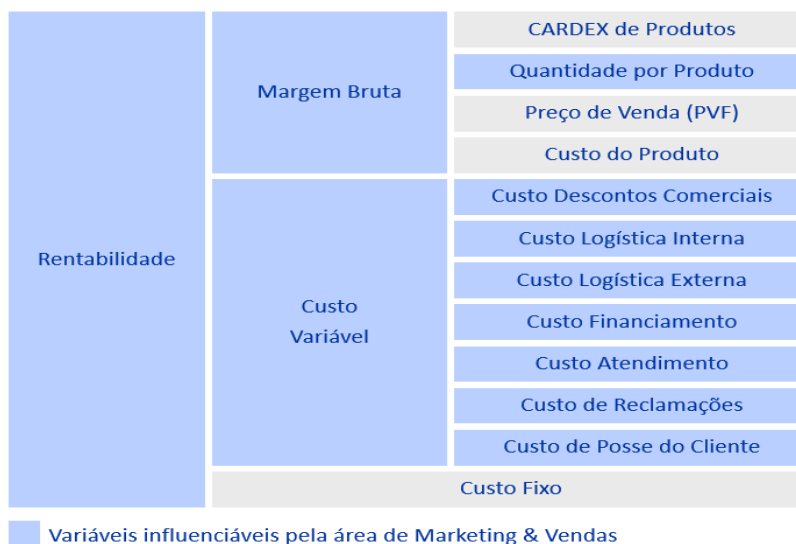


Figura 9 - Matriz de Rentabilidade

Na Figura 9 podem-se observar as várias rubricas consideradas para o cálculo da rentabilidade. Como foi referido anteriormente, a margem não depende apenas do preço de venda e do custo do produto vendido, mas também do tipo de venda. Em relação aos custos considerados, só foram atribuídos aos clientes os custos variáveis relacionados com os descontos comerciais oferecidos, os custos da logística (Interna e Externa), de financiamento (relacionado com a dívida dos clientes), das reclamações, de atendimento e de posse desses clientes. Os custos fixos não foram considerados no cálculo da rentabilidade por cliente, pois estes não são afetados diretamente pelos mesmos e não se alteram no curto prazo.

O conceito implícito ao cálculo da rentabilidade atual e potencial é o conceito de eficiência do marketing. A eficiência do marketing pode ser traduzida como o retorno financeiro por cada euro investido no cliente. Para calcular esse indicador e torná-lo o maior possível, é necessário entender qual é a captação possível de valor em cada cliente, através da estimativa da sua quota (percentagem de captura pela Coopprofar das vendas do cliente).

Posteriormente, os resultados obtidos de rentabilidade e de quota poderão dar origem a uma matriz de decisão de investimento, baseada numa segmentação orientada à rentabilidade, como se pode observar na Figura 10. Contudo, apesar de a matriz poder orientar uma estratégia a seguir, não invalida uma posterior decisão cliente a cliente, baseada nas características individuais.



Figura 10 - Matriz de Decisão

3.3 Dashboard

Para a análise de rentabilidade e monitorização de indicadores, foi criado um dashboard (em software PowerBI) que permite analisar tanto a rentabilidade como o perfil comportamental do cliente. Esta informação permite comparar não só os valores destes indicadores, por farmácia, mas também perceber a sua evolução histórica e a sua comparação com outros segmentos ou farmácias, de forma individual.

Com esta informação, é possível analisar detalhadamente os fatores que estão a influenciar a rentabilidade da farmácia e, assim, auxiliar a tomada de decisão pelo departamento de Marketing e Vendas.

A tomada de decisão de alteração de serviços deve partir de uma análise ponderada da comparação da farmácia com a média do segmento onde esta se encontra, para cada rubrica de custo. Posteriormente, as rubricas que expliquem uma maior perda de rentabilidade da farmácia devem ser comparadas com os respetivos serviços oferecidos e com o padrão de consumo destes serviços por parte da farmácia, para serem ajustados em conformidade.

Após a alteração de serviços e da relação com o cliente, é possível monitorizar os impactos das decisões tomadas, uma vez que o dashboard pode ser posteriormente atualizado.

Na Figura 11, podemos observar um exemplo da análise aos custos que o dashboard desenvolvido permite executar. Desta forma, é possível observar a evolução histórica de custos, como, por exemplo, do custo operacional, comercial e financeiro.

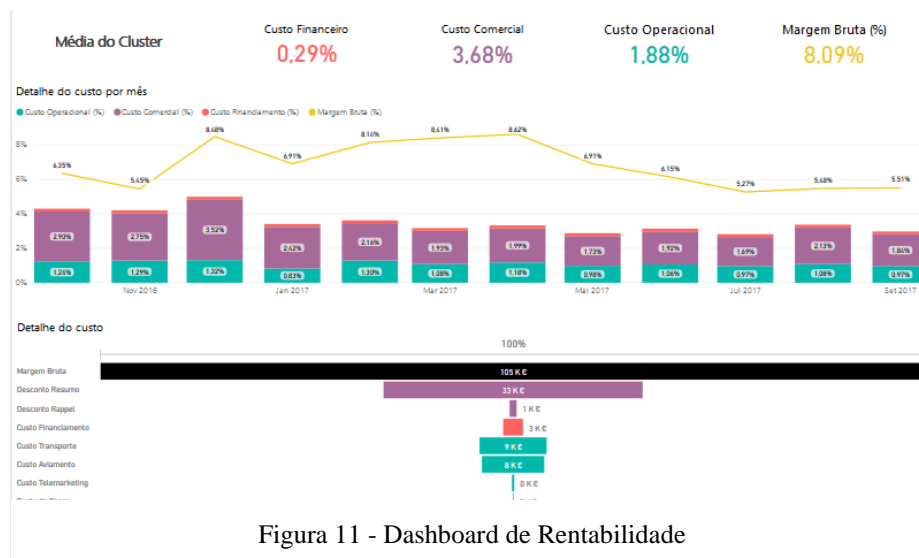


Figura 11 - Dashboard de Rentabilidade

Isto posto, os objetivos do trabalho consistem na finalização da internalização, na empresa, desta metodologia, da base de dados que suporta a ferramenta desenvolvida em *Power BI* e do *dashboard* em si, através da criação de procedimentos para a validação e atualização dos resultados apresentados. Para além disso, outro objetivo deste trabalho é testar os benefícios que advêm da ferramenta, ao desenvolver projetos piloto, após uma análise detalhada à nova segmentação implementada na ferramenta, às farmácias e às rubricas de custo.

4 Proposta de Solução aos Objetivos Delineados

Neste capítulo apresenta-se a solução desenvolvida na presente dissertação. Os dois primeiros subcapítulos consistem na definição dos processos críticos relacionados com a validação dos resultados exibidos pela ferramenta e na definição das necessidades de informação que a ferramenta depende para estar atualizada. Posteriormente, é retratada uma análise detalhada que serve de base aos projetos piloto propostos no penúltimo capítulo desta dissertação.

4.1 Elaboração do Procedimento de Validação da Ferramenta

A presente secção visa à exposição da conceção de um procedimento de validação de resultados obtidos, por parte do Dashboard desenvolvido, para a análise de rentabilidade dos clientes da Cooprofar. Ademais, será apresentado um caso prático de aplicação deste procedimento a essa ferramenta.

O uso da análise de rentabilidade como suporte de decisões estratégicas tem as suas limitações. O departamento de Marketing e Vendas, para assegurar que as suas decisões são fundamentadas por dados fiáveis, necessita de conhecer o grau de incerteza da ferramenta. Para além disso, necessita não só de ter em conta os pressupostos assumidos e as decisões tomadas na construção do modelo de custos, como também, ter em consideração que a análise realizada através da ferramenta, é uma análise maioritariamente retrospectiva.

Ao analisar o processo de gestão do cliente representado na Figura 12, pode-se concluir que se o cálculo da rentabilidade e do perfil de compra dos clientes estiverem incorretos, tal irá afetar todo o processo de gestão. Isto é, a segmentação atribuída ao cliente será incorreta, as estratégias serão definidas incorretamente e todo o relacionamento realizado com o cliente será realizado de forma incorreta.

Processo de gestão do cliente

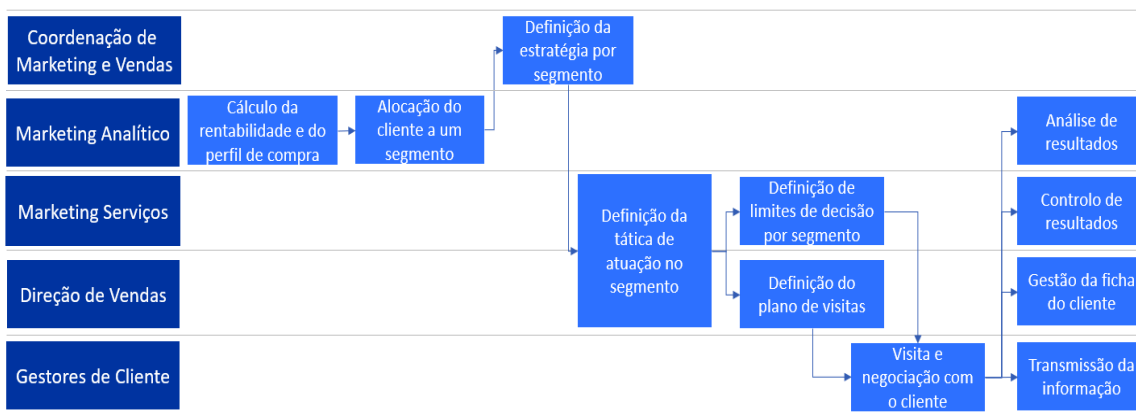


Figura 12 - Processo de Gestão do Cliente

Esta situação poderá trazer graves consequências ao relacionamento com os clientes, pois ao implementar estratégias incorretas, pode tornar clientes rentáveis em não rentáveis, ou pior, pode perder um cliente rentável para a concorrência devido às novas condições comerciais

não serem aceites pelo mesmo. Como tal, tendo em consideração estas consequências, é imperativo a empresa adquirir um método de validação dos resultados apresentados pela ferramenta.

Desta forma, elaborou-se o procedimento de validação da ferramenta representado na Figura 13. Após a recolha de dados dos departamentos, é necessário introduzir os mesmos nos sistemas de informação da empresa e proceder à atualização das tabelas, pertencentes à base de dados, que “alimentam” a ferramenta.

Relativamente à atualização dos dados, é necessário assegurar que a ferramenta está a recolher informação correta que consta na base de dados. Deste modo, estipulou-se que o departamento de informática deve enviar a informação relativa a uma carteira de clientes, de um dos gestores de clientes, num determinado mês, para ser comparada com a informação presente no Dashboard.

O passo seguinte consiste na comparação dos totais de cada *driver* de custo, apresentados na ferramenta, com os custos totais fornecidos por cada departamento, durante um determinado período de tempo.

Se os resultados obtidos não forem válidos, isto é, tiverem um grau de incerteza superior a 5%, será concebida uma análise comparativa ao nível dos clientes ou da rubrica de custos que contém a incerteza em causa. Ao nível dos clientes, são selecionadas farmácias bem conhecidas pelo departamento de marketing, e são analisadas as variações de rentabilidade ao longo dos meses, dos custos associados a essas farmácias e do perfil de compras desses clientes. Por sua vez, ao nível das rubricas de custo, são analisadas, através dos sistemas de informação da empresa e das tabelas que suportam a ferramenta as diversas variáveis que têm impacto no cálculo dessa mesma rubrica.

No entanto, se os resultados obtidos forem validados, é realizada uma análise com a finalidade de comparar os resultados obtidos pelo Dashboard com o resultado de contas da empresa Cooprofar. Nesta análise, é necessário ter em consideração que as metodologias usadas nos dois processos são diferentes, e perceber se essas diferenças apresentadas têm fundamentação ou não. Se a incerteza entre os dois resultados de rentabilidade for acima dos 10%, ou se os resultados se apresentarem contraditórios, é realizada uma reformulação da metodologia associada aos *drivers* de custo, de modo a assegurar que os valores utilizados na conceção de estratégias sejam o mais próximos possível dos valores retratados pelo departamento financeiro. Se os resultados forem validados, a ferramenta está pronta para ser usada como suporte às decisões estratégicas por parte do departamento de marketing e vendas.

