

**A GESTÃO CENTRADA NO CLIENTE:  
avaliação do nível de preparação organizacional e proposta de  
segmentação em ambiente *business-to-business***

por

**Sandy Denise Silva Ferreira**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de

**Mestre em Estatística e Gestão de Informação  
com Especialização em *Marketing Research* e CRM**

pelo

**Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação**

**Universidade Nova de Lisboa**

**A GESTÃO CENTRADA NO CLIENTE:  
avaliação do nível de preparação organizacional e proposta de  
segmentação em ambiente *business-to-business***

por

**Sandy Denise Silva Ferreira**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de

**Mestre em Estatística e Gestão de Informação  
com Especialização em *Marketing Research* e CRM**

pelo

**Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação  
Universidade Nova de Lisboa**

Dissertação orientada por

**Professor Doutor Fernando Lucas Bação**

**Novembro, 2009**

## **Agradecimentos**

A conclusão deste projecto é o culminar de mais uma caminhada de desenvolvimento pessoal e profissional que só foi possível com o apoio e orientação de um conjunto de pessoas e instituições.

De todas as pessoas que contribuíram, directa ou indirectamente, para a realização deste projecto, destaco: o meu orientador deste projecto Professor Doutor Fernando Bação que me motivou e me fez ser persistente, meu professor e colega profissional Dr. Vital Santos que me incentivou e prestou a palavra de alento quando era mais necessário, aos professores do ISEGI que ao longo do mestrado souberam transmitir o conhecimento necessário e apaixonante que serviram de base a este projecto, aos meus colegas de curso que partilharam comigo a sua sabedoria e amizade, à empresa onde exerço actividade profissional e aos meus colegas de trabalho que me apoiaram desde o início e sempre me deram força nos momentos menos optimistas e à minha família e aos meus amigos que eu sei que estão sempre comigo aos quais agradeço a sua compreensão e apoio incondicional.

## Resumo

Esta investigação situa-se no âmbito organizacional numa empresa multinacional cujo *core business* é a comercialização de lentes, mas que também opera no mercado de armações de óptica (e de sol). Os clientes da empresa são essencialmente lojas de óptica, designadas por ópticas ou oculistas.

Este projecto incide no desenvolvimento de uma proposta de segmentação da carteira de clientes no mercado de armações com base em dados transaccionais e utilizando o conceito de *Customer Lifetime Value*.

Em primeiro lugar, procurou-se avaliar se a empresa está verdadeiramente centrada no cliente e se está apta a desenvolver segmentações na sua carteira de clientes, avaliando a receptividade por parte da empresa em adoptar uma filosofia de gestão centrada no cliente. O presente estudo teve como objectivos seguintes mostrar em quantos segmentos puderam ser agrupados os clientes da empresa, estudar quais as características de cada segmento de clientes e avaliar a rentabilidade de cada segmento, identificando quais os grupos de clientes mais rentáveis.

A partir do conhecimento extraído das etapas anteriores, pretendeu-se, adicionalmente, apresentar pistas de actuação para programas de *marketing* com a finalidade de desenvolver a rentabilidade de cada segmento e promover o valor da empresa, actuando na retenção e desenvolvimento dos seus clientes.

Espera-se com este estudo, apoiar a tomada de decisão a nível comercial e a nível de *marketing* e comunicação, no contexto de *Customer Relationship Management*.

## **Abstract**

This research was developed under an organizational environment in a multinational company which its core business is the lenses market but also operates in the optical (and sun) frames market. The company's customers are mainly stores which are designated by opticians.

This project settles in the development of a customer database segmentation proposal in the frames market based on transactional data and using the Customer Lifetime Value concept.

Primarily, it was necessary to evaluate if the company is truly customer centred and if it is able to develop customers' segmentations, evaluating the receptivity of the company in adopting a customer centred management philosophy. The present study had as further achievements to reveal how many customers' segments are, to study each segment characteristics, and to evaluate the profitability of each segment, identifying which customer groups are more profitable.

From the knowledge taken of previous stages, it was additionally intended to present guidelines for marketing programmes with the goal of develop each segment profitability and to promote the company's value, acting on customers' retention and development.

The intention of this study is to support the decision making at a commercial level, as well as, marketing and communication, in the Customer Relationship Management context.

## Índice de Texto

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Agradecimentos</b> .....  | <b>iii</b>  |
| <b>Resumo</b> .....  | <b>iv</b>   |
| <b>Abstract</b> .....  | <b>v</b>    |
| <b>Índice de Texto</b> .....   | <b>vi</b>   |
| <b>Índice de Figuras</b> .....   | <b>viii</b> |
| <b>Índice de Gráficos</b> .....  | <b>ix</b>   |
| <b>Índice de Tabelas</b> .....   | <b>x</b>    |
| <b>Lista de Siglas e Notações</b> .....  | <b>xi</b>   |
| <b>Glossário</b> .....   | <b>xii</b>  |
| <b>1. Introdução</b> .....   | <b>1</b>    |
| 1.1. Enquadramento Geral .....   | 1           |
| 1.2. Objectivos e Questões de Investigação .....                                 | 4           |
| 1.3. Relevância do Estudo .....  | 5           |
| 1.4. Abordagem Metodológica .....  | 6           |
| 1.5. Organização do Projecto.....  | 7           |
| 1.6. Pressupostos e Limites do Estudo.....                                       | 8           |
| <b>2. Revisão da Literatura</b> .....  | <b>9</b>    |
| 2.1. A Revolução nas Tecnologias de Informação .....                             | 10          |
| 2.2. Mudança do Foco de Gestão no Produto para o Foco de Gestão no Cliente ..... | 14          |
| 2.3. <i>Customer Lifetime Value</i> e Rentabilidade .....                        | 16          |
| 2.4. Segmentação de Clientes.....  | 22          |
| 2.5. Principais Desafios na Mudança do Foco de Gestão.....                       | 25          |
| <b>3. Metodologia</b> .....  | <b>28</b>   |
| 3.1. Descrição Geral .....   | 28          |
| 3.2. Recursos Utilizados .....   | 30          |
| 3.3. Instrumentos de Análise .....   | 31          |
| 3.3.1. <i>Entrevistas Individuais e Análise de Conteúdo</i> .....                | 31          |
| 3.3.2. <i>Análise de Clusters</i> .....  | 32          |
| <b>4. Avaliação da Receptividade em Focar a Gestão no Cliente</b> .....          | <b>34</b>   |
| 4.1. Contextualização do Problema .....  | 34          |
| 4.2. Definição do Problema / Questão de Investigação.....                        | 34          |
| 4.3. Selecção da Amostra .....   | 34          |
| 4.4. Guião de Entrevista.....  | 35          |
| 4.5. Condução das Entrevistas e Resumos Individuais.....                         | 35          |
| 4.6. Análise de Conteúdo .....   | 36          |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.7. Síntese dos Resultados.....  | 42        |
| <b>5. Proposta de Segmentação da Carteira de Clientes.....</b>                                    | <b>43</b> |
| 5.1. Contextualização do Problema .....   | 43        |
| 5.2. Definição do Problema / Questões de Investigação .....                                       | 44        |
| 5.3. A Base de Dados.....   | 44        |
| 5.4. Análise da Carteira .....  | 44        |
| 5.5. Escolha das Variáveis de Segmentação .....   | 47        |
| 5.5.1. Cálculo do Customer Lifetime Value - CLV.....  | 47        |
| 5.6. Recursos Informáticos .....  | 49        |
| 5.7. Transformação dos Dados e Selecção de uma Medida de Distância .....                          | 49        |
| 5.8. Selecção do Método de <i>Clustering</i> .....  | 50        |
| 5.9. Decisão sobre o número de <i>clusters</i> .....  | 51        |
| 5.10. Análise da Fiabilidade e Validade dos Modelos .....   | 52        |
| 5.11. Análise dos Segmentos.....  | 54        |
| 5.11.1. Segmento "A".....   | 55        |
| 5.11.2. Segmento "B".....   | 56        |
| 5.11.3. Segmento "C".....   | 57        |
| 5.11.4. Segmento "D".....   | 58        |
| 5.12. Síntese dos Resultados .....  | 59        |
| <b>6. Optimização da Rentabilidade dos Clientes.....</b>  | <b>61</b> |
| 6.1. Estratégia de <i>Marketing</i> e Pistas de Actuação para Programas de <i>Marketing</i> ..... | 62        |
| 6.1.1. Segmento "A".....  | 62        |
| 6.1.2. Segmento "B".....  | 63        |
| 6.1.3. Segmento "C".....  | 65        |
| 6.1.4. Segmento "D".....  | 66        |
| <b>7. Conclusões e Recomendações .....</b>  | <b>68</b> |
| <b>Referências Bibliográficas .....</b>   | <b>72</b> |
| <b>Apêndices .....</b>  | <b>76</b> |
| A. Guião de Entrevista usado nas entrevistas individuais .....                                    | 76        |
| B. Resumos individuais das entrevistas.....   | 78        |
| C. Matriz de Análise de Conteúdo.....   | 99        |
| D. Gráficos de Análise dos Segmentos .....  | 107       |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Fig.1 – Proporção dos clientes face ao seu valor .....                                  | 2  |
| Fig.2 – Ciclo do <i>data mining</i> .....   | 12 |
| Fig.3 – Técnicas de análise para a tarefa de <i>Clustering</i> .....                    | 13 |
| Fig.4 – Relação entre os programas de <i>marketing</i> , CLV/CE e valor da empresa..... | 18 |
| Fig.5 – Plano de Construção de Valor .....  | 29 |

## Índice de Gráficos

|   |     |
|---|-----|
| Gráf.1 – Distribuição dos Clientes pelo Método <i>K-Means</i> .....                   | 52  |
| Gráf.2 – Distribuição dos Clientes pelo Método SOM .....                              | 53  |
| Gráf.3 – Distâncias Intra- <i>Clusters</i> .....                                      | 53  |
| Gráf.4 – Vendas de Armações – 2008.....   | 45  |
| Gráf.5 – Repartição das Vendas por Conceito em Quantidades – 2008 .....               | 46  |
| Gráf.6 – Repartição das Vendas por Conceito em Valores – 2008.....                    | 46  |
| Gráf.7 – Repartição das Vendas por Conceito – Segmento A .....                        | 56  |
| Gráf.8 – Repartição das Vendas por Conceito – Segmento B .....                        | 57  |
| Gráf.9 – Repartição das Vendas por Conceito – Segmento C .....                        | 58  |
| Gráf.10 – Repartição das Vendas por Conceito – Segmento D .....                       | 59  |
| Gráf.11 – Gráfico de <i>Leverage</i> .....  | 61  |
| Gráf.12 – Valores Médios por Segmento – Variável <i>E-Business</i> .....              | 107 |
| Gráf.13 – Valores Médios por Segmento – Variável Antiguidade.....                     | 107 |
| Gráf.14 – Valores Médios por Segmento – Variável Última Compra .....                  | 107 |
| Gráf.15 – Valores Médios por Segmento – Variável CLV .....                            | 108 |
| Gráf.16 – Valores Médios por Segmento – Variável Valor .....                          | 108 |
| Gráf.17 – Valores Absolutos por Segmento – Variável Valor .....                       | 108 |
| Gráf.18 – Valores Médios por Segmento – Variável Quantidade Total.....                | 109 |
| Gráf.19 – Valores Médios por Segmento – Variável Quantidade Armações de Óptica .....  | 109 |
| Gráf.20 – Valores Médios por Segmento – Variável Quantidade Armações de Sol .....     | 109 |
| Gráf.21 – Valores Médios por Segmento – Variável Quantidade Armações de Consumo ..... | 110 |
| Gráf.22 – Valores Médios por Segmento – Variável Quantidade Armações de Moda.....     | 110 |
| Gráf.23 – Valores Médios por Segmento – Variável Quantidade Armações de Criança.....  | 110 |
| Gráf.24 – Valores Médios por Segmento – Variável Quantidade Armações de Luxo.....     | 111 |

## Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tab.1 – Frequência por <i>Cluster</i> .....                     | 52 |
| Tab.2 – Distâncias Intra- <i>Clusters</i> .....                 | 53 |
| Tab.3 – Perfil dos Clientes por Segmento .....                  | 54 |
| Tab.4 – Compras de cada Segmento por Tipo de Colecção.....      | 55 |
| Tab.5 – Compras de cada Segmento por Conceito de Colecção ..... | 55 |

## Lista de Siglas e Notações

- B2B** - *Business-to-business*
  - B2C** - *Business-to-consumer*
  - CE** - Valor de todos os clientes para a empresa (*Customer Equity*)
  - CLV** - Valor de cada cliente (*Customer Lifetime Value*)
  - CRM** - Gestão do relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management*)
  - LTV** - Valor ao longo da vida (*Lifetime Value*)
  - ROI** - Retorno do investimento (*Return on Investment*)
  - SHV** - Valor accionista (*Shareholder Value*)
  - SOM** - *Self-organizing Map*
- 
- $p_t$**  - valor pago pelo cliente no período de tempo  $t$
  - $c_t$**  - custo directo de servir o cliente no período de tempo  $t$
  - $i$**  - taxa de desconto ou custo do capital para a empresa
  - $r_t$**  - probabilidade de retenção no período  $t$  (repetição da compra ou “estar vivo”)
  - AC** - custo de aquisição
  - T** - horizonte de tempo para estimação do CLV

## **Glossário**

### **Business Intelligence**

*“Informação capaz de gerar acção (“actionable information”) que resulta de técnicas de análise de dados. Business intelligence incorpora todo o processo de reporting, warehousing, gestão de informação, análise de tendências futuras e apresentação de informação transaccional, bem como a extracção e alimentação de ferramentas, para a melhor tomada de decisões pelos utilizadores.”* (A.M.A., 2008).

### **Data Mining**

*“Processo de análise que procura encontrar conhecimento novo e potencialmente útil nos dados. O processo inclui a utilização de ferramentas matemáticas para encontrar padrões complexos de conhecimento.”* (A.M.A., 2008).

### **Database Marketing**

*“Uma abordagem pela qual as tecnologias computacionais de bases de dados são especialmente dirigidas para desenvolver, criar e gerir listas de informação sobre as características e historial de interacções de cada cliente com a empresa. Estas listas são usadas quando é necessário localizar, seleccionar, definir como alvo, servir e estabelecer relações com os clientes no sentido de alavancar o valor a longo prazo para a empresa desses clientes.”* (A.M.A., 2008).

### **Gestão do Relacionamento com o Cliente**

*“Disciplina no marketing que combina bases de dados e tecnologia computacional com serviço ao cliente e comunicação de marketing. Customer relationship management (ou CRM) procura criar maior significado à comunicação “one-on-one” com o cliente, aplicando os seus dados (demográficos, de indústria, historial de compras, etc.) a todos os veículos de comunicação. (...)”* (A.M.A., 2008).

### **Lifetime Value**

*“Lifetime Value (LTV) representa o valor presente dos benefícios esperados no futuro (por exemplo, margem bruta) menos os encargos (por exemplo, custos directos de serviço e comunicação) com os clientes.”* (Dwyer, 1997, p.7).

### **Marketing**

*“Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos com a finalidade de criar, comunicar e de oferecer valor aos clientes e de gerir as relações com os clientes de forma a beneficiar a organização e os seus accionistas.”* (A.M.A., 2008).

## **Marketing Relacional**

*“Marketing orientado em desenvolver e gerir relações duradouras e/ou de confiança com clientes, distribuidores, fornecedores, ou outras entidades no ambiente de marketing.” (A.M.A., 2008).*

## **Personalização**

*“Ajustar o produto às necessidades especiais e únicas do cliente. Cada cliente pode ser um único segmento potencial.” (A.M.A., 2008).*

## **Retorno do Investimento (Return On Investment – ROI)**

*“Medida de rentabilidade que compara o lucro líquido com o montante necessário para a operacionalização e geração de lucro.” (EMR-NAMNEWS, 2008).*

## **Segmentação de Mercado/Clientes**

*“Processo de subdividir o mercado em subgrupos de clientes que têm um comportamento ou necessidades semelhantes. Cada subgrupo pode ser escolhido como mercado alvo, para o qual podem ser desenvolvidas estratégias de marketing distintas. (...)” (A.M.A., 2008).*

## 1. Introdução

No presente capítulo é feito um enquadramento geral do projecto e são apresentados os objectivos e questões de investigação. É explicada a relevância do estudo e descrita a abordagem metodológica. Por último, é revelada a organização deste estudo, bem como, os pressupostos e limites do mesmo.

### 1.1. Enquadramento Geral

A segmentação de clientes tem vindo a ser uma das necessidades mais prementes no quotidiano das empresas. Este processo permite distinguir os clientes identificando, não só, as suas características, possibilitando ajustar a oferta às suas necessidades, mas também, os melhores clientes em termos de rentabilidade dos recursos investidos (Shah *et al.*, 2006, p.117; Kumar & Petersen, 2005, p.506-510).

Esta prática de gestão insere-se na abordagem de *Marketing Relacional* e *Customer Relationship Management* (CRM), Gestão do Relacionamento com o Cliente, em que o cliente assume o papel principal na relação comercial e na qual deve ser tratado de acordo com o que é capaz de oferecer à empresa no presente e no futuro.

Este tipo de investimento nos clientes já é corrente em muitas empresas, especialmente na área da banca, como fez, por exemplo, o Banco Best (Novabase, 2002). As empresas que investem em CRM, normalmente, utilizam ferramentas específicas e constroem modelos de segmentação e estratégias de CRM, numa estrutura departamental muitas vezes interdependente com várias linhas de negócio, que permitem analisar os seus clientes com base na informação do próprio cliente e da relação comercial. Esta análise permite agrupar os clientes em determinados segmentos, aos quais podem estar subjacentes campanhas diferenciadas e condições comerciais distintas.

Em mercados *Business-to-business* (B2B), no qual este projecto se insere, as relações comerciais assumem uma importância ainda maior e a necessidade de abordar o cliente individualmente é uma realidade à qual as empresas não podem fugir se pretenderem manter-se competitivas. Uma das principais características dos mercados B2B é que um pequeno número de clientes é normalmente responsável por uma fatia significativa das vendas totais da empresa. Esta característica não costuma manifestar-se nos mercados *Business-to-consumer* (B2C), onde as vendas da empresa estão repartidas por um grande número de clientes e a importância que cada um deles tem é menor que nos mercados B2B (Malhotra & Birks, 2006, p.698).



Fig.1 – Proporção dos clientes face ao seu valor (Malhotra & Birks, 2006, p.698)

Na perspectiva de investigação de *marketing*, para além da importância que cada cliente tem, importa referir outras diferenças relevantes entre os mercados B2B e B2C. O número de pessoas envolvidas na decisão de compra e a forma como elas decidem a compra são diferentes nestes dois mercados: em B2B muitas pessoas podem estar envolvidas no processo de compra enquanto que em B2C o número de pessoas envolvidas é menor e estas são mais emotivas na tomada de decisão enquanto que em B2B são mais racionais. O tempo que leva desde a decisão de compra e a compra propriamente dita é mais curto em B2C que em B2B e o desenvolvimento das relações comerciais tende a ser unilateral em B2C, enquanto que em B2B são produto de negociações mútuas (Malhotra & Birks, 2006, p.691).

Seja em B2B ou B2C, importa destacar neste projecto o conceito de *Customer Lifetime Value* (CLV). Este conceito é extremamente relevante pois é dos poucos indicadores financeiros que permitem valorizar a empresa com base no valor dos seus clientes (Berger *et al.*, 2006, p.157).

Estes conceitos começam a revelar-se de extrema importância numa era em que o conhecimento acerca dos clientes constitui vantagem competitiva e em que os indicadores financeiros clássicos deixam de ser capazes de, por si só, avaliar o desempenho de uma empresa e de determinar o seu valor para os accionistas (Berger *et al.*, 2006, p.162; Bayón *et al.*, 2002, p.213).

Os indicadores financeiros clássicos constituem medidas agregadas. No contexto de CRM, os clientes não têm, todos, o mesmo valor e assim é fundamental tratar cada cliente (ou grupo de clientes) de forma diferente. Para tal, é necessário que a análise seja feita a um nível desagregado, como o cálculo do valor de cada cliente individualmente, e não calculando o valor de todos os clientes de forma global (Gupta *et al.*, 2006, p.140).

### 1.1.1. A Empresa

Esta investigação situa-se em âmbito organizacional de uma empresa multinacional cujo *core business* é a comercialização de lentes, mas que também opera no mercado de armações de óptica (e de sol). A empresa em estudo aposta na qualidade dos seus produtos e a sua notoriedade é reconhecida pela prestação de um serviço distinto. A oferta comercial assenta no avanço tecnológico, conforto e moda. Os seus clientes apresentam um grau de satisfação elevado e mantêm uma relação de confiança para com a empresa.

Os clientes da empresa são essencialmente lojas de óptica, designadas por ópticas ou oculistas. Estas lojas encontram-se organizadas no mercado em grandes cadeias de ópticas, médias cadeias, pequenas cadeias e independentes. Existem vários fornecedores destes produtos no mercado, sendo a concorrência feroz. O prazo de entrega, a qualidade, as condições de pagamento e o material de promoção são aspectos importantes para os clientes e fornecedores no mercado de óptica.

Um óculo não é em si um produto único, isto é, ele é formado pelas lentes oftálmicas (com graduação ou não) e pela armação que sustenta as lentes. Para que seja possível medir as graduações, fazer outras leituras ópticas e a própria montagem das lentes na armação, existem também os instrumentos de óptica (como por exemplo: leitores, máquinas de corte, unidades de refração, etc.).

No que diz respeito ao negócio de armações de óptica e sol, importa definir alguns conceitos que irão ser abordados neste projecto na fase de segmentação. A principal diferenciação destes produtos assenta no propósito para o qual são comercializados. As armações que se destinam a sustentarem lentes de compensação visual (com graduação) designam-se por armações de óptica. As armações de sol são as que sustentam lentes coloridas (com ou sem graduação) que se destinam a proteger os olhos dos raios solares, designadas por armações de sol. A moda, os materiais e o *design* são os impulsionadores destes produtos.

A empresa em estudo, para além da diferenciação por tipo “Óptica” e “Sol”, faz ainda outra por conceitos de *marketing*, independentemente de serem armações de óptica ou de sol: “Consumo”, “Moda”, “Luxo” e “Criança”. As armações de Consumo são as que se destinam a qualquer portador que necessite de óculos, seja que idade for e que compensação visual precise. As de Moda são as colecções que se destinam a portadores que se preocupam com a moda, com o seu visual e que gostam de adquirir as ofertas mais recentes no mercado. As colecções de Luxo são armações de preço consideravelmente alto e que são criações de pessoas conceituadas no mundo da moda. Por último, as armações de Criança são as que se destinam aos mais pequenos e caracterizam-se pelo seu tamanho, cores, associação a personagens dos desenhos e filmes animados, etc., o mundo das crianças.

## 1.2. Objectivos e Questões de Investigação

Os objectivos deste projecto enquadram-se no conceito de CRM. Em primeiro lugar, importa avaliar se a empresa está verdadeiramente centrada no cliente e se está apta a desenvolver segmentações na sua carteira de clientes, avaliando a receptividade por parte da empresa em adoptar uma filosofia de gestão centrada no cliente.

O presente estudo tem como objectivos seguintes mostrar em quantos segmentos podem ser agrupados os clientes da empresa, estudar quais as características de cada segmento de clientes e avaliar a rentabilidade de cada segmento, identificando quais os grupos de clientes mais rentáveis. A partir do conhecimento extraído das etapas anteriores, pretende-se, adicionalmente, apresentar pistas de actuação para programas de *marketing* com a finalidade de desenvolver a rentabilidade de cada segmento e promover o valor da empresa, actuando na retenção e desenvolvimento dos clientes.

Calculando o *Lifetime Value* (LTV) de cada cliente e depois incorporando este indicador financeiro no processo de segmentação, será possível melhorar a divisão dos clientes em grupos homogéneos, com determinadas características que serão o mais distintas possível de grupo para grupo, e melhorar a distribuição dos recursos de forma a dirigir as campanhas de comunicação e *marketing* de forma personalizada (Kumar *et al.*, 2006, p.88; Bayón *et al.*, 2002, p.218).

Em última análise, define-se como problema de decisão de *marketing* o melhoramento da afectação dos recursos da empresa aos clientes, isto é, dirigir as relações comerciais e programas de *marketing* de forma personalizada e rentável. No âmbito deste projecto, define-se como problema de investigação de *marketing* o estudo das características e comportamentos de compra dos clientes que conduzirá à divisão da carteira de clientes em segmentos (Malhotra & Birks, 2006, p.41-44).

### 1.2.1. Questões principais:

1. “Encontra-se a empresa receptiva e preparada para adoptar uma filosofia de gestão centrada no cliente?”
2. “Em quantos segmentos podem ser agrupados os clientes da empresa?”
3. “Quais as características de cada segmento de clientes?”
4. “Quais os segmentos mais rentáveis para a empresa?”

### **1.2.2. Questão secundária:**

1. “Que programas de *marketing* podem ser propostos para desenvolver a rentabilidade de cada segmento?”

### **1.3. Relevância do Estudo**

Com a divisão da carteira de clientes em segmentos, torna-se mais fácil ir de encontro a clientes com necessidades comuns com uma maior probabilidade de sucesso, otimizando os recursos da empresa e rentabilizando as relações comerciais. Permite também identificar os clientes mais rentáveis, os menos rentáveis e os que têm potencial de serem rentáveis, ajudando a empresa a tomar decisões mais focadas e mais eficazes.

Em última análise, é proposta à empresa mais uma iniciativa para fazer aumentar o seu desempenho e o seu valor perante o mercado, a partir do conhecimento e crescimento dos seus clientes.

Não foi feito, até à data, nenhum estudo no seio da empresa que seja comparável a este projecto, constituindo, assim, um primeiro passo na abordagem aos clientes de forma personalizada e rentável, no âmbito de CRM.

Como tal, procedeu-se primeiro a um levantamento de informação junto de responsáveis em cargos de direcção para avaliar a compreensão, receptividade e relevância de conceitos de gestão de CRM e suas vertentes. Este estudo qualitativo inicial insere-se neste projecto como forma de realçar a relevância para a empresa do valor dos seus clientes e da segmentação da carteira.

Adicionalmente, a literatura sobre os tópicos de segmentação e valor dos clientes para a empresa sugere mais estudos sobre o desenvolvimento de modelos de suporte à decisão que incorporassem os conceitos de CLV, mais concretamente, modelos de segmentação de clientes (Kumar *et al.*, 2006, p.92; Jain & Singh, 2002, p.44). Este projecto contribui, assim, para o seguimento da investigação sobre como melhorar o desempenho das empresas e o seu valor perante o mercado através da segmentação de clientes baseada, entre outros aspectos, no CLV.

## 1.4. Abordagem Metodológica

O presente estudo tem uma finalidade maioritariamente exploratória. Por um lado, pretende-se explorar os dados no sentido de encontrar características e comportamentos de compra dos clientes, agrupando-os em grupos homogéneos. Por outro lado, este projecto abre portas para investigações futuras, pois esta segmentação permite desenvolver novos modelos e análises.

Esta investigação inicia-se com a recolha de dados qualitativos, nomeadamente a receptividade ao tema por parte da empresa. Neste caso, não se pretende explicar o fenómeno em estudo através da interpretação do que as pessoas envolvidas têm a dizer, mas sim, fazer um enquadramento da relevância deste projecto no seio da empresa.

A escolha de uma pesquisa qualitativa numa primeira fase deste projecto, mais concretamente, a realização de entrevistas em profundidade, prende-se com o tipo de informação a recolher e com a complexidade dos tópicos em estudo. Os estudos qualitativos são especialmente recomendados em ambientes B2B, quando as questões estão relacionadas com o desempenho da empresa, com culturas e valores empresariais ou com abordagens de gestão, por exemplo. Estes tópicos podem inibir os entrevistados em revelar as suas verdadeiras opiniões e ideias. Este tipo de estudos também é recomendado quando o que se pretende estudar é difícil de captar através de questões estruturadas, assim o entrevistado pode descrever amplamente o que pensa sobre cada tópico (Malhotra & Birks, 2006, p.134-136).

Embora esta investigação se inicie com a recolha de informação qualitativa, ela segue, uma abordagem quantitativa/positivista, uma vez que os dados que foram utilizados para servir os objectivos seguintes do estudo são quantitativos. Estes dados foram recolhidos a partir das transacções comerciais (realidade observável, objectiva e quantitativa) e foram transformados em variáveis que foram alvo de tratamento e análise através de métodos estatísticos e de *data mining*, processo no qual o investigador se posicionou “fora” do fenómeno em estudo, como observador.

No entanto, nesta segunda fase do projecto, onde se explora dados quantitativos através de métodos estatísticos, a própria natureza de *data mining* engloba um carácter subjectivo. Isto significa que, embora a abordagem seja positivista, os resultados obtidos ficam sujeitos a uma certa interpretabilidade, julgamento e intuição, especialmente na escolha das variáveis a incluir na análise e quando as relações entre os dados numéricos (ou não numéricos) são analisadas (Malhotra & Birks, 2006, p.599).

Desta forma, acentua-se o carácter exploratório deste estudo, uma vez que, tanto as entrevistas em profundidade como os métodos de *data mining* constituem exemplos clássicos de desenhos de

pesquisa exploratória. Adicionalmente, nos estudos exploratórios os dados recolhidos podem ser analisados tanto de forma qualitativa como de forma quantitativa (Malhotra & Birks, 2006, p.64).

## 1.5. Organização do Projecto

Este projecto começa por apresentar um enquadramento geral dos temas em estudo, bem como os seus objectivos e questões de investigação, a sua relevância e a abordagem metodológica que serviu de orientação para este trabalho.

A revisão da literatura aborda aspectos fundamentais relacionados com os temas deste projecto, tais como a revolução nas tecnologias de informação e a mudança do foco de gestão no produto para o foco de gestão no cliente. O conceito de valor do cliente ao longo da sua relação comercial com a empresa, a importância da rentabilidade dos clientes e a necessidade para as empresas de segmentar os seus clientes são pontos que merecem, igualmente, destaque na literatura. A revisão apresenta, ainda, os principais desafios que as empresas encontram ao tentarem mudar o seu foco de gestão no produto para o foco de gestão no cliente.

De seguida, é apresentada uma descrição geral da metodologia utilizada neste trabalho e os recursos utilizados. Esta investigação realizou-se em quatro etapas distintas:

1. Avaliação da receptividade por parte da empresa em adoptar uma filosofia de gestão centrada no cliente;
2. Cálculo do *Customer Lifetime Value* (CLV);
3. Segmentação da carteira de clientes e sua análise;
4. Apresentação de pistas de actuação para programas de *marketing*.

Descreve-se, também, os instrumentos que serviram à análise no âmbito deste projecto: as entrevistas individuais em profundidade, a análise de conteúdo e a análise de *clusters*.

Os resultados que este estudo pretende demonstrar englobam a avaliação do foco da empresa nos seus clientes e a caracterização da carteira de clientes da empresa a partir da identificação dos segmentos de clientes mais rentáveis. O projecto incorpora, ainda, pistas de actuação para otimizar a rentabilidade dos clientes, através da gestão de programas de *marketing* e comunicação por cada segmento.

Por último, são apresentadas as principais conclusões deste estudo e recomendações para investigações futuras.

Este projecto inclui em apêndice o guião de entrevista usado nas entrevistas individuais, os resumos individuais das entrevistas, a matriz de análise de conteúdo e os gráficos de análise dos segmentos obtidos.

## 1.6. Pressupostos e Limites do Estudo

Neste estudo, foi utilizado como pressuposto que os clientes irão demonstrar no futuro os mesmos comportamentos de compra que aqueles demonstrados no período objecto de análise. O próprio cálculo do *Customer Lifetime Value* manteve constantes determinadas variáveis passíveis de serem alteradas ao longo do tempo. Foi decidido não alterar essas variáveis e tal poderá ter como consequência o cálculo de valores desajustados quando comparados com a realidade próxima. Este pressuposto constitui, também e assim, um limite neste projecto.

A par deste aspecto, os dados utilizados na análise dizem respeito a uma janela temporal de apenas um ano, o que, em si, poderá agravar a estimação desta medida de valor do cliente. Adicionalmente, a solução encontrada em termos de segmentação de clientes será válida para um curto período de tempo, caso os comportamentos de compra dos clientes se alterem, significativamente, no futuro.

Não foi tomada em linha de consideração qualquer informação acerca dos concorrentes da empresa em estudo, nem acerca das compras efectivas de cada cliente no mercado em questão. Isto é, este projecto debruçou-se sobre dados históricos de vendas da empresa, o que pressupõe que um cliente que compre pouco será considerado um cliente pequeno, um cliente de baixo valor actual. No entanto, isto constitui um limite neste trabalho, pois um cliente que registe baixo valor de compras na empresa em estudo pode registar alto valor de compras a um concorrente da empresa e poderá ser, assim, um grande cliente com capacidade de compra superior ao esperado.

Na parte qualitativa deste projecto, as entrevistas em profundidade com responsáveis em cargos de direcção foram conduzidas de forma a abordar questões sensíveis de gestão e de forma a recolher a opinião verdadeira e actual de cada entrevistado. Devido a tratar-se de um mercado no qual a informação disponível acerca dos seus intervenientes é escassa e confidencial, e apesar do entrevistador ter procurado desenvolver todos os temas em todas as entrevistas, alguns aspectos abordados poderão estar pouco desenvolvidos por opção deliberada dos entrevistados.

## 2. Revisão da Literatura

Nos últimos anos, tem-se assistido a dois acontecimentos marcantes para as empresas, por um lado, a revolução das tecnologias de informação e, por outro lado, a transição da abordagem de gestão focada no produto para a abordagem de gestão focada no cliente. Estes eventos têm levado as empresas a evoluir na forma de gerir o seu negócio, gerir as estratégias de *marketing* e vendas, gerir o relacionamento com os seus clientes e com os seus empregados, entre outras vertentes, como por exemplo, gerir a própria contabilidade da empresa.

Na realidade, encontramos-nos numa nova fase de transição na forma como as empresas encaram a gestão do seu negócio. Esta nova era do *marketing* relacional traz conceitos, ferramentas e filosofias de gestão que obrigam as empresas a ajustar a sua actuação no mercado, caso pretendam se manter competitivas.

Kotler (2003, p.28) enuncia, entre outros, os seguintes pontos fundamentais: a mudança do foco nas transacções para o foco no desenvolvimento a longo prazo de relacionamentos rentáveis com os clientes; passar da obtenção de lucro em cada venda para a obtenção de lucros através da gestão das vendas ao longo do tempo; em vez de ganhar quota de mercado (mais clientes), ganhar “quota de cliente” (mais negócio por cliente, através de *cross-selling* e *up-selling*, por exemplo); em vez de vender os mesmos produtos e da mesma forma para todos os clientes, abordar o mercado com oferta e comunicação individualizadas e adaptadas; a diferença de reunir registos de vendas e ter um *data warehouse* com informações acerca das compras, preferências, demografia e rentabilidade de cada cliente; passar da tomada de decisão com base na intuição ou com base em informação pobre, para a tomada de decisão sustentada em modelos e factos acerca do funcionamento do mercado.

Esta evolução está intimamente relacionada com o conceito de CRM. Este conceito atribui ao cliente o papel principal na relação comercial e procura gerir esse relacionamento para que ambas as partes alcancem benefícios mútuos no presente e no futuro. Esta necessidade de evolução por parte das empresas na perspectiva do *marketing* e do CRM advém do reconhecimento que existem clientes mais rentáveis que outros e que hoje (graças à revolução das tecnologias de informação) é possível identificar esses clientes e focar a empresa nesses clientes. Outro aspecto é que, de acordo com vários autores e dependendo do tipo de negócio, manter os clientes mais rentáveis custa à empresa muito menos do que adquirir novos clientes.

As empresas precisam agir cada vez mais rápido e de forma sustentada para se manterem à frente da concorrência. A aplicação do CRM traduz-se em vantagem competitiva, mas no entanto, esta prática de gestão encerra, por si só, os desafios de adquirir clientes que de facto contribuem para a

rentabilidade da empresa e de fazer aumentar o mais possível a rentabilidade de cada um que já é cliente. Em última instância, manter os clientes que são rentáveis e descartar os que não o são.

Para que uma empresa seja capaz de avaliar a rentabilidade de cada cliente, é necessário construir uma métrica financeira que seja aplicada ao nível do cliente individual. O CLV é a métrica de referência no contexto do CRM e a partir da sua agregação é possível também determinar o valor total da empresa com base na rentabilidade futura dos seus clientes.

Conhecendo os seus clientes, entenda-se conhecendo as suas características, as suas necessidades e a sua rentabilidade futura, as empresas têm ao seu dispor conhecimento que as torna capazes de dividir os seus clientes em grupos homogêneos, com a ajuda de ferramentas informáticas e modelos matemáticos de *data mining*.

## 2.1. A Revolução nas Tecnologias de Informação

As empresas têm, actualmente, acesso a tecnologias de informação que permitem recolher, armazenar, analisar e disseminar grandes quantidades de informação. Este avanço tecnológico nos sistemas fez despertar as empresas para a oportunidade de investir neste domínio para gerir as relações com os seus clientes. Isto constitui, igualmente, oportunidade de negócio para fornecedores de sistemas de gestão do relacionamento do cliente (*softwares* de CRM, *database marketing* e infra-estruturas tecnológicas), que motivaram ainda mais as empresas, apresentando-lhes soluções que permitem um acompanhamento contínuo dos seus clientes mais valiosos a partir de um tratamento personalizado e em todos os pontos de interacção (Shah *et al.*, 2006, p.114).

As empresas passam a ter ao seu dispor informação, que na realidade já eram portadoras, isto é, grande parte da informação é obtida através dos registos transaccionais internos. Estas grandes quantidades de dados, para além de serem facilmente recolhidas, têm as vantagens de revelar a preferência dos clientes em vez das suas intenções de compra e de estarem disponíveis na sua totalidade, não sendo preciso usar amostras dos dados. Modelos matemáticos cada vez mais sofisticados têm permitido às empresas transformar esta informação em conhecimento (monitorizando e compreendendo o comportamento individual dos clientes) que será usado para a personalização das campanhas de *marketing* (Berger *et al.*, 2006, p.159; Gupta *et al.*, 2006, p.140).

Este tratamento personalizado implica estratégias ao nível do cliente. De acordo com Kumar & Petersen (2005, p.516), estas estratégias só podem ser desenvolvidas se os dados disponíveis estiverem ao nível do cliente, envolverem informação detalhada das transacções, abrangerem um

período de tempo suficiente e se englobarem informação relativa aos pontos de interação com os clientes a nível de *marketing*.

Desta forma, estão criadas condições para que os gastos em *marketing* sejam devidamente controlados. A partir do conhecimento dos comportamentos dos clientes torna-se possível prever esses comportamentos e evitar despender esforços com clientes que têm baixa propensão de responder a determinadas campanhas de *marketing*, por exemplo. Outro aspecto importante é que o conhecimento acerca dos clientes torna possível localizar os que são mais rentáveis, tanto no que diz respeito a clientes actuais como futuros (Berry & Linoff, 2000, p.13-14).

A empresa deve compreender, verdadeiramente, quem são os seus clientes e conhecer as suas preferências, de forma a poder antecipar as suas necessidades e agir da forma mais apropriada. Isto possibilita, também, uma das premissas do CRM: fornecer a toda a empresa uma imagem única dos seus clientes, bem como fornecer de volta aos clientes uma única imagem da empresa em todos os canais de interação (Berry & Linoff, 2000, p.13-14).

Todo este processo envolve grandes quantidades de informação e só com a aplicação de técnicas de *data mining* se torna possível obter uma imagem coerente dos clientes que possa ser partilhada por toda a empresa (Berry & Linoff, 2000, p.14).

Berry & Linoff (2000, p.7) apresentam a seguinte definição de *data mining*:

*“Data mining é o processo de exploração e análise, através de meios automáticos ou semi-automáticos, de grandes quantidades de informação de forma a descobrir padrões e regras que transmitam conhecimento.”<sup>1</sup>*

As técnicas de *data mining* podem ser utilizadas pelas empresas para classificar os seus clientes em categorias específicas que têm significado para a tomada de decisão, identificar mercados potenciais, para fazer previsões de vendas e de serviço, encontrar os produtos ou serviços que são adquiridos juntos (para fazer crescer o negócio desses produtos ou serviços) e descobrir padrões de compra ao longo do tempo (Malhotra & Birks, 2006, p.121).

Note-se que os responsáveis pela tomada de decisão, os que interagem com grandes quantidades de dados e com as ferramentas de *data mining*, geralmente não são especialistas em estatística, nem em análise de dados e nem em base de dados. Eles são utilizadores de informação que procuram apoio para o processo da tomada de decisão. Assim, o grande contributo do *data mining* é apoiar a gestão de topo, explorando relações nos dados e padrões de compra por um processo interactivo, que de outra forma não seria possível (Malhotra & Birks, 2006, p.121-122).

Assim, esta nova ferramenta de apoio à gestão permite realizar tarefas que envolvem extrair conhecimento novo de grandes quantidades de dados já existentes. De acordo com Berry & Linoff

---

<sup>1</sup> “Data mining is the process of exploration and analysis, by automatic or semi-automatic means, of large quantities of data in order to discover meaningful patterns and rules.”

(2000, p.8), isto torna-se possível devido a seis actividades de *data mining*: classificação, estimação, predição, regras de associação, *clustering* e, por último, descrição e visualização. As primeiras três actividades enquadram-se no que se define por *data mining* directo, isto é, procura-se construir modelos que descrevem uma determinada variável a partir das restantes variáveis. As últimas três actividades fazem parte do que se define por *data mining* indirecto, quando o que se procura é estabelecer relações entre todas as variáveis. A actividade de *clustering* surge como uma ferramenta de *data mining* que veio facilitar aos gestores o estudo de segmentações.

A aposta das empresas em *data mining* permite uma aprendizagem contínua acerca dos seus clientes. Uma vez detectado um problema de *marketing*, os dados necessários serão reunidos e transformados em conhecimento através de técnicas de *data mining*, a empresa utilizará esse conhecimento na tomada de decisão relativamente a estratégias e campanhas personalizadas e, por fim, os resultados das acções serão medidos. Após este processo, o ciclo é retomado com o conhecimento adquirido nas acções anteriores, optimizando a prática de estratégias de CRM e de *Marketing* Relacional (Berry & Linoff, 2000, p.43).

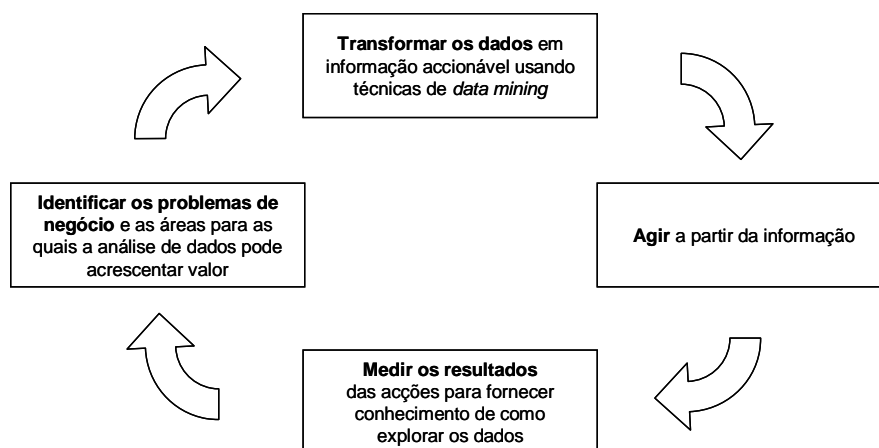


Fig.2 – Ciclo do *data mining* (Berry & Linoff, 2000, p.43)

As tecnologias de informação têm contribuído para fazer aumentar o conjunto de técnicas de análise de informação. No âmbito deste projecto, importa destacar as técnicas usadas para a tarefa de *clustering*.

Essas técnicas podem ser divididas em três categorias de acordo com as principais tarefas nas quais se focam: técnicas de inteligência artificial (como por exemplo, as redes neuronais), técnicas estatísticas (como por exemplo, a regressão linear e a análise discriminante) e visualização (através de histogramas e dendogramas) (Verdú *et al.*, 2006, p.1673).

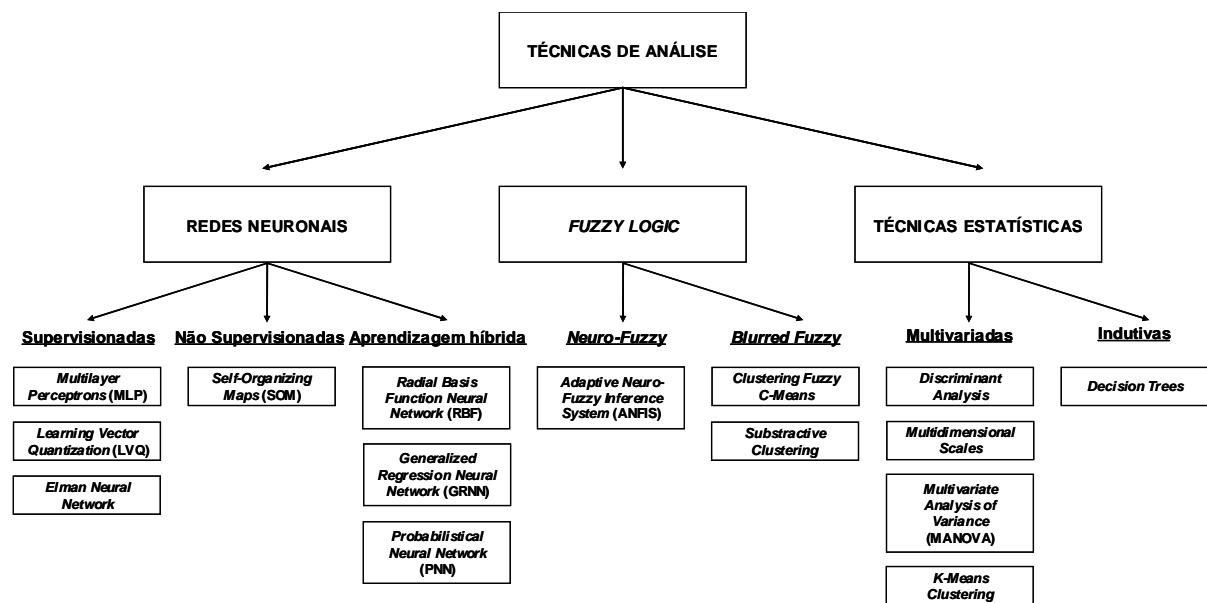


Fig.3 – Técnicas de análise para a tarefa de *Clustering* (Verdú *et al.*, 2006, p.1673)

Uma das técnicas mais conhecidas de *data mining* é a rede neuronal artificial. As redes neuronais artificiais (ANNs – *Artificial Neural Networks*) tentam reproduzir a forma como o cérebro humano funciona. A técnica tenta imitar um processador de informação altamente complexo, não linear e paralelo, capaz de realizar certos cálculos de forma mais rápida (Verdú *et al.*, 2006, p.1673).

O cérebro humano tem a capacidade de processamento paralelo e adapta-se bem a tarefas tais como o reconhecimento de padrões, a associação de conceitos a partir de informação incompleta ou, ainda, o desenvolvimento de estratégias para lidar com fenómenos complexos. Estas capacidades têm inspirado vários investigadores com objectivos diferentes: por um lado, aprofundar o conhecimento acerca do funcionamento do cérebro humano e, por outro, desenvolver algoritmos de aprendizagem máquina eficazes baseados (ou não) nos processos biológicos do cérebro (Baçã, 2007, p.1).

As redes neuronais artificiais podem ser divididas em duas categorias: redes supervisionadas e redes não supervisionadas. Na aprendizagem supervisionada, a rede tem acesso aos *outputs* correctos e, a partir do seu conhecimento, a rede compara o seu desempenho e recebe *feedback* acerca de quaisquer erros. Na aprendizagem não supervisionada, o modelo não conhece os *outputs* correctos (Kuo *et al.*, 2006, p.314). Neste caso, não existe uma orientação do processo de aprendizagem e os objectos são agrupados com base nas semelhanças que apresentam a partir das variáveis de *input* apenas (Baçã, 2007, p.7). Um dos métodos não supervisionados mais conhecidos e utilizados na tarefa de *clustering* é a rede neuronal *Self-Organizing Map* (SOM) desenvolvido por Kohonen (Kohonen, 1998, p.1-6).

## 2.2. Mudança do Foco de Gestão no Produto para o Foco de Gestão no Cliente

Os autores Kumar & Petersen (2005, p.516) referem que, para desenvolver o relacionamento com o cliente, as empresas precisam adaptar as práticas de gestão à medida que as tecnologias de informação avançam, de forma a envolver toda a empresa no serviço ao cliente e a manterem-se à frente da concorrência. Desta forma, podem ajustar-se melhor a cenários diferentes de mercado de uma forma mais agressiva que os seus competidores. A abordagem tradicional de gestão tem sido focada no produto e não no cliente, isto é, as empresas têm investido os seus recursos em diferenciar a sua oferta da oferta da concorrência e em vender tanto quanto podem sem medirem o impacto financeiro, negligenciando a heterogeneidade dos seus clientes. Tratam-se de duas abordagens de gestão muito diferentes, cuja transição implica mudanças em vários níveis.

Enquanto a abordagem centrada no produto assenta numa filosofia de vender produtos e é orientada para as transacções, a abordagem centrada no cliente assenta numa filosofia de servir o cliente e é orientada para o relacionamento. Nesta última, o posicionamento do produto é feito na perspectiva de ir ao encontro das necessidades de cada cliente e não realçando as características do produto em si. A estrutura organizacional nas duas abordagens também é distinta: na abordagem clássica é centrada em segmentos de negócio rentáveis, em gestores de produtos e equipa de vendas organizadas pelos tipos de produtos; na abordagem focada no cliente, é centrada nos segmentos de clientes, em gestores de relacionamento com o cliente e equipas de vendas organizadas pelos segmentos de clientes. Nesta última abordagem, o foco organizacional é o desenvolvimento do relacionamento com o cliente e não o desenvolvimento de novos produtos e as relações com o cliente dizem respeito a todos os colaboradores da empresa e não apenas ao departamento de *marketing*. Outro aspecto importante é o facto de, numa abordagem tradicional, a empresa focar o crescimento de quota de mercado, enquanto a abordagem centrada no cliente foca a rentabilidade a partir da lealdade dos clientes (Shah *et al.*, 2006, p.115).

Na realidade, tem-se assistido a uma evolução das práticas de gestão e a transição do foco no produto para o foco no cliente não ocorreu de um momento para o outro. Kotler (2003, p.17-27) identifica seis conceitos de gestão que as empresas se apoiam para conduzir as suas actividades, que por definição, apresentam um carácter evolutivo do ponto de vista do *marketing* e do CRM.

O conceito de produção, o conceito de produto e o conceito de vendas são conceitos de gestão que visam alcançar a máxima eficiência de produção, a redução dos custos, a distribuição em massa, a produção de produtos com elevada qualidade e desempenho superior e que investem em táticas agressivas de venda e em esforços de comunicação e promoção. Estes conceitos foram de alguma maneira ultrapassados pelo conceito de *marketing*, conceito de cliente e pelo conceito de *marketing* de sociedade, *marketing* "societal". Estes conceitos procuram orientar a gestão em tornar a empresa

mais eficaz que os seus concorrentes em criar, entregar e comunicar valor superior nos seus mercados-alvo, em abordar segmentos de clientes ou mesmo clientes individuais; e em alcançar crescimento rentável através da criação de elevada lealdade dos seus clientes e focando no CLV. Tais conceitos orientam as empresas no sentido de determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo e satisfazer esses requisitos mais eficaz e eficientemente que os seus concorrentes, numa forma que seja proveitosa em termos de rentabilidade, satisfação e interesse da empresa e dos seus clientes (Kotler, 2003, p.17-27).

Segundo Jain & Singh (2002, p.35), as empresas têm vindo a reconhecer a importância crescente da lealdade dos clientes na abordagem de gestão focada no cliente (no contexto de clientes rentáveis, clientes não rentáveis não interessam às empresas). Desta forma, o ciclo de vida do cliente tem desempenhado o papel central no *marketing* estratégico à semelhança do papel do ciclo de vida do produto na abordagem de gestão tradicional.

*“Na perspectiva de uma empresa, o ciclo de vida do cliente pode ser melhor entendido como uma série de transacções entre a empresa e o seu cliente ao longo de todo o período de tempo no qual o cliente continua envolvido comercialmente com a empresa.”<sup>2</sup> (Jain & Singh, 2002, p.35).*

O ciclo de vida do cliente engloba fases distintas que geralmente ocorrem sequencialmente, são elas: aquisição, retenção, desenvolvimento e abandono. Um cliente pode não passar por todas as fases, como por exemplo, terminar a sua relação com a empresa logo na fase de aquisição, por não ter ficado satisfeito com os produtos (Berger *et al.*, 2006, p.157-158).

A abordagem de gestão centrada no cliente procura aumentar o ciclo de vida do cliente bem como os valores envolvidos nas transacções. Clientes com ciclos de vida mais longos providenciam retornos mais altos de forma proporcional que os clientes com ciclos de vida mais curtos (Reinartz & Kumar, 2003, p.933). Ciclos de vida mais longos e, conseqüentemente, que conduzem a maior rentabilidade e maior crescimento, constituem um novo paradigma na tomada de decisões de *marketing* e sua avaliação (Jain & Singh, 2002, p.35).

Reinartz & Kumar (2003, p.93) mostraram como os dados históricos acerca dos clientes, que se encontram disponíveis nos próprios registos transaccionais da empresa, estão fortemente relacionados com a duração de ciclos de vida rentáveis. Tratam-se de dados bem conhecidos pela empresa que lhe permite iniciar uma boa gestão desses ciclos de vida dos clientes de forma a torná-los rentáveis.

Os mesmos autores defendem que devem ser criadas medidas a curto e a longo prazo de forma a registar e compreender o impacto de características específicas de relacionamento, com o objectivo de maximizar o valor dos clientes para a empresa. Os esforços de *marketing* podem ser, assim,

---

<sup>2</sup> *“From a firm’s perspective, customer life cycle can be best understood as a series of transactions between the firm and its customer over the entire time period the customer remains in business with the firm.”*

otimizadas, no sentido de cumprir objectivos tradicionais de curto prazo como também novos objectivos a longo prazo.

Esta prática permite, ainda, comparar os espaços entre a compra por parte dos clientes e adaptar os planos de forma a rentabilizar esse período. Desta forma, é possível aumentar os ciclos de vida dos clientes, bem como aumentar o seu grau de satisfação, pois os clientes passam a beneficiar de uma política de comunicação que pretende ir de encontro com as suas necessidades reais de uma forma mais consistente. A gestão da componente custo desta política de retorno da empresa passa a ser crítica. O desafio consiste em satisfazer os clientes mais importantes enquanto a empresa tenta conter os custos operacionais (Reinartz & Kumar, 2003, p.93-95).

### **2.3. Customer Lifetime Value e Rentabilidade**

O comportamento de compra dos clientes, que tem repercussão nos seus ciclos de vida, podem ser influenciados através de campanhas personalizadas, mas estas acções têm custos adicionais inerentes que afectam a rentabilidade dos clientes.

*“Assim, idealmente, as empresas precisam calcular o nível de investimento em marketing para cada cliente que maximize a rentabilidade de cada um.”<sup>3</sup> (Berger et al., 2006, p.159).*

Importa definir, em primeiro lugar, o que é um cliente rentável:

*“Um cliente rentável é uma pessoa, família, ou empresa, que alcança ao longo do tempo um fluxo de rendimentos, que excede por um montante aceitável, o fluxo de custos que a empresa tem em atrair, vender e servir esse cliente.”<sup>4</sup> (Kotler, 2003, p.81).*

Os clientes não têm, todos, o mesmo nível de rentabilidade para a empresa e para diagnosticar a rentabilidade de cada cliente não podem ser usadas métricas financeiras agregadas, como por exemplo, o preço das acções ou o lucro global da empresa. Por outro lado, existe uma pressão cada vez maior em tornar o *marketing* mais quantificável a nível financeiro e as métricas tradicionais de *marketing*, como a notoriedade da marca ou até mesmo as vendas e quotas de mercado, não são suficientes para demonstrar o retorno de investimento (Gupta et al., 2006, p.140).

---

<sup>3</sup> “Therefore, ideally, firms need to calculate the level of marketing investment for each customer that maximizes customer profitability.”

<sup>4</sup> “A profitable customer is a person, household, or company that over time yields a revenue stream that exceeds by an acceptable amount the company’s cost stream of attracting, selling, and servicing that customer.”

A afectação/distribuição de recursos de *marketing*, como por exemplo, a oferta de prémios e incentivos à compra, precisa ser enquadrada financeiramente e ligada a retornos financeiros óptimos como a rentabilidade, equidade do cliente (valor de todos os clientes para empresa) e valor accionista. Isto implica que os departamentos de *marketing* e financeiro estejam integrados numa abordagem de gestão focada no cliente. De forma a maximizar o desempenho e rentabilidade total das empresas, é necessário haver uma interligação destes dois departamentos tradicionalmente independentes um do outro. A não cooperação entre eles pode levar a situações em que, nem os responsáveis de *marketing* serão capazes de justificar o nível apropriado de investimento, nem os departamentos financeiros serão capazes de medir correctamente o valor de negócio, por não tratarem os clientes como activos financeiros da empresa (Kumar & Petersen, 2005, p.505, 507).

Os autores acima citados referem ainda que, para uma empresa ser bem sucedida no mercado, precisa de identificar os clientes mais rentáveis, isto é, os que possam trazer maior valor para a empresa. Este diagnóstico permite maximizar a rentabilidade dos clientes e, por sua vez, forma a base para a criação de uma vantagem competitiva sustentada (Kumar & George, 2007, p.170).

O mesmo sublinha Bayón *et al.* (2002, p.213):

*“(...) o valor potencial de clientes actuais e futuros tem uma importância central. A capacidade de uma empresa em adquirir e reter clientes atractivos é crucial para o seu sucesso num mercado competitivo.”<sup>5</sup>*

No entanto, os clientes constituem um activo intangível e, por conseguinte, um activo incapaz de ser incorporado nos balanços e demonstrações de resultados das empresas (o que acentua a necessidade de integração dos departamentos de *marketing* e financeiro). Segundo o autor acima citado, existem estudos que mostram que no mercado accionista, os activos intangíveis das empresas, como os clientes, o potencial de aquisição e retenção de clientes e investidores, o valor das marcas e os recursos humanos, são factores determinantes do seu valor de mercado.

Adicionalmente, a mudança de foco para o cliente envolve, normalmente, um grande investimento por parte das empresas e assim torna-se necessário, cada vez mais, medir (quantificar) e controlar o impacto financeiro da orientação para o cliente (Shah *et al.*, 2006, p.118). A própria contabilização do cliente como um activo da empresa implica que o valor gasto com os clientes seja considerado como um investimento e não como uma despesa (Gupta *et al.*, 2004, p.8).

Foi então inevitável construir uma medida que fosse capaz de traduzir em valor o “valor” dos clientes. O *Customer Lifetime Value* (CLV) constitui o elo de ligação entre o *marketing* e as métricas financeiras, tais como o retorno do investimento (ROI<sup>6</sup>) e valor accionista (SHV<sup>7</sup>) (Berger *et al.*, 2006, p.160).

---

<sup>5</sup> “(...) the value potential of current and future customers is of central importance. The ability of a company to acquire and retain attractive customers is ultimately crucial for that company's success in a competitive market.”

<sup>6</sup> Do inglês *Return on Investment*

<sup>7</sup> Do inglês *Shareholder Value*

“ (...) CLV é uma função dos lucros brutos futuros de um cliente (receitas após dedução do custo dos produtos vendidos e outros custos marginais/variáveis), da propensão de um cliente em continuar a sua relação com a empresa (retenção de clientes) e dos recursos de marketing afectos ao cliente (...)”<sup>8</sup> (Berger *et al.*, 2006, p.160).

O cálculo do CLV permite ajudar as empresas a tomarem decisões estratégicas baseadas no conhecimento dos seus clientes, tanto actuais como futuros, bem como nas suas características. Torna-se igualmente útil na tomada de decisões táticas (operacionais), pois permite uma gestão mais eficiente da distribuição de recursos a curto-prazo a nível das variáveis de *marketing* e permite maior enfoque nas actividades de *marketing* (Jain & Singh, 2002, p.36).

Ao terem disponíveis modelos de CLV, as empresas passam a poder tomar decisões de forma mais informada e numa base estrutural, na medida em que têm ao seu dispor uma forma de quantificar a relação com os seus clientes. As empresas passam a conhecer quem são os seus clientes mais rentáveis e a rentabilidade dos clientes fornece uma métrica para a distribuição dos recursos de *marketing* aos clientes ou segmentos de clientes (Jain & Singh, 2002, p.36).

O seguinte quadro demonstra que o que a empresa faz, em termos de acções de *marketing*, influencia o comportamento dos seus clientes (aquisição, retenção e desenvolvimento), que por sua vez tem repercussão nos CLVs (ou a sua rentabilidade para a empresa). A soma dos CLVs de todos os clientes (actuais e futuros), designado mais à frente por *Customer Equity* (CE), está ligada ao valor total da empresa ou valor accionista (Gupta *et al.*, 2006, p.140).

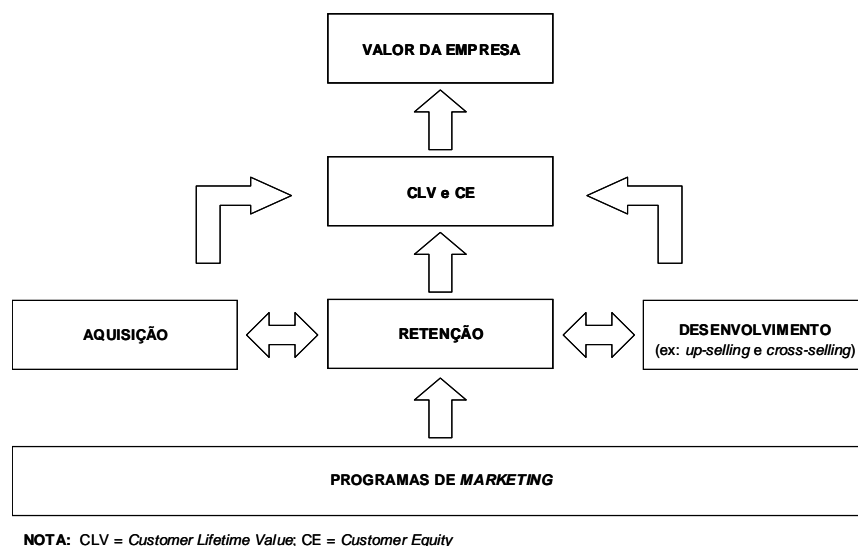


Fig.4 – Relação entre os programas de *marketing*, CLV/CE e valor da empresa (Gupta *et al.*, 2006, p.140)

<sup>8</sup> “ (...) CLV is a function of a customer’s future gross profits (revenue after deducting cost of goods sold and other marginal/variable costs), the propensity for a customer to continue in a relationship (customer retention), and the marketing resources allocated to the customer (...)”

Se é possível estimar o valor do cliente a longo prazo e prever o crescimento do número de clientes, então torna-se fácil valorizar a presente e futura carteira de clientes da empresa. Se considerarmos que grande parte do valor total de uma empresa é formada tendo em conta a carteira de clientes, esta métrica torna-se uma variável capaz de traduzir o valor total da empresa (Gupta *et al.*, 2004, p.8). Sem clientes, uma empresa não teria receitas, não teria lucros e, portanto, não teria valor de mercado (Gupta & Zeithaml, 2006, p.718).

Segundo Gupta e Zeithaml (2006, p.718-724), as métricas ligadas ao cliente podem ser observáveis (comportamentais) ou não observáveis (perceptuais). As primeiras envolvem os comportamentos dos clientes que estão normalmente relacionadas com a compra ou consumo de um produto ou serviço, são elas: aquisição de clientes, retenção de clientes, *cross-selling* e *up-selling* (designações dadas para a venda de produtos que estejam relacionados entre si e *upgrade* nos produtos comprados, respectivamente), CLV e CE. As métricas não observáveis estão relacionadas com a percepção dos clientes, como por exemplo, satisfação dos clientes, qualidade de serviço, lealdade e intenção de compra.

Podem-se encontrar na literatura vários modelos para estimar o CLV que utilizam diferentes métricas (Kumar & George, 2007, p.157-171; Gupta *et al.*, 2006, p.139-155; Venkatesan & Kumar, 2004, p.106-125; Verhoef & Donkers, 2001, p.189-199; Berger & Nasr, 1998, p.17-29). A utilização de modelos gerais de estimação possibilita estudar o impacto de diferentes acções no valor do CLV de uma forma sistemática e estes modelos podem ser usados para, por exemplo, decidir o nível de investimento em acções promocionais ou estudar a rentabilidade de diferentes segmentos (Berger & Nasr, 1998, p.27).

Existem duas abordagens para calcular o CLV: cálculo a nível agregado ou a nível desagregado. Na primeira abordagem é utilizada informação que se encontre ao nível de segmento ou ao nível do total da empresa para calcular o LTV médio de um cliente (CLV médio). Esse valor médio é depois multiplicado pelo número total de clientes para se chegar ao valor total dos clientes para a empresa. Neste caso não está disponível o LTV individual de cada cliente. Na segunda abordagem o LTV de cada cliente (CLV) é calculado individualmente para todos os clientes da empresa, utilizando informação ao nível do cliente. O valor total dos clientes para a empresa é então calculado somando os LTVs de todos os clientes (Kumar & George, 2007, p.157-158).

Os vários modelos desenvolvidos distinguem-se, essencialmente, pelos pressupostos usados nos cálculos, pelos dados que são necessários, pelas métricas utilizadas e pelos níveis e tipos de agregação (Kumar & George, 2007, p.169). Por exemplo, Berger e Nasr (1998, p.17-29), que desenvolveram um dos primeiros modelos de CLV (num nível agregado), colocaram como pressupostos que as vendas tinham lugar apenas uma vez por ano e que a taxa de retenção de clientes bem como a margem de contribuição eram constantes ao longo do tempo. Segundo o modelo de Venkatesan e Kumar (2004, p.106-125), por exemplo, são incorporados os custos de *marketing* afectos a cada cliente, o número de contactos efectuados a cada cliente em determinados canais, a frequência de compra de cada cliente, entre outros dados.

Berger *et al.* (2006, p.160) realçam duas questões-chave na estimação dos modelos de CLV. Uma é que a própria medida CLV deve ser “*forward-looking*”, isto é, deve ser uma medida que tenha em consideração a incerteza que está inerente ao futuro. O CLV não pode ser calculado apenas com base nos dados históricos, deve-se ajustar os padrões de retenção e os de aquisição, as variáveis do *marketing mix* (produto, preço, distribuição e comunicação), o custo do capital, etc. Outra questão é colocada do ponto de vista de cálculo do valor total da empresa e esta prende-se com o nível de medida do CLV, que será agregado ou desagregado (sendo que pode ser medido a nível individual, a nível de segmento ou nível global da empresa). Para que se possa medir e maximizar o impacto do comportamento dos clientes e das acções da empresa no próprio CLV e no valor da empresa para os accionistas (através de estratégias de *marketing* personalizadas), torna-se necessário estimar o CLV ao nível desagregado, mais precisamente, ao nível de cada cliente.

Gupta *et al.* (2004, p.17), demonstraram que, no estudo de cinco empresas, os cálculos do CLV aproximavam-se de forma razoável ao valor de mercado de três dessas empresas, no período de tempo do estudo. Demonstraram, também, que a retenção exercia um impacto substancial no valor de cliente: um aumento de 1% na taxa de retenção aumentava o valor dos clientes entre 3% e 7%. Na realidade, a taxa de retenção de clientes tem um impacto significativamente maior no valor de cliente e no valor total da empresa que a taxa de desconto, ou custo do capital. Adicionalmente, mostraram que reduzir os custos de aquisição não é a forma mais eficaz de fazer aumentar o valor dos clientes.

Os modelos de estimação do CLV, que são essenciais para uma tomada de decisão mais consciente e mais quantificável financeiramente, também apresentam as suas limitações. Jain e Singh (2002, p.43-44) apresentam as seguintes: restrições a nível do tipo de negócio e do tipo de dados disponíveis, falta de validação empírica (estimativas precisam ser consistentes e sem enviesamento), não inclusão de variáveis de consumo e demográficas e nem de factores como a motivação à compra, existem poucos modelos que incluem a aquisição e retenção de clientes num só, o carácter determinístico das transacções e pouca investigação sobre a utilização nos modelos das estimações anteriores de CLV e do seu uso histórico.

A estimação do CLV a nível individual faz com que seja possível determinar o valor de todos os clientes, o que permite contabilizar financeiramente este precioso activo para a empresa. A mudança do nível desagregado para o nível agregado faz-se somando o CLVs individuais (Kumar & George, 2007, p.157-158). Este nível agregado de cálculo do CLV traduz o valor total dos clientes da empresa e é designado por *Customer Equity* (CE) (Kumar & George, 2007, p.157-158; Bayón *et al.*, 2002, p.213).

Bayón *et al.* (2002, p.214-216) introduz o conceito de *Customer Equity Marketing*, em que o define como:

“ (...) uma abordagem de gestão para a aquisição e retenção, orientada para LTVs individuais de clientes actuais e futuros com o objectivo de aumentar de forma contínua o Customer Equity.”<sup>9</sup>

Os mesmos autores descrevem o processo desta abordagem de gestão ao longo das etapas de análise, planeamento, implementação e controlo. No âmbito desta proposta, importa detalhar a primeira etapa do processo: a análise.

#### *Customer Equity Marketing* - 1ª Etapa: Análise

1. Determinação dos *drivers* directos e indirectos do CLV;
2. Integração destes *drivers* na base de dados dos clientes como variáveis;
3. Tornar operacionais os modelos de cálculo do CLV e CE e integração de algoritmos de associação de *data mining*;
4. Detecção de *clusters* na base de dados dos clientes dividindo-a em segmentos;
5. Estimação da duração média de retenção de clientes para cada segmento;
6. Cálculo do LTV de cada cliente, determinação do valor médio e desvio padrão do CLV nos diferentes segmentos e selecção dos clientes/segmentos com CLV negativo;
7. Descrição da estrutura de cada segmento;
8. Divisão em *clusters* de clientes potenciais.

Este projecto, embora não se desenrole nas fases supra mencionadas, assenta nesta primeira etapa que abre caminho para a gestão eficaz e eficiente das relações entre a empresa e cada cliente (ou cada segmento), considerando o valor potencial de cada um (ou de cada segmento). Desta forma, o presente estudo foca, essencialmente, a detecção de *clusters* numa base de dados de clientes, após ter sido incluído o CLV como uma das variáveis de segmentação, com o objectivo de dividir a carteira de clientes em segmentos.

A utilização do CLV como variável de segmentação irá contribuir para a detecção dos clientes mais rentáveis e permitirá distribuir melhor os recursos disponíveis (Gupta & Zeithaml, 2006, p.732; Kumar *et al.*, 2006, p.88; Bayón *et al.*, 2002, p.218; Jain & Singh, 2002, p.36). Por sua vez, a selecção de clientes mais rentáveis melhora o desempenho financeiro geral de uma empresa (Gupta & Zeithaml,

---

<sup>9</sup> “(...) a management approach for acquisition and retention, geared to individual lifetime values of current and future customers with the aim of continuously increasing Customer Equity.”

2006, p.731) e métricas ligadas ao cliente, especialmente o CLV e o CE, oferecem uma boa base para medir o valor de mercado de uma empresa (Gupta & Zeithaml, 2006, p.733).

## 2.4. Segmentação de Clientes

O propósito de qualquer empresa é obter lucro através da oferta de valor ao cliente. As empresas devem fazer parte do próprio processo de criação de valor, em vez de abordarem o mercado da forma tradicional, isto é, focar o processo de produzir e vender. Kotler (2003, p.111) descreve como deverá ser a sequência de oferta de valor aos clientes. O autor muda a sequência tradicional de “fazer o produto” e “vender o produto” para “escolher a oferta de valor”, “providenciar o valor” e “comunicar o valor”. A segmentação dos clientes, a seleção dos mercados-alvo e a definição do posicionamento constituem a essência do *marketing* estratégico e a primeira fase da sequência de oferta de valor ao cliente. Operando ao nível do *marketing* tático, encontram-se as duas seguintes fases, que engloba, entre outros, processos como o desenvolvimento dos produtos e serviços, a determinação dos preços, a gestão da força de vendas e a escolha das formas de publicidade.

A segmentação de clientes, sendo encarada como o primeiro passo estratégico na oferta de valor, tem vindo a ser uma necessidade para as empresas cada vez mais reconhecida e praticada, que tem ajudado as empresas a focar o serviço e a comunicação nos clientes mais valiosos. Isto deve-se, não só, à proliferação dos canais de distribuição e dos canais de publicidade, mas também, à fragmentação das necessidades dos clientes (Collins *et al.*, 2006, p.87).

Os clientes não são todos iguais, nem têm, todos, as mesmas necessidades, o que implica as empresas precisarem de ser capazes de identificar os segmentos de clientes que conseguem verdadeiramente satisfazer de forma eficaz. Ao distinguir segmentos de mercado (clientes), escolher os segmentos mais atractivos e desenvolver produtos, serviços e campanhas de *marketing* especialmente dirigidos a esses segmentos, as empresas estão a praticar *Target Marketing* (Kotler, 2003, p.278).

Segundo Kotler (2003, p.279), “*um segmento de mercado consiste num grupo de clientes que partilham um conjunto de necessidades semelhantes*” e, de acordo com o autor, o *marketing* por segmento permite às empresas criarem produtos e serviços mais específicos, atribuir preços apropriados aos segmentos-alvo, escolherem mais facilmente os melhores canais de distribuição e de comunicação e obterem uma imagem mais clara da concorrência. Está subjacente que pode-se desenvolver a mesma abordagem a clientes dentro de grupos homogêneos por estes partilharem necessidades e preferências similares (Wedel & Kamakura, 2002, p.181).

Considerando as suas estratégias de *marketing* e os seus instrumentos de implementação, as empresas exploram hoje vários níveis de agregação dos seus mercados, do mais agregado (*mass marketing*) ao mais desagregado (*one-to-one marketing*). Os objectivos estratégicos determinam os requisitos para a base de segmentação e os métodos de segmentação (Wedel & Kamakura, 2002, p.182).

A par dos objectivos estratégicos, a atractividade dos potenciais segmentos é outro factor muito importante quando uma empresa avalia as suas escolhas de segmentação. Uma empresa pode escolher abordar o mercado de várias formas, como por exemplo, concentrando-se num só segmento, especializar-se num pequeno número de segmentos, ou ainda se dirigir ao mercado na sua totalidade. Nesta última abordagem ao mercado, a empresa pode escolher utilizar estratégias de *marketing* indiferenciadas, ignorando as diferenças entre os segmentos, ou utilizar estratégias de *marketing* diferenciadas, isto é, a empresa escolher operar em vários segmentos de mercado mas desenha ofertas diferentes para cada um (Kotler, 2003, p.299-300).

Para que uma segmentação de mercado/clientes seja útil, é necessário que os segmentos resultantes sejam mensuráveis (em termos de tamanho, poder de compra e características), terem tamanho (número de clientes) e rentabilidade suficientes, para que seja proveitoso à empresa servir o segmento. Precisam, também, que estejam acessíveis e accionáveis para a empresa, de forma a poderem ser contactados e serem alvos de programas de *marketing* distintos. Outra questão importante é que os segmentos precisam ser diferenciados, ou seja, serem distintos entre si e responderem de forma diferente a elementos do *marketing mix* e programas de *marketing* diferentes (Kotler, 2003, p.286).

Deve-se ter presente que qualquer modelo de segmentação constitui apenas uma aproximação da realidade, na medida em que os segmentos não são entidades reais que ocorrem no mercado e a sua heterogeneidade não é totalmente conhecida. Os segmentos são grupos que são criados por gestores para ajudá-los a desenvolver estratégias que melhor satisfaçam as necessidades dos clientes e que mais rentabilidade traga à empresa (Wedel & Kamakura, 2002, p.182).

É importante, em primeiro lugar, compreender como os clientes percebem os produtos e serviços da empresa na sua tomada de decisão e quais são os determinantes nesse processo de decisão. Ao conhecer os clientes, não só é possível desenvolver um posicionamento específico, como também, numa segunda fase, explorar potenciais extensões de gama e desenvolvimento de nova oferta. Os gestores podem, assim, desenvolver o processo de planeamento de *marketing* e de planos táticos, nomeadamente, a selecção de segmentos-alvo e a gestão do *marketing mix* (Reynolds, 2006, p.446).

A segmentação de clientes pode ser baseada nas características dos clientes, nos comportamentos dos clientes, ou em ambas. As variáveis usadas numa segmentação de clientes podem ser geográficas, demográficas, psico-gráficas (estilos de vida) e comportamentais. Nos mercados B2B, para além destas variáveis, podem ser utilizadas variáveis operacionais, abordagens de compra e factores situacionais (Kotler, 2003, p.303),

A análise das variáveis psico-gráficas e comportamentais é mais difícil que a análise das variáveis geográficas e demográficas, no entanto, utilizada juntamente com esta última, providencia uma imagem mais rica em termos de informação e permite desenhar perfis mais completos dos clientes. Conseguir combinar estas análises constitui um forte suporte para a tomada de decisões de *marketing* (Malhotra & Birks, 2006, p.118).

De acordo com Collins *et al.* (2006, p.86), desenvolver segmentações verdadeiramente úteis e agir diferenciadamente sobre cada segmento, constituem desafios organizacionais e de gestão e não desafios de ordem tecnológica nem de sofisticação analítica.

*“As empresas devem medir, compreender e focar a atenção da gestão no que acontece dentro e entre segmentos, relacionar o que acontece com o plano global de negócio e de marketing, conhecer as implicações na gestão do desempenho e as mudanças organizacionais necessárias para que haja mudanças ao nível de segmento.”*<sup>10</sup> (Collins *et al.*, 2006, p.86).

Para superar o desafio da segmentação, os mesmos autores sublinham a necessidade de tornar a abordagem de segmentação mais accionável, relacioná-la com a formulação estratégica e com a gestão do desempenho da empresa e sublinham, também, a importância de alinhar toda a organização.

Uma boa segmentação deverá proporcionar a ligação entre os objectivos financeiros da empresa e os comportamentos e expectativas dos clientes. Isto permite compreender como se processa o comportamento dos clientes e que impacto as alterações de comportamento têm na formulação da oferta e nos objectivos da empresa. Adicionalmente, torna possível o cálculo de medidas de rentabilidade dos clientes (Collins *et al.*, 2006, p.88).

O CRM pode ser considerado como uma verdadeira cultura organizacional totalmente dirigida ao cliente mas sem reverter para segundo plano a própria rentabilidade da empresa e, num contexto de B2B, a rentabilidade dos seus clientes, cada vez mais parceiros de negócio na oferta de valor ao consumidor final. Desta forma, é absolutamente necessário dirigir os esforços certos aos clientes certos, em peso e medida adequados.

---

<sup>10</sup> “Companies must measure, understand, and focus management attention on what is happening within and across segments, how what is happening there relates to aggregate business or marketing plans, what the implications are for performance management, and which organizational changes are needed to effect segment-level change.”

## 2.5. Principais Desafios na Mudança do Foco de Gestão

Kumar *et al.* (2006, p.88) referem que os principais desafios numa abordagem de gestão orientada para o cliente são de ordem estratégica, de implementação e relacionados com os modelos e métricas. Os desafios estratégicos englobam: alcançar a centricidade no cliente, gerir o valor de marca *versus* valor de cliente e gerir os clientes através de múltiplos canais. O sucesso na implementação de estratégias de CRM e de estratégias de CRM em ambientes globais também constitui um desafio. Relativamente aos modelos e métricas, os desafios passam por desenvolver e tornar operacionais os modelos de CLV apropriados, compreender a ligação entre CLV e SHV e desenvolver métricas que incorporem a incerteza inerente ao futuro.

Kotler (2003, p.55) identifica ainda o facto de nem todos os clientes quererem uma relação com as empresas, receando a invasão da sua privacidade. As empresas devem ter em consideração questões como a ética, privacidade e segurança na recolha de grandes quantidades de informação pessoal sobre os seus clientes.

### 2.5.1. Desafios Estratégicos

Muitas empresas mostram-se ainda relutantes em mudar o foco de gestão para o cliente e isto pode dever-se à falta de conhecimento dos benefícios desta abordagem ou não estarem convencidas da capacidade desta estratégia gerar rentabilidade. A transição envolve mudanças a nível de cultura, estrutura, processos e estratégia, e só é possível se todos os envolvidos no processo participarem e actuarem em conjunto (Kumar *et al.*, 2006, p.89). Conseguir o empenho de todos os empregados na empresa no serviço ao cliente constitui sempre um grande desafio (Kotler, 2003, p.55).

O nível de orientação para servir o cliente por parte dos empregados constitui um factor determinante na satisfação dos clientes em relação à empresa, no nível de compromisso emocional dos clientes e, mais importante, no seu grau de retenção. Assim, empregados orientados para o cliente representam um passo estratégico crucial para o desempenho da empresa e, ao mesmo tempo, um desafio em termos de competências técnicas e sociais, de motivação e de flexibilidade para tomar decisões (Hennig-Thurau, 2004, p.472).

Outro desafio estratégico é a gestão do valor de marca *versus* o valor de cliente, pois tanto um como o outro reflectem o valor da empresa, embora sobre perspectivas diferentes (marcas e clientes). Importa entender a relação entre *Brand Equity* e *Customer Equity* (CE), a distinção entre uma perspectiva e a outra e como é que podem ser calculadas. Outro ponto importante é investigar se

existe ligação entre os investimentos na gestão de marca e o valor de cliente e se existe ligação entre o valor individual das marcas com o CLV (Kumar *et al.*, 2006, p.89).

Nos dias de hoje, os clientes têm acesso a múltiplos canais para satisfazer as suas compras. Com o desenvolvimento da Internet, os clientes passam a ter disponível um canal privilegiado, que lhes permite pesquisar, comprar e obter serviços após a compra. As empresas deparam-se, assim, com desafios como a integração da informação, a migração de canais, a distribuição dos recursos pelos diferentes canais e a sincronização de estratégias (Kumar *et al.*, 2006, p.89).

### **2.5.2. Desafios de Implementação**

Outra questão importante prende-se com os desafios e investimentos inerentes à implementação desta estratégia de gestão. Uma estratégia de CRM abrange todas as áreas funcionais de uma empresa, o que torna necessárias a cooperação e coordenação interdepartamental. Desta forma, é difícil atribuir a responsabilidade da gestão do relacionamento com o cliente a um único departamento. Para além deste aspecto, a empresa depara-se ainda com questões relacionadas com sistemas, políticas, pessoas, tecnologia e programas (Kumar *et al.*, 2006, p.90).

O sucesso de implementação passa, em grande parte, pela capacidade tecnológica das empresas em termos da gestão da informação. Criar e manter uma base de dados de clientes implica um grande investimento em infra-estruturas tecnológicas, *softwares* de gestão de base de dados, ferramentas de análise, ligações de comunicação e recursos humanos qualificados. Para além de ser difícil recolher o tipo de dados correctos e considerar todas as interacções com os clientes, construir uma base de dados de clientes pode até não se justificar. Isto pode acontecer, por exemplo, quando a natureza dos produtos não permite repetição de compra, quando os clientes não mostram lealdade à marca, quando se trata de unidades de venda muito pequenas ou quando o custo de reunir a informação é muito elevado (Kotler, 2003, p.55).

Isto torna-se ainda mais complexo em ambientes globais onde empresas globais competem em vários mercados. Diferenças culturais, políticas, tecnológicas e relacionadas com o uso da informação, constituem desafios na implementação de estratégias globais de CRM (Kumar *et al.*, 2006, p.91).

De acordo com Shum *et al.* (2008, p.1346-1371), existe outro desafio determinante no que diz respeito à implementação de uma estratégia de CRM: o compromisso efectivo por parte dos empregados em acompanhar a mudança. As empresas têm-se focado demasiado na tecnologia e pouco nas questões relacionadas com as pessoas. Um empregado empenhado está mais disposto a aceitar a mudança do que qualquer outro. Os gestores precisam actuar em seis factores organizacionais de forma a gerir a (não-) resistência à mudança por parte dos empregados: cultura organizacional, liderança construtiva (facilitadora), integração inter-funcional, formação, comunicação e tecnologia.

### **2.5.3. Modelos e Métricas**

As empresas devem desenvolver modelos e métricas que permitam avaliar se as suas estratégias trazem os benefícios esperados. É necessário investigar quais as métricas mais apropriadas para cada contexto de negócio, melhorar o desempenho dos modelos através da inserção de variáveis mais apropriadas, decidir o nível de agregação do cálculo (a nível de segmento ou individual, por exemplo) e desenvolver modelos de cálculo dinâmicos (Kumar *et al.*, 2006, p.90).

É importante compreender como o CLV (a nível individual) e o CE (a nível da empresa) são afectados por mudanças a nível do *marketing* estratégico, desenvolver modelos dinâmicos que incorporem os objectivos da empresa e as oportunidades de crescimento e investigar o desempenho de modelos que liguem o CLV ao SHV quer com métricas a nível de segmento quer a nível individual (Kumar *et al.*, 2006, p.90).

Os mesmos autores alertam, também, para o facto de que os modelos de cálculo do CLV se baseiam em informação histórica dos comportamentos dos clientes. Estes modelos assumem que o comportamento dos clientes se mantém relativamente estável ao longo do tempo e que pode ser previsto com base no comportamento passado. As empresas devem, assim, identificar e incorporar nos modelos de cálculo métricas que permitam antecipar o comportamento futuro dos clientes. Com isto, é dada a oportunidade às empresas de desenvolver a sua oferta de modo a continuar a satisfazer os seus clientes (Kumar *et al.*, 2006, p.90).

Gupta *et al.* (2006, p.149-152) destacam ainda, entre outros, os seguintes desafios na investigação sobre o cálculo do CLV: a conciliação das abordagens a nível agregado e desagregado (as diferentes estimativas podem levar à falta de credibilidade das análises), a maximização do ROI via retenção dos clientes mais rentáveis (mas que conduzirá à diminuição de quota de mercado que poderá provocar uma reacção adversa no mercado financeiro) e a integração dos efeitos de “rede” nos modelos de cálculo (entendimento dos fenómenos de “*worth of mouth*” e como estes contribuem para o valor do cliente).

### 3. Metodologia

No presente capítulo é feita, em primeiro lugar, uma descrição geral da metodologia. De seguida, são apresentados os recursos utilizados e explicados os instrumentos de análise.

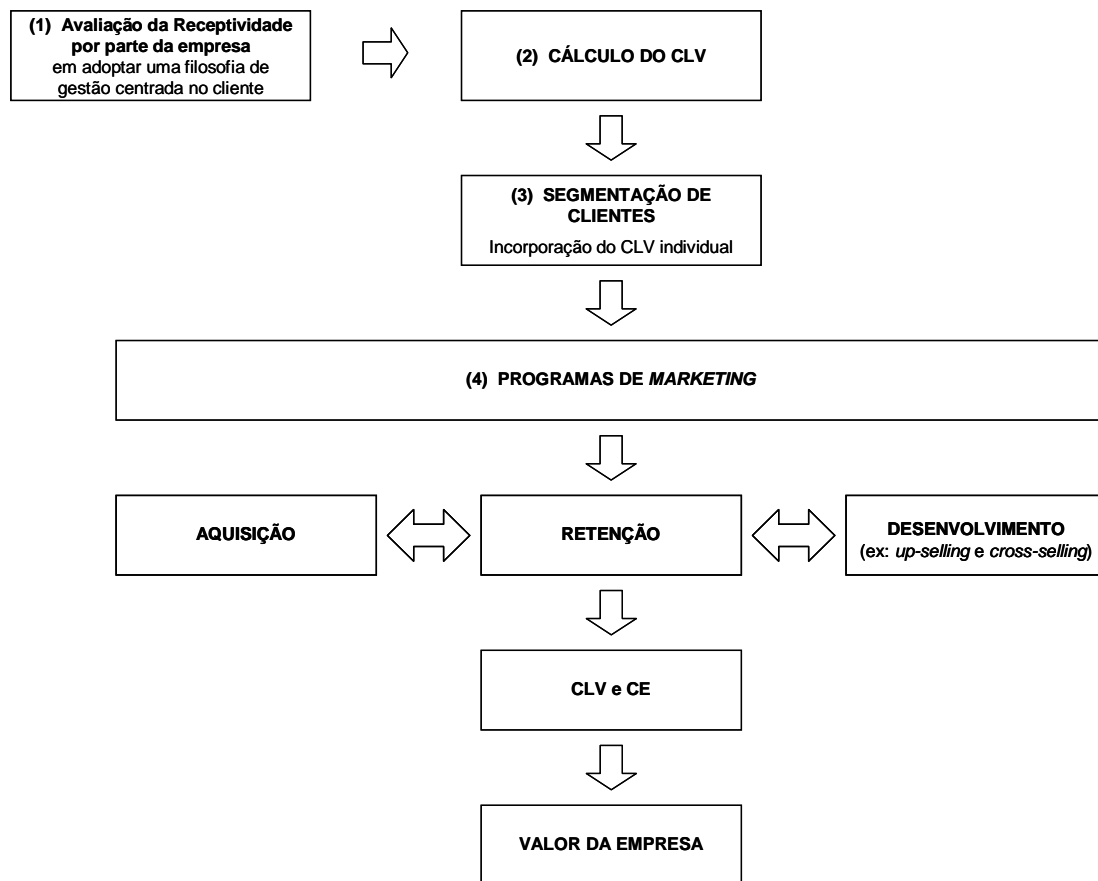
#### 3.1. Descrição Geral

Esta investigação tem como objecto de estudo a carteira de clientes de uma empresa que opera no segmento de mercado de armações de óptica e sol. Os dados utilizados foram recolhidos do registo de transacções comerciais e do ficheiro de clientes da empresa.

O presente estudo pretende mostrar em quantos segmentos podem ser agrupados os clientes da empresa, estudar quais as características de cada segmento de clientes e avaliar a rentabilidade de cada segmento, identificando quais os grupos de clientes mais rentáveis. A partir do conhecimento extraído das etapas anteriores, pretende-se, adicionalmente, apresentar propostas de campanhas com a finalidade de desenvolver a rentabilidade de cada segmento e promover o valor da empresa, actuando na retenção e desenvolvimento dos clientes.

Assim, esta investigação realizou-se em quatro etapas distintas:

1. Avaliação da receptividade por parte da empresa em adoptar uma filosofia de gestão centrada no cliente;
2. Cálculo do *Customer Lifetime Value* (CLV);
3. Segmentação da carteira de clientes e sua análise;
4. Apresentação de pistas de actuação para programas de *marketing*.



**NOTA:** CLV = Customer Lifetime Value; CE = Customer Equity

Fig.5 – Plano de Construção de Valor

Para a primeira etapa, foram conduzidas entrevistas informais com responsáveis da área comercial, *marketing*, serviço ao cliente, área financeira e tecnologias de informação, que desempenham um papel activo na tomada de decisão. As entrevistas foram semi-estruturadas, com recurso a um guião de entrevista. Foi feita depois uma análise de conteúdo, sintetizando as declarações.

Esta fase qualitativa teve como objectivo estudar a receptividade por parte da empresa em adoptar uma filosofia de gestão centrada no cliente a partir da recolha de opinião dos responsáveis em cargos de direcção. As entrevistas focaram a importância do Cliente, do CLV e da Segmentação de Clientes para a empresa.

Na segunda etapa procedeu-se ao cálculo do CLV, isto é, o valor ao longo da vida para a empresa de cada cliente, a partir dos dados disponíveis. Este cálculo foi efectuado a partir de um modelo a nível desagregado, seguindo a metodologia apresentada por Gupta *et al.* (2004, p.7-18).

A segmentação da carteira de clientes e sua análise constituiu a terceira e última etapa desta investigação e foi realizada através de uma análise de *clusters*.

Uma vez feita a segmentação dos clientes procedeu-se à análise de cada *cluster* em termos das suas características e rentabilidade e procurou-se apresentar propostas de programas de *marketing* com o intuito de desenvolver cada segmento.

A escolha de incorporar neste projecto de segmentação a apresentação de propostas de programas de *marketing*, que não se pretende que sejam mais do que pistas de actuação, prende-se com o reforço da ideia de que as empresas deverão conhecer os seus clientes e agir de forma personalizada para fazer aumentar o valor dos seus clientes (CLV/CE) e, conseqüentemente, o valor da empresa perante o mercado. O próximo passo será tornar as campanhas operacionais, medir os resultados e retomar o ciclo de aprendizagem inerente ao processo de *data mining* (por favor consultar a Fig.2 na página 12).

### 3.2. Recursos Utilizados

Para a recolha da informação qualitativa, foi necessário proceder-se a entrevistas pessoais a responsáveis de diferentes áreas da empresa, que foram contactados previamente e que se mostraram disponíveis para colaborarem dentro dos prazos de consecução do projecto.

O tratamento da informação quantitativa esteve dependente da disponibilização/construção de um ficheiro de dados que precisava conter os registos por cliente referentes às variáveis escolhidas para a segmentação, bem como dependente de uma ferramenta específica de análise de dados (*software* específico).

Foram utilizados os seguintes dados para a realização deste estudo: um ficheiro com os dados de identificação dos clientes (ficheiro de clientes) e outro ficheiro com os registos transaccionais.

A ferramenta que foi utilizada para o tratamento dos dados quantitativos foi uma solução de análise do *software* SAS v.9.2 do SAS *Institute*, o SAS *Enterprise Miner* v.4.3. O acesso à ferramenta de análise foi feito a partir da disponibilização do *software* pelo Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação (ISEGI) da Universidade Nova de Lisboa (UNL).

Este projecto insere-se no âmbito organizacional numa empresa multinacional, na qual o autor tem vindo a desenvolver a sua actividade profissional, no departamento comercial. Assim, o autor teve acesso facilitado aos dados necessários para este estudo e beneficiou da disponibilidade por parte dos responsáveis da empresa em colaborar na realização das entrevistas.

As pessoas que foram entrevistadas neste estudo foram devidamente informadas do objectivo deste projecto e entende-se esclarecer o seguinte:

- O nome da empresa e das marcas por ela comercializadas não são revelados;
- A identificação pessoal de cada entrevistado é preservada;
- Os dados quantitativos disponibilizados para a realização deste projecto são alterados por razões de confidencialidade.

### **3.3. Instrumentos de Análise**

#### **3.3.1. Entrevistas Individuais e Análise de Conteúdo**

Esta fase qualitativa teve como objectivo estudar a receptividade por parte dos responsáveis em cargos de direcção relativamente a uma filosofia de gestão centrada no cliente. As entrevistas focaram a importância do Cliente, do CLV e da Segmentação de Clientes para a empresa e as suas possíveis aplicações.

O recurso a esta técnica de recolha de informação tem sido uma escolha frequente no que toca a temas relacionados com o cliente, com estratégias de CRM e com o empenho dos empregados no que diz respeito à orientação para o cliente (Shum *et al.*, 2006, p.1346-1371).

O estudo foi conduzido através de entrevistas individuais semi-estruturadas com recurso a um guião de entrevista. Esta primeira etapa do projecto visou avaliar a compreensão, receptividade e relevância dos conceitos de CRM, CLV e Segmentação por parte de responsáveis em cargos de direcção. A partir destes dados pretendeu-se avaliar o foco da empresa nos seus clientes e a receptividade da empresa em adoptar uma filosofia de gestão centrada no cliente, já que os entrevistados fazem parte do corpo responsável pela tomada de decisão na empresa.

Como se trata de um tema complexo devido às vertentes que pode tomar (desde a satisfação dos clientes à satisfação dos accionistas), confidencial e que envolve responsáveis de direcção, a condução de entrevistas individuais apresentou-se como o método de recolha de informação mais apropriado (Malhotra & Birks, 2006, p.180). De facto, as entrevistas em profundidade são a melhor forma de chegar aos gestores e de recolher a sua opinião quando se trata de investigações no âmbito de uma empresa. As entrevistas tiveram lugar no local de trabalho e foram marcadas consoante a

disponibilidade dos entrevistados. Adicionalmente, as entrevistas individuais permitiram elevada profundidade, a isenção de interferências e a observação do entrevistado no seu contexto laboral.

A informação recolhida foi estudada a partir da Análise de Conteúdo, que pode ser entendida como “*uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto numa comunicação*”<sup>11</sup> (Malhotra & Birks, 2006, p.725). O conteúdo analisado podem ser palavras, caracteres, temas, medições do espaço ou do tempo e tópicos. Esta técnica é aplicada em análises dos conteúdos de mensagens publicitárias, de artigos de jornais e de programas de televisão e rádio (Malhotra & Birks, 2006, p.246).

O principal objectivo de uma Análise de Conteúdo é sintetizar a informação recolhida, de entrevistas por exemplo, resumindo e estruturando as declarações. A análise sistemática e a síntese das declarações dos entrevistados podem ser efectuadas recorrendo a uma matriz e esta deverá ser estruturada conforme o guião de entrevista.

### 3.3.2. Análise de Clusters

A análise de *clusters*, ou *clustering*, consiste numa técnica de redução de dados que permite agrupar observações individuais em grupos homogéneos (*clusters*) utilizando um conjunto de variáveis. O objectivo deste tipo de análise é formar segmentos de clientes (no âmbito desta investigação) que possuem perfis semelhantes e que esses segmentos sejam tão distintos entre si quanto possível (Vilares & Coelho, 2005, p.182).

Este tipo de análise não obedece a classes ou variáveis pré-definidas. Cabe ao investigador escolher as variáveis de segmentação e interpretar os *clusters* obtidos. Esta técnica permite agrupar os clientes com padrões de compra semelhantes, para depois se desenvolver os esforços comerciais adequados (bem como todos os recursos envolvidos) para cada segmento (Berry & Linoff, 2000, p.10-11). Não se deverá confundir a segmentação de clientes resultante desta tarefa de *data mining* com os segmentos já conhecidos no negócio, isto é, o resultado desta análise tem como objectivo agrupar os clientes com base nas características reflectidas nos dados e não com base no conhecimento existente acerca do mercado (Berry & Linoff, 2000, p.71).

Esta prática tem sido utilizada de forma muito abrangente na resolução de problemas de segmentação de clientes. A análise de *clusters* tem sido usada, não só, para ajustar a oferta comercial em termos de produtos às necessidades de cada um dos grupos de clientes (Fernández-

---

<sup>11</sup> “*The objective, systematic and quantitative description of the manifest content of a communication.*”

Aguirre *et al.*, 2003, p.243), como também, na resolução de problemas de *marketing* mais específicos, como por exemplo o desenvolvimento de catálogos personalizados (Amiri, 2006, p.1860) ou o estudo dos programas de cartões de lealdade (Allaway *et al.*, 2006, p.1317).

A análise de *clusters* pode também ser utilizada em modelos mistos de análise, como por exemplo juntamente com a análise de correspondências (Ho & Hung, 2008, p.328). Este tipo de modelo torna possível posicionar num mapa perceptual os *clusters* obtidos e comparar a sua localização com a de outras variáveis. Este mapa permite analisar o posicionamento das variáveis e dos *clusters*, tornando possível corresponder cada *cluster* às variáveis que se encontrem mais perto e, assim, fazer associações entre eles.

Os métodos de *clustering* distinguem-se por dois tipos: hierárquicos e não hierárquicos. Os métodos hierárquicos funcionam construindo uma hierarquia e podem ser classificados em aglomerativos e em divisivos. Os métodos aglomerativos vão agrupando os objectos (clientes) em *clusters* cada vez maiores até todos os objectos pertencerem a um único *cluster*. Os métodos divisivos vão dividindo os objectos em *clusters* cada vez mais pequenos até que cada *cluster* contenha apenas um objecto. Os métodos não hierárquicos caracterizam-se pela distribuição arbitrária de um conjunto de centroides (onde será o primeiro centro de cada *cluster*) cujo número é definido à priori. A partir daí, são calculadas as distâncias entre os objectos e os centroides e os objectos que se encontrarem a menor distância são afectos ao respectivo *cluster*. Este processo vai se repetindo recalculando as distâncias dos objectos reposicionados aos centroides de cada *cluster* até se atingir alguma estabilidade do modelo ou até se atingir uma adequação óptima aos objectivos da análise (Vilares & Coelho, 2005, p.183-184).

Os modelos baseados em métodos não hierárquicos produzem geralmente melhores soluções que os modelos baseados nos métodos hierárquicos. No entanto, obrigam a que se escolha logo à partida o número de *clusters* que se pretende e a solução resultante fica determinada pelos centroides iniciais, que são criados arbitrariamente em cada solução testada (Vilares & Coelho, 2005, p.189).

## **4. Avaliação da Receptividade em Focar a Gestão no Cliente**

No presente capítulo é feita, em primeiro lugar, uma contextualização e definição do problema e questão de investigação. De seguida, é explicada a selecção da amostra e o guião de entrevista. Pretende-se mostrar como as entrevistas foram conduzidas e depois é descrita a análise de conteúdo. Por último são apresentados os principais resultados.

### **4.1. Contextualização do Problema**

De forma a poder conduzir um projecto que visa a tomada de decisão com base na heterogeneidade da carteira de clientes, importa avaliar o nível de preparação e receptividade da empresa em relação ao conceito de gestão de CRM e suas vertentes. Para um projecto desta natureza ser bem sucedido, implementado e desenvolvido, é necessário que toda a empresa esteja focada e empenhada nos seus clientes (Kumar *et al.*, 2006, p.89; Kotler, 2000, p.55) e que compreenda com profundidade os paradigmas que fundamentam este tipo de gestão.

### **4.2. Definição do Problema / Questão de Investigação**

“Encontra-se a empresa receptiva e preparada para adoptar uma filosofia de gestão centrada no cliente?”

### **4.3. Selecção da Amostra**

O importante num estudo desta natureza é recolher a diversidade possível acerca dos temas em análise e o que importa é o grau de profundidade e não o número de entrevistas. Trata-se de uma amostragem teórica, pela qual os indivíduos não são seleccionados pelos critérios e técnicas habituais da amostragem estatística, mas sim de acordo com o contributo que se espera obter destes. Como é possível encontrar os mais variados critérios para a integração de indivíduos numa amostra desta natureza, torna-se necessário definir esses mesmos critérios, de forma a limitar a amostragem de forma fundamentada (Flick, 2005, p.66).

Os entrevistados foram seleccionados tendo em consideração o cargo que cada um ocupa no seio da empresa, a sua relação com os clientes e o seu grau de participação na tomada de decisão. Uma vez que é possível determinar, a partir do cargo que cada um ocupa, o grau de relacionamento com os clientes e o grau de participação na tomada de decisão, não foi necessário elaborar questões-filtro, assim, os critérios de selecção foram automaticamente cumpridos na selecção dos entrevistados.

Por razões de confidencialidade, apenas será revelado o cargo de cada entrevistado, sendo que a identificação pessoal de cada um será preservada. Desta forma, a amostra para este estudo qualitativo será composta pelo Director Comercial, Director de *Marketing*, Director Financeiro, Gestor da Categoria Armações, Gestor do *Contact Center*, Gestor das Grandes Contas e Gestor de Tecnologias de Informação.

#### **4.4. Guião de Entrevista**

O guião de entrevista serve como uma base para as entrevistas que é flexível e serve apenas para orientar os entrevistadores e ajudar a manter a recolha de informação dentro dos temas seleccionados. Normalmente, são abordados entre 5 a 6 temas predefinidos, em que a ordem pela qual são introduzidos na entrevista é livre.

Foram definidos os seguintes temas a abordar nas entrevistas individuais deste projecto:

1º TEMA: Gestão do Relacionamento com o Cliente – CRM;

2º TEMA: Valor do Cliente para a Empresa – CLV;

3º TEMA: Segmentação de Clientes;

4º TEMA: Apresentação dos conceitos de CRM, CLV e Segmentação;

5º TEMA: Diagnóstico à Empresