
A Retenção de Clientes no Contexto Business to Business: Estudo de Caso
HUUB - AggregaTomorrow Consulting Lda.

Tomás Figueira Calado

Relatório de Estágio
Mestrado em Marketing

Orientado por
Professor Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito
Professora Doutora Maria Catarina de Almeida Roseira

2021

Agradecimentos

Aos meus pais e irmão, por estarem sempre presentes e por todos os valores que me inculcaram desde sempre.

Aos amigos, por todo o apoio, motivação e momentos passados, mostrando sempre que há beleza bastante em estar aqui e não noutra parte qualquer.

À HUUB, pela oportunidade e por toda a aprendizagem diária, por me ter feito sentir em casa e rodeado de uma equipa extraordinária. Aos estagiários, por todo o companheirismo e amizade partilhado desde o primeiro dia na HUUB. Um especial obrigado à Beatriz Leite e ao Tiago Paiva pelo exemplo de liderança e orientação.

À Prof.^a Doutora Catarina Roseira e ao Prof. Doutor Carlos Brito por aceitarem este desafio, pelas úteis sugestões e críticas que enriqueceram esta relatório, assim como toda a aprendizagem que permitiram ao longo deste percurso.

Resumo

Num mercado cada vez mais competitivo, é crescente a preocupação das organizações com os seus clientes, mais concretamente com a sua retenção e o que pode levar ao *churn* por parte destes mesmos clientes. O facto de o mercado estar cada vez mais preenchido, leva a que os clientes tenham um maior leque de escolha, o que torna ainda mais importante que as organizações procurem diferenciar-se. Esta é uma tendência que se verifica em B2C e em B2B.

O presente estudo foi desenvolvido no âmbito de estágio curricular na HUUB, uma start-up tecnológica que presta serviços logísticos a empresas da indústria da moda, que em 2020 pertencia ao top 60 das 500 empresas com maior crescimento na região EMEA nos últimos 4 anos. O principal objetivo deste estágio foi o desenvolvimento e implementação de uma estratégia que provocasse uma diminuição na taxa de *churn* e, como consequência, um incremento na taxa de retenção de clientes. Sendo uma empresa recente no mercado e com taxas de crescimento muito elevadas, este é um desafio bastante presente na HUUB.

Para tal, foi criada uma estratégia focada no marketing relacional e evidenciada a importância de existir este tipo de estratégia quando operamos no mercado B2B. Fizeram parte deste projeto a análise dos diferentes pontos de contacto do cliente com a organização, a implementação de uma plataforma de CRM (*Hubspot*) e o desenvolvimento de ferramentas de controlo, reforçando a relevância de ser *data-driven*.

Os resultados deste projeto mostraram uma boa aceitação por parte dos clientes impactados pelos desenvolvimentos e poderá ser adaptado para como estratégia de retenção para empresas que operem em ramos similares ou se deparem com desafios semelhantes.

Palavras-chave: marketing relacional, *data driven marketing*, churn, retenção de clientes, CRM

Abstract

In an increasingly competitive market, organizations are increasingly concerned with their customers. More specifically, with their retention and what can lead to churn on the part of these same customers. The fact that the market is more and more filled, means that customers have a greater range of choice, which makes it even more important that organizations seek to differentiate themselves. This is a trend that can be seen in B2C and B2B.

This study was developed as part of a curricular internship at HUUB, a technological start-up that provides logistics services to companies in the fashion industry. In 2020, it belonged to the top 60 of the 500 companies with the highest growth in the EMEA region in the last 4 years. The main objective of this internship was the development and implementation of a strategy that would cause a decrease in the churn rate and, as a consequence, an increase in the customer retention rate. As a new company in the market and with very high growth rates, this is a very present challenge at HUUB.

To this end, a strategy focused on Relational Marketing was created and its importance was highlighted when we operate in the B2B market. The analysis of the different points of contact between the customer and the organization, the implementation of a CRM platform (*Hubspot*) and the development of control tools were part of this project, reinforcing the relevance of being data-driven towards the customers and internal decisions.

The results of this project showed good acceptance by customers impacted by the developments and can be adapted as a retention strategy for companies operating in similar fields or facing similar challenges.

Keywords: relational marketing, data driven marketing, churn, customer retention, CRM

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice.....	iv
Índice de figuras	ivi
Índice de tabelas	ivii
1 Introdução.....	1
1.1 Enquadramento Geral.....	1
1.2 Contexto e objetivo do estágio	2
1.3 Estrutura do Relatório.....	3
2 Revisão de Literatura	4
2.1 Customer Experience.....	4
2.2 Relacionamentos B2B e customer experience.....	5
2.3 Customer Journey	5
2.4 Customer Relationship Management (CRM).....	10
2.5 Retenção de Clientes	13
2.5.1 Lealdade dos Clientes.....	14
2.5.2 Customer Churn	15
3 Objetivos e metodologia do Estudo Empírico.....	18
3.1 Objetivos do Estágio.....	18
3.2 Metodologia Qualitativa: Estudo de Caso.....	18
3.3 Caso de Estudo: HUUB – Apresentação da Empresa.....	19
4 A retenção de clientes na HUUB.....	20
4.1 Ciclo de vendas dos clientes HUUB	20
4.2 Marcas HUUB - Segmentação	21

4.3	Estrutura Organizacional.....	22
4.4	A Jornada do Cliente HUUB	24
	<i>Business Development</i>	24
	<i>Legal & Finance</i>	27
	<i>Onboarding</i>	27
4.5	Histórico de Churn	28
4.6	Implementação de medidas de melhoria da qualidade do serviço ao cliente.....	30
4.6.1	Plataforma de CRM – HubSpot.....	30
4.6.2	Nova metodologia de Gestão – Desenvolvidos e ferramentas de controlo.....	32
4.6.3	Reestruturação da equipa de Brand Success	34
4.7	Case study – Marca A	36
5	Conclusões	39
5.1	Considerações Gerais	39
5.2	Limitações e recomendações futuras.....	40
	Bibliografia.....	41
	Anexos.....	46

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo conceptual de contacto com o serviço. Retirado de Voorhees et al. (2017) ..	7
Figura 2 - Dimensões e desafios da gestão da Customer Experience no mercado B2B. Retirado de Wittel et al. (2019)	10
Figura 3 - CRM Continuum. Retirado de Payne & Frow (2005)	12
Figura 4 - Esquema da experiência da marca pré-HUUB e após iniciar atividade	25
Figura 5 - Matriz de churn.....	31

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Controlo de pontos de contacto e etapa da customer journey	8
Tabela 2 - Definições de CRM	11
Tabela 3 - Definição de Loyalty por dimensão. Adaptado de Bardauskaite (2014)	15
Tabela 4 - Perfil dos clientes HUUB	22
Tabela 5 - Histórico de motivos de churn	30
Tabela 6 - Fulfillment report dos últimos 30 dias - Ecommerce, 23-03-2020	34
Tabela 7 - Fulfillment report dos últimos 30 dias - Wholesale, 23-03-2020	34
Tabela 8 - Envios de Ecommerce de janeiro 2020 (por semana)	37
Tabela 9 - Envios de Ecommerce de janeiro 2020 (por país)	37
Tabela 10 - Envios de wholesale de janeiro 2020 (por semana)	38
Tabela 11 - Envios de wholesale de janeiro 2020 (por país)	38
Tabela 12 - Envios com incidência	38
Tabela 13 - Detalhes de incidência	39

1 Introdução

O presente trabalho resulta de um estágio realizado na HUUB, uma startup tecnológica que presta serviços logísticos a empresas da indústria da moda, e tem como principal objetivo a análise e aplicação de ferramentas de retenção de clientes ao portfólio de clientes da empresa.

1.1 Enquadramento Geral

Num mercado cada vez mais competitivo, torna-se fulcral para as organizações conseguirem não só adquirir novos clientes, como também aumentar a sua taxa de retenção e diminuir a taxa de abandono (*churn*), nomeadamente dos clientes de maior relevo para a organização. A construção de relações assentes na lealdade é considerada por Pan, Sheng, e Xie (2012) como o ativo mais sólido de uma organização, já que a criação e manutenção desta lealdade conduz a um relacionamento cliente-organização mutuamente benéfico. Por isso, existe uma tendência crescente para o foco no cliente e para desenvolver estratégias que permitam às organizações identificar, atrair e aumentar a retenção de clientes rentáveis e desenvolver estes relacionamentos de forma mutuamente benéfica (King, Chao, & Duenyas, 2016).

A retenção de clientes é particularmente importante quando nos posicionamos na indústria dos serviços e num contexto B2B, uma vez que os custos de aquisição são tendencialmente mais elevados. Empiricamente, Reicheld (1996) comprovou que não só o custo de servir clientes leais é inferior, como também estes são os clientes menos sensíveis a alteração de preços, passam mais tempo com a organização e ainda são os responsáveis pelas recomendações, com base na sua experiência.

De modo a poder desenvolver um plano focado de minimização das taxas de abandono, é necessário compreender todo a customer journey e customer experience ao longo do tempo. De acordo com Lemon e Verhoef (2016), a crescente preocupação com a experiência do cliente surge porque a interação com as organizações acontece através de múltiplos canais, resultando em customer journeys cada vez mais complexas.

Segundo Holtrop et al. (2017), para as empresas que têm os seus clientes como um ativo relevante, a manutenção desta relação ou o abandono dos mesmos é visto como uma preocupação primária. Esta preocupação ganhou relevo ao longo da última década, à medida que os clientes se tornam cada vez mais conscientes de alternativas e que estas barreiras se tornam mais fáceis de ultrapassar como resultado do aumento da transparência. Esta é uma

realidade não só quando nos referimos a clientes finais, mas também quando nos situamos na indústria da prestação de serviços e no mercado Business-to-Business (Holtrop et al, 2017).

1.2 Contexto e objetivo do estágio

A HUUB é uma *startup* tecnológica de logística fundada em 2015, focada em simplificar o acesso à cadeia de abastecimento de marcas de moda, preferencialmente pertencentes ao movimento *slow fashion*. A proposta de valor da HUUB consiste na agregação de todos os serviços logísticos e de dados de uma marca num só local a um custo simples e previsível. Caracterizando-se por ser uma empresa orientada para a recolha e tratamento de dados relativos a produtos, retalhistas (se aplicável), clientes, encomendas, operações, fornecedores, local de produção, plataforma de ecommerce. Todo o processo é integrado na plataforma digital (SPOKE) da HUUB, e os clientes têm total visibilidade sobre todo o processo (empresa *data-driven*). Ao absorver a complexidade de todo o processo logístico, a HUUB permite que os clientes se foquem no core do seu negócio: produção, marketing e venda de produtos.

Um dos principais objetivos da HUUB é apoiar o crescimento dos seus clientes, uma vez que isso se irá refletir no crescimento da própria empresa. O crescimento desta startup tem superado os 100% ao ano e a empresa tem 49 marcas como clientes. No entanto, a gestão relacional e retenção de clientes é um desafio bastante presente na HUUB: apesar da aquisição regular de novas marcas, a HUUB enfrenta o aumento da taxa de abandono das marcas existentes. A empresa precisa de desenvolver estratégias que promovam a retenção destes mesmos clientes.

O estágio curricular foi realizado no seio da equipa de *Brand Success*, que contacta diariamente com as marcas (clientes da organização) com o objetivo de acompanhar a marca, manter uma boa relação com o cliente, e garantir que toda a gestão das necessidades e das vendas de uma marca é otimizada. O principal objetivo é que manter um relacionamento benéfico para ambas as partes, contribuindo para a satisfação do cliente, a diminuição da taxa de abandono e, consequentemente, para o aumento da retenção e do *customer Lifetime Value* (LTV)

Neste contexto, o objetivo do estágio e foco deste relatório foi desenvolver e otimizar soluções estruturadas de suporte com valor acrescentado para a marca para aumentar os níveis de satisfação, envolvimento e consequente retenção dos clientes. Após uma análise da

Customer Journey das marcas e pontos de contacto com a HUUB, foram analisadas um conjunto de marcas que abandonaram a HUUB e qual o principal motivo para essa decisão. Um dos desafios deste processo foi a implementação do software Hubspot, uma ferramenta de CRM que se revelou crucial para o tratamento desta informação e para a melhoria na capacidade de resposta e consequente cumprimento do acordo dos níveis de serviço. Posteriormente, alinhado com o contributo do CMO e dos Account Managers da HUUB, foi elaborado um plano de retenção para marcas ativas, de modo a reduzir a taxa de churn e aumentar a taxa de retenção de clientes.

1.3 Estrutura do Relatório

Para além da introdução, o presente relatório está dividido em quatro capítulos. No segundo capítulo, enquadra-se teoricamente o presente relatório, através da exposição da literatura sobre Customer Experience e Customer Journey, fidelidade e retenção de clientes no contexto B2B, CRM e satisfação de clientes. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada no estudo empírico. No quarto capítulo, após uma descrição detalhada da atividade e estrutura organizacional da HUUB, é detalhada a jornada do cliente HUUB, o histórico de marcas ativas e não ativas e quais foram as ferramentas utilizadas para atingir os objetivos propostos. No capítulo final, apresentaram-se as conclusões, os resultados obtidos e sugestões de melhoria, bem como as limitações existentes neste estudo.

2 Revisão de Literatura

O aumento contínuo da competitividade existente no setor empresarial moderno, tornou evidente a necessidade de retenção dos clientes por parte das organizações, em particular para aquelas que atuam na indústria dos serviços. Esta ideia originou uma mudança radical nas estratégias de Marketing e gestão relacional, assim como na implementação de métodos técnicos nesta área (Santouridis & Veraki, 2017).

É importante levar em conta a afirmação de Meyer e Schwager (2007), que a experiência de um cliente abrange todos os aspectos da oferta de uma determinada empresa, desde a qualidade do atendimento, às características do produto e serviço, facilidade de uso, fiabilidade e segurança transmitidos.

Nesse contexto, o objetivo deste capítulo é apresentar e discutir os conceitos centrais deste trabalho, nomeadamente a Customer Experience (secção 2.1), os Relacionamentos B2B e a Customer Experience, a Customer Journey (secção 2.3), a Customer Relationship Management (CRM) (secção 2.4) e a Retenção de Clientes (secção 2.5).

2.1 Customer Experience

Lemon e Verhoef (2016) consideram que customer experience pode ser definida como um processo multidimensional focado nas respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais do cliente face a uma determinada oferta ou ação da organização. Adicionalmente, constata-se que este conceito surge altamente relacionado com os estudos já existentes em várias categorias do Marketing, tais como a satisfação do cliente, qualidade do serviço, marketing relacional, CRM, customer engagement, CLV, word of mouth e lealdade do cliente.

Para as empresas, é muito importante compreender toda a experiência do cliente, o seu percurso e pontos de contacto com a organização (Meyer & Schwager, 2007). Hoje em dia, os clientes interagem com as organizações através de diversos pontos de contacto, múltiplos canais e a customer experience tem cada vez uma natureza mais social (Witell, et al., 2019). Por isso, as empresas têm cada vez mais necessidade de integrar novas funções de negócio (IT, Operações, Marketing) e recorrer a parceiros externos de modo a proporcionar uma experiência positiva ao cliente (Lemon & Verhoef, 2016).

2.2 Relacionamentos B2B e customer experience

No cenário B2B as ofertas são geralmente complexas (Nordin & Kowalkowski, 2010) e as interações entre os intervenientes partilham esta complexidade (Holmund, 2004). As características do relacionamento existente entre organização e clientes podem abranger desde trocas transacionais até trocas relacionais. O tipo de transação e relacionamento terá influência na experiência do cliente (Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017). Trocas transacionais são caracterizadas por Day (2000) como eventos únicos, de curto prazo, com um início e um fim bem definidos, que dependem frequentemente do controlo do mercado e da compra automatizada, sendo esta interação concluída quando o cliente recebe e paga o produto. Por oposição, as trocas relacionais são caracterizadas por um conjunto de eventos ligados ao longo do tempo num processo contínuo, que não é possível dissociar de interações anteriores (Gundlach & Murphy, 1993). Os relacionamentos de longo prazo possuem um maior controlo administrativo e burocrático, assim como uma maior colaboração entre fornecedor e cliente, em que ambas as partes coordenam as suas atividades de modo a gerar resultados com reciprocidade esperada ao longo do tempo (Day, 2000).

Em mercados B2B, o cliente é uma organização e, normalmente, existem diversos intervenientes internos na relação, que desempenham diferentes papéis (comprador, decision-maker, utilizador) (Webster & Wind, 1972), interagem de maneiras diferentes (Mikolon, Kolberg, Haumann, & Wieseke, 2015) e em diferentes alturas da customer journey (Witell, et al., 2019).

Zolkiewski, et al. (2017) realçam que a experiência do cliente não pode ser medida de forma idêntica no mercado B2B e no mercado B2C, o que se traduz em alguns desafios para as organizações que operam em B2B. Wittel et al. (2019) definem três desafios principais quando nos referimos a customer experience management em B2B: expectativas de relacionamento (incompatibilidade no relacionamento com os clientes); problemas de interação com um determinado interveniente; (desajuste na customer journey ou falta de controlo num determinado ponto de contacto); e desafios temporais, consequência da dinâmica da experiência do cliente.

2.3 Customer Journey

Norton e Pine (2013) definem customer journey como a sequência de eventos a que os clientes são sujeitos para aprender, comprar e interagir com as ofertas da empresa (incluindo commodities, bens, serviços ou experiências). Para as empresas com ambição de se tornarem

customer-centric, é preciso compreenderem e moldarem esta sequência de eventos com que os seus clientes se deparam. Os autores salientam ainda que a customer journey não deve ser abordada unicamente como um desafio de marketing, mas sim o resultado final da implementação de um plano estratégico coerente.

Apesar de estar muitas vezes relacionadas com múltiplos aspetos da oferta (incluindo a marca, tecnologia ou serviços suplementares adjacentes ao produto principal), a experiência de um cliente com uma determinada organização consiste em vários contactos individuais entre estes dois intervenientes em diferentes pontos desta experiência, denominados de pontos de contacto (Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017).

Lemon e Verhoef (2016) afirmam que os estudos anteriores realçam a ideia de que a experiência total do cliente é criada através da sua customer journey. As contribuições empresariais enfatizam a complexidade da customer journey na atualidade e a importância dos múltiplos pontos de contacto que o cliente tem com a organização ao longo de toda a jornada.

A literatura é consensual quanto à existência de três fases na experiência do cliente e respetiva customer journey: pré-compra, compra e pós compra (Howard & Sheth 1969, cit. in Lemon & Verhoef, 2016); Neslin, et al., 2006; Puccinelli, et al., 2009). A pré-compra abrange todas as interações do cliente com a marca e com todo o ambiente antes de haver uma transação de compra; a experiência do cliente nesta fase pode incluir as fases de reconhecimento da necessidade, procura e consideração de soluções. A compra inclui todas as interações do cliente com a marca durante o evento da compra – escolha, encomenda e pagamento. Por fim, o pós-compra refere-se às interações do cliente com a marca e com o meio envolvente após a realização da compra. Nesta etapa, são considerados o consumo e usabilidade, envolvimento pós-compra e serviços adicionais associados.

No contexto B2B, Homburg et al. (2017) consideram que os pontos de contacto englobam todos os incidentes verbais e não verbais que um cliente experiêcia na interação com um fornecedor, consciente ou inconscientemente. Realça-se assim o facto de os pontos de contacto poderem tomar diversas formas e com múltiplos intervenientes, que podem ser a empresa fornecedora, a empresa cliente, empresas parceiras ou mesmo um ator externo à organização, presente no ecossistema (Zolkiewski, et al., 2017).

Dada a multiplicidade de intervenientes envolvidos nas diferentes fases do processo de customer journey, não é estritamente necessário que um destes intervenientes esteja presente ao longo de todo este processo. Apesar dos modelos de customer journey tenderem a ser centralizados na marca ou produto, Voorhees et al. (2017) propõem como alternativa um modelo que seja centrado no serviço, considerando as etapas Pre-core service encounter, core-service encounter e post-core service encounter. É possível estabelecer um paralelismo entre esta alternativa e a apresentada anteriormente, uma vez que as três etapas sugeridas podem ser equiparadas às fases de pré-compra, compra e pós-compra anteriormente mencionadas.

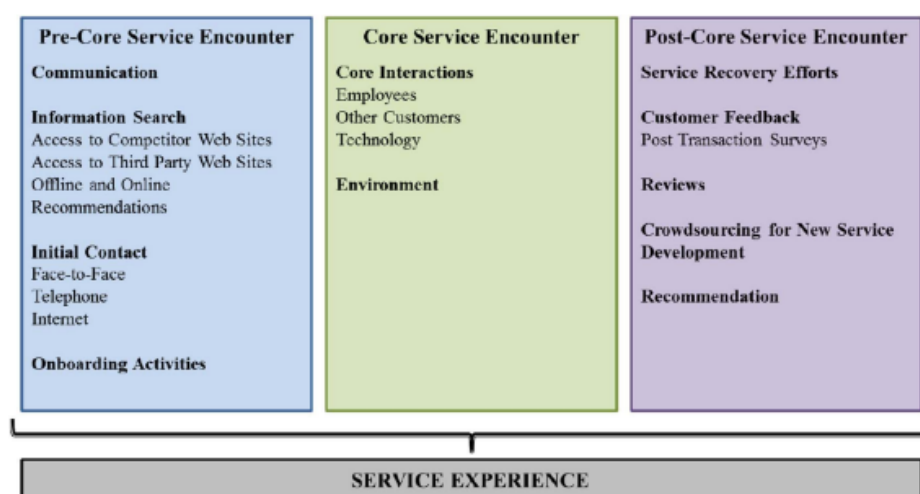


Fig. 1 - Modelo conceptual de contacto com o serviço

Fonte: Voorhees et al. (2017)

No caso específico da indústria de serviços (em que a HUUB se insere) Wittel et al. (2019) defendem que a customer journey pode ser conceptualizada como o ativo de processos relacionais com o intuito de satisfazer as necessidades do cliente empresarial. Desta forma, surgem na literatura dos serviços e soluções quatro etapas inter-relacionadas: envolvimento na pré-proposta, negociação, implementação, e operações (Brady, Davies, & Gann, 2005). A tabela abaixo, sintetiza a informação relativa aos pontos de contacto de uma empresa prestadora de serviços e os respetivos intervenientes (empresa, cliente, empresas parceiras ou outros intervenientes do ecossistema) em cada fase desta customer journey:

Tabela 1 – Controlo de pontos de contacto e etapa da customer journey

	Envolvimento na pré-proposta	Negociação	Implementação	Operações
Atividade do fornecedor	Vendedor interage com o departamento de compras da empresa cliente de modo a compreender os seus negócios e necessidades	Gestor de ofertas negocia contrato com empresa cliente	Departamento de tecnologia e produto adaptam a oferta às necessidades do cliente	Manutenção técnica pela empresa fornecedora; o cliente acede à plataforma online disponibilizada pela empresa
Atividade do parceiro	Clarifica o fornecedor acerca das operações já existentes e as necessidades do negócio	Auxilia o fornecedor ao partilhar informação para a oferta	O parceiro de software/IT auxilia o fornecedor nas atividades de integração de sistemas	Formação disponibilizada para os funcionários da empresa cliente e realização de serviços no caso de haver equipamento adquirido
Atividade do cliente	A gestão inicia as discussões sobre as possibilidades/oportunidades de terciarização	Departamento de compras define especificações e opta pelo fornecedor para posterior negociação de termos e condições	Cliente contacta empresa fornecedora de modo a solicitar modificações ou adaptações no serviço	Sistema ERP; empresa cliente decide quais as informações a divulgar relativamente a necessidades futuras
Atividade Externa (Ecossistema)	Consultor aconselha a empresa cliente baseado em requisitos técnicos, comerciais ou de mercado. benchmarking com líderes de mercado	Fornecedores concorrentes oferecem alternativas ao cliente	Empresas especializadas e consultores envolvidos na integração e implementação	Mercados online de consumíveis e componentes

Fonte: Adaptado de Wittel et al. (2019)

Wittel et al. (2019) consideram que em etapas diferentes da customer journey, são esperadas experiências diferentes. A título de exemplo, na etapa em que ainda não há uma proposta, o fornecedor pode precisar de divulgar os seus recursos e visão para os negócios do cliente, enquanto que na fase de operações, o foco muda para o desempenho consistente, oportuno e confiável.

O estudo de Witell et al. (2019) sugere ainda que os gestores num mercado B2B devem ser capazes de enfrentar os desafios subjacentes à gestão da customer experience. Para evitar

incompatibilidades com os clientes, é importante o alinhamento de expectativas no que respeita ao tipo de relacionamento (relacional ou transacional) existente ou procurado. Cabe à empresa fornecedora do serviço categorizar os clientes de acordo com a natureza e o seu potencial de relacionamento. Para clientes mais relacionais, a empresa devem procurar garantir uma experiência de cliente excepcional em todos os pontos de contacto, enquanto que para a maioria de relacionamentos transacionais, os gestores podem focar-se em apenas alguns destes pontos de contacto que sejam os mais relevantes para a experiência (Witell, et al., 2019). O cliente relacional não deve esperar receber uma customer experience superior à que é realmente entregue e a empresa fornecedora não deverá comprometer-se em demasia com o cliente transacional, que pode levar a negócios não lucrativos.

Adicionalmente, é importante alinhar o conceito de uma boa experiência do cliente não só com os clientes, mas também com parceiros e fornecedores. De acordo com Lemon e Verhoef (2016), a gestão da experiência do cliente requer uma abordagem multidisciplinar, sem esquecer que diferentes intervenientes com diversas funções cooperam e contribuem para esta mesma experiência. A gestão de pontos de contacto torna-se um ponto diferenciador para as empresas que operam no mercado B2B. Assim, os gestores precisam de estar bastante conscientes acerca de quem controla os diferentes pontos de contacto, uma vez que é muito raro que a empresa tenha o controlo de todos eles, sendo necessário compreender não apenas estes, mas também aqueles que podem ser controlados pelo cliente ou parceiros. Estes autores afirmam ainda que a empresa fornecedora pode priorizar o recurso a gestores de conta como parte do processo de gestão de clientes com o intuito de facilitar as trocas relacionais.

Relativamente a clientes que operam tendencialmente em “silos” (silos organizacionais resultam da falta de alinhamento e/ou comunicação dentro de uma organização) a empresa fornecedora precisa de investir em atividades de comunicação para obter os objetivos de cada unidade individual e funcional, a fim de garantir que invistam maiores esforços na gestão dos pontos de contato mais importantes para as partes mais críticas (Witell, et al., 2019).

A figura 3 sumariza o relacionamento dos tópicos anteriormente levantados, considerando as várias dimensões e desafios na gestão da experiência do cliente no mercado B2B.

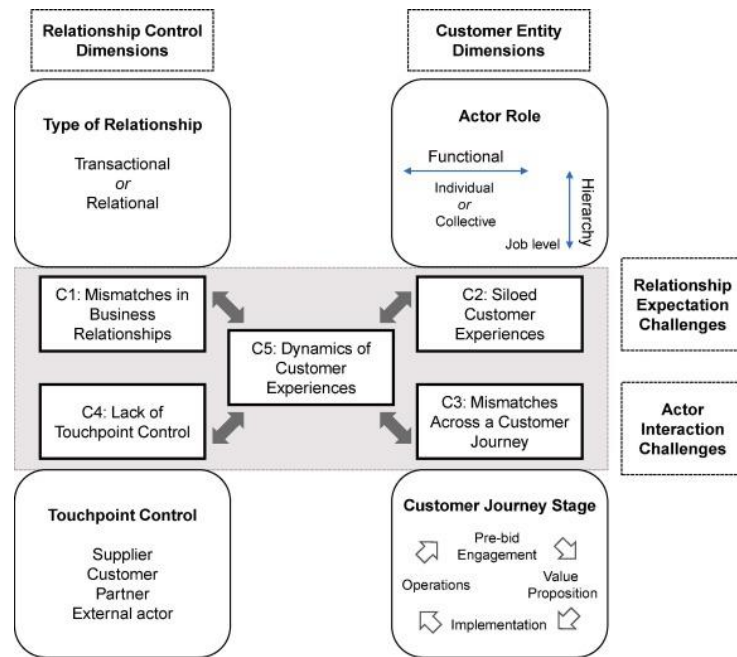


Fig. 2 - Dimensões e desafios da gestão da Customer Experience no mercado B2B.

Fonte: Wittel et al. (2019)

2.4 Customer Relationship Management (CRM)

A literatura de CRM contribui para a experiência do cliente na medida em que interrelaciona elementos específicos desta experiência com os resultados de negócio obtidos (Lemon & Verhoef, 2016). Ao longo do tempo, o conceito de CRM evoluiu de um sentido restrito, unicamente ligado a soluções tecnológicas, para um entendimento mais abrangente, caracterizado por Payne e Frow (2005) como uma abordagem estratégica relacionada com a criação de valor acrescentado para todas as partes interessadas do processo através do desenvolvimento das relações com os clientes principais e segmentos de clientes. Desta forma, a implementação de ferramentas e processos de CRM tem o potencial de aumentar significativamente o desempenho de uma empresa a nível da manutenção e continuidade do relacionamento com os clientes (Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004) e prever o sucesso de novos produtos/serviços (Ernst, Hoyer, Krafft, & Krieger, 2011).

O conceito de CRM estende-se para além de uma solução unicamente relacionada com as tecnologias de informação e comunicação utilizada para adquirir e aumentar a base de clientes. Conforme mencionado anteriormente, incorpora uma visão de síntese aprofundada de estratégia e implica o conhecimento corporativo da natureza do cliente e do seu valor

num ambiente multicanal; a utilização correta da informação; e a capacidade de fornecer um serviço de elevada qualidade (Payne & Frow, 2005).

Investigações anteriores comprovam que os investimentos em tecnologia associada a CRM melhoram as capacidades de gestão de relacionamentos, o que tem um impacto positivo a nível do desempenho da organização (Wang & Feng, 2012) e no aumento da taxa de crescimento (Morgan, Slotegraaf, & Vorhies, 2009). Enquanto abordagem estratégica, esta gestão de relacionamentos pretende aumentar o valor para os acionistas através da criação, desenvolvimento e manutenção de relações mutuamente benéficas (ganho para os dois lados) entre a organização, clientes de relevo e principais partes interessadas neste processo, contribuindo para isso a integração entre a perspectiva de marketing e as tecnologias de informação (Payne & Frow, 2005). Por seu turno, Vorried et al. (2010) consideram as capacidades de CRM como a competência das organizações para implementar os seus recursos relacionais de forma eficaz.

A tabela abaixo apresenta algumas definições de CRM:

Tabela 2 – Definições de CRM

Definição	Autor(es)
Tem como objetivo a criação de uma "ponte" entre as tecnologias de informação e as estratégias de marketing, destinados à criação de relacionamentos prolongados e rentabilidade dos mesmos. Isto requer estratégias de informação intensiva.	Glazer (1997)
" <i>Data-driven marketing</i> "	Kutner & Cripps (1997)
Abordagem de gestão que permite à organização identificar, atrair e aumentar a retenção de clientes lucrativos através da gestão dos relacionamentos com os mesmos	Hobby (1999)
Inclui vários aspetos, sendo o ponto fulcral tornar a organização centrada no cliente. Os métodos são principalmente focados nas ferramentas e presença online	Gosney & Boehm (2000)
Metodologias, tecnologias e capacidades associadas ao ecommerce utilizadas pelas organizações para gerir o relacionamento com os clientes	Stone & Woodcock (2001)
Estratégia compreensiva e processo de adquirir, reter e desenvolver parcerias com clientes importantes de modo a criar valor acrescentado para a empresa e para o cliente	Parvatiyar & Sheth (2001)
Desenvolvimento e manutenção de relacionamentos de longo prazo e mutuamente benéficos com clientes estrategicamente relevantes	Buttle (2001)

Iniciativa empresarial transversal a todas as áreas da organização	Singh & Agrawal (2003)
--	------------------------

Fonte: Adaptado de Payne e Frow (2005)

Após a análise, os autores sugerem que existem três principais perspectivas quando nos referimos a CRM, que estão visíveis nas definições acima. Uma primeira perspectiva vê o CRM com uma solução exclusiva e estritamente tecnológica; outra, relacionado com tecnologia de forma mais abrangente; e, por fim o CRM numa perspectiva centrada no cliente. Payne e Frow (2005) propõem o CRM Continuum que sintetiza as diferentes perspectivas:

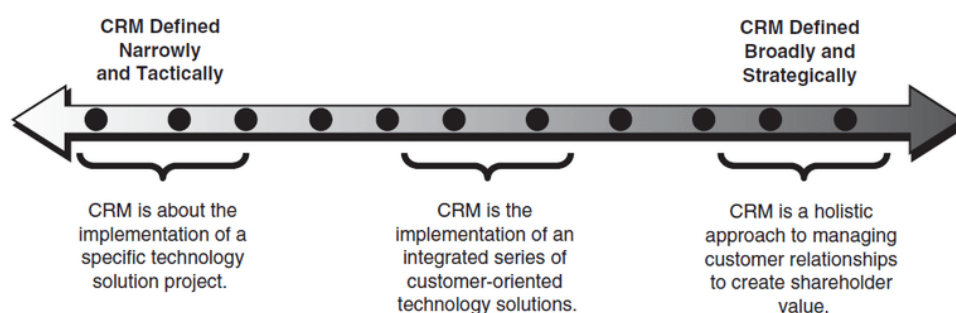


Fig. 3 - CRM Continuum.

Fonte: Payne & Frow (2005)

Em suma, Payne e Frow (2005) definem CRM como a abordagem estratégica envolvida na criação de valor para os acionistas de uma organização através do desenvolvimento relacional entre a organização e os seus clientes-chave ou segmentos de clientes. Alia o potencial das estratégias de marketing relacional com tecnologias de informação, com o principal objetivo de criar relacionamentos com os clientes e principais partes interessadas, de forma rentável e duradoura. O CRM enaltece a oportunidade de recorrer à elevada quantidade de dados para compreender e criar valor. Para tal, é necessário haver uma integração quase total de processos, pessoas operações e capacidades de marketing para utilizar toda esta informação e tecnologia de forma eficaz para a organização.

Um sistema de CRM capaz de armazenar as informações dos clientes e utilizar esses dados para otimizar a experiência do cliente permite diminuir significativamente a distância existente entre os clientes e a organização, contribuindo desta forma para o seu sucesso através do aumento da fidelidade, criação de um serviço de nível superior, utilização mais precisa da informação recolhida e aprendizagem organizacional (Nguyen & Newby, 2007).

Permite o foco na manutenção de relacionamento com clientes rentáveis através de todos os canais de comunicação (Wahab, Othman, & Rahman, 2011), engloba ferramentas de *front-office* que suportam as vendas, marketing e apoio ao cliente, bem como de *back-office*, através de metodologias que contribuem para a integração dos dados do cliente e consequente análise dos mesmos (Santouridisa & Verakib, 2017).

2.5 Retenção de Clientes

Apesar das várias definições de CRM e de ainda não haver total consenso na literatura, grande parte destas definições têm subjacentes um núcleo comum: a aquisição e retenção de clientes. A retenção de clientes traduz-se na capacidade de desenvolver relacionamentos de longo prazo com os mesmos (Buttle, 2008).

De modo a que um cliente tenha a intenção de recorrer novamente a um fornecedor de serviço, é necessário que esteja satisfeito com a empresa, que esta lhe transmita um sentimento de confiança e de valor acrescentado (Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002). A premissa de que as organizações devem dar primazia à retenção de clientes ao invés da aquisição é largamente aceite (Jahromi, Stakhovych, & Ewing, 2014). De maneira a agir em conformidade, os autores afirmam que é necessário identificar os clientes em risco de abandono, para que possam ser abordados com incentivos personalizados ou outras ofertas focadas na retenção.

A importância da retenção de clientes, segundo Rauyruen e Miller (2007), torna-se ainda mais evidente quando nos posicionamos no contexto B2B, em que os valores transacionais e o número de operações são mais elevados. O facto de serem menos clientes e com mais valor para a organização, torna o risco de abandono ainda mais indesejado.

Uma vez que o retorno líquido do investimento (ROI) para as estratégias de retenção é geralmente superior ao ROI de aquisição de novos clientes, a retenção reflete-se num aumento de receita para a empresa, uma vez que clientes fidelizados realizam transações por períodos relativamente mais longos, enquanto valorizam menos as ofertas de concorrentes (Lam, Shankar, Erramilli, & Murthy, 2004).

Do ponto de vista da mensuração, a taxa de retenção de clientes é obtida através do rácio da diferença entre o número de clientes no final de um período e dos clientes adquiridos nesse período, pelo número de clientes existentes no início desse período (Gummesson, 2008), tal como se mostra abaixo:

$$\text{Taxa de Retenção de Clientes} = \frac{\# \text{ Clientes no final do período} - \# \text{ Clientes adquiridos durante o período}}{\# \text{ Clientes no início do período}} \times 100$$

Pequenas alterações na taxa de retenção de clientes podem resultar em resultados positivos significativos (Van den Poel & Larivière, 2004). Principalmente quando nos referimos ao contexto B2B, a retenção dos clientes é considerada um ponto crucial no desenvolvimento relacional entre cliente e organização (Eriksson & Vaghult, 2000).

Jobber (2010) salienta seis estratégias com a finalidade de aumentar a retenção de clientes: segmentar os clientes para retenção e direcionar esforços para os mesmos, criar ligações, desenvolver marketing interno, cumprir os níveis de serviço acordados, recuperar esses níveis de serviço quando não são atingidos e, por último, construir relacionamentos de confiança.

2.5.1 Lealdade dos Clientes

Apesar de não haver consenso na definição de lealdade, este fenómeno é reconhecido por grande parte dos autores como tendo duas componentes: atitude e comportamental. Numa fase inicial de exploração do conceito, este era considerado como sendo simplesmente a compra repetida de determinado produto ou serviço (componente comportamental da lealdade), teoria predominante até meados dos anos 70 (Bardauskaite, 2014).

Pan, Sheng, e Xie (2012) consideram a lealdade de um cliente o ativo mais sólido de uma organização. Estes autores defendem que a criação e manutenção desta lealdade origina um relacionamento mutuamente benéfico a longo prazo e definem a lealdade como a intensidade com que um cliente se interliga com uma marca ou um prestador de serviços (lealdade atitudinal) e a sua predisposição para voltar a comprar ou recomendar a marca ou prestador de serviços de forma consistente. Para além disso, defendem ainda que a conceptualização de lealdade não se direciona apenas a produtos tangíveis, mas também a serviços ou prestadores de serviços.

Conforme mencionado na secção introdutória deste relatório, foi empiricamente comprovado que o custo de satisfazer clientes leais é tendencialmente inferior, clientes leais são menos sensíveis a alteração de preços, permanecem com a empresa durante um maior

período de tempo e são muito importantes na partilha de experiências com terceiros, com base na sua experiência com a organização (Reichheld, 1996, cit. in Bardauskaite, 2014).

Palmatier, Dant, Grewal, e Evans (2005), defendem que os clientes envolvidos relacionalmente com as organizações estão dispostos a arriscar a sua reputação através de referenciamento. Esta abordagem representa um compromisso de longo prazo que se pode traduzir apenas na repetição de compra (Shankar, Smith, & Rangaswamy, 2003) ou aumentar a probabilidade de recomendação de uma determinada empresa (Reichheld, 2003).

A tabela abaixo sintetiza as definições de lealdade mais consensuais, tendo em conta a sua dimensão:

Tabela 3 – Definição de *Loyalty* por dimensão. Adaptado Bardauskaite, 2014

Tipo de lealdade	Definição	Autores
Comportamental	Tendência de repetição de compra, revelada através de um comportamento mensurável, que impacta diretamente as vendas de uma marca.	Hammond et al. (1996)
	Vontade de um consumidor readquirir o serviço e/ou produto do prestador de serviço e de manter o relacionamento com o mesmo.	Rauyruen & Miller (2007)
	Predisposição que consiste no compromisso entre o cliente e a marca, refletindo-se na repetição de compra.	Mellens et al. (1996)
Atitudinal	Nível de ligação emocional/psicológico e atitude perante de defesa perante um fornecedor ou prestador de serviços.	Rauyruen & Miller (2007)
	Ligação ou compromisso geral por parte de um cliente perante um determinado serviço, marca, produto ou organização.	Briggs et al. (2007)
Atitudinal e Comportamental	Compromisso de longo prazo de compra e repetição de compra. Envolve uma atitude favorável de ambas as partes e a promoção do serviço por parte do cliente.	Vickery et al. (2004)
	Probabilidade de um comprador repetir a compra e realizar atividades de parcerias, bem como promover a referenciação do prestador de serviço.	Bowen & Shoemaker (2003)
	Intenção de um cliente de serviços logísticos de adquirir esses mesmos serviços (retenção) e serviços adicionais no futuro (expansão), assim como a referência do fornecedor a terceiros.	Cahill et al. (2010)

2.5.2 Customer Churn

Kamakura et al. (2005) definem churn como a tendência dos clientes abandonarem ou cessarem negócios com uma determinada empresa. Este conceito é o oposto de crescimento e pode levar a impactos consideráveis no desempenho global de uma organização, uma vez

que pode levar não só a uma perda de vendas e receita como também transparecer uma imagem negativa da empresa para o exterior (Katelaris & Themistocleous, 2017).

Katelaris e Themistocleous (2017) afirmam que a taxa de churn pode ser considerada como um *key performance indicator* (KPI), sendo a percentagem de clientes que ou subscritores que cancelam ou não renovam a subscrição num determinado período, e que pode ser calculada da seguinte forma:

$$\text{Taxa de Churn} = \frac{\text{\#clientes que cancelaram ou abandonaram}}{\text{\#total de clientes}} \times 100$$

As razões que podem levar um cliente a cessar contrato ou atividade com uma empresa são várias e podem estar relacionadas com fatores internos ou externos à organização. Katelaris e Themistocleous (2017) sintetizaram os três motivos principais que podem levar ao churn:

- Experiência de apoio ao cliente deficitária: um bom serviço de apoio ao cliente reflete-se na satisfação do cliente com a organização. Este apoio está diretamente relacionado com o conhecimento que a empresa detém da experiência e necessidades dos seus clientes;
- *Onboarding* (processo que engloba as interações iniciais entre um novo cliente e a empresa) do cliente malsucedido: o processo de integração é uma fase crítica no que diz respeito à customer journey do cliente, tornando-se desta forma muito relevante para o crescimento da organização e no impacto positivo (ou negativo) na perceção cliente. Os investigadores salientam dois momentos muito importantes – quando o cliente assina o contrato e o primeiro sucesso alcançado com recurso ao serviço fornecido. Assim, um onboarding abaixo das expetativas pode resultar no abandono por parte do cliente;
- Construção pobre de relacionamento com o cliente: uma vez que os clientes sentem a necessidade de colaborar com uma organização profissional e que esteja alinhada com os seus objetivos, é importante o constante desenvolvimento do produto/serviço e comunicação deste desenvolvimento, para que os clientes sintam esse envolvimento e se construa uma relação de confiança. Para além disso, torna-se importante que a empresa fornecedora receba ativamente o feedback dos seus clientes. A consequência de um relacionamento parco, poderá resultar no aumento da rotatividade de clientes.

Enquanto as causas acima são consideradas alguns dos principais motivos que levam ao customer churn, a literatura normativa considera três tipos de churners (Lazarov & Capota,

2007): ativo/deliberado, rotativo, e passivo/não voluntário. O ativo/deliberativo diz respeito aos clientes que tomam a decisão de cessar contrato por sua iniciativa e mudar para um fornecedor alternativo. As razões para esta decisão podem incluir a insatisfação com a qualidade do serviço (p. ex. não cumprimento dos acordos de nível de serviço), custos elevados, falta de recompensa pela lealdade, planos de preços não competitivos, incompreensão do esquema do serviço prestado, fraco apoio ao cliente, falta de informação acerca das razões e tempos previstos para a resolução de problemas associados ao serviço, entre outros. O churner rotativo é um cliente que abandona a organização fornecedora sem o objetivo de mudar para um concorrente. Os motivos incluem mudanças nas circunstâncias que impedem o cliente de requerer o serviço (problemas de liquidez financeira que levam à impossibilidade de pagamento, alteração geográfica para um local onde o serviço não é prestado, etc.). O último tipo de churner é o cliente que abandona o serviço prestado por opção da própria empresa fornecedora, é considerado passivo por não depender de uma decisão do cliente.

Assim, a gestão eficaz do churn e rotatividade numa empresa centrada no cliente desempenha um papel fundamental, sendo necessário a identificação dos clientes com elevado risco de churn (Holtrop, Wieringa, Gijzenberg, & Verhoef, 2017) de modo a que possam ser tomadas ações de forma a diminuir este risco.

Em síntese, em etapas diferentes da customer journey, são esperadas experiências diferentes do ponto de vista do cliente e é necessário levar em conta estas diferentes interações quando analisamos a jornada de um cliente em determinada empresa. Relativamente ao CRM, pode ser visto como a abordagem estratégica envolvida na criação de valor para os acionistas de uma organização através do desenvolvimento relacional entre a organização e os seus clientes-chave ou segmentos de clientes. Pode ainda ser dividido em três perspetivas principais.

A compreensão da *Customer Journey* e aplicação de CRM podem ser vistas como uma mais valia para a retenção e fidelização dos clientes. No capítulo seguinte, inicia-se o estudo empírico, que correlaciona os temas referidos até ao momento.

3 Objetivos e metodologia do Estudo Empírico

O presente capítulo apresenta os objetivos propostos do estágio (secção 3.1) e a metodologia qualitativa utilizada para o estudo empírico (secção 3.2). De seguida, avança com uma breve apresentação detalhada da HUUB enquanto empresa prestadora de serviços, onde estará também descrito de que forma esta start-up se encontra estruturada (secção 3.3).

3.1 Objetivos do Estágio

Conforme mencionado anteriormente, o estágio foi desenvolvido na equipa de Brand Success, departamento responsável pelo contacto diário com cliente e o principal objetivo prendeu-se com o aumento da retenção de clientes e diminuição do churn ativo por parte dos mesmos. Para cumprir esse objetivo, especificamente diminuir a taxa de churn e, consequentemente, aumentar o grau de fidelização dos clientes, fixaram-se os subobjetivos:

- Desenhar o processo de customer journey;
- Identificar as razões que levam os clientes a abandonar a HUUB
- Implementar medidas de melhoria da qualidade do serviço ao cliente

Assim, procurou-se compreender os diferentes percursos que uma marca pode realizar durante o seu relacionamento com a HUUB e perceber de que forma a experiência do cliente é influenciada ao longo de toda a customer journey todo este processo. Uma vez traçada a customer journey, realizou-se uma análise aos principais motivos que levaram anteriores clientes a cessar contrato e em que fase do processo de relacionamento ocorreu este afastamento. Com base nesse conhecimento, foi elaborado um plano de retenção sustentado pela melhoria do serviço prestado, que incluiu a implementação da plataforma de CRM (*Hubspot*).

3.2 Metodologia Qualitativa: Estudo de Caso

O objetivo do estudo em causa é o aumento da taxa de retenção de clientes no contexto B2B. Para tal foi selecionada uma metodologia qualitativa de investigação. O estudo qualitativo é caracterizado por ser indutivo e descritivo, uma vez que os investigadores, ao invés de recolher dados para comprovar modelos, teorias ou hipóteses como acontece em estudos quantitativos, desenvolvem ideias através de padrões encontrados nos dados (Sousa & Baptista, 2011). Este tipo de investigação caracteriza-se por ser um fenómeno dinâmico, uma vez que procura captar um processo que decorre durante um determinado período de

tempo para melhor compreender o significado de novos acontecimentos (Daymon & Holloway, 2010).

O estudo de caso é uma investigação empírica sobre um fenómeno atual, inserido em contexto real e é uma estratégia de pesquisa que procura responder às perguntas “como?” e “porquê?” (Yin, 2003). Em conformidade, Guba e Lincoln (1985) (cit. (Aires, 2015)) consideram que o estudo de casos constitui uma metodologia válida porque permite expor descrições da realidade que se pretende estudar e desempenha um *“papel essencial quando se pretende gerar juízos de transferibilidade, responde mais adequadamente à conceção de múltiplas realidades, aludindo às interações entre investigador e contexto e de outros factos que possam ocorrer ao longo da pesquisa e, finalmente, facilita a comunicação entre os participantes, alimentando o intercâmbio de perceções”* (Colás, 1992) (cit. Aires, 2015).

Bryman, 2016 aponta como limitação deste tipo de estudo o facto de estar associado a um acontecimento particular ou a um universo restrito, o que pode levar a conclusões também estas um tanto restritivas. Esta limitação pode levar a uma dificuldade de generalização das conclusões obtidas ou dificuldade em reproduzir o estudo em causa.

3.3 Caso de Estudo: HUUB – Apresentação da Empresa

A HUUB é uma startup tecnológica de logística, focada em simplificar o acesso à Cadeia de Abastecimento de uma *distinctive brand* de vestuário e calçado. Deste modo, a HUUB permite que os seus clientes se foquem no seu core business: produção, marketing e venda de produtos. Todo o processo logístico – pick, pack & ship - é assegurado pela HUUB e pela sua plataforma SPOKE que reúne todos os dados das operações da marca e que permite à mesma ter total visibilidade sobre todo o processo. A agregação de todos estes serviços logísticos e o tratamento de dados de uma marca (referentes a produtos, retalhistas – se for o caso -, clientes, encomendas, operações, fornecedores, local de produção, plataforma de ecommerce) são a proposta de valor da HUUB.

Os clientes da empresa são maioritariamente marcas de bebé/criança com PVP elevado, marcas *fashion* adulto (mulher, homem) com PVP elevado e marcas de calçado, que podem operar em ecommerce, wholesale ou, em alguns casos, em ambos os canais de venda.

O próximo capítulo aprofunda a análise da empresa e apresenta e discute o trabalho desenvolvido no estágio.

4 A retenção de clientes na HUUB

Este capítulo desenvolve os temas relativos ao estágio, tendo sempre em vista o objetivo final de aumentar a retenção de clientes da HUUB. Para isso, será analisada todo o ciclo de vendas dos clientes HUUB (secção 4.1), o portfólio de marcas existente e respetiva segmentação (secção 4.2), a estrutura organizacional da empresa (secção 4.3), a Customer Journey do cliente (secção 4.4), o histórico de *churn* na empresa (secção 4.5) a implementação das medidas de melhoria (secção 4.6). Finalmente, será apresentado um caso de estudo de uma das marcas que foi acompanhada durante o processo e com a qual houve uma maior interação no decorrer do estágio (secção 4.7).

4.1 Ciclo de vendas dos clientes HUUB

Como referido no capítulo anterior, os clientes da empresa são maioritariamente marcas de bebé/criança com PVP elevado, marcas *fashion* adulto (mulher, homem) com PVP elevado e marcas de calçado, que podem operar em ecommerce, wholesale ou, em alguns casos, em ambos os canais de venda.

Um dos fatores a ter em conta na gestão relacional desses clientes é o ciclo de vendas na área da moda, que se divide por *Seasons* - Outono/Inverno (AW) e Primavera/Verão (SS). De modo a que a HUUB consiga vender o seu serviço de forma eficaz e consolidar negócios, é desejável reforçar o contacto com o cliente ou potencial cliente até março-maio (AW) e depois até setembro-novembro (SS). Adicionalmente, existem os 5 momentos abaixo a ter em consideração em que a HUUB deve interagir mais intensamente com os seus clientes:

1. *Design Collection*: momento em que a marca idealiza e desenha a coleção para a próxima estação. A HUUB pode dar inputs para futuras *seasons*, adaptados aos objetivos do cliente (com a ajuda do departamento de *Brand Development*);
2. *Pre-sale Wholesale*: antes de mandar produzir a coleção, a marca apresenta-a em Feiras ou *Fashion Weeks*. A HUUB ajuda a perspetivar o volume de vendas do cliente neste momento com base em dados de anos anteriores e/ou de marcas semelhantes;
3. *Produzir & Distribuir*: a marca planeia o timing, custos, produtores, fornecedores, para produzir a coleção. Neste momento, a HUUB começa a planear o *pick, pack & ship* (tratamento de encomendas para cliente final) do produto físico que a marca vai entregar nos armazéns da HUUB;

4. *Venda Online e loja própria*: Marca disponibiliza a sua coleção na sua loja online, física e/ou nos seus retalhistas. A HUUB é responsável por expedir a mercadoria para os vários canais de venda da marca, garantindo a sua gestão ótima de stocks;

5. *Season-end Sales*: momento de fecho da coleção (marca reduzir sobras e escoar os artigos). A HUUB segue as guidelines da marca, que se podem traduzir na expedição destes artigos para o cliente final – consumidor ou retalhista.

4.2 Marcas HUUB - Segmentação

Numa fase inicial, foi importante segmentar os clientes da HUUB e analisar as diferenças entre as marcas. Esta segmentação de clientes é vista por Jobber (2010) como uma das primeiras estratégias para uma retenção de clientes bem-sucedida. No momento da realização do estágio, a HUUB contava com um universo de 49 marcas ativas de 16 diferentes nacionalidades. Estas possuem singularidades entre si, diferentes canais ou volume de vendas e nem todas possuem as mesmas necessidades principais.

O critério de base utilizado para a esta segmentação foi o volume de vendas de cada uma das marcas, tendo sido criada a nomenclatura S, M, L e XL de acordo com o volume de vendas que cada uma destas marcas representa para a HUUB (sendo S a que representa menor volume e XL os clientes com maior relevo).

Tabela 4 – Perfil dos clientes HUUB

Tier/Escalão	Dimensão	Canais de Venda	Nº de Marcas
S – Marcas em estado inicial	< 10k items/ano	Maioritariamente Ecommerce	33
M – Marcas emergentes	10k - 50k items/ano	Wholesale e Ecommerce	10
L - Wholesalers de relevo	> 50k items/ano	Maioritariamente Wholesale	4
XL – Clientes Enterprise	> 50k items/ano	Wholesale e Ecommerce	2

Para compreender os diferentes tipos de necessidades das marcas, cujo foco altera de acordo com o escalão da mesma, houve um contacto diário com as operações destes clientes e, com o complemento dos gestores de conta das múltiplas marcas, foi possível sintetizar estas necessidades conforme abaixo:

S – Redução de custos; "time to market" reduzido (já é reduzido porque são marcas com pouco tempo entre a idealização e o lançamento no mercado); compreensão da cadeia de

abastecimento (qual o percurso existente desde a produção das peças até ao cliente final); e estruturação e otimização de processos.

M – Operação sem preocupações, com padrões garantidos e processos delineados de forma clara.

L - Otimização da Customer Experience; estratégias de expansão de negócio; e segurança operacional no nível de serviço.

XL – Operações personalizadas com requisitos especiais; otimização de custos e níveis de serviço; recursos dedicados para desenvolvimentos e melhorias de sistema; visibilidade e acompanhamento frequente de status orders; e alarmísticas para necessidades stock.

4.3 Estrutura Organizacional

Para conseguir entregar a sua proposta de valor, a HUUB encontra-se segmentada em oito departamentos:

Brand Success: a equipa de Brand Success foca-se em garantir o sucesso do cliente (marca) e, consequentemente, da HUUB. A equipa de Brand Success da HUUB pretende educar o cliente para que este possa usufruir na totalidade do serviço prestado. Para além disso, a equipa foca-se em manter uma boa relação com o cliente e em garantir que toda a gestão das necessidades e das vendas de uma marca, é otimizada. Um cliente satisfeito leva a um aumento da retenção e do customer *Lifetime Value* (LTV). Como tal, é muito importante manter o processo relacional e não apenas operacional. Este departamento detém um elevado conhecimento não só sobre os seus clientes, como também da indústria fashion.

Brand Development: o objetivo da equipa de Brand Development tem como principal função promover o crescimento do cliente com base em dados internos e externos à HUUB. A equipa faz recomendações ao cliente relativas à gestão da cadeia de abastecimento da marca, baseadas em suporte analítico. O contínuo crescimento e respetivo sucesso do cliente também é, naturalmente, benéfico para a HUUB.

Finance & Legal: Esta equipa tem como funções a preparação de rondas de investimento, elaboração de demonstração de resultados, tesouraria, previsões, gestão de custos e ganhos e ainda a faturação aos clientes HUUB. No que diz respeito a esta função, há duas faturas enviadas aos clientes: taxa mensal que diz respeito ao preço por item - custo logístico inclui receção do produto no armazém, armazenamento, acesso à plataforma SPOKE que permite

visibilidade total da operação (inclui onboarding), pick pack & ship, transportadoras, account manager (elemento de brand success acompanha todo o processo), documentação legal para alfândegas (se necessário), integração de plataforma ecommerce ou B2B, gestão de devoluções e serviço de tracking personalizado – e *shipping costs* - custo calculado de acordo com peso, volume e destino da encomenda.

Tech: O objetivo desta equipa consiste no desenvolvimento de novas soluções que permitam o contínuo crescimento e sucesso dos clientes, do SPOKE e da HUUB (engloba a gestão de servidores e aplicações).

Product: o foco da equipa de Produto consiste em identificar e gerir problemas, solucionando-os através da contínua melhoria do produto. De acordo com a ideia de desenvolvimento de produto, estes devem solucionar as necessidades dos clientes, criando habitação através da frequência e utilidade dos mesmos. No caso da HUUB, o produto é a sua plataforma digital, SPOKE, que interage com vários stakeholders.

Supply Chain: esta equipa trabalha continuamente para garantir que todo o processo da Cadeia de Abastecimento é bem-sucedido e que os prazos de entrega são cumpridos. O departamento de Supply Chain garante que todo o processo operacional ocorre de modo a conseguir cumprir com os níveis de serviço esperados pelo cliente. Fazem parte das funções deste departamento o controlo e execução dos processos de armazém e o contacto com as transportadoras e parceiros logísticos.

BI (Business intelligence) & AI (artificial intelligence): O objetivo da equipa consiste na digitalização da cadeia de abastecimento de uma marca, minimizando custo e tempo despendidos através da utilização de dados continuamente monitorizados. Distinguem-se dois tipos de dados:

→ Dados da marca: São analisadas as interações que a marca tem com a SPOKE e tudo que esteja relacionado com o *sales life cycle*¹ do cliente – sistemas, stocks, lista de produtos, *orders*, clientes, etc.;

→ Dados operacionais: são analisados os dados relativos às operações da HUUB, em Portugal (dois armazéns) e na Holanda, e às ações dos seus parceiros – armazéns e

¹ Processo pelo qual a HUUB passa ao vender o serviço a um cliente; abrange todas as atividades associadas à conclusão de uma venda

transportadoras. A equipa cruza dados internos e externos à HUUB para perceber se as estratégias utilizadas diariamente são rentáveis, ou se é melhor tentar uma outra abordagem.

Marketing & Sales: a equipa de Marketing & Sales tem como objetivos o aumento da notoriedade da HUUB a novas marcas, a criação de leads (contacto com marcas com potencial seguindo uma lógica de funil: no topo do funil é feita a análise de possíveis clientes, posteriormente, são inseridos em HubSpot todas as marcas que cumprem os parâmetros mínimos exigidos pela HUUB) e aquisição de novos clientes (negociação e fecho da parceria).

4.4 A Jornada do Cliente HUUB

Para a compreensão e mapeamento detalhados da customer journey de uma marca cliente da HUUB, foi importante o contacto não apenas com a equipa de Brand Success, como também do departamento de Marketing & Sales, com o intuito de melhor compreender os procedimentos associados ao envolvimento na pré proposta e negociação. A partir das informações e esclarecimentos prestados por estas duas equipas, identificaram-se as duas seguintes fases na customer journey dos clientes HUUB, representadas na Figura 4.

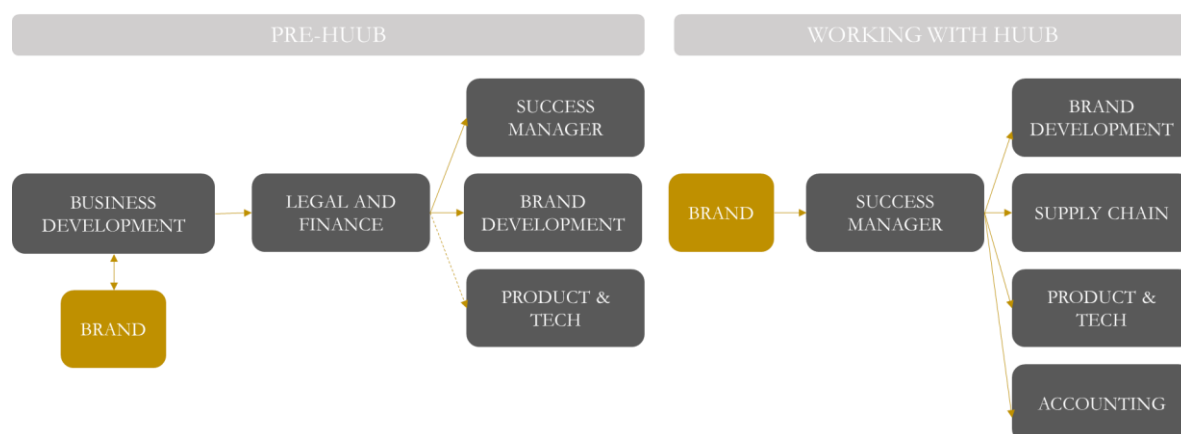


Fig. 4 – Esquema da experiência da marca pré-HUUB e após iniciar atividade

Estas duas fases correspondem às fases da experiência de serviço, identificadas na revisão da literatura como core-service encounter e post-core service encounter. Detalham-se abaixo as diferentes atividades integradas em cada uma delas.

Business Development

Numa fase inicial, existem diferentes métodos de uma marca interagir com a empresa fornecedora de serviço. No caso da HUUB, existem três cenários possíveis a ter em conta: contacto orgânico, feiras e inside sales.

Quando existe um contacto orgânico, isto significa que a marca procurou e contactou a HUUB por sua própria iniciativa. Neste tipo de contacto, está estipulado o envio de três emails por parte da HUUB (assumindo que a marca não responde ao primeiro contacto). Neste primeiro contacto, solicitam-se os dados da marca para confirmar se existe uma correspondência com os requisitos para se tornar cliente. Em caso positivo, é agendada uma reunião com a finalidade de tornar a abordagem mais pessoal. Neste cenário em que existe uma proatividade da marca, as vantagens prendem-se com a velocidade do processo e a maior facilidade em obter dados destas marcas, enquanto que apresenta alguns contras como a avidez das marcas em receberem informação relativamente a preços e o poderem ser marcas que não cumprem os requisitos para serem clientes HUUB, o que pode levar a uma alocação de recursos infrutífera.

No caso das feiras, a HUUB aborda diretamente as marcas que vão participar em feiras específicas. Existe um primeiro contacto (considerado uma cold call) em que a HUUB apresenta sucintamente a sua oferta e agenda uma reunião com o potencial cliente. Após a realização da feira e primeiras interações, o contacto da HUUB vai depender do perfil da marca e do nível de interesse demonstrado pela mesma, sendo caracterizada por ser uma abordagem mais personalizada até à fase de negociação. Para além do benefício de possibilitar este contacto cara-a-cara, o contacto através de feiras permite uma maior compreensão da proposta de negócio e são excelentes eventos para conhecer novas marcas e potenciais clientes. Contudo, apresenta como entraves a redução significativa de potenciais novos clientes após a participação repetida numa mesma feira e o facto de o contacto pré-feira não ser sempre bem recebido pelas marcas.

As *inside sales* ocorrem quando há uma prospeção e conversão de leads em clientes remotamente ao invés de cara-a-cara. Este é o método de venda dominante no contexto B2B, SaaS e em empresas de tecnologia (Larsen, 2020). Quando recorre a este método, a HUUB procura e contacta ativamente marcas que reúnam as condições para ser seus clientes (seja através de procura no Google, *marketplaces* ou através de Pipespike²). Num período de duas semanas, a equipa de Marketing & Sales envia quatro emails gerados automaticamente, agiliza duas cold calls e procura o agendamento de uma reunião para clarificar o serviço prestado pela HUUB e cativar estas *leads*. Esta abordagem permite o contacto de um número elevado de marcas e é um processo que já se encontra muito automatizado. No entanto,

² Organização que presta serviços de geração de leads para empresas de tecnologia

apresenta como contras o facto de ser impessoal até à fase de negociação, a dificuldade de compreensão do serviço oferecido e ainda ser considerado uma abordagem demasiado agressiva, já que o número elevado de contactos no espaço de duas semanas pode ser considerado SPAM por parte das marcas.

Uma vez no funil de conversão, seguem-se as fases de demonstração, proposta (posterior a uma pré-proposta) e negociação dos termos e condições da mesma. Num primeiro momento, a HUUB começa por clarificar os seus serviços à marca de forma mais detalhada com o intuito de esclarecer todas as questões processuais e eventuais dúvidas que possam existir por parte da marca. Estes serviços são comunicados através de emails standard e apresentações. É solicitado à marca que partilhe alguma informação específica acerca do negócio (canal ou canais de vendas, volumes de produção, plataformas para vendas on-line e ainda possíveis contratos de logística).

A informação acima mencionada é analisada pela HUUB antes de ser enviada a proposta final para a marca. Dependendo da qualificação das marcas, que varia consoante o seu volume de vendas previsto, é apresentada uma tabela de custos standard de modo a facilitar a negociação. A proposta de preço engloba os custos logísticos e custos de envio. Para o último, a marca deve optar por um tipo de custo de envio para cada canal de vendas.

Consoante a qualificação da marca, a HUUB poderá aceitar ou não aceitar algumas necessidades específicas – desenvolvimentos técnicos, necessidades de embalamento, importações de dados manuais. Para marcas de maior dimensão, as equipas de Tech, Brand Success ou de Legal & Finance, podem ser introduzidas nesta fase do processo. Tendencialmente, estas marcas possuem maiores necessidades de integração de sistemas e processos já estabelecidos.

Através da recolha de dados qualitativos primários - levantados através do contacto com as marcas – foram detetadas três possibilidades de melhoria neste momento da relação: a simplificação dos termos utilizados nas apresentações da HUUB (linguagem técnica e nomenclatura) e uniformização desta linguagem internamente, uma vez que nem todas as equipas recorrem aos mesmos termos/abordagem ao lidar com marcas. Como consequência, algumas destas marcas reportam dificuldades em utilizar ou entender as plataformas da HUUB. Finalmente, há certos casos em que o *pitch* de apresentação utilizado na fase de

vendas contém “falsas promessas”, o que pode comprometer o relacionamento contínuo entre as marcas e a HUUB.

Legal & Finance

Uma vez aceites os termos e condições da proposta definida, a marca interage com a equipa financeira e legal da HUUB. Nesta fase, são ainda analisadas e negociadas as condições finais e clarificados os termos do contrato legal. Adicionalmente, são estabelecidos os prazos de pagamento das faturas e questões relacionadas.

Novamente recorrendo a dados qualitativos primários, foi possível identificar que uma das dificuldades presentes nesta fase da jornada está relacionada com o facto da HUUB ter um prazo de pagamento de 5 dias após a data de emissão da fatura, enquanto que o prazo habitual na indústria é de 30 dias. Outro entrave associado a esta etapa prende-se com a demora na negociação do contrato, que está a ser mais demorado do que o previsto, principalmente quando os clientes são marcas com maior volume.

Onboarding

Nesta fase, a marca já é um cliente HUUB e é necessário configurar a operação e dar início ao processo de Onboarding, fase crítica na *customer journey* e experiência do cliente (Katelaris & Themistocleous, 2017). Esta é a primeira fase englobada no “working with HUUB”, mencionada na figura acima. Aqui, os pontos de contacto do cliente serão as equipas de Brand Success (através do gestor de conta), Brand Development e, se necessário esclarecimento de algumas questões técnicas mais profundas, as equipas de Produto e de Tech.

Existem dois tipos de tarefas a ter em conta: as que têm responsabilidade partilhada entre marca e HUUB e as tarefas que são responsabilidade da própria HUUB. Relativamente ao primeiro cenário, são apresentadas as plataformas com as quais a HUUB trabalha, o SPOKE (o produto) e a plataforma Le New Black (para clientes que recorram ao pretendam recorrer ao retalho como canal de venda). Esta apresentação é realizada pelo success manager, que apresenta um guia passo a passo de como utilizar estas plataformas. Adicionalmente, são revistos a alocação do stock e vendas para os diferentes canais (ecommerce ou wholesale), os custos de transporte, os requisitos de negócio e definidas as políticas de devolução.

Paralelamente, as tarefas de responsabilidade da HUUB estão relacionadas com a criação de uma conta em SPOKE para a marca e importação dos dados relativos a fornecedores,

clientes e relativos à gama/variedade de produtos. Através da configuração da API, é efetuada a integração com a plataforma de ecommerce, de forma a que todas as encomendas realizadas a fornecedores e de clientes possam estar em sistema visíveis para ambas as partes.

Finalmente, um dos pontos fulcrais a ter em conta nesta fase de onboarding é a definição do contrato de nível de serviço (SLA). Este contrato visa fornecer uma capacidade precisa e adequada às necessidades da marca no que se refere ao fluxo de mercadorias e a todos os processos aqui inerentes. Também garante a visibilidade e a previsibilidade da marca nos processos relacionados ao planeamento e execução dos fluxos dos seus produtos e operação da cadeia logística. O acordo refere-se a processos de armazenamento e definirá os níveis de serviço fornecidos pela HUUB à marca em todos os processos relacionados com a recepção e remessa de mercadorias. São também detalhadas todas as condições para a aplicação e avaliação dos níveis de serviço fornecidos, definindo todos os requisitos e premissas que devem ser concedidos por ambas as partes nos processos relacionados.

Todos os níveis de serviço definidos no SLA pressupõem uma operação planeada, com datas definidas e aviso prévio de eventos, em coordenação entre a marca e a HUUB e inclui também o impacto do não cumprimento desses requisitos.

Uma vez conhecido o percurso da marca na HUUB, tendo em vista o objetivo final de aumento da retenção dos clientes, é importante compreender o porquê de haver *churn* e quais os principais motivos que levam ao mesmo. No próximo capítulo, é realizada esta análise.

4.5 Histórico de Churn

Tal como referido anteriormente, , foi importante analisar o portfólio de clientes da HUUB, nomeadamente, o histórico relativamente a marcas que abandonaram o relacionamento com a empresa e qual o motivo que levou ao *churn*. Desde a sua fundação, em 2015, a HUUB contou com alguns clientes que deixaram de recorrer ao serviço prestado. Compreender quem são estes clientes, o seu perfil e qual o motivo que os levou a cessar esta ligação é fulcral para a criação de um plano de retenção eficaz, de modo a aumentar o grau de fidelidade dos atuais e novos clientes.

Recorrendo a dados qualitativos secundários para este levantamento, houve um total de 44 marcas que cessaram este contrato. A tabela 5 sumariza os motivos de acordo com o tipo de marca (detalhado no anexo 1).

Tabela 5 – Histórico de motivos de churn

Motivo de Churn	Tier / N° de marcas
Encerramento da empresa	S - 14
Restrições legais	S - 3
Operação movida para serviço próprio	S - 8 M - 1
Não iniciou onboarding	S - 5
Insatisfação com o serviço	S - 6 M - 1 L - 1
Não definido	S - 5

Uma vez que a larga maioria dos clientes da HUUB ainda são do escalão S, é coerente que também uma elevada percentagem de clientes que representaram este churn sejam marcas em estado inicial. Depois do motivo de “encerramento da empresa”, surgem com um maior número de casos a justificação pela operação movida para serviço próprio e insatisfação com o serviço, que vão coincidir com uma das principais causas de churn levantadas por Katelaris e Themistocleous (2017), quando se referem à experiência de apoio ao cliente deficitária. Neste sentido, é necessário incidir nesse mesmo problema de modo a aumentar a taxa de retenção das marcas, melhorando a qualidade do serviço prestado. A implementação destas medidas deverá levar a uma redução dos diferentes tipos de churners identificados por Lazarov e Capota (2007).

De modo a agir proativamente e entender o estado dos clientes ativos, foi criada uma matriz em que se cruzou o valor potencial dos clientes através do lifetime value (informação fornecida pelo CMO da HUUB) com o risco de churn, de acordo com o grau de satisfação que as marcas possuíam à data do estágio. Quanto menor a satisfação, maior o risco de *churn* e vice-versa.

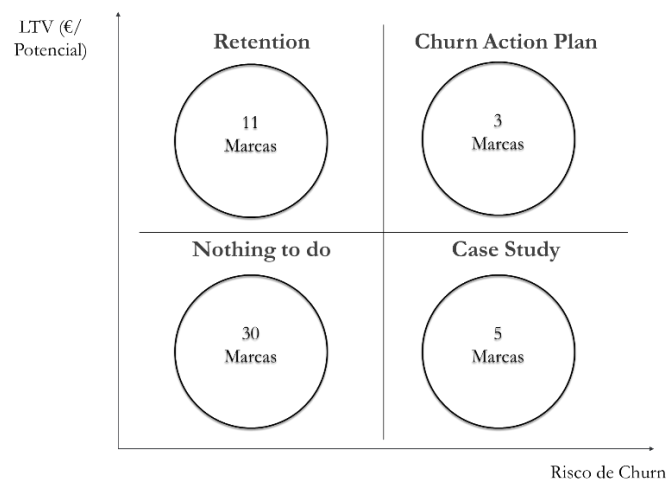


Figura 5 – Matriz de churn

A partir daqui o foco do presente relatório será essencialmente para as três marcas que se encontram no primeiro quadrante e para as onze marcas do segundo quadrante, tendo em consideração o LTV que representam para a HUUB.

4.6 Implementação de medidas de melhoria da qualidade do serviço ao cliente

4.6.1 Plataforma de CRM – HubSpot

A implementação da plataforma de CRM Hubspot foi uma solução e proposta de melhoria que surge do interesse de aquisição, manutenção e desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, mutuamente benéficos para os clientes e para a HUUB. Em concordância com Singh e Agrawal (2003), esta implementação foi transversal a toda a empresa. Assim, é utilizada desde a criação de leads pela equipa de Marketing & Sales até à gestão de relacionamentos da equipa de Brand Success, passando pelos departamentos de operações e financeiro. Engloba ferramentas de *front-office* que suportam as vendas, marketing e apoio ao cliente, bem como de *back-office*, através de metodologias que contribuem para a integração dos dados do cliente e consequente análise dos mesmos (Santouridisa & Verakib, 2017).

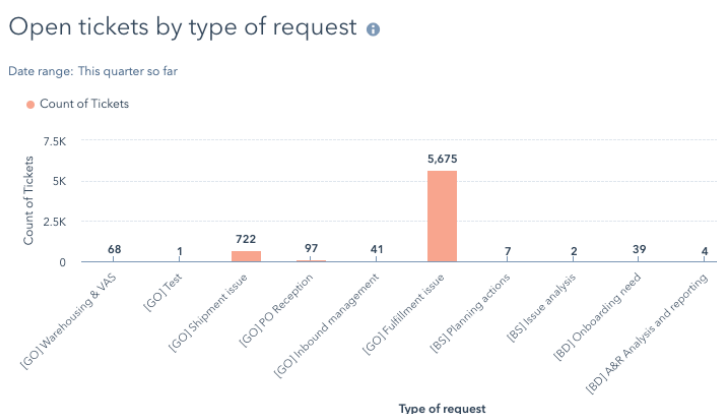
Sendo o estágio realizado na equipa de Brand Success, foi parte integrante deste projeto a implementação com sucesso desta ferramenta, de maneira a que a função de gestor de conta contribua o máximo possível para o sucesso das suas marcas de uma maneira digital e bem estruturada. Desta forma, o Hubspot CRM surge como plataforma para ajudar os gestores de conta a atingir o objetivo final de satisfação e retenção dos clientes de forma eficiente.

A primeira ferramenta a ser aplicada foi a de uma caixa de entrada comum aos membros da equipa de Brand Success. A caixa de entrada universal do HubSpot CRM possibilita a toda a equipa um lugar para visualizar, atribuir e responder a todas as conversas provenientes de um determinado cliente, independentemente do canal de mensagens de origem. Isto permite que cada registo de contato do cliente seja facilmente acessível dentro da caixa de entrada, permitindo assim ter uma visão clara de cada interação e do contexto necessário para uma resposta pronta e eficaz.

Adicionalmente, um sistema de *tickets* possibilita um suporte ao cliente organizado, eficiente e eficaz, permitindo organizar e rastrear todas as questões levantadas pelos clientes num painel. Para isso, foi elaborado um mapa de iterações com a lista de tarefas que o gestor de conta realiza no quotidiano (Anexo 2) para que se possam criar modelos e modos de agir perante estas questões.

Ao implementar a gestão por tickets desta plataforma de CRM, é possível criar relatórios detalhados que mostram o volume de tickets, a categoria a que pertencem e o tempo que demora a solucionar cada um deles, enaltecendo desta forma a oportunidade de recorrer à elevada quantidade de dados para compreender e criar valor referida por Payne e Frow (2005). Os dados do gráfico abaixo dizem respeito à informação recolhida no primeiro trimestre do ano 2020, recorrendo ao número de tickets por categoria:

Gráfico 1 – Tickets por categoria abertos no primeiro trimestre



Através da análise do gráfico, é possível notar a elevada discrepância de questões associadas ao *fulfillment* relativamente às restantes categorias. Em logística, o termo *fulfillment* está associado ao cumprimento de encomendas, incluindo todo o conjunto de operações e atividades exercidas desde o recebimento do pedido, até que este seja entregue ao cliente. No

caso da HUUB, isto traduz-se no tempo entre um cliente final colocar uma encomenda, até a mesma ser entregue. Quando existe um problema de *fulfillment* significa que, por algum motivo, o tempo expectável para esta operação está a ser excedido (que se pode ser devido a motivos internos ou externos à HUUB). De seguida, surgem os pedidos associados a problemas de envio e a receções de mercadoria.

4.6.2 Nova metodologia de Gestão – Desenvolvidos e ferramentas de controlo

Nesta secção, são referidas as novas abordagens de modo a que a resposta aos problemas e tarefas do dia-a-dia possam ser resolvidas com maior proatividade ao invés de reatividade. Uma vez que a HUUB é uma empresa que tem tido taxas de crescimento acima dos 100%, o controlo e visibilidade são desafios constantemente presentes no quotidiano.

Uma das abordagens foi o estabelecimento de uma reunião diária em que a equipa de Brand Success se reúne com a equipa de operações com a finalidade de esclarecer quaisquer pontos em aberto para que seja possível informar de antemão os clientes, quando necessário.

Sendo o fulfillment o fator que gera um maior número de incidências por parte das marcas, foi desenvolvido um conjunto de relatórios, juntamente com a equipa de Brand Development. Estes relatórios são elaborados semanalmente para se conseguir fazer um seguimento informado do estado em que se encontra cada marca face ao nível de serviço expectável. São enviados a todos os stakeholders do processo, incluindo a equipa de Brand Success, para que o gestor de conta consiga ter uma maior visibilidade da operação de cada uma das suas marcas e partilhar esta informação com a própria marca.

Um dos relatórios contém informação relativa ao número de encomendas, número de encomendas, quantidade de itens, o tempo fulfillment e, caso tenha havido atrasos, qual a média dos mesmos. Com essa informação, é calculado se foram respeitados os níveis de serviço acordados (SLA) para ambos os canais de venda (ecommerce e wholesale). Este cálculo é efetuado para os três armazéns da HUUB (Anexo 4) e em duas janelas temporais: últimos 7 dias e últimos 30 dias, possibilitando uma comparação e evolução dos dados.

Tabela 6 – Fulfillment report dos últimos 30 dias - Ecommerce, 23/03/2020

WEBSHOP						
BRAND	SLA	#ORDERS	#ORDERS DELAYED	QUANTITY SHIPPED	FULFILLMENT TIME	AVERAGE DELAY
	100%	10		36	0.8	
	77%	22	5	71	0.9	0.3
	93%	45	3	158	1.0	0.8
	74%	42	11	71	1.3	1.0
	87%	46	6	100	1.3	1.2
	90%	63	6	171	0.9	0.7
	88%	25	3	78	1.3	1.8
	95%	19	1	23	0.8	0.1
	100%	5		31	0.9	
	83%	40	7	118	1.9	3.6
	90%	211	21	615	1.6	3.4
	47%	43	23	253	3.0	3.4
	68%	56	18	108	1.4	1.3
	92%	490	40	671	0.9	0.9
	94%	93	6	294	0.9	0.4
	94%	69	4	72	1.1	1.3
	100%	1		2	0.8	
	100%	7		10	1.2	0.1
	97%	275	9	450	0.9	0.6
	99%	886	10	1580	0.6	0.4
	100%	5		7	0.1	
	0%	1	1	29	2.9	1.5
	100%	1		1	0.8	
	0%	2	2	3	2.0	0.6
	100%	1		2	1.2	
	50%	2	1	2	2.1	2.0
	50%	12	6	15	1.6	1.0
Total	80%	2 472	183	5 171	1.3	1.3

Tabela 7 – Fulfillment report dos últimos 30 dias - Wholesale, 23/03/2020

WHOLESALE						
BRAND	SLA	#ORDERS	#ORDERS DELAYED	QUANTITY SHIPPED	FULFILLMENT TIME	AVERAGE DELAY
	38%	21	13	1 546	4.1	1.2
	29%	70	50	1 227	3.5	1.5
	0%	6	6	125	4.8	1.9
	54%	70	32	1 522	2.9	1.1
	95%	43	2	1 054	1.5	0.7
	98%	54	1	1 229	1.5	0.6
	100%	3		864	1.9	
	0%	1	1	82	4.2	1.0
	1%	9	8	262	4.6	1.9
	100%	25		673	1.7	
	20%	5	4	75	7.1	4.3
	56%	9	4	433	3.7	1.4
	49%	198	100	15 709	3.8	1.6
	76%	17	4	508	2.5	1.0
	100%	1		29	1.0	
	37%	27	17	2 737	4.1	1.9
	63%	43	16	4 806	3.6	2.4
	100%	1		384	1.1	
	36%	11	7	246	3.1	0.5
	45%	51	28	3 808	3.1	1.0
	100%	3		2 914	1.2	
	91%	22	2	2 188	2.1	0.7
	0%	1	1	90	5.9	2.7
	100%	6		33	0.4	
Total	58%	697	296	42 644	3.1	1.4

Ao analisar os dados obtidos através dos relatórios, é possível constatar que os níveis de cumprimento se encontram abaixo dos 90% que foi definido como limite inferior. Em ecommerce, a média foi 80%, enquanto que em wholesale este valor desce para 58%, com um atraso médio de 1.3 e 1.4, respetivamente. De modo a poder colmatar esta discrepância existente face aos valores desejáveis, apuraram-se os motivos destes valores e concluiu-se que se estes se prendem com a falta de capacidade do armazém, dificuldades de comunicação entre sistemas informáticos e discrepâncias de stock.

Paralelamente, foram ainda desenvolvidos dois outros relatórios para aumentar o controlo sobre as receções de material e *tracking* dos envios, para que os gestores de cada marca possam notificar e gerir as exceções com maior rapidez e eficiência.

Durante o decorrer do estágio, houve a oportunidade de apresentar estes novos relatórios às marcas, o que se refletiu num aumento de confiança por parte das mesmas.

4.6.3 Reestruturação da equipa de Brand Success

De modo a ir ao encontro das necessidades das marcas, que variam nomeadamente com a sua dimensão, avançou-se com uma reestruturação da equipa de Brand Success com o objetivo de fortalecer o posicionamento do gestor de conta como pessoa chave no relacionamento com as marcas que gere. Na definição da nova estrutura, foi tido em consideração que, dependendo do tipo de cliente com que se está a lidar, o contacto poderá ser elevado, médio ou baixo. Assim, os gestores de conta foram divididos nos quatro grupos abaixo descritos: Brand Executive, Brand Success Manager, Brand Success specialist e Brand Assistant

Brand executive: tem um perfil de especialista em negócios e estratégia que trabalha junto da marca para otimizar e crescer os seus negócios já consolidados. É uma pessoa com know-how elevado em gestão e desenvolvimento de negócios, com alta capacidade de envolvimento e agregação de valor. É responsável por um número reduzido de marcas de nível L e XL. Tem como principais objetivos a implantação de operações grandes e exigentes de forma bem estruturada e com atenção aos detalhes e coordenação de todas as partes interessadas dos processos (integração, implementação e operação) com alta capacidade organizacional e definição clara de prioridades. Adicionalmente, deverá trabalhar em soluções que desenvolvam os negócios e a operação das marcas, representando valor acrescentado para as mesmas, tornando-se um consultor para a marca.

Brand Success Manager: focado na experiência da marca, é um membro com grande experiência em lidar com clientes, que os conhece muito bem e pode facilmente gerir suas expectativas e liderá-los em novas soluções em conformidade com a proposta de valor da HUUB. Responsável por um número elevado de marcas, de nível M e L. Também nesta função o objetivo é o de maximizar o envolvimento e a adoção das marcas de soluções facultadas pela empresa. Devido ao seu conhecimento dos processos, da sua finalidade e objetivos, é uma

posição que torna simples para a marca fazer seu trabalho diário, encontrando as melhores soluções dentro da oferta disponível.

Brand Success Specialist: uma pessoa que é muito boa em garantir o *minimum viable product*³ (MVP) e que faz as coisas acontecerem com muita facilidade e rapidamente de forma clara e objetiva. No caso da HUUB, este MVP caracteriza-se pela agregação de todos os serviços logísticos da marca. É o elevador rápido das necessidades mais básicas da marca para o próximo nível de soluções e a pessoa que acompanhará as marcas nas suas etapas iniciais de negócios e que as guiará na evolução. Este é um cargo responsável por um elevado número de marcas de nível S. Maximizar a capacidade de resposta às necessidades mais básicas da marca e adaptar a proposta de valor da HUUB às necessidades reais de cada cliente são os principais objetivos desta função, bem como orientar a marca na estruturação e organização dos seus processos com o intuito de promover o crescimento de negócio e consequente aumento de patamar, alcançando escalões superiores e aumentar o *lifetime value* destas marcas (por exemplo, uma marca de escalão S aumentar o volume de vendas e passar a ser englobada no escalão M ou superior).

Brand Assistant: membro com um perfil mais operacional, que conhece perfeitamente os processos internos e garante a sua execução precisa. É uma pessoa que executa processos administrativos e deve estar totalmente organizada e habilitada na gestão e integridade da informação. A principal função é a apoiar o Brand Success Manager e o Brand Executive na gestão dos processos administrativos relacionados com a operação da marca.

Esta nova estrutura foi conduzida tendo em vista não só a melhoria do serviço prestado, como também o maior envolvimento relacional entre as marcas e a HUUB, aumentando assim a probabilidade de as mesmas estarem dispostas a referenciar a organização.

Esta implementação de medidas de melhoria da qualidade do serviço foi apresentada às marcas, mais especificamente à Marca A (escalão XL, que foi uma das acompanhadas mais diretamente durante o estágio). Fruto dos dados retirados através do Hubspot, da reestruturação das equipas e essencialmente dos desenvolvimentos de ferramentas de controlo, surge o *case study* desta marca.

³ Versão mais simples de um produto (ou serviço) disponibilizada com uma quantidade mínima de desenvolvimento e esforço

4.7 Case study – Marca A

Conforme mencionado, no decorrer do estágio, foi possível acompanhar de perto o desenvolvimento da relação com a Marca A ter reuniões frequentes com a mesma. Uma vez que possui um volume expetável superior a 50k items/ano, esta é uma marca XL, sendo o maior cliente da HUUB à data do estágio.

Após aplicadas as medidas mencionadas neste capítulo - integração da plataforma de CRM, Reestruturação das equipas e desenvolvimentos no serviço através de ferramentas de controlo) – foi realizada, em fevereiro, uma reunião com a Marca A. O principal objetivo foi demonstrar estes desenvolvimentos e que os resultados da operação estão a ser acompanhados. Também a recuperação dos níveis de serviço foram apresentados como uma preocupação, a serem considerados através da análise de exceções.

Foi possível elaborar esta análise com dados quantitativos, recolhidos através das ferramentas de controlo elaboradas no capítulo anterior. As tabelas abaixo dizem respeito aos envios através de ecommerce realizados no mês de janeiro por semana (tabela 8) e por país (tabela 9):

Tabela 8 - Envios de Ecommerce de janeiro 2020 (por semana)

Semana	# encomendas	AVG Fulfillment	AVG Transit Time	AVG Time to Serve
1	81	0,76	1,27	2,12
2	174	0,78	1,16	2,02
3	406	0,71	1,42	2,27
4	337	0,76	1,22	2,04
5	220	0,80	1,11	1,97
Total	1 218	0,75	1,26	2,11

Tabela 9 - Envios de Ecommerce de janeiro 2020 (por país)

País	# encomendas	AVG Fulfillment	AVG Transit Time	AVG Time to Serve
Portugal	483	0,85	1,10	2,00
Spain	446	0,72	1,39	2,21
France	174	0,67	1,35	2,19
Germany	50	0,62	1,21	2,00
Italy	26	0,53	1,27	1,94
Austria	16	0,57	1,28	2,01
United Kingdom	8	0,65	0,97	1,71
Netherlands	4	0,53	1,26	1,98
Sweden	4	0,53	2,94	3,64
Denmark	3	0,62	1,69	2,45
Belgium	3	0,58	1,82	2,59
Luxembourg	1	0,62	0,82	1,55
Total	1 218	0,75	1,26	2,11

Neste mês, foram expedidas 1218 encomendas de ecommerce, atingindo um *Time to Serve* médio de 2,11 dias. Na semana de 13 a 19 janeiro verificou-se um aumento transversal aos vários mercados, de 233% das encomendas face à semana anterior.

Relativamente ao canal de venda de wholesale, fez-se uma análise semelhante:

Tabela 10 - Envios de wholesale de janeiro 2020 (por semana)

Semana	# encomendas	AVG Fulfillment	AVG Transit Time	AVG Time to Serve
1	1	2,28	0,29	3,47
2	6	2,22	1,70	4,73
3	7	1,13	1,40	3,31
4	4	1,79	1,84	3,68
5	4	2,02	1,20	3,59
Total	22	1,76	1,48	3,82

Tabela 11 - Envios de wholesale de janeiro 2020 (por país)

País	# encomendas	AVG Fulfillment	AVG Transit Time	AVG Time to Serve
Portugal	8	1,78	0,82	3,10
Spain	7	1,83	0,80	3,15
France	7	1,68	2,90	5,33
Total	22	1,76	1,48	3,82

No mês de janeiro foram expedidas 22 encomendas de wholesale, atingindo um *Time to Serve* médio de 3,82 dias. As encomendas estão igualitariamente distribuídas por país: Portugal, Espanha e França. De destacar que o envio das encomendas wholesale é feito com serviço Standard, impactando assim expedições França nas quais o transit time aumenta para 2,9 dias comparativamente a 1,35 dias em ecommerce.

Através do aumento da monitorização, criação de novos relatórios e do histórico de envios existentes foi apresentada uma análise às incidências nos envios realizados entre agosto e dezembro de 2019:

Tabela 12 - Envios com incidências

	With Exception	%	Without Exception	%	Total
August	41	9%	432	91%	473
September	99	11%	776	89%	875
October	53	13%	361	87%	414
November	379	22%	1 333	78%	1 712
December	187	21%	688	79%	875
Total	759	17%	3 590	83%	4 349

Neste período, 17% das expedições registaram alguma exceção, sendo que novembro e dezembro são os meses com maior taxa de incidência, com 22% e 21%, respetivamente. Ao

aprofundar os motivos destas exceções, constatamos que 73% das mesmas se devem aos motivos “cliente indisponível” ou “cliente solicitou alteração da data/morada de entrega”.

Tabela 13 - Detalhes de incidência

Motive	Detail	# Exceptions
Carrier	carrier	21
Customer	Customer unavailable	527
Customer	Requested address/day/type change	464
Customer	Returned	86
Customer	Refused deliver	13
Normal Exceptions	In transit updates	244
Total		1355

De um modo geral, a Marca A mostrou-se recetiva a estas alterações, que afirmaram contribuir para a fiabilidade do serviço prestado. Desta forma, aumentou-se a relação de interdependência entre a marca e a HUUB. Esta apreciação foi obtida através do contacto direto com a Marca A, uma vez que todos estes resultados foram apresentados através de reuniões presenciais com os responsáveis da marca em Portugal.

5 Conclusões

No presente capítulo serão apresentadas as considerações gerais alcançadas com este estudo (secção 5.1), uma reflexão relativamente às limitações existentes e recomendações futuras para estudos semelhantes (secção 5.2).

5.1 Considerações Gerais

O presente relatório de estágio foi desenvolvido na empresa HUUB no âmbito de estágio curricular, com uma duração total de 6 meses. Teve como principal objetivo a implementação de um plano estratégico que aumentasse a retenção de clientes. A HUUB surge no mercado com a missão de revolucionar os bastidores da indústria da moda como a conhecemos, através da criação de uma cadeia de abastecimento otimizada para todas as marcas de moda, com foco especial no e-commerce, oferecendo uma hipótese de crescimento a nível global.

A operação da HUUB está assente na plataforma de logística integrada (*Spoke*) que gere as interações ponta a ponta, dos fornecedores aos clientes finais (B2B ou B2C) em mais de 120 mercados, agregando diversos serviços num só lugar.

Conforme constatado por Cortez e Johnson (2017), é inegável que as tecnologias estão a provocar alterações no ambiente empresarial, nos modelos de negócio, nos mercados num sentido lato e ainda nos paradigmas existentes nas comunicações de marketing (Mangold & Faulds, 2009). Assim, a nova realidade associada aos media e tecnologias, coloca à disposição das empresas novas soluções para alcançar, interagir e personalizar a comunicação com os clientes, particularmente relevantes no processo de gestão de relacionamentos de clientes (Hennig-Thurau, et al., 2010).

Associado a esta realidade, surgem clientes mais capacitados e com um papel cada vez mais ativo através de um envolvimento com interações bidirecionais, não só com as organizações, como também com outros clientes ou potenciais clientes (Foltean, Trif, & Tuleu, 2019). Para além de atrair novos clientes, há uma crescente preocupação no desenvolvimento de planos de retenção dos mesmos.

É de realçar a importância de uma empresa prestadora de serviços ser *data driven* na tomada de decisão e na transmissão de informação, passando dessa forma uma maior confiança aos clientes. Através desta abordagem, alcançam-se relacionamentos mais duradouros e rentáveis para ambas as partes.

Para a realização deste relatório, foi utilizada a metodologia qualitativa de estudo de caso através da recolha de dados secundários e primários. Os dados qualitativos secundários foram obtidos essencialmente através do contacto com o CMO da HUUB e os dados qualitativos primários através do contacto direto com algumas das marcas clientes, nomeadamente com a Marca A, através do contacto diário com a mesma.

O *hubspot* revelou a importância e vantagens que advêm de uma boa plataforma CRM. Conjugado com a compreensão da jornada do cliente e dos motivos que levam ao *churn*, foi possível elaborar um plano de retenção com resultados positivos, refletindo-se na satisfação dos clientes.

5.2 Limitações e recomendações futuras

Não poder questionar as marcas abertamente acerca da sua satisfação, de modo a obter resultados mais objetivos. Apesar da experiência empírica mostrar resultados favoráveis no que diz respeito à satisfação das marcas, seria interessante poder inquiri-las relativamente ao efeito dos desenvolvimentos apresentados. Desta forma, torna-se mais concreto a medição do impacto das medidas implementadas.

Bibliografia

- Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Universidade Aberta.
- Bardauskaite, I. (2014). Loyalty in the Business-to-Business Service Context: A Literature Review and Proposed Framework. *Journal of Relationship Marketing* .
- Bardauskaite, I. (2014). Loyalty in the Business-to-Business Service Context: A Literature Review and Proposed Framework. . *Journal of Relationship Marketing*.
- Brady, T., Davies, A., & Gann, D. (2005). Creating value by delivering integrated solutions. *International Journal of Project Management*.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Buttle. (2008). Customer relationship Management Concepts and Technologies. *Butterworth-Heinemann, second edition*.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*.
- Day, G. (2000). Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing*. New York: Routledge.
- Eriksson, K., & Vaghult, A. L. (2000). Customer Retention, Purchasing Behavior and Relationship Substance in Professional Services. *Industrial Marketing Management* 29.
- Ernst, H., Hoyer, W., Krafft, M., & Krieger, K. (2011). CRM and company performance the mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Foltean, F. S., Trif, S. M., & Tuleu, D. L. (2019). Customer relationship management capabilities and social media technology use: Consequences on firm performance. *JournalofBusinessResearch*.
- Frederick E. Webster, J., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*.
- Gummesson, E. (2008). *Total Relationship Marketing management, relationship strategy, CRM and a new*. UK: Butterworth.

- Gundlach, G., & Murphy, P. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *The Journal of Marketing*.
- Hennig-Thurau, T., Malhotra, E., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13 (3).
- Holmund, M. (2004). Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels. *Industrial Marketing Management*.
- Holtrop, N., Wieringa, J. E., Gijzenberg, M. J., & Peter C. Verhoef. (2017). No future without the past? Predicting churn in the face of customer privacy. *International Journal of Research in Marketing*.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Jahromi, A. T., Stakhovych, S., & Ewing, M. (2014). Managing B2B customer churn, retention and profitability. *Industrial Marketing Management*.
- Jobber, D. (2010). *Principles and Practices of marketing*. UK: McGraw-Hill.
- Kamakura, W., Mela, C. F., Ansari, A., Bodapati, A., Fader, P., Iyengar, R., . . . Wilcox, R. (2005). Choice Models and Customer Relationship Management . *Marketing Letters*.
- Katellaris, L., & Themistocleous, M. (2017). Predicting Customer Churn: Customer Behavior Forecasting for Subscription-Based Organizations. *European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference on Information Systems*, (pp. 128-135).
- King, G. J., Chao, X., & Duenyas, I. (2016). Dynamic Customer Acquisition and Retention Management. *Production and Operations Management*.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

- Larsen, G. (7 de Abril de 2020). *Inside Sales vs. Outside Sales: How to Structure a Sales Team*.
Obtido de HubSpot: <https://blog.hubspot.com/sales/inside-vs-outside-sales>
- Lazarov, V., & Capota, M. (2007). Churn prediction. *Bus. Anal. Course. TUM Comput. Sci.*
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue* .
- Mangold, W., & Faulds, D. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52 (4).
- Mikolon, S., Kolberg, A., Haumann, T., & Wieseke, J. (2015). The complex role of complexity: How service providers can mitigate negative effects of perceived service complexity when selling professional services. *Journal of Service Research*.
- Morgan, N., Slotegraaf, R., & Vorhies, D. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *Journal of Research in Marketing*, 26 (4).
- Nguyen, T. H., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*.
- Nordin, F., & Kowalkowski, C. (2010). Solutions offerings: A critical review and reconceptualisation. *Journal of Service Management*.
- Pan, Y., Sheng, S., & Xie, F. T. (2012). Antecedents of customer loyalty: An empirical synthesis and reexamination. . *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management . *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4.
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*.
- Santouridis, I., & Veraki, A. (2017). Customer relationship management and customer satisfaction: the mediating role of relationship quality. *Total Quality Management*, Vol. 28, No. 10.

- Santouridisa, I., & Verakib, A. (2017). Customer relationship management and customer satisfaction: the mediating role of relationship quality. *Total Quality Management, Vol. 28, No. 10*.
- Shankar, V., Smith, A., & Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigações, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Pactor-Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Van den Poel, D., & Larivière, B. (2004). Customer attrition analysis for financial services using proportional hazard models. *European Journal of Operational Research*.
- Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., & Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*.
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. (2010). Improving customer-focused marketing capabilities. *Academy of Marketing Science*.
- Wahab, S., Othman, A. K., & Rahman, B. A. (2011). The evolution of Relationship Marketing (RM) towards Customer Relationship Management (CRM): A step towards customer service excellence. *The 2nd International Research Symposium in Service Management*. Yogyakarta, Indonesia.
- Wang, Y., & Feng, H. (2012). CRM capabilities. *Management Decision*.
- Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*.
- Wiersema, F. (2013). The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead☆. *Industrial Marketing Management*.
- Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., & Burton, J. (2019). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*.

Yin, R. K. (2003). *Estudo de caso - Planeamento e Métodos*. Sage Publications.

Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., . . . Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*.

Anexos

Anexo 1 – Histórico de churn

Brand	Churn Reason	Country of Origin	Wholesale	Ecommerce
L				
Brand 1	Unsatisfied with service	Denmark	no	yes
M				
Brand 2	Moved operation to own service	Estonia	Yes	yes
Brand 3	Unsatisfied with service	Portugal	Yes	yes
S				
Brand 4	Company closed	Spain	no	yes
Brand 5	Company closed	Portugal	Yes	yes
Brand 6	Never started onboarding	Spain	no	yes
Brand 7	Company closed	Portugal	no	yes
Brand 8	undefined	United Kingdom	no	yes
Brand 9	Moved operation to own service	France	no	yes
Brand 10	Legal restrictions for business	United States of America	Yes	no
Brand 11	Unsatisfied with service	Sweden	no	yes
Brand 12	Company closed	United Kingdom	no	yes
Brand 13	Company closed	Netherlands	no	yes
Brand 14	Moved operation to own service	Portugal	Yes	yes
Brand 15	Never started onboarding	Netherlands	no	yes
Brand 16	Unsatisfied with service	France	no	yes
Brand 17	Moved operation to own service	France	no	yes
Brand 18	Moved operation to own service	Austria	Yes	yes
Brand 19	Company closed	Iceland	Yes	yes
Brand 20	Company closed	United Kingdom	Yes	no
Brand 21	Unsatisfied with service	Portugal	Yes	yes
Brand 22	Moved operation to own service	Spain	Yes	yes
Brand 23	Unsatisfied with service	Portugal	no	yes
Brand 24	Unsatisfied with service	Switzerland	Yes	no
Brand 25	Never started onboarding	Switzerland	no	yes
Brand 26	undefined	Spain	no	yes
Brand 27	Company closed	Portugal	Yes	no
Brand 28	Legal restrictions for business	United States of America	Yes	no
Brand 29	Unsatisfied with service	Portugal	no	yes
Brand 30	Legal restrictions for business	Norway	no	yes
Brand 31	Moved operation to own service	Australia	no	yes
Brand 32	Moved operation to own service	Spain	Yes	yes
Brand 33	Company closed	Portugal	no	yes
Brand 34	undefined	Portugal	no	yes
Brand 35	Company closed	United Kingdom	no	yes
Brand 36	Company closed	Portugal	Yes	no
Brand 37	Moved operation to own service	Portugal	no	yes
Brand 38	Never started onboarding	United Kingdom	no	yes
Brand 39	undefined	South Africa	Yes	yes
Brand 40	Company closed	Portugal	no	yes
Brand 41	Never started onboarding	United Kingdom	Yes	no
Brand 42	Company closed	Portugal	no	yes
Brand 43	Company closed	United States of America	no	yes
Brand 44	undefined	Poland	Yes	no
Total Geral				

Anexo 2 – Mapa de Iterações da equipa de Brand Success

Typology	Sub-process	Case	Triggered By	Owner	Teams Involved
Suppliers	Add new supplier	If brand wants to add new supplier	Brand	Brand Success	No
Suppliers	Edit Supplier's Information	If brand wants to edit supplier information	Brand	Brand Success	No
Suppliers	Delete Supplier	If brand wants to delete supplier	Brand	Brand Success	No
Customers	Add new customer	If brand wants to add new customer	Brand	Brand Success	No
Customers	Edit customer's information	If brand wants to edit customer information	Brand	Brand Success	No
Customers	Delete Customer	If brand wants to delete customer	Brand	Brand Success	No
Products	Edit products	If brand desires to edit products attributes	Brand	Brand Success	Brand Development
Products	Delete products	If brand wants to delete product	Brand	Brand Success	Brand Development
Inbound	Special product requirements	If brand needs to report that products with special	Brand	Brand Success	GO - Inbound
Inbound	Fragile Products / Storage Restrictions	If brand needs to report that products with storage	Brand	Brand Success	GO - Inbound
Inbound	Forecast of incoming goods 1	Brand will be reporting the Monthly Forecast	Brand	Brand Success	GO - Inbound
Inbound	Forecast of incoming goods 2	Brand will be reporting the Weekly Forecast	Brand	Brand Success	GO - Inbound
Inbound	Forecast of incoming goods 3	Brand will be reporting the Delivery Forecast	Brand	Brand Success	GO - Inbound
Inbound	PO's edition	Brand will be requesting to change the PO's	Brand	Brand Success	Brand Development
Inbound	Reception	Supplier notifies HUUB to create reception for	Supplier	GO -Inbound Team	
Inbound	Shipments Quotations	Brands wants to have shipments quotations for a	Brand	GO -Inbound Team	GO- Tracking
Inbound	Booking	Brand wants to create the booking to delivery of	Brand	GO -Inbound Team	No
Inbound	Booking	Supplier wants to create the booking to delivery of	Supplier	GO -Inbound Team	No
Inbound	Inbund Reference	HUUB needs to contact the supplier to provide the	GO - Inbound Team	GO -Inbound Team	No
Inbound	Reception's packing lists	Supplier to provide the packing list per each	Supplier	GO -Inbound Team	
Inbound	Reception to Stock	Go Inbound team need to report that the number of	GO - Inbound Team	GO -Inbound Team	No
Inbound	Quality of the boxes received	If Cargo arrives without compliant information on	GO - Inbound Team	GO -Inbound Team	No
Inbound	Quality of the boxes received	Cargo arrives with non-conforming or damaged	GO - Inbound Team	GO -Inbound Team	No
Inbound	Quality Control (VAS)	If brand wants to perform Quality Control and have	Brand	Brand Success	GO - Inbound
Stock	Stock discrepancies Management	HUUB will keep a stock accuracy SLA of 97%	Brand Success	GO -Inbound Team	Brand Success
Stock	Cycle Counts	If brand wants HUUB to perform Cycle Count	Brand	GO -Inbound Team	GO - Inbound
Outbound	Outbounds Forecast	Brand will be reporting the Monthly Forecast	Brand	Brand Success	GO - Planning
Outbound	marketing calendar	Brand will be reporting the marketing calendar	Brand	Brand Success	GO - Planning & Marketing
Outbound	Order failed due to Wrong Address Fields	If orders don't have the delivery validated due to	Brand Success	Brand Success	No
Outbound	Order failed due to Wrong Address Fields	If WH can't generate label due to wrong address	GO - Shipments	GO Shipments	Brand Success
Outbound	Stockout Information	Whenever there'll be a stockout identified in the	GO - Shipments	GO Shipments	Brand Success
Outbound	Special Documents	Extra documents may be required to some	Brand	Brand Success	Go Shipments
Outbound	Packing Procedure	If brand wants to add or change the packing	Brand	Brand Success	Go Shipments
Outbound	New Packing Material	If brand wants to add or change the packing	Brand	Brand Success	Go Shipments
Outbound	Stock non-conformities	Product inside the polybag is damaged or faulty	GO - Shipments	Go - Shipments	Brand Success

Churn Matrix

The Churn Matrix is a 2x2 grid. The vertical axis is labeled '€' (Cost) and the horizontal axis is labeled 'Risk'. The quadrants are:

- Top-Left (Low Risk, High Cost): Retention
- Top-Right (High Risk, High Cost): Churn Action Plan
- Bottom-Left (Low Risk, Low Cost): Nothing to do
- Bottom-Right (High Risk, Low Cost): Case Study

48

Retention Plan

1. New Management Methodology

- New Macro Plan to manage high Value Brands

STAGE	1 - Closing	2 - Onboarding	3 - Kick-off Operations	4 - On going relationship
TEAMS	Sales - PM PROD TECH Operations	Success - PM TECH PROD Operations Finance Brands Development	Success - PM TECH - hypercare Operations Brands Development	Success - SM Brand Development Operation Tech
NEEDS	Close the deal Engage	Engage Implementation	Manage Satisfaction	Management Satisfaction Brand Acceleration
GOAL	*Engagement with the Brand *“Yes” *Operational and Technological Requirements – 90% Covered *Logistics shipping cost *Volumes *Sales Channels and Platforms *Close-Date and Start-Date	*Engagement with Brand *SLA's Definition *Sales and stock channels *Special WH operations (returns, merchandising, etc) *Shipping features *Contract *Platform Onboardings (Spike and B2B) *Stock transfer from previous Operation *B2C and B2B platform integration *Product and company info upload	*Hypercare – First 2 months of Operation * Follow-up integrations and Operation SLA's *Daily Follow Up for all orders	*Consolidate operations *Grow relation with brand and start adding value to its business *Business Insights *Advanced Reporting *Technological developments *Operational developments
METHODOLOGY	*Call / skype meetings *Check-list Requirements *Confirmation Email	External: *Weekly Meetings *Gant – Project timeline Internal: *Weekly Meetings with Stakeholders *Gant – Tech and Op. Developments	External: *Basic Operation Reports *Status orders *Daily Contact *Monthly Meetings – SLA review and Internal: *Daily Meetings *Operational Reports	External: *Operational Report *Advanced Reports (Sales and Stock) *Status orders *Daily Contact *Monthly Meetings – SLA review and *Brand acceleration reports (top/bottom markets, products, EoS, etc) Internal: *Weekly Meetings with Stakeholders *Gant – Tech and Op. Developments
Roadmap	Goal: 4 months	Goal: 2 months	Hypercare: 2 months	

Retention Plan

2. Restructure Success Manager team

The team needs to strengthen their selves and their positioning as a key person on the relation with the brand. Their positioning must be redefined and their fit with the brand redesigned, to better suit each parts' needs.

The team roles:

- Brand Executive
- Brand Success Manager
- Brand Success Specialist
- Assistant

Retention Plan

2. Restructure Success Manager team

Brand Executive (BE)

Profile: A business and strategy specialist that works together with the brand to optimize and grow their already consolidated business. Is a person with lots of know-how on business management and business development, with a high capacity of engaging and adding value.

Goals: To guarantee the implementation of big and demanding operations with good project management structuring and attention to detail.

- To coordinate all stakeholders of the processes (onboarding, implementation and operation) with high organizational capacity and clear priority definition.
- To work on solutions that develop the brands' business and operation, elevating our value proposition to the consultancy level.

- Contact with the brand: Yes
- Type of contact: High touch
- Segment of brands: Tier XL & L
- Number of brands: Low



Retention Plan

2. Restructure Success Manager team

Brand Success Manager (BSM)

Profile: A specialist on our value proposition and on the brand's experience, who creates high engagement and is very capable of generating adoption. Is a person with high experience on dealing with clients and who knows them very well and who can easily manage their expectations and lead them within our solution.

Goals: To maximize engagement and adoption from the brands to our value-proposition and solutions. A teacher of what we do and all our processes, their purpose and their goals. Also a person who makes it easy for the brand to do their day-to-day job by making things simple and by finding the best solutions for the needs.

- Contact with the brand: Yes
- Type of contact: Medium and high touch
- Segment of brands: Tier L & M
- Number of brands: High



Retention Plan

2. Restructure Success Manager team

Brand Success Specialist (BSS)

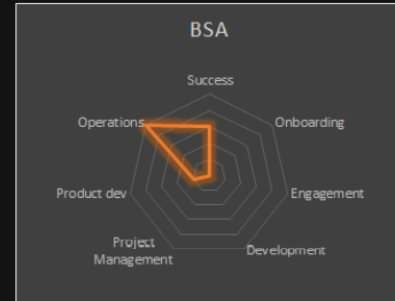
Profile: A person who's very good at guaranteeing the mvp and that makes things happen very easily and quickly in a clear and objective way. Is the fast paced elevator of the brand's most basic needs to the next level of our solution. A person who'll follow the brands through their initial business steps and who'll guide them on the evolution.

Goals: To maximize the response capacity to the brand's most basic needs and to adapt our solution to the brand's actual needs.

To guide the brand on the structuring and organizing of their processes. Is a standardizer, a person who makes sure that brand's adapt to our VP and to our processes as the best solution for their business.

- Contact with the brand: Yes
- Type of contact: Low touch
- Segment of brands: Tier S
- Number of brands: High





Brand Executive	Brand Success	Brand Specialist	Brand Assistant
Beatriz Pinto Leite Mylène Silva	Maria Balau Inês Lourenço Mariana Tato	Tiago Marques	Tomás Caldo

[illegible]

Retention TOP 5	CEO	CMO
CDLP	X	X
Football Town	X	X
DEEPLY	-	X
Satisfy Running	-	X
Universal Works	-	X
Churn Possibility	CEO	CMO
Satisfy Running	-	X
Lilju	-	-
MONKIND	X	X

Retention Plan

4. Visibility Program (New Developments)

Brand Success – Controlling Reports

OVERALL DELIVERIES INFORMATION

Studio Nickelson

Wholesale

Pending Orders

113

Pending Pending Orders

0

Confirmed Orders

4

On In Progress & Not Shipped

13

Shipped & Not Delivered

69

Shipped Delivered (New Orders)

303

Choose your brand and sales channel

BRAND

Studio Nickelson

SALES CHANNEL

Wholesale

DELIVERY NAME	ORDER NAME	S. PRIORITY	CUSTOMER	SALES OWNER STATUS	SHIPMENT STATUS	DELIVERY STATUS	DELIVERY CREATION DATE
SCHEPERS OFFICIAL 1	Weekly Reproduction 04.11.19.10.12	10.10.12	Studio Nickelson	Completed	0	Completed	04.11.2019
SCHEPERS OFFICIAL 1	Weekly Reproduction 04.11.19.10.12	10.10.12	Studio Nickelson	Completed	0	Completed	04.11.2019
SCHEPERS OFFICIAL 1	Weekly Reproduction 04.11.19.10.12	10.10.12	Studio Nickelson	Completed	0	Completed	04.11.2019

FULFILLMENT INCIDENTS INFORMATION

Choose your brand and sales channel

BRAND

AS

SALES CHANNEL

Wholesale

SALES CHANNEL	INTERNAL ORDER NUMBER	EXTERNAL ORDER NUMBER	ORDER	CUSTOMER SERVICE OWNER	INCIDENT STATUS	CUSTOMER SERVICE DATE
Order Name	01 SCHEPERS 1040007	01 SCHEPERS 1040007	01	Completed	0	Not Taken
Order Name	01 SCHEPERS 1040008	01 SCHEPERS 1040008	01	Completed	0	Not Taken
Order Name	01 SCHEPERS 1040009	01 SCHEPERS 1040009	01	Completed	0	Not Taken
Order Name	01 SCHEPERS 1040010	01 SCHEPERS 1040010	01	Completed	0	Not Taken
Order Name	01 SCHEPERS 1040011	01 SCHEPERS 1040011	01	Completed	0	Not Taken
Order Name	01 SCHEPERS 1040012	01 SCHEPERS 1040012	01	Completed	0	Not Taken
Order Name	01 SCHEPERS 1040013	01 SCHEPERS 1040013	01	Completed	0	Not Taken
Order Name	01 SCHEPERS 1040014	01 SCHEPERS 1040014	01	Completed	0	Not Taken
Order Name	01 SCHEPERS 1040015	01 SCHEPERS 1040015	01	Completed	0	Not Taken
Order Name	01 SCHEPERS 1040016	01 SCHEPERS 1040016	01	Completed	0	Not Taken
Order Name	01 SCHEPERS 1040017	01 SCHEPERS 1040017	01	Completed	0	Not Taken
Order Name	01 SCHEPERS 1040018	01 SCHEPERS 1040018	01	Completed	0	Not Taken
Order Name	01 SCHEPERS 1040019	01 SCHEPERS 1040019	01	Completed	0	Not Taken
Order Name	01 SCHEPERS 1040020	01 SCHEPERS 1040020	01	Completed	0	Not Taken

The Brand Development team developed Controlling Reports for the Success Managers can update and notify the brands and manage exceptions on time.

Deliveries Status - Done

Fulfillment Status - Done

Tracking Status - WIP

Retention Plan

6. Survey NPS & Satisfaction

Goal

To evaluate our client's satisfaction either through an overall point-of-view of their experience and satisfaction or through deeper analysis on various variables of our value-proposition such as Service-Levels, SPOKE, Processes and Management team. To detail areas of work in which our client's are unhappier and which are causing higher damage to the partnership.

Target

All HUUB's clients older than 3 months, with active operations.

•Population in number of brands: 35

•L brands: 3

•M brands: 10

•S brands: 22

Retention Plan

6. Survey NPS & Satisfaction

Please find the survey here

Results

This survey will be considered successful if at least 70% of the Population respond to it. It will be calculated in number of brands and not in number of respondents (a client/brand may have several respondents). Each brand Tier will require a specific result which combined will achieve the result referred above.

•Sample size needed for success: 70% (25 brands)

•L brands: 100% (3 brands)

•M brands: 80% (8 brands)

•S brands: 60% (14 brands)

Areas of evaluation

- Supply Chain processes
- SPOKE
- Brand Development
- Service Levels
- People
- Experience

This survey will be implemented in the end of the next Season. We've decided that the moment wasn't right because we knew that in general, they were not happy with the service level and that could jeopardize the correct evaluation for other topics.

Retention Plan

6. Survey NPS & Satisfaction

Methodology

This survey will consist of:

•**Likert scale questions** - Likert scale questions give respondents a range of options - for example, starting at "strongly disagree" scaling all the way up to "strongly agree" - and are used to gauge respondents' opinions and feelings. They work well to understand specific feedback. In this survey they will be used to evaluate how respondents are aligned with HUUB's expected customer perspective and feeling according to specific statements.

•**Rating scales** - Rating scale questions display a scale of answer options from any range (0 to 100, 1 to 10, etc.). The respondent selects the number that most accurately represents their response. Net Promoting Score questions are a good example of it. They use a scale to measure how likely customers would be to recommend their product or service. It's important to give the respondent context on what the min and max of scale represent.

•**Multiple Choice Questions** - They allow your respondents to select one or more options from a list of answers that you define. They're intuitive, easy to use in different ways, help produce easy-to-analyze data, and provide mutually exclusive choices. In this survey they will be used for the respondent to define specific services, needs or feelings.

•**Open-ended questions** - They require respondents to type their answer into a comment box and don't provide specific pre-set answer options. Responses are then viewed individually or and are better for providing qualitative feedback. It allows respondents to give feedback on their own words.

•In this survey they will be used to obtain personal feedback on feelings and experience from the client.

Anexo 4 – Cumprimento dos níveis de serviço por armazém (23/03/2020)

84%

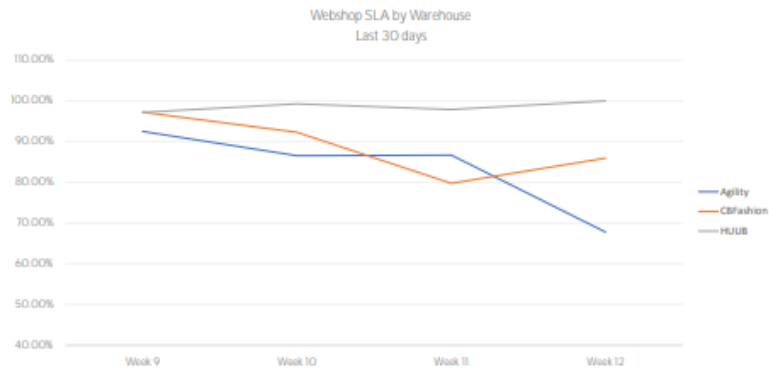
Agility

90%

CBFashion

98%

HUUB



44%

Agility

95%

CBFashion

89%

HUUB