Processo de Validação

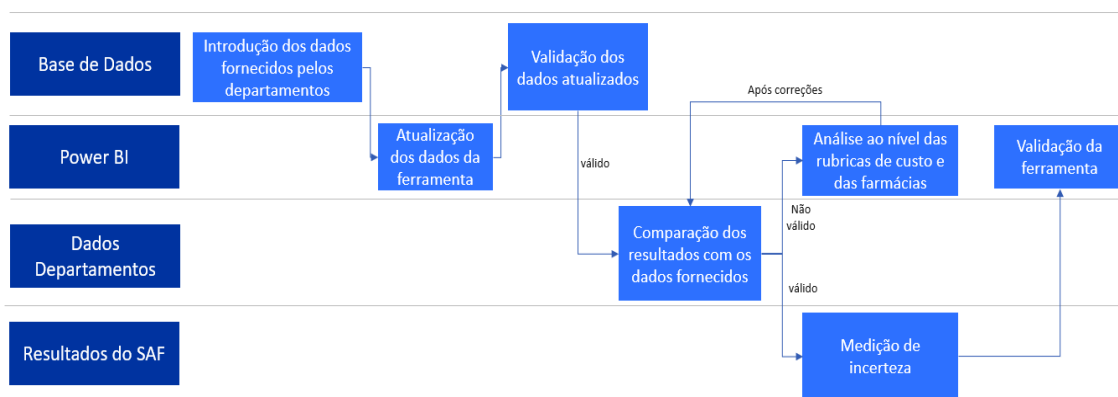


Figura 13 - Processo de Validação da Ferramenta

Durante a realização deste trabalho, existiu a necessidade de validação da ferramenta por parte da empresa, devido a uma atualização à metodologia realizada no início de janeiro do ano de 2019. Consequentemente, aplicou-se o procedimento de validação referenciado acima.

Em primeiro lugar, tal como o procedimento sugere, foi verificado se a atualização da ferramenta teve sucesso. O departamento de informática forneceu os dados de uma carteira de clientes de um gestor de cliente para o mês de janeiro de 2018, e foram comparados os resultados totais de cada rubrica de custo e a rentabilidade total entre as duas fontes de informação. Após esta análise, concluiu-se que a atualização da ferramenta não teve sucesso devido à falha na atualização de uma das tabelas que suporta o Dashboard.

Em segundo lugar, após a correção do erro de atualização da tabela em causa, procedeu-se à comparação dos totais de cada rubrica de custo com os custos fornecidos por cada departamento. Esta análise foi realizada aos resultados do ano de 2017, pois a ferramenta ainda não estava atualizada até ao mês de dezembro de 2018. Relativamente aos custos de telemarketing e aos custos associados ao desconto *rappel*, os valores não continham qualquer incerteza. Já em relação aos custos de logística interna, logística externa, custos de posse e custos de reclamação, as incertezas eram de 0,5%, -11%, 0,8% e 6,5%, respetivamente.

Seguidamente, efetuou-se uma análise tanto ao nível dos clientes, como ao nível das rubricas de custo, a fim de entender a razão para a elevada incerteza associada aos custos de reclamação e de logística externa. Através da análise por clientes, foi possível verificar que alguns tinham um valor de custo de reclamação abaixo do valor real. Deste modo, desempenhou-se uma análise ao cálculo deste *driver*, tendo como referência as farmácias anteriormente analisadas. Desta forma, concluiu-se que existia um problema de arredondamento nos cálculos intermédios, visto que, para as farmácias que reclamavam pouco, o *driver* de custo não era contabilizado, pois era demasiado baixo.

Em relação à incerteza associada à logística interna, foi através da análise dos custos totais de cada rota que se verificou o erro. Numa rota, o custo total é repartido por todos os clientes que a utilizam, através da distância ao armazém de aviamento. Contudo, para assegurar a alocação correta dos custos a todas as farmácias, existe uma fórmula matemática que permite homogeneizar as distâncias de cada cliente. Através da análise às rotas, em que o custo total não correspondia ao custo fornecido pela Dismed, foi verificado outro problema de arredondamento ao usar essa fórmula matemática para calcular as distâncias relativas de cada cliente. Após as correções dos problemas verificados, as incertezas associadas aos custos de logística externa e aos custos de reclamação foram reduzidas a 0%.

Por fim, foram compararam-se os resultados referentes ao ano de 2017, apresentados pela ferramenta, com o resultado de contas da Cooprofar. Desta análise, concluiu-se que existiam divergências ao nível da logística interna, logística externa e margem bruta das vendas. Estas divergências foram verificadas, devido ao facto de os custos de logística externa e interna inseridos na base de dados terem em consideração o valor real gasto pela Dismed e pela Medlog, e não o valor que as mesmas cobram à Cooprofar pelos serviços de entrega e de aviamento, respetivamente. Ademais, as diferenças nas margens brutas devem-se ao facto de o departamento financeiro considerar o custo médio de stock atual e histórico e, a ferramenta usar o custo de entrada de mercadoria, para calcular os custos de mercadoria vendida.

Isto posto, após a validação de todas as fases presentes no procedimento estabelecido, a ferramenta foi validada com uma incerteza de 0,6% associada.

4.2 Elaboração do Procedimento para o Levantamento de Dados

Segundo Charles, Foster, e Datar (2001), a análise à rentabilidade necessita de responder no mínimo a quatro desafios. Para assegurar que existe utilidade na análise de clientes, os seguintes desafios têm de ser superados:

- Desenvolvimento de valores confiáveis de receita e custos de clientes;
- Reconhecimento dos custos futuros de clientes (ambiental, contencioso, garantia, entre outros);
- Incorporação de múltiplos períodos na análise;
- Reconhecimento de diferentes *drivers* de custo.

Neste momento, a análise à rentabilidade consegue responder aos quatro desafios apresentados. Relativamente ao primeiro desafio, foi criado o procedimento de validação de resultados apresentado na secção 4.1. Na presente secção, é abordado a atualização dos dados, que incorporam os diversos *drivers* de custos, a fim de integrar múltiplos períodos na análise e permitir aferir os futuros custos por parte de clientes.

Para entender que informação já se encontrava presente nos sistemas de informação da empresa e na base de dados da ferramenta, houve a necessidade de entender o seu modo de funcionamento.

Sucintamente, existe um sistema que alberga toda a informação referente ao negócio da organização denominado *Data Warehouse (DW)*, que permite um acesso facilitado e melhora a performance de consulta de informação.

Atualmente, o sistema SIDIF é o ERP (*Enterprise Resource Planning*) do Grupo, baseado na tecnologia Oracle Weblogic, que suporta o *core business* da organização em termos operacionais. Contudo, apesar de estarem totalmente integrados no SIDIF, os módulos aplicados aos Recursos Humanos e SAF pertencem ao software ERP SAP.

As interfaces de comunicação com os utilizadores no SIDIF denominam-se de *forms*. Estes *forms* permitem a extração e introdução de dados, através da execução de programas baseados na linguagem Java. Desta forma, foi através da análise dos *forms* aplicados à base de dados da ferramenta, na introdução de dados, que se definiu as informações necessárias para a atualização da mesma.

Tabela 2 - Tabelas Carregadas Automaticamente pelo SIDIF

Dados	Tabela	Origem	Quem	Periodicidade	Até Quando
Geral					
Informação de Base	DIM_CLIENTES	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte
	DIM_CLIENTES_SERVICOS	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte
	DIM_CLIENTE_TELEFONE	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte
	DIM_DESC_FINANCEIRO	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte
	DIM_PRODUTOS	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte
	DIM_ROTAS	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte
	DIM_ROTAS_PERIODICIDADE	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte
Informação de Histórico	DIM_ROTAS_ENTREGAS	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte
	FACT_AVL	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte
	FACT_AVL_RESUMOS	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte
	FACT_DOCUMENTOS_RESUMO	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte
	FACT_PEDIDOS_CAB	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte
	FACT_PEDIDOS_LIN	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte
	FACT_RAPPEL	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte
	FACT_RECLAMACOES	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte
	FACT_RESUMOS	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte
	FACT_TRANSPORTE	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte
FACT_CHAMADAS_TEMPO	SIDIF	Auto	mensal	1º dia útil do mês seguinte	

Após a análise aos forms referentes à base de dados, concluiu-se que as tabelas apresentadas na Tabela 2 são carregadas mensalmente e de forma automática para a base de dados que suporta o *Dashboard*. Estas tabelas representam toda a informação que a empresa tem ao seu

dispor, relativamente aos seus clientes, às faturas, aos produtos e às rotas utilizadas nas entregas às farmácias.

Para além desta informação, foi necessário levantar todos os custos associados aos departamentos que os sistemas de informação não contemplavam. Desta forma, concluiu-se que era necessária a colaboração dos departamentos de logística interna (Medlog), logística externa (Dismed), marketing e vendas, financeiro (SAF), qualidade, e serviço de atendimento aos clientes (SAC).

De forma a tornar a entrega de dados o mais independente possível do departamento de marketing e vendas, analisou-se, em conjunto com cada departamento, o formato da informação a ser entregue e o modo de validar essa informação. Ademais, definiu-se o responsável no departamento pela entrega destes dados e a periodicidade em que teria de os fornecer.

Relativamente ao departamento de qualidade, a diretora necessita apenas de enviar anualmente o valor por reclamação. Isto deve-se ao facto deste driver de custo depender do custo integral dos colaboradores que tratam das reclamações e do número de reclamações feitas pelos clientes durante um período determinado, não apresentando muita variabilidade.

No que se refere ao departamento de serviço de apoio ao cliente, ficou à responsabilidade da diretora de marketing enviar mensalmente um ficheiro Microsoft Excel com a informação de todas as chamadas realizadas, *inbound* ou *outbound*, e de enviar anualmente o custo de chamada por minuto. O custo de chamada por minuto é atualizado anualmente devido a este driver de custo depender do custo integral das pessoas do SAC, do valor pago ao fornecedor de telecomunicações e do custo da compra de novos equipamentos, tornando o *driver* pouco variável.

Por parte da Medlog, o diretor de logística interna ficou incumbido do envio trimestral dos *drivers* de custo por linha de aviamento direta normal e atrasada para cada armazém, e por linhas de receção inversas. Cada linha representa um produto e a quantidade pedida desse produto numa encomenda, isto é, de uma encomenda derivam várias linhas de acordo com os diversos produtos pedidos pelo cliente. A razão para a diferenciação destes três *drivers* surge devido a encomendas realizadas fora do horário limite por parte dos clientes, que representam um custo extra de aproximadamente 20% para as linhas diretas normais, e às devoluções que dizem respeito à logística interna inversa. Foi acordada a periodicidade de três meses, visto que o departamento está limitado aos relatórios enviados pelo SAF, que são realizados trimestralmente.

No que diz respeito à logística externa, o diretor da Dismed ficou encarregue de enviar os valores cobrados por quilómetro e por minuto, sendo diferenciados os dias da semana a que as rotas se realizam, pois a Dismed cobra um valor extra à Cooprofar por entregas que se realizarem ao fim de semana. A periodicidade desta informação é a mais crítica de todas, devido a depender do sistema SIDIF ter carregadas todas as outras informações para conseguir fornecer à Dismed a informação relativa à duração de cada entrega, os quilómetros percorridos e a rota utilizada. Esta informação é atualizada trimestralmente, contudo, por consequência do anteriormente referido, sempre com um atraso trimestral.

Quanto às vendas, o diretor comercial necessita de enviar quadrimestralmente a informação relativa ao desconto *rappel*, isto é, a que clientes foi oferecido este desconto e o valor do mesmo. Para além disso, está incumbido de enviar os custos de posse de cada cliente, que visam custear os gastos associados à equipa de gestores de clientes (salários, prémios e despesas de viagens). Definiu-se um período trimestral para o envio desta informação, devido à informação estar limitada aos relatórios enviados pelo SAF.

Por fim, em relação ao SAF, o diretor financeiro ficou responsável de enviar as contas de gastos com pessoal, subcontratação de trabalho temporário, subcontratação de transportes

rodoviários, restantes custos e custo de capital. O envio desta informação deve ser feito quinze dias após cada trimestre, devido a atrasos de alguns fornecedores em enviar as faturas à empresa, com repercussões no atraso do fecho de contas. Deste modo, o SAF é o departamento limitante em termos de atualização dos dados, pois vários departamentos estão dependentes de determinada informação fornecida pelo SAF após o fecho das contas.

Toda a informação acima enunciada pode ser observada na Tabela 3, onde estão referenciado os dados a enviar e, o formato, a periodicidade, o procedimento de validação e a data limite de envio dos dados para serem carregados na base de dados do *Dashboard*.

Tabela 3 - Procedimento de Levantamento de Dados

Dados	Quem	Periodicidade	Até Quando	Formato	Como validar
SAC					
Chamadas Inbound e Outbound	Diretora Marketing e Vendas	mensal	1º dia útil do mês seguinte	ficheiro excel	- abrir automaticamente excel carregado - indicação de: nº de linhas, total tempo de chamadas, total custo, tamanho do ficheiro, data e hora da última modificação do ficheiro
€ / Minuto de Chamada	Diretora Marketing e Vendas	anual	1ª semana de Janeiro	edição do valor pré-definido	- pergunta de confirmação do valor editado
Logística Interna					
€ / linha direta (normal e atraso) por armazém	Diretor Logística Interna	trimestral	1º dia útil do trimestre seguinte	edição dos valores pré-definidos	- pergunta de confirmação dos valores editados
€ / linha inversa	Diretor Logística Interna	trimestral	1º dia útil do trimestre seguinte	edição do valor pré-definido	- pergunta de confirmação do valor editado
Logística Externa					
Custo Por Rota (Km, minutos e dia)	Diretor Dismed	trimestral (trimestre de atraso)	1º dia útil após trimestre seguinte	ficheiro excel	- abrir automaticamente tabela em excel - indicação de: faturação mensal total por rota e dia da semana - pergunta de confirmação dos dados visualizados
SAF					
Gastos com o Pessoal	Diretor Financeiro	trimestral	1º dia útil do trimestre seguinte	edição do valor pré-definido	- pergunta de confirmação do valor editado
Subcontratação Trabalho Temporário (RH)	Diretor Financeiro	trimestral	1º dia útil do trimestre seguinte	edição do valor pré-definido	- pergunta de confirmação do valor editado
Subcontratação Transportes Rodoviários	Diretor Financeiro	trimestral	1º dia útil do trimestre seguinte	edição do valor pré-definido	- pergunta de confirmação do valor editado
Restantes Custos	Diretor Financeiro	trimestral	1º dia útil do trimestre seguinte	edição do valor pré-definido	- pergunta de confirmação do valor editado
Custo de Capital	Diretor Financeiro	trimestral	1º dia útil do trimestre seguinte	edição do valor pré-definido	- pergunta de confirmação do valor editado
Reclamações					
€ / Reclamação	Diretora de Qualidade	anual	1ª semana de Janeiro	edição do valor pré-definido	- pergunta de confirmação do valor editado
Vendas					
RAPPEL	Diretor Comercial	Quadrimestral	1.ª semana do 2.º mês de cada quadrimestre	ficheiro excel	- abrir automaticamente tabela em excel - indicação de: data da emissão do rappel; período a que corresponde; valor atribuído - pergunta de confirmação dos dados visualizados
Custo de Posse	Diretor Comercial	Trimestral	1.º dia útil de cada mês	ficheiro excel	- abrir automaticamente tabela em excel - indicação de: total de custo de posse e nº visitas - pergunta de confirmação dos dados visualizados

4.3 Construção de uma análise de suporte aos Projetos Piloto

Neste subcapítulo, é realizada uma análise à metodologia da nova segmentação aplicada aos clientes, uma análise aos dados apresentados no *dashboard* e uma análise às respostas dos clientes a um questionário de satisfação, desenvolvido pelo departamento de marketing e vendas. As conclusões derivadas destas análises servirão de suporte para as decisões estratégicas efetuadas no desenvolvimento da proposta de projetos piloto apresentada no próximo capítulo.

4.3.1 Análise à Metodologia da Nova Segmentação

A metodologia da nova segmentação de clientes aplicada ao Dashboard tem por base os indicadores comportamentais do cliente e a rentabilidade atual do mesmo. Desta forma, realizou-se uma análise a esta segmentação para retirar novas conclusões relativamente aos clientes da Cooprofar.

Em primeiro lugar, as farmácias foram segmentadas pela rentabilidade absoluta. Esta segmentação tem por base a teoria, apresentada na revisão da literatura desta dissertação, da Pirâmide de Clientes. De acordo com a teoria, os clientes são divididos por quatro patamares de rentabilidade. Isto posto, os clientes são divididos pelos segmentos rentáveis (Z), algo

rentáveis (Y), pouco rentáveis (X) e não rentáveis (W). Como se pode observar na Figura 14, a proporção atual de clientes não rentáveis é consideravelmente superior à proporção de clientes BASE, o que demonstra que alguns clientes que oferecem boas perspectivas na segmentação atual aplicada, são servidos “demasiado” bem, e, por isso, o custo de servir esses clientes supera os seus volumes de vendas. Por outro lado, de acordo com o aumento substancial da proporção de clientes A para os clientes rentáveis, existem clientes que poderiam obter maiores benefícios e um melhor serviço.

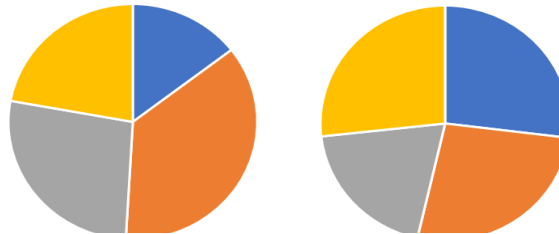


Figura 14 - Segmentação Atual vs. Segmentação Geral Aplicada na Ferramenta

Contudo, para além desta segmentação, efetuada tendo por base a rentabilidade das farmácias, consideraram-se ainda treze atributos comportamentais, que permitem caracterizar o perfil de compra de cada farmácia. A medição dos indicadores comportamentais é concebida com o objetivo de melhorar a tomada de decisão, pois é possível analisar individualmente o comportamento de cada farmácia, e agrupar as farmácias de perfil comportamental semelhante, de forma a definir com maior precisão os serviços oferecidos a grupos de clientes. Os atributos considerados são:

- Volume de vendas;
- Quota;
- Custo por linha;
- Custo por entrega;
- % Vendas convencionais;
- % Vendas diretas;
- % Vendas via grupo;
- % Vendas em campanha;
- Volatilidade;
- Tendência;
- % Rateados (quantidade);
- % Vendas nett;
- Prazo Pagamento.

Para cada farmácia, foi atribuída uma pontuação de 1 a 10 para cada um dos indicadores do perfil de compra, onde se assume que quanto mais alta fosse, melhor seria a pontuação. Por consequência, a volatilidade, o prazo de pagamento, a percentagem de vendas via grupo, das vendas em campanha e dos rateados foram considerados negativos, devido ao seu efeito negativo para a rentabilidade. Ademais, de forma a atribuir maior importância ao peso das vendas, foi concedido um peso três vezes superior aos indicadores de volume de vendas e quota.

Desta forma, dentro de cada segmento (Z, Y, X, W), foi efetuada uma segmentação em quatro subsegmentos que agrupam as farmácias em grupos semelhantes tendo em conta o seu perfil comportamental. A título de exemplo, no Anexo A, estão representadas as médias atuais de pontuação de cada indicador para cada um dos segmentos.

Na Tabela 4 estão representadas as proporções atuais dos clientes A, B, C e BASE nos novos segmentos definidos. Ao observar os valores representados, é possível afirmar que mais de 10% das farmácias que detêm um elevado volume de vendas (Clientes A) obtêm da Coopropar

um nível de serviço acima do que deveriam e, por isso, o custo de servir esses clientes é superior à margem das suas compras. Nesta situação, é imperativo o gestor de cliente renegociar com este as condições comerciais e os serviços oferecidos para obter um aumento percentual da rentabilidade. O oposto acontece com 7,11% dos clientes C, que aparentam não justificar o trabalho exercido pelos colaboradores da empresa devido ao seu baixo volume de vendas, porém são bastante rentáveis. Neste caso, é proveitoso verificar o potencial crescimento do volume de vendas da farmácia, de modo a proceder ao contacto com a mesma para o aumento das vendas, através do aumento do nível de serviço.

Esta tabela demonstra as fragilidades que a utilização da segmentação atual, aplicada na alocação de serviços, representa. Atualmente, de acordo com os dados apresentados, alguns negócios efetuados pelos gestores de cliente, apesar de aumentarem o volume de vendas, não são benéficos para a empresa. A empresa até pode ganhar quota perante os concorrentes, contudo esse aumento de quota tem de se traduzir em um maior fluxo económico para a empresa, o que não acontece com alguns dos clientes.

Deste modo, é necessário verificar a rentabilidade atual e crescimento potencial de determinados grupos de farmácias, e delinear estratégias com o objetivo de aumentar a rentabilidade total da empresa.

Tabela 4 - Proporções dos clientes da Segmentação Atual na Segmentação Detalhada aplicada à Ferramenta

Segmentação	W1	W2	W3	W4	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4	Z1	Z2	Z3	Z4
A	1,65%	7,44%	2,48%	-	4,17%	1,65%	-	-	5,78%	4,96%	0,82%	0,82%	31,40%	12,40%	19,00%	7,43%
B	8,05%	4,02%	8,67%	1,55%	5,57%	4,02%	0,33%	-	13,62%	12,07%	3,41%	1,86%	12,69%	5,26%	5,88%	13,00%
C	2,09%	-	25,52%	6,28%	0,84%	16,74%	6,28%	2,09%	4,18%	2,51%	14,23%	12,13%	1,25%	-	-	5,86%
Base	-	-	1,82%	28,64%	0,45%	1,82%	23,18%	24,55%	0,45%	0,45%	14,09%	4,55%	-	-	-	-

4.3.2 Análise aos Dados Apresentados no Dashboard

Nesta secção é apresentada uma análise, referente ao ano de 2018, de rentabilidade e rubricas de custos, realizada através do Dashboard, a conjuntos de farmácias devidamente selecionadas, às rotas utilizadas pela empresa para responder às necessidades dos clientes e aos distritos associados a esses mesmos clientes.

Conjunto de Farmácias

Para aumentar a rentabilidade total da empresa, foram estudados dois conjuntos de clientes. O primeiro conjunto refere-se aos clientes que atualmente pertencem aos segmentos A e B, e ao aplicar a nova segmentação da ferramenta foram alocados ao segmento W. Este estudo tem como objetivo evidenciar as razões e os serviços que contribuem para o resultado negativo de rentabilidade.

O segundo conjunto de clientes selecionados é constituído por clientes dos segmentos atuais C e Base, que após a aplicação da nova segmentação foram atribuídos aos segmentos Y3, Y4 e Z4. Estes clientes foram elegidos devido à sua rentabilidade atual e ao seu potencial de crescimento de volume de vendas. Esta análise pretende exibir os grupos de clientes com os quais se deve negociar um nível de serviço diferenciado dos existentes na empresa, a fim de aumentar o seu volume de vendas e aumentar a rentabilidade total da empresa.

No que concerne ao estudo do primeiro grupo elegido, foram divididos os clientes fiéis, ou seja, as farmácias que compram à Cooprofar mais de 65% das suas compras totais, e os clientes não fiéis, devido à diferença de crescimento potencial relacionado com as farmácias de cada grupo. Desta forma, foram obtidos os resultados representados na Tabela 5, onde se verifica que os custos operacionais e comerciais são demasiados elevados e, por consequência, a rentabilidade de cada um dos grupos de farmácias torna-se negativa.

Tabela 5 - Resultados Percentuais da Análise aos Clientes dos segmentos A-W e B-W

Fidelidade	Rentabilidade	Margem Bruta	Custo Operacional	Custo Financeiro	Custo Comercial
S	-3,98%	5,46%	5,44%	0,48%	3,43%
N	-4,40%	5,15%	5,31%	0,64%	3,50%

Isto posto, foi investigada a razão para o peso conjunto destas rubricas de custo ser superior à margem bruta das vendas. Após a investigação, concluiu-se que os resultados, acima representados, devem-se às devoluções realizadas pelos clientes, a principal razão para a margem bruta apresentar um valor muito reduzido, e aos tipos de compra e de produto que as farmácias destes conjuntos efetuam. Para além deste aspeto, os resultados devem-se também ao reconhecido nível de serviço associado aos segmentos A e B, que aumenta tanto os custos logísticos ligados ao custo operacional, como também os descontos comerciais oferecidos aos clientes, ou seja, aumenta o custo comercial relativo a estes clientes.

Como se pode observar na Figura 15, a percentagem conjunta de compras de grupo e de campanha é 37% para os clientes fiéis e 32,3% para os clientes não fiéis. Por consequência, como nas vendas em grupo a margem bruta da empresa se resume a um *fee* logístico e nas vendas em campanha a margem é limitada pelos descontos oferecidos, a margem bruta das vendas totais diminui. Ademais, juntando-se a estas razões, a percentagem média de produtos nett comprados é relativamente baixa (21,5% para os clientes não fiéis e 19,6% para os fiéis), ou seja, é comprada uma quantidade baixa, relativamente à quantidade total comprada, dos produtos em que o preço não está regulado pelo Infarmed e a empresa consegue obter uma margem maior.

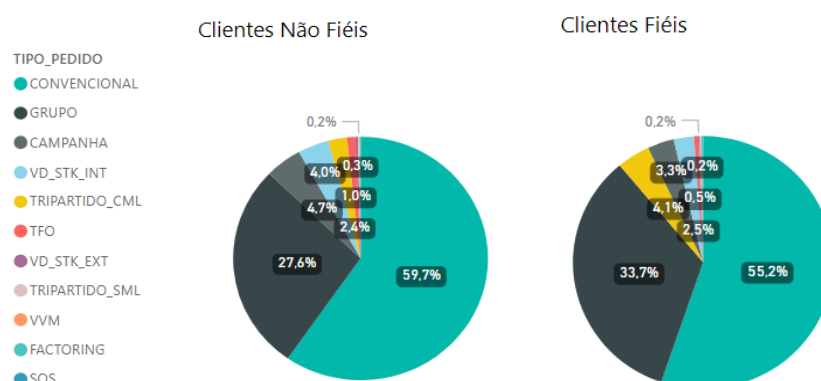


Figura 15 - Tipos de Compra dos Clientes Fiéis e Não Fiéis

Em relação ao estudo do segundo conjunto selecionado, realizou-se a mesma análise efetuada ao primeiro grupo de clientes. Assim, foi estudado o tipo de compras efetuadas e o tipo de produtos comprados pelas farmácias e, para além disso, foram analisadas as percentagens da rentabilidade, da margem bruta e das rubricas de custo, relativas às vendas totais a estes clientes.

Tabela 6 - Resultados Percentuais da Análise aos Clientes dos clientes rentáveis dos segmentos C e Base

Segmento	Rentabilidade	Margem Bruta	Custo Operacional	Custo Financeiro	Custo Comercial
Y3	3,23%	8,54%	2,81%	0,34%	1,99%
Y4	3,13%	8,80%	3,69%	0,33%	1,51%
Z4	4,69%	10,45%	3,02%	0,29%	2,36%

Os resultados obtidos, representados na Tabela 6, demonstram custos operacionais elevados, custos comerciais relativamente baixos e margens brutas elevadas para cada segmento.

As percentagens elevadas dos custos operacionais são justificadas pelas baixas quantidades de produtos compradas à Cooprofar, pois, apesar de o número de entregas ser baixo, a quantidade enviada em cada uma destas entregas é, por sua vez, também baixa. Como

esperado, os custos comerciais são inferiores aos custos comerciais do primeiro conjunto, devido às condições comerciais oferecidas a estes clientes serem menos vantajosas.

Por fim, as margens brutas associadas a estes grupos de clientes são elevadas, pois a percentagem média de produtos nett comprados pelo conjunto de clientes, relativamente ao seu total de compras, é 43,4% e a percentagem média de compras convencionais (que libertam mais margem) é 76,3%. Estes dois indicadores remetem à necessidade de uma nova negociação com estas farmácias, com o objetivo de aumentar o seu volume de vendas, tendo sempre em atenção os pontos percentuais de rentabilidade perdidos devido à oferta de um nível de serviço superior.

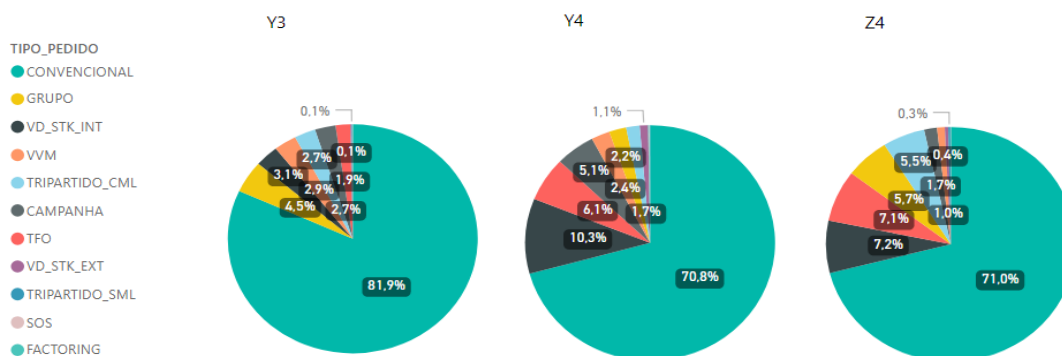


Figura 16 - Tipos de Compra dos Clientes do Segmento Y3, Y4 e Z4

Logística Externa – Rotas

A análise às rotas foi dividida em duas partes. A primeira aborda os custos operacionais associados à logística das entregas, enquanto que a segunda analisa a rentabilidade referente a cada rota utilizada pela empresa.

Relativamente aos custos operacionais, verificou-se que estes representam um terço da margem bruta associada às vendas, isto é, têm um grande impacto na rentabilidade das farmácias.

Desta forma, iniciou-se um estudo comparativo entre farmácias com um nível de volume de compras similar, do mesmo distrito e do mesmo segmento, de acordo com a segmentação atual aplicada aos clientes (A, B, C, Base), para perceber se existiam diferenças significativas que explicassem, em parte, a razão de existirem clientes muito rentáveis, rentáveis, pouco rentáveis e não rentáveis para farmácias com perfis de compra similares.

Na Tabela 7, estão retratados sete exemplos de farmácias que têm um nível de volume de compras similar, pertencem ao mesmo segmento atual e pertencem ao mesmo distrito. Neste caso, como em diversos outros não retratados neste trabalho, é possível verificar uma diferença notável, ao nível do custo logístico associado às entregas de produto, entre clientes que, supostamente, têm direito aos mesmos serviços e contribuem monetariamente de igual forma.

Tabela 7 - Rentabilidade e Custo Operacional Percentuais de Sete Farmácias Semelhantes

Segmento Atual	Segmento da Ferramenta	Rentabilidade	Custo Operacional
A	Z3	1,93%	1,49%
A	Y1	1,39%	2,47%
A	X1	0,45%	1,60%
A	W2	-0,12%	2,71%
A	Z2	3,62%	1,12%
A	Z3	3,71%	1,27%
A	Y2	0,79%	2,88%

Assim, em jeito de auditoria, foi realizada uma investigação ao número real de entregas que cada farmácia tem ao seu dispor semanalmente, comparando-o com o número estipulado nas condições comerciais atualmente praticadas pela empresa no mercado.

Após esta investigação, foram reveladas as farmácias que tinham o número de entregas superiores ao número acordado dentro da empresa. Como se pode observar na Tabela 8, a percentagem de farmácias com um tratamento especial oferecido pela empresa, durante os períodos de negociação, é alarmante e indicia ser uma das razões para as disparidades verificadas entre clientes com o mesmo perfil de compra. De igual modo, este tratamento extra de que algumas das farmácias usufruem, pode ser o fator determinante no resultado de rentabilidade associado a essas mesmas farmácias.

Tabela 8 - Percentagem de Farmácias com Entregas a mais por segmento

Segmentação	%
A	98,47%
B	96,45%
C	74,41%
Base	14,50%
Total	76,38%

Para além da verificação do número de farmácias que detêm um número de entregas superior ao estipulado, foi estudado se essa disparidade se verificava mais frequentemente durante a semana ou durante o fim-de-semana.

Assim, de acordo com os resultados desta análise, retratados na Figura 17, concluiu-se que normalmente os clientes dos segmentos A e B solicitam mais entregas ao fim-de-semana, pois já possuem um número razoável de entregas durante a semana e, os clientes C e Base dão uma importância similar às entregas durante a semana e ao fim-de-semana devido ao número baixo de entregas que têm associado. No entanto, apesar de os clientes do segmento B atribuírem maior relevância às entregas ao fim-de-semana durante as negociações com os gestores de cliente, é de notar o número elevado que reclamam mais entregas, durante a semana, do que as que já têm associadas.

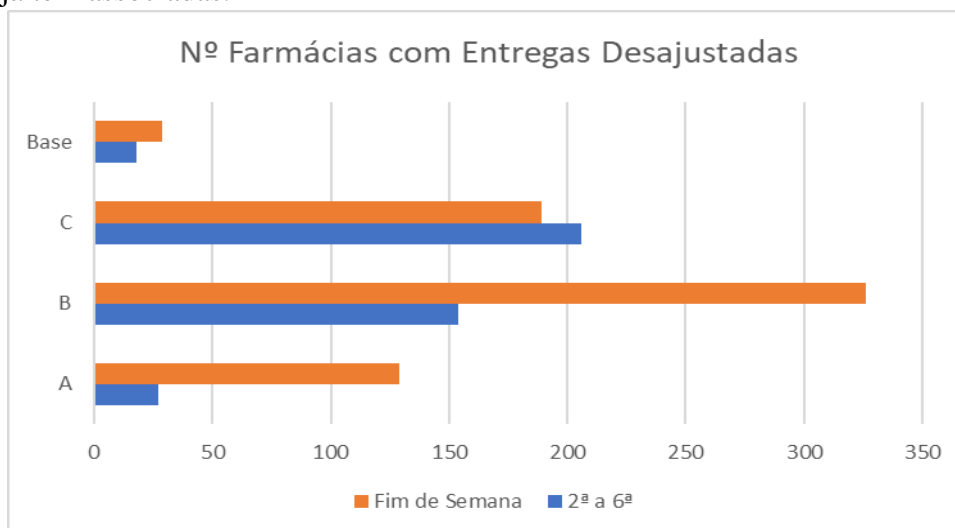


Figura 17 - Número de Farmácias com Entregas Desajustadas por Segmento

No que se refere à análise individual das rotas, foram selecionados os percursos não rentáveis, que são utilizados para satisfazer menos de 20 clientes e representem um valor de vendas notável, com a finalidade de expor oportunidades de uma nova alocação destas farmácias a outras rotas ou da integração de outras farmácias num dos trajetos selecionados para o tornar rentável. Para assegurar que a análise fosse realizada corretamente, tomou-se em consideração

de que as necessidades de cada cliente, habitualmente, são atendidas apenas pelo armazém que lhe é atribuído no momento de captação.

Tabela 9 - Rotas Não Rentáveis Seleccionadas para Análise

Rota	Período	Rentabilidade	NºFarmácias	Armazém de Aviamento
18VM	Almoço	-0,61%	17	Macedo de Cavaleiros
824J	Almoço	-0,15%	14	Guarda
831	Tarde	-0,80%	12	Guarda
509	Almoço	-0,82%	10	Alcochete
709J	Noite	-0,30%	8	Gondomar
901	Noite	-0,59%	4	Alcochete
826	Almoço	-0,46%	13	Guarda
803	Manha	-0,18%	11	Guarda
805	Manha	-0,77%	10	Guarda
801	Manha	-0,35%	8	Gondomar
806J	Manha	-3,40%	2	Guarda
541	Almoço	-0,24%	8	Alcochete
719J	Almoço	-3,61%	7	Aveiro
825	Almoço	-2,82%	13	Guarda
503	Almoço	-1,81%	15	Alcochete
731	Tarde	-2,33%	10	Aveiro
736J	Tarde	-0,99%	8	Aveiro
718J	Noite	-2,83%	5	Gondomar
522J	Manha	-1,31%	4	Alcochete
900	Noite	-2,69%	4	Alcochete
834J	Tarde	-3,95%	8	Guarda
36VM	Tarde	-5,98%	11	Gondomar
8S	Tarde	-2,67%	7	Gondomar
4LF	Almoço	-3,99%	17	Gondomar
5VM	Tarde	-11,06%	13	Gondomar
37VM	Tarde	-23,44%	13	Gondomar
362	Manha	-354,92%	7	Macedo de Cavaleiros

Deste modo, seleccionaram-se as vinte e sete rotas representadas na Tabela 9, onde estão retratados a denominação, o período de atuação e a rentabilidade dos percursos escolhidos, o número de farmácias que as utiliza e o seu armazém de origem.

Os armazéns com um maior número de trajetos não rentáveis, de acordo com os dados apresentados, são o de Gondomar e o da Guarda. Em relação ao armazém de Gondomar, este resultado não é alarmante devido a este ser o maior armazém do Grupo, atender às necessidades de quase todos os clientes e ser o armazém de origem de 55,42% das rotas da empresa. Já o valor associado ao armazém da Guarda, demonstra a necessidade de uma melhor gestão de rota, pois os percursos não rentáveis apresentados correspondem a 22,86% do total de percursos referentes a esse armazém.

Relativamente aos oito trajetos correlacionados com o armazém da Guarda, estes distribuem-se pelos períodos da manhã, almoço e tarde. As rotas 806J e 803 são os únicos percursos da empresa que servem todos os clientes situados no distrito de Portalegre. Ademais, a rota 803 é usada também para efetuar entregas a mais de metade dos clientes associados à rota 805.

Durante o período do almoço, o único trajeto que está alocado aos clientes de Castelo Branco é a rota 825. Para além deste percurso, as rotas 824J e 826 são as únicas utilizadas pelo armazém para responder às necessidades dos clientes ligados a cada um destes percursos. Porém, devido à falta de rotas rentáveis para os clientes originários do distrito da Guarda, nesse período, é impossibilitada a colocação de farmácias rentáveis, ou a subtração de clientes não rentáveis, no percurso 826. Por outro lado, devido à rota 821 dispor de um grupo de clientes muito rentáveis, oriundos de Viseu, é favorecido o aumento da rentabilidade da rota 824J através da introdução de alguns deles. Por fim, durante o período da tarde, o armazém reparte as necessidades dos clientes de Viseu precisamente pelas duas rotas seleccionadas (831 e 834J).

No que se refere às rotas pertencentes ao armazém de Macedo de Cavaleiros, a rota 362 é utilizada pontualmente para atender às demandas de determinados clientes, porém existem

outros trajetos rentáveis onde estão incorporados todos esses clientes. Já a rota 18VM, possui clientes exclusivos de Bragança e de Vila Real. No entanto, como este armazém atende a diversos clientes rentáveis oriundos destes dois distritos, permite a incorporação de farmácias rentáveis oriundas de outra rota (11VM), sem a tornar não rentável.

No que concerne o armazém de Aveiro, os clientes de Santarém e de Coimbra atendidos pela rota 719J são exclusivos dessa rota. Porém, tal como no trajeto anterior, o armazém é responsável por múltiplos clientes de Coimbra e permite a introdução de clientes rentáveis das rotas 726J ou 724J, sem tornar esses trajetos não rentáveis. Relativamente ao período da tarde, as duas rotas selecionadas (731 e 736J) são constituídas maioritariamente por clientes, exclusivos de cada trajeto, provenientes de Coimbra. Assim, devido à falta de rotas rentáveis, com destino a Coimbra, correlacionadas com este armazém, não foi possível exibir nenhuma oportunidade de melhoria.

No que diz respeito ao armazém de Alcochete, a rota 522J é o principal trajeto, em termos de volume de venda, para o distrito de Leiria, o que inviabiliza uma melhoria da rentabilidade, devido à falta de capacidade, que os outros percursos apresentam, para suportar os custos relativos às farmácias associadas a esta rota.

Em relação ao período de almoço, a rota 509 é a única que atende às necessidades dos clientes provenientes de Évora. Já na rota 541, apesar de esta envolver somente clientes exclusivos oriundos de Setúbal, é possível inserir algumas farmácias rentáveis das rotas 527 ou 505, sem as tornar não rentáveis, pois, o armazém de Alcochete atende a múltiplos clientes deste distrito. Ademais, devido à abundância de clientes que o armazém gere em Lisboa e ao facto de a rota 503 ser o único trajeto não rentável, durante esse período do dia, associado a clientes de Lisboa, é possível aumentar a sua rentabilidade ao incorporar farmácias rentáveis, que estão inseridas nas outras rotas deste armazém.

Por fim, relativamente ao período da noite, as duas rotas selecionadas (900 e 901) são relativas ao distrito de Faro, sendo que, para além de o Grupo não dispor de um armazém nas proximidades da região, o número de clientes é reduzido, traduzindo-se no resultado de rentabilidade negativo apresentado.

No que se refere aos oito trajetos relacionados com o armazém de Gondomar, estes distribuem-se pelos períodos da manhã, almoço, tarde e noite. A rota 801 é um dos casos em que o volume de vendas está repartido por dois armazéns. Neste caso, apesar de este trajeto ser utilizado mais frequentemente pelo armazém de Gondomar, o volume de vendas que o armazém da Guarda avia utilizando-o tem um impacto significativo no resultado de rentabilidade desse trajeto. Todavia, o armazém de Gondomar reúne várias rotas, que estão disponíveis para uma transferência de algumas das suas farmácias rentáveis para a rota 801, sem correrem o risco de se tornarem não rentáveis.

Relativamente ao período de almoço, a rota 4LF refere-se apenas às entregas aos domingos no distrito de Braga. Por consequência, é o único trajeto encarregue destas entregas, o que impede qualquer realocação de farmácias entre rotas. Durante o período da tarde, tal como na rota anterior, as rotas 8S e 37VM referem-se às entregas aos domingos, limitando as ações a tomar para o aumento de rentabilidade de ambos os trajetos. De igual modo, a rota 5VM é apenas referente às entregas aos sábados. Assim, esta não dispõe de soluções de melhoria, pois não usufrui da presença de rotas rentáveis, durante o seu período de atividade. Por fim, a rota 36VM é utilizada, juntamente com a rota 12VM, para atender às necessidades de um pequeno grupo determinado de clientes oriundos do Porto, Vila Relá e Viseu. Ambas as rotas são não rentáveis, porém, a incorporação dos clientes da rota 12VM, que possui um menor volume de vendas, na rota 36VM torna este trajeto rentável.

Finalmente, em relação às rotas realizadas durante o período da noite, na rota 709J está delineado entregar um elevado volume de vendas a clientes do distrito de Coimbra, porém

para rentabilizar este processo, é necessário introduzir farmácias rentáveis provenientes de outros trajetos utilizados pela empresa. Desta forma, como o armazém de Gondomar engloba a maior parte dos clientes e trajetos da empresa, o processo de adição de farmácias a esta rota torna-se viável através das rotas 715J ou 704J. Enquanto que a rota 718J, juntamente com outras quatro rotas, responde às necessidades de cinco clientes oriundos de três distritos diferentes. Assim, como o número de clientes alocados a esta rota é baixo e existem soluções já estabelecidas para a substituição da mesma, conclui-se que deve ser definido um plano de dissolução das entregas deste trajeto pelos restantes quatro trajetos.

Distritos

Como já foi referido no capítulo 1, o Grupo Coopfar-Medlog possui cinco plataformas logísticas para atender às necessidades dos seus clientes. Estas plataformas estão situadas em Alcochete, Aveiro, Guarda, Gondomar e Macedo de Cavaleiros. Por consequência, o custo de servir os clientes mais distantes será, naturalmente, superior ao custo de servir os clientes próximos de cada armazém.

Desta forma, foi realizada uma análise à rentabilidade de cada distrito servido pela empresa, utilizando a ferramenta associada ao cálculo de rentabilidade. Seguidamente, na análise aos resultados obtidos pela ferramenta, foram divididos os distritos rentáveis dos distritos pouco (menos de 1%) ou não rentáveis, de forma a evidenciar semelhanças e diferenças dentro de cada um dos grupos, que justifiquem os resultados obtidos.

De acordo com a Tabela 10, a empresa serve nove distritos rentáveis, onde se destacam os distritos do Porto, Aveiro e Braga. Relativamente aos custos comerciais, não existe uma variação significativa, em relação ao custo médio (3,35%), para a maior parte dos valores referentes a cada distrito. Porém, apesar de grande parte dos resultados se apresentarem próximos do valor médio, sobressaem os valores relacionados com os distritos de Coimbra, Viana do Castelo, e Leiria.

Tabela 10 - Dados Percentuais Referentes aos Distritos Rentáveis

Distrito	Aveiro	Braga	Coimbra	Leiria	Lisboa	Porto	Setúbal	Viana do Castelo	Viseu
Custo Comercial	3,39%	3,13%	2,87%	3,80%	3,25%	3,25%	3,44%	3,61%	3,41%
Custo Operacional	2,27%	2,60%	3,43%	3,28%	3,52%	2,04%	3,27%	2,52%	3,56%
Rentabilidade	2,69%	2,72%	1,70%	1,42%	1,36%	2,87%	1,46%	2,10%	1,19%

No que diz respeito ao distrito de Coimbra, este custo justifica-se pelo facto de apenas 33,96% dos clientes pertencerem ao segmento A ou B, e os restantes clientes não poderem usufruir do nível elevado de descontos comerciais oferecidos pela Coopfar a esses segmentos. De igual modo, como 65,96% dos clientes de Viana do Castelo possuem a segmentação A ou B, o uso dos descontos comerciais por parte destes clientes aumenta o custo comercial relativo a este distrito. Por fim, para além de 43,75% dos clientes oriundos de Leiria pertencerem ao segmento A ou B, e o número de clientes ser relativamente baixo, 81,25% dos clientes apresentam um valor de desconto superior a 40% da margem bruta das suas compras, aumentando o custo comercial associado.

No que se refere aos custos operacionais, são evidenciado os custos mais elevados relativos aos distritos de Coimbra, Leiria, Lisboa, Viseu e, principalmente, Setúbal, pois o Grupo dispõe de um armazém nesse distrito.

Na análise às rotas anteriormente realizada, já se verificado um défice de rotas rentáveis para certos períodos do dia, relativos aos distritos de Coimbra, Leiria e Viseu, e para os fins-de-semana. Deste modo, em Coimbra é verificado um défice de rotas rentáveis durante as tardes, no dia-a-dia da empresa, aos sábados e aos domingos. As rotas disponíveis durante estes períodos apresentam, respetivamente, um custo médio operacional de 6,37%, 5,20% e 6,29%. De igual modo, em Viseu existe um défice durante as tardes (5,57%), os sábados (5,09%) e os

domingos (8,06%) e, em Leiria constata-se um défice durante as tardes (5,81%), as noites (5,74%) e ao fim-de-semana (5,51%).

Estes custos operacionais, que a empresa suporta durante os períodos acima referenciados, inflacionam o custo operacional total das farmácias provenientes de cada um dos distritos e, justificam os resultados elevados apresentados no Dashboard.

Finalmente, quanto aos distritos de Lisboa e Setúbal, o valor elevado de custos operacionais deve-se ao facto de 86,74% das compras das farmácias, associadas a estes distritos, serem aviadas através do armazém de Alcochete. Como as linhas aviadas deste armazém representam um custo logístico superior para a empresa (2,73 vezes mais que as de Gondomar e Aveiro), devido a este ser um armazém mais recente, o custo operacional aumenta.

Para além destes distritos, como se pode observar na Tabela 11, a empresa serve mais três distritos pouco rentáveis e cinco distritos não rentáveis. Em relação aos custos comerciais, os resultados obtidos para estes distritos são comparáveis com os distritos rentáveis. Todavia, destacam-se os custos relativos aos distritos de Santarém, Portalegre e Bragança.

Tabela 11 - Dados Percentuais Referentes aos Distritos Pouco ou Não Rentáveis

Distrito	Bragança	Castelo Branco	Évora	Faro	Guarda	Portalegre	Santarém	Vila Real
Custo Comercial	3,55%	3,14%	3,24%	3,10%	3,39%	2,94%	2,19%	3,24%
Custo Operacional	4,50%	6,16%	4,27%	5,42%	5,44%	10,71%	5,79%	4,77%
Rentabilidade	0,72%	-1,21%	0,35%	-1,14%	-0,60%	-4,95%	-0,72%	0,47%

No que se refere aos distritos de Santarém e Portalegre, o custo comercial é mais baixo devido a estes dois distritos serem maioritariamente constituídos por clientes dos segmentos C e Base e não possuem clientes do segmento A. Assim, como estes recebem descontos comerciais inferiores, o seu custo comercial também será inferior. Em relação ao distrito de Bragança, o custo comercial apresentado deve-se ao facto de metade dos clientes pertencerem aos segmentos A e B, contribuindo para o aumento dos descontos concedidos por cada compra realizada e, por consequência, para o aumento do custo comercial dessas mesmas compras.

No que diz respeito aos custos operacionais, os distritos de Évora, Faro, Portalegre e Santarém apresentam custos elevados devido a três razões. Em primeiro lugar, a empresa possui um número bastante reduzido de farmácias em cada um dos distritos, que se traduz num baixo volume de vendas total e, consequentemente, num baixo volume de vendas por cada entrega. Em segundo lugar, as distâncias aos armazéns aumentam o custo de cada entrega, especialmente nos distritos de Faro e Portalegre. Por fim, o armazém de Alcochete, como foi referido anteriormente, é o mais dispendioso e está encarregue de quase todas as entregas a estes distritos, contribuindo assim para o aumento significativo do peso relativo do custo comercial sobre as vendas totais.

Relativamente aos distritos da Guarda e Castelo Branco, o armazém da Guarda está encarregue de atender às necessidades dos clientes destes dois distritos. Este armazém tem a particularidade de não ser muito eficiente, sendo que as linhas aviadas por este armazém representam um custo 2,2 vezes maior que as linhas aviadas do armazém de Gondomar e Aveiro. Assim, como a empresa não dispõe de um número razoável de clientes em Castelo Branco, o volume de compras é reduzido por cada entrega e o peso relativo do custo logístico associado à entrega é o mais elevado. Todavia, apesar de o custo por linha aviada ser elevado neste armazém, o maior volume de vendas e as menores distâncias associadas aos clientes da Guarda, em relação aos clientes de Castelo Branco, diminuem o peso relativo dos custos operacionais desses clientes.

Por fim, no que se refere a Bragança e Vila Real, o custo operacional é mais elevado que os custos apresentados pelos distritos mais rentáveis, devido a 60,22% das suas compras serem

aviadas pelo armazém de Macedo de Cavaleiros, onde o custo por linha aviada é o dobro do custo por linha em Gondomar e Aveiro.


Desta forma, como as margens brutas das vendas e o custo financeiro não variam de forma significativa entre todos os distritos, a rentabilidade apresentada deve-se principalmente ao peso relativo do custo operacional e comercial de cada um deles.

4.3.3 Análise ao Questionário de Avaliação de Satisfação

Em abril de 2019, foi proposto um questionário de avaliação de satisfação a todos os clientes da Cooprofar. Nesta secção, de forma a obter alguns indicadores qualitativos para a conceção de projetos piloto, irá ser apresentada uma análise às questões relativas aos serviços atualmente oferecidos aos clientes, a fim de expor oportunidades de melhoria nos processos associados a esses serviços.

Embora o questionário tenha sido enviado a todos os clientes, apenas foi possível obter a resposta de uma amostra de clientes. O conjunto de clientes que aderiu ao questionário caracterizam-se pela seguinte segmentação:

Segmentação	%
A	17,47%
B	42,79%
C	30,57%
Base	9,17%



Segmentação	%
W1	6,99%
W2	3,49%
W3	6,99%
W4	2,18%
X1	5,68%
X2	6,55%
X3	5,24%
X4	4,37%
Y1	8,73%
Y2	7,86%
Y3	9,61%
Y4	3,93%
Z1	10,92%
Z2	5,68%
Z3	4,80%
Z4	6,98%

Figura 18 - Segmentação da Amostra de Clientes que Participou

A primeira questão do questionário teve como propósito identificar os cinco serviços ou valores mais importantes para o cliente no relacionamento com a Cooprofar.

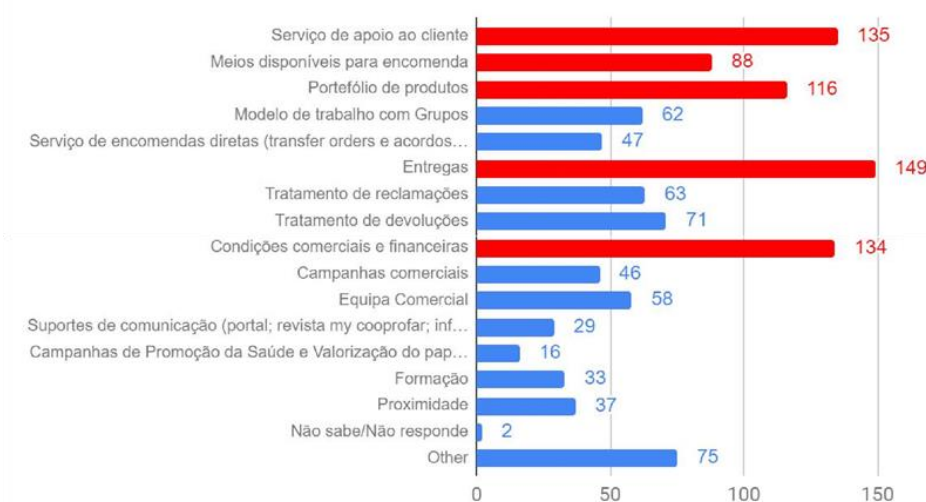


Figura 19 - Identificação dos Cinco Serviços Mais Importantes para os Clientes

Ao analisar os resultados obtidos, conclui-se que as entregas, o serviço de apoio ao cliente, as condições comerciais e financeiras, o portefólio de produtos e os meios disponíveis para realizar a encomenda são serviços fundamentais para a satisfação do cliente. De seguida, pediu-se aos clientes que comparassem estes serviços com a concorrência.

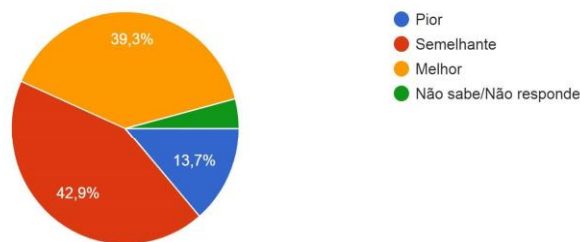


Figura 20 - Comparação com a Concorrência dos Cinco Serviços Identificados

De acordo com a Figura 20, a comparação dos serviços identificados com a concorrência indica que a maioria dos clientes os considera muito similares (42,9%), o que pode indiciar a necessidade de reforçar a comunicação dos atributos/vantagens dos mesmos.

Relativamente ao serviço de atendimento, questionou-se a utilidade da chamada de retorno efetuada após a encomenda (serviço disponibilizado a clientes A, B e Fiel).



Figura 21 - Utilidade da Chamada de Retorno Após Encomenda

A maioria dos clientes indicou que a chamada de retorno é útil (47,9% em 77,7%). Contudo, alguns clientes do segmento B (Z4) sugeriram que a chamada de retorno acrescenta pouco valor e que dificulta o contacto com a Coopprofar na hora de maior quantidade de encomendas. Já outras farmácias do segmento B (Y2), reclamaram com o facto de o telemarketing normalmente não perguntar se a farmácia pretende produtos disponíveis em outros armazéns.

Para avaliar o processo de encomenda, pediu-se aos clientes que avaliassem o serviço de tratamento automático de faltas de encomendas diárias e o processo de gestão de produtos de rateio.

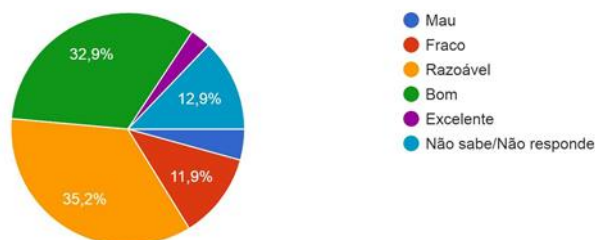


Figura 22 - Avaliação do Serviço de Tratamento Automático de Faltas

Questionados sobre o serviço de tratamento de faltas de encomendas diárias, apenas 36% dos clientes o classificaram com Bom ou Excelente. Isto deve-se ao facto de alguns clientes reclamarem que o tratamento de faltas nem sempre funciona. Por conseguinte, trata-se de um processo a melhorar pela empresa.

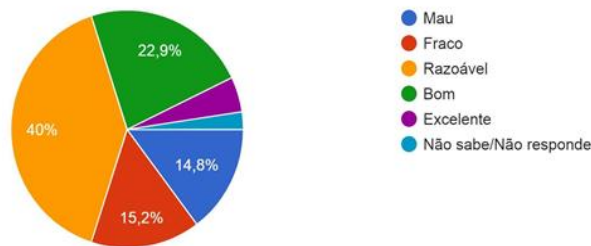


Figura 23 - Avaliação do Processo de Gestão de Rateios

Relativamente ao processo de gestão de produtos de rateio, apenas 28% dos clientes o classificaram como Bom ou Excelente. Este item de serviço é frequentemente referido como motivo de insatisfação, maioritariamente devido aos constantes stockouts desses produtos. Porém, apesar de o resultado indiciar a necessidade de melhorar o processo de gestão, a Coopropfar está limitada neste aspeto, pois a quantidade que recebe dos laboratórios é diretamente proporcional à sua quota.

No que se refere às condições comerciais e financeiras, solicitou-se às farmácias uma avaliação dos descontos financeiros apresentados pela empresa, dos prazos de pagamento acordados e da competitividade das campanhas comerciais propostas. Ademais, requereu-se a comparação das condições comerciais e financeiras com os outros armazenistas, com o objetivo de averiguar se as respostas negativas por parte dos clientes eram fundamentadas nas condições comerciais e financeiras dos outros armazenistas e, estar a par das condições praticadas atualmente no mercado.

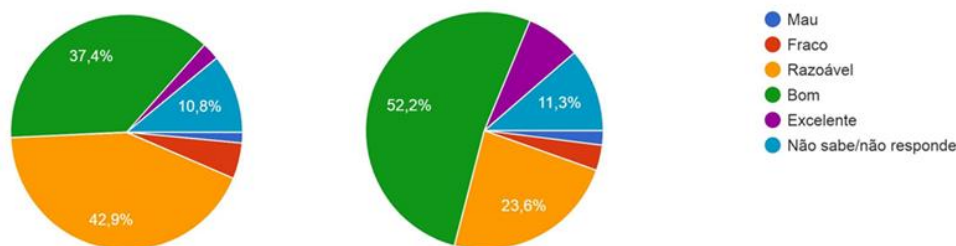


Figura 24 - Avaliação dos Descontos Financeiros (1º Gráfico) e dos Prazos de Pagamento Acordados (2º Gráfico)

Questionados sobre os descontos financeiros, apenas 40,1% dos clientes considerou-os Bons ou Excelentes. De igual modo, 59,9% dos clientes atribuíram a classificação Bom ou Excelente aos prazos de pagamento acordados. Para além disso, alguns clientes reclamaram da ausência de aviso da data limite de pagamento às farmácias, sendo que são cobrados juros, assim que é ultrapassada essa data.

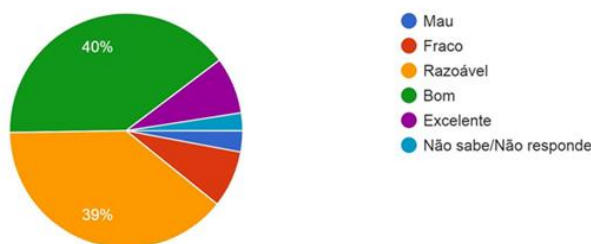


Figura 25 - Avaliação da Competitividade das Campanhas Comerciais da Coopropfar

No que se refere à competitividade das campanhas comerciais propostas, a percentagem de clientes que considerou a competitividade Boa ou Excelente foi de 55,5%. Desta forma, concluiu-se que é necessário reformular o processo das propostas de campanhas comerciais,

de modo a serem mais segmentadas e objetivas, contribuindo para o aumento da satisfação dos clientes.

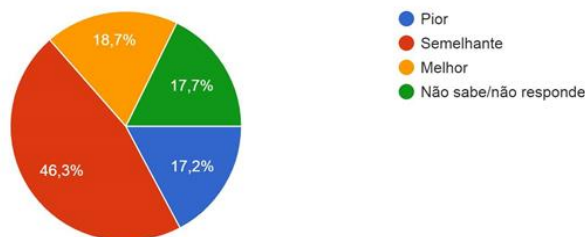


Figura 26 – Comparação das Condições Comerciais e Financeiras com a Concorrência

Por fim, os resultados das respostas das farmácias à comparação das condições comerciais e financeiras foi bastante positiva, sendo que a percentagem de clientes que acham que a Cooprofar oferece condições semelhantes ou melhores que a concorrência foi de 65% (em 82,3%). Este indicador espelha que as condições oferecidas pela empresa, não estão descontextualizadas das práticas atuais do mercado.

No que diz respeito às reclamações e devoluções, pediu-se aos clientes a avaliação do método e tempo de resposta na resolução de reclamações e, do serviço de resposta de resolução imediata de devoluções para integração em stock.

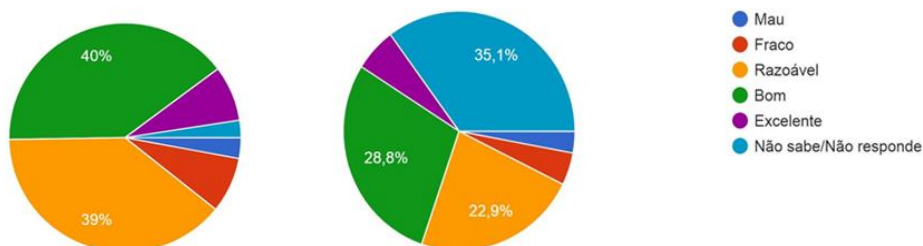


Figura 27 - Avaliação do Método e Resposta na Resolução de Reclamações (1º Gráfico) e do Serviço de Resposta de Resolução Imediata de Devoluções (2º Gráfico)

A avaliação do método e tempo de resposta na resolução de reclamações demonstrou que apenas 48% dos clientes consideram o serviço Bom ou Excelente. A percentagem de clientes verdadeiramente satisfeitos é baixa devido à celeridade da operação de resolução, pois muitos laboratórios adiam a regularização dos créditos e os clientes defendem que a Cooprofar devia tornar-se mais ativa neste processo.

Por outro lado, na avaliação do serviço de resposta de resolução imediata de devoluções para integração em stock, os clientes classificaram o serviço como Bom ou Excelente em 35% (em 64,9% devido a só terem acesso os clientes A, B e Fiel) dos casos. Seria de esperar que este serviço contribuísse, de forma substancial, para a satisfação dos clientes que compram mais à Cooprofar, porém a celeridade de resolução destas situações continua a ser o fator limitante na satisfação dos mesmos. Deste modo, conclui-se que os processos associados ao serviço de reclamações e devoluções necessitam de ser reformulados, de forma a aumentar a sua velocidade de resolução.

De seguida, introduziu-se uma questão a solicitar a avaliação global da Formação Cooprofar, no que concerne a temas, locais de realização e regularidade das ações propostas. O resultado obtido (Figura 28) apresenta uma classificação Bom ou Excelente em 57,4% das respostas. Os clientes teceram diversos comentários sobre as formações, nomeadamente a respeito da necessidade de dispersão de locais para a realização das mesmas, que se conclui ser o principal motivo de insatisfação associado a este serviço.

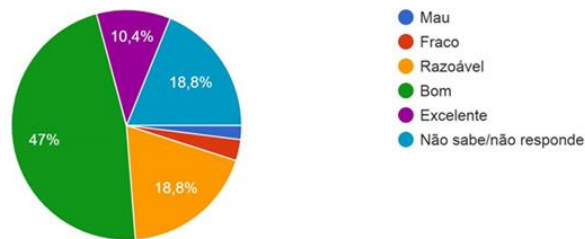


Figura 28 - Avaliação da Formação Cooprofar

Por fim, para finalizar o questionário, as farmácias efetuaram uma avaliação global da qualidade dos serviços Cooprofar. Os resultados desta avaliação, representados na Figura 29, indicam um bom nível de satisfação. No entanto, existem diversos parâmetros de serviços, como o Tratamento Automático de Faltas, Gestão de Produtos de Rateio, Gestão de Reclamações e Resolução imediata de devoluções para integração em Stock, em que os níveis de satisfação indiciam a necessidade de melhoria.

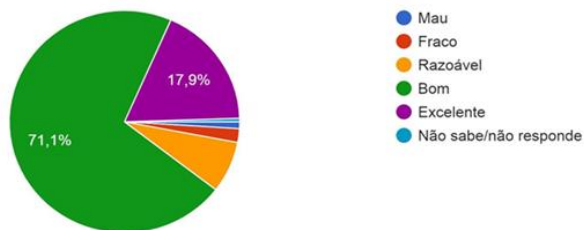


Figura 29 - Avaliação Global da Qualidade dos Serviços Cooprofar

5 Proposta de Projetos Piloto

Neste capítulo, é apresentada uma proposta de diversos projetos piloto. Estes projetos piloto consistem numa série de propostas de melhoria, com o objetivo de aumentar a eficiência do marketing, isto é, aumentar a rentabilidade das vendas totais da empresa, e melhorar os processos praticados, que estão diretamente correlacionados com o cliente. Ademais, estes projetos têm como suporte a ferramenta de cálculo da rentabilidade, tanto no início, pois foi utilizada para evidenciar oportunidades de melhoria, como no final, ao exibir os resultados derivados das ações propostas nestes projetos.

Posteriormente, com base na análise realizada no último capítulo, são apresentados os projetos piloto propostos, relativos aos segmentos de clientes, rotas, distritos e aos processos associados com os serviços oferecidos às farmácias pela Cooprofar.

5.1 Conjunto de Farmácias

O conjunto de farmácias não rentáveis, consideradas clientes do segmento A ou B, foram divididas segundo a sua fidelidade à Cooprofar, onde os clientes com pouco crescimento potencial são fiéis. Deste modo, é proposto negociar com estes clientes a diminuição de entregas à semana, ao fim-de-semana e, sobretudo, durante os períodos da tarde e noite (custo operacional de 7,31% e 36,72%, respetivamente). Igualmente, é proposto negociar a redução do desconto *rappel* atribuído quadrimestralmente aos mesmos (para diminuir o custo comercial) e/ou do desconto *resumo* atribuído nas condições comerciais, como também, atribuir uma taxa por cada unidade devolvida à empresa, de modo a aumentar a rentabilidade das vendas.

De igual modo, em relação ao conjunto de clientes não fiéis, são também propostas as três medidas acima referidas. Contudo, a negociação dessas medidas só será possível se a negociação de um aumento de vendas sustentável, isto é, que torne os clientes rentáveis, fracassar. No entanto, se a negociação do aumento de vendas ou da diminuição do nível de serviço não obtiverem o consentimento por parte dos clientes, ou seja, ambas as negociações fracassarem, devido ao facto dos clientes serem fiéis aos outros armazenistas, é recomendada a inativação dos mesmos, pois a empresa tem prejuízo ao atender as suas necessidades.

No que diz respeito aos clientes dos segmentos C e Base, desenvolveram-se propostas para aqueles que, após a aplicação da nova segmentação, passaram a fazer parte dos segmentos Y3, Y4 e Z4. Como estes clientes são rentáveis e representam um elevado potencial de crescimento de volume de negócios para a empresa, sugere-se negociar com estes o aumento do seu volume de compras.

Para assegurar o consentimento dos clientes em aumentar o seu volume de compras na empresa, é necessário oferecer condições especiais aos mesmos, condições como:

- Fornecer entregas aos fim-de-semana;
- Aumentar o número de entregas à semana;

- Aumentar o desconto resumo;
- Oferecer os serviços de tratamento automático de faltas e aviso de chegada de mercadoria.

No entanto, o gestor de cliente terá de avaliar numa análise individual, comparando com farmácias de condições semelhantes, se o aumento de vendas derivado desta negociação justifica os pontos percentuais de rentabilidade perdidos com a oferta de cada um destes serviços, ou seja, se o valor da rentabilidade final do cliente é superior ao inicial.

5.2 Logística Externa - Rotas

Relativamente à logística externa, são propostas medidas ao nível dos clientes e das rotas. Em primeiro lugar, é sugerida a regularização do número de entregas a todos os clientes, onde se identificou um número superior ao estipulado pelas condições comerciais desenvolvidas dentro da empresa. Contudo, no que diz respeito aos clientes do segmento C e Base, acima referidos, com um número superior ao estipulado, é proposto manter essas entregas, na condição de que o volume de compras dos mesmos aumente.

Em segundo lugar, foram identificadas ações de melhoria para as rotas 806J, 803, 805 e 824J, pertencentes ao armazém da Guarda, para as rotas 362 e 18VM, que pertencem ao armazém de Macedo de Cavaleiros, para a rota 719J proveniente de Aveiro, para as rotas 801, 36VM, 709J, 718J, originárias do armazém de Gondomar e, por fim, para as rotas 541, 503, 901 e 900, procedentes do armazém de Alcochete.

Em relação às rotas do armazém da Guarda, é proposto incorporar o volume de vendas entregues através da rota 806J para a rota 803 e transferir as entregas de uma das farmácias rentáveis, proveniente de Castelo Branco, da rota 803 para a rota 805 (encarregue de entregas a muitos clientes deste distrito). O resultado esperado destas ações é aumentar a rentabilidade do trajeto 803 para 0,38% e do trajeto 805 para 0,19%.

Durante o período de almoço, é aconselhado incorporar o volume de entregas de uma farmácia rentável de Viseu (já inserida em ambas as rotas) da rota 821 para a 824J, que tem como resultado esperado aumentar a rentabilidade do trajeto 824J para 0,10% e diminuir a rentabilidade do trajeto 821 de 0,90% para 0,83%. No entanto, o valor real associado a esta diminuição da rentabilidade do trajeto 821 é inferior ao aumento da rentabilidade do trajeto 824J, visto que, o volume de vendas do 821 é inferior ao do 824J.

No que diz respeito às rotas do armazém de Macedo de Cavaleiros, é proposto deixar de usar a rota 362 e transferir o seu volume de vendas para os percursos 20VM, 13VM e 19VM, onde estas farmácias já estão incorporadas. O resultado esperado é a manutenção dos valores de rentabilidade de 3,33%, 2,39% e 0,48%, respetivamente, devido ao elevado volume de vendas associado a estas três rotas.

Para além disso, é também aconselhado incorporar o volume de vendas de uma farmácia rentável, já introduzida no trajeto 18VM, da rota 11VM para a 18VM, de modo a aumentar a sua rentabilidade de -0,61% para 0,05%. Apesar de a rentabilidade esperada do percurso 11VM diminuir de 1,87% para 1,45%, a rentabilidade total da empresa aumenta, pois, o volume de vendas do percurso 18VM é superior ao do 11VM.

Em relação à rota 719J, proveniente do armazém de Aveiro, sugere-se a transferência do volume de vendas de uma das farmácias rentáveis do percurso 724J, traduzindo-se num aumento de rentabilidade esperado de -3,60% para 0,11% na rota 719J e numa diminuição da rentabilidade esperada de 0,41% para a rota 724J. No entanto, a rentabilidade total esperada desta ação é positiva (de 2,01% para 2,10%), devido ao maior volume de negócio associado ao trajeto 719J.

Relativamente às rotas do armazém de Alcochete, é proposta a incorporação das entregas de uma farmácia rentável, do trajeto 505, para o 541 e a introdução de duas farmácias rentáveis, provenientes dos trajetos 507 e 537, no trajeto 503. O resultado esperado destas ações é o aumento da rentabilidade das rotas 541 e 503 para 0,16% e 0,03%, respetivamente. Ademais, também é esperada a manutenção da rentabilidade percentual das restantes rotas, devido ao volume de negócios associado aos clientes transferidos ser estatisticamente insignificante, em comparação com o volume total dessas rotas.

No que diz respeito às rotas do distrito de Faro, sugere-se abandonar a rota 900 e usar apenas a 901, para atender as necessidades dos clientes deste distrito. O resultado esperado é o aumento da rentabilidade da rota 901 de -0,59% para 0,37%.

No que se refere às rotas do armazém de Gondomar, é proposta a incorporação de uma das farmácias rentáveis da rota 4A, proveniente de Viseu, na 801, com um aumento de rentabilidade esperado de 0,42% para a rota 801 e uma diminuição de 0,08% para a 4A. No entanto, o aumento esperado de ambos os trajetos é de 0,04%, o que favorece a rentabilidade total da empresa. Ademais, como já se referiu anteriormente, sugere-se a incorporação do volume de vendas da rota 12VM na 36VM. Assim, o aumento de rentabilidade esperado desta ação é de 6,58%, ou seja, a rentabilidade percentual final do trajeto 36VM é 0,55%.

Por último, às rotas noturnas do armazém de Gondomar, é aconselhado remover uma farmácia do trajeto 704J e introduzi-la no 709J, visto que, através desta transferência, é esperado um aumento da rentabilidade para os dois trajetos (0,02% para o 704J e 0,39% para o 709J). Para além disso, é recomendado eliminar a rota 718J, transferindo o seu volume de vendas para a 32G que também realiza entregas aos clientes dos distritos de Santarém, Coimbra e Leiria. O resultado esperado desta transferência é a diminuição da rentabilidade do trajeto 32G (de 2,59% para 1%). Contudo, apesar desta diminuição, o contributo esperado para a rentabilidade total da empresa aumentará 99,3%.

5.3 Distritos

No que diz respeito à análise de rentabilidade realizada aos distritos, as propostas de melhoria são mais estratégicas, isto é, não irão ter impacto imediato, não obstante, ao longo do tempo, irão melhorar a rentabilidade total da empresa.

Em primeiro lugar, sugere-se identificar as diferenças existentes no processo logístico dos armazéns de Macedo de Cavaleiros, Guarda e Alcochete, que justificam o maior custo por linha aviada comparativamente com os armazéns de Gondomar e Aveiro. Após a identificação das divergências, tendo em conta o tamanho dos armazéns, é recomendada a normalização do processo logístico do armazém de Aveiro nos armazéns da Guarda e Macedo de Cavaleiros e do processo logístico do armazém de Gondomar no de Alcochete.

Em segundo lugar, propõe-se um maior número de visitas de prospeção, por parte dos gestores de clientes, nos distritos de Castelo Branco, Évora, Faro, Portalegre e Santarém. Como foi referido anteriormente, estes distritos são pouco ou não rentáveis, devido principalmente às distâncias aos armazéns e ao número de clientes da empresa. Desta forma, como a estratégia da Cooprofar não passa só pelo aumento de rentabilidade total, mas também pelo aumento de quota de mercado, é necessário aumentar o número de farmácias e volume de vendas para cada um destes distritos.

5.4 Processos - Serviços Oferecidos

Relativamente aos processos associados aos serviços oferecidos pela empresa, as propostas de melhoria desenvolvidas derivaram da análise do questionário de satisfação, realizado aos clientes em abril de 2019. Isto posto, propõem-se as seguintes ações de melhoria:

- Procurar sempre expandir o portefólio de produtos, através de acordos de parceria com laboratórios;
- Acrescentar mais uma linha de apoio ao cliente, para assegurar que todos os clientes do segmento A e B conseguem comunicar com a empresa, mesmo nos períodos de maior afluência;
- Notificar os gestores de clientes sempre que existir a ausência de algum produto, devido à falta de stock, nas encomendas de um dos seus clientes. Através desta ação, existe um maior acompanhamento do processo e menos falhas no serviço de tratamento automático de faltas;
- Informar os clientes dos produtos disponíveis nos outros armazéns, durante a realização de chamadas *outbound*;
- Criar alertas automáticos para os clientes, através do portal do cliente, relativos à data limite de pagamento;
- Guardar os dados referentes às campanhas realizadas, ou seja, clientes que participaram, o segmento ao qual pertencem, as classes e famílias de produtos mais comprados e produtos adquiridos;
- Enviar listas reduzidas, objetivas e exclusivas de produtos em campanha, através de uma oferta mais segmentada aos clientes e da utilização de estratégias de promoção como *cross-Selling* (artigos complementares), *up-Selling* (artigos *premium* da mesma família), angariação (artigos novos), recuperação (artigos anteriormente comprados) e recompensa (artigos habitualmente comprados) na sua definição;
- Realizar um acompanhamento mais ativo, junto dos laboratórios, na regularização dos créditos gerados pelas reclamações, para melhorar a celeridade do processo;
- Estipular regras nos contratos de parceria, que penalizem os laboratórios que demoram na regularização dos créditos aos clientes;
- Taxar as devoluções, pois foi identificado um número excessivo de devoluções indevidas por parte de alguns clientes, que diminuam a celeridade do processo nos casos em que o cliente teve razão;
- Expandir a realização das Formações Cooprofar aos armazéns de Alcochete, Aveiro, Guarda e Macedo de Cavaleiros, pois, neste momento, apenas se realizam no armazém de Gondomar.

6 Conclusão e perspectivas de trabalhos futuros

A crescente relevância da racionalização e rentabilização da estrutura de custos, devido à elevada fiscalização e regularização das margens de comercialização, na distribuição grossista farmacêutica, tornam fundamental a utilização de uma ferramenta de monitorização da rentabilidade da empresa. Isto posto, a utilização de uma ferramenta de cálculo da rentabilidade por parte do departamento de Marketing e Vendas vem facilitar a verificação da eficiência do marketing, a monitorização dos clientes e a realização de estudos mais aprofundados, comparativamente com os que eram realizados anteriormente, de modo a obter decisões estratégicas mais objetivas e com maior probabilidade de sucesso.

O procedimento elaborado de validação da ferramenta consistiu num processo de elevada importância, pois o departamento necessita da confirmação da veracidade dos resultados apresentados, para assegurar que as decisões estratégicas tomadas são suportadas por uma ferramenta robusta. Ademais, este procedimento permite a sua realização por parte de qualquer colaborador pertencente ao departamento, o que torna o departamento totalmente independente.

O facto do desenvolvimento do projeto GreenPill se ter alargado por mais de dois anos, devido às inúmeras mudanças na metodologia implementada na ferramenta, criou algumas barreiras na transmissão de informação entre os intervenientes do projeto. Por consequência, o conhecimento das informações necessárias para introduzir na base de dados da ferramenta, foi-se dissipando. Assim, com o objetivo de possuir uma ferramenta sempre atualizada, foi necessário realizar um levantamento de informação, juntamente com cada departamento, e definir a periodicidade/formato de envio desses dados para o departamento de Informática. Para além disso, a criação do procedimento periódico, permite aos colaboradores do departamento de Marketing e Vendas focarem-se em tarefas mais importantes, do que pressionar os intervenientes e ir levantar pessoalmente os dados a cada departamento.

A utilização da ferramenta na segmentação dos clientes, permitiu evidenciar que muitas das decisões estratégicas tomadas, segundo a segmentação atualmente praticada pela empresa no mercado, eram feitas incorretamente. Desta forma, por exemplo, a ferramenta possibilitou a identificação de várias farmácias dos segmentos A e B, que representam um custo de serviço superior ao valor de vendas totais dessa mesma farmácia, porque recebem todos os benefícios devido ao seu volume de compras, porém não os deveriam receber.

As análises realizadas aos resultados provenientes da ferramenta e do questionário, permitiram evidenciar e desenvolver as várias ações de melhoria apresentadas na proposta dos projetos piloto, que têm como objetivo o aumento da rentabilidade total. Isto posto, estas análises permitiram identificar inúmeras ineficiências ao nível das rotas, distritos e processos, desvendar oportunidades de melhoria para resolver a maior parte dos problemas identificados e verificar que nem todos os negócios são proveitosos para a empresa, sendo que é sugerido diminuir o nível de serviço a alguns clientes ou, até mesmo, deixar de os servir. Ademais, o número de ações provenientes da análise do questionário indicia a necessidade de incorporação de dados qualitativos na ferramenta.

Através da análise às rotas, foi também demonstrado o perigo das ofertas especiais aos clientes, realizadas pelos seus gestores, pois a falta de monitorização destas ofertas pode permitir um aumento elevadíssimo do número de clientes com condições especiais, dentro da empresa. Desta forma, é preciso ter atenção aos clientes que exigem um maior nível de serviço, porém não mudam o seu perfil de compras na empresa.

Por fim, os objetivos das ações de melhoria propostas são o aumento da rentabilidade, o aumento da eficiência do marketing e expor os benefícios provenientes do uso da ferramenta na tomada de decisão. Para se poder verificar se os objetivos são cumpridos, está estipulado utilizar a ferramenta de cálculo da rentabilidade, na análise aos vários níveis, anteriormente identificados, de modo a exibir os resultados relativos a cada um dos projetos piloto propostos e, posteriormente, identificar as principais razões para o cumprimento ou não cumprimento dos objetivos delineados.

Como trabalhos futuros, sugere-se a integração da ficha de cliente no sistema informático, de forma a automatizar e agilizar o processo de edição/confirmação de alterações na ficha de cliente, e a atualização da segmentação de forma automática, com uma frequência definida, para permitir o alinhamento do segmento do cliente com a atualização dos serviços e da ficha de cliente. Ademais, aconselha-se a revisão do processo de planeamento de visitas, tendo em conta o seu objetivo, a informação recente do cliente e a sua adesão aos serviços disponibilizados, a criação de alertas de visita a clientes, através de prazos estipulados ou eventos recentes, como reclamações ou redução de vendas, e a finalização do desenvolvimento de uma ferramenta *what-if*, para permitir simulações imediatas das novas condições acordadas com o cliente.

Como sugestão de melhorias futuras referentes à metodologia implementada no *Dashboard*, recomenda-se a escolha de um número reduzido e mais significativo de atributos para a segmentação e a atribuição de nomes mais perceptíveis aos segmentos de clientes. Para além disso, propõe-se a diminuição dos campos abertos para feedback pelo gestor de cliente, de forma a convertê-los em campos fechados que possam ser tratados analiticamente, e a medição da eficiência comercial, isto é, a criação de um rácio entre o aumento de rentabilidade alcançado e o investimento realizado para a angariação de vendas adicionais.

Referências

- Anderson, E. W., C. Fornell, e D. R. Lehmann (1994). "Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden." Journal of marketing **58**(3): 53-66.
- Anderson, E. W., e M. W. Sullivan (1993). "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms." Marketing science **12**(2): 125-143.
- Au, W.-H., K. C. Chan, e X. Yao (2003). "A novel evolutionary data mining algorithm with applications to churn prediction." IEEE transactions on evolutionary computation **7**(6): 532-545.
- Berger, P. D., e N. I. Nasr (1998). "Customer lifetime value: Marketing models and applications." Journal of interactive marketing **12**(1): 17-30.
- Berson, A., S. Smith, e K. Thearling (2000). Building data mining applications for CRM, McGraw-Hill New York.
- Blattberg, R. C., e J. Deighton (1991). "Interactive marketing: exploiting the age of addressability." Sloan management review **33**(1): 5-15.
- Charles, T., G. Foster, e S. M. Datar (2001). Cost accounting: a managerial emphasis, Tsinghua University Press.
- Foster, G., M. Gupta, e L. Sjoblom (1996). "Customer profitability analysis: challenges and new directions." Journal of Cost Management **10**: 5-17.
- Frederick, F. R. (1993). "Loyalty-Based Management." Harvard Business Review **71**(2): 64-73.
- INE, I. N. (2019). Farmácias: número - Portugal. Obtido de Pordata: Base de Dados Portugal Contemporâneo.

Jacobs, F. A., W. Johnston, e N. Kotchetova (2001). "Customer profitability: prospective vs. retrospective approaches in a business-to-business setting." Industrial Marketing Management **30**(4): 353-363.

Jain, D., e S. S. Singh (2002). "Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions." Journal of interactive marketing **16**(2): 34.

Kracklauer, A. H., D. Q. Mills, e D. Seifert (2004). Collaborative customer relationship management: taking CRM to the next level, Springer Science & Business Media.

Ling, R., e D. C. Yen (2001). "Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies." Journal of computer information systems **41**(3): 82-97.

Mulhern, F. J. (1999). "Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions." Journal of interactive marketing **13**(1): 25-40.

Ngai, E. W., L. Xiu, e D. C. Chau (2009). "Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification." Expert systems with applications **36**(2): 2592-2602.

Parvatiyar, A., e J. N. Sheth (2001). "Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline." Journal of Economic & Social Research **3**(2).

Srivastava, R. K., T. A. Shervani, e L. Fahey (1998). "Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis." Journal of marketing **62**(1): 2-18.

Swift, R. S. (2001). Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies, Prentice Hall Professional.

Taverniers, I., E. Van Bockstaele, e M. De Loose (2010). "Analytical method validation and quality assurance." Pharmaceutical Sciences Encyclopedia: Drug Discovery, Development, and Manufacturing: 1-48.

Teo, T. S., P. Devadoss, e S. L. Pan (2006). "Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore." Decision support systems **42**(3): 1613-1627.

Van Raaij, E. M. (2005). "The strategic value of customer profitability analysis." Marketing Intelligence & Planning **23**(4): 372-381.

van Raaij, E. M., M. J. Vernooij, e S. van Triest (2003). "The implementation of customer profitability analysis: A case study." Industrial Marketing Management **32**(7): 573-583.

Van Zoonen, P., R. Hoogerbrugge, S. M. Gort, H. J. van de Wiel, e H. A. van't Klooster (1999). "Some practical examples of method validation in the analytical laboratory." TrAC Trends in Analytical Chemistry **18**(9-10): 584-593.

Wang, H.-F., e W.-K. Hong (2006). "Managing customer profitability in a competitive market by continuous data mining." Industrial Marketing Management **35**(6): 715-723.

Zeithaml, V. A., R. T. Rust, e K. N. Lemon (2001). "The customer pyramid: creating and serving profitable customers." California management review **43**(4): 118-142.

ANEXO A: Médias Atuais de pontuação de cada Indicador para cada Segmento presente na Metodologia do cálculo de Rentabilidade

Cluster	Vol. Vendas	Quota	Volatilidade	% NETT	% VC	% VD	% VG	% MKT	Tendencia	€ / Entrega	% Rateados (Qtd)	€ / Linha	PrazoPag
W1	2,8	8,7	9,9	2,4	6,1	8,6	5,0	7,4	3,7	4,3	4,3	3,9	6,5
W2	5,5	8,5	10,0	1,9	3,4	7,9	2,4	7,5	3,3	8,3	4,4	3,7	5,2
W3	2,4	3,3	9,7	2,7	5,5	7,4	6,7	3,2	3,7	3,6	4,0	5,5	6,9
W4	1,6	2,0	9,5	4,4	7,6	7,3	8,7	8,9	3,2	2,4	5,3	5,0	5,7
X1	3,1	7,6	9,6	2,2	5,5	8,1	4,9	7,1	4,2	5,3	4,7	3,5	6,5
X2	1,5	1,9	8,8	4,9	4,5	6,8	8,2	1,5	2,7	3,3	5,4	6,3	6,2
X3	1,5	1,9	8,4	2,2	8,1	9,2	7,6	9,6	3,9	3,4	2,7	6,7	6,2
X4	1,3	1,6	9,1	7,9	6,4	5,3	8,4	9,9	3,2	2,3	8,7	3,8	5,2
Y1	4,3	8,5	9,9	2,5	4,8	7,6	4,9	7,8	3,5	6,5	5,0	3,8	5,3
Y2	3,1	4,9	9,8	2,7	4,7	7,6	4,3	6,9	4,2	5,2	5,1	4,3	5,8
Y3	2,0	2,3	9,7	4,5	4,9	6,3	8,4	1,8	3,6	4,2	5,5	6,6	6,1
Y4	1,5	2,3	9,5	5,6	7,4	6,6	8,5	9,4	3,6	2,8	6,9	3,7	5,2
Z1	4,9	9,1	9,8	2,2	5,0	7,5	4,2	7,4	3,5	7,5	4,8	3,9	6,2
Z2	8,8	8,7	9,6	2,1	5,0	6,9	5,3	7,2	3,5	9,8	4,7	6,0	5,3
Z3	4,2	5,3	9,7	3,4	5,5	6,7	6,0	7,7	4,3	7,0	6,0	4,4	5,5
Z4	2,5	2,6	9,7	7,2	6,8	5,7	9,1	8,9	3,5	4,1	8,6	4,2	5,2

Figura 28 - Médias Atuais de pontuação de cada Indicador para cada Segmento presente na Metodologia do cálculo de Rentabilidade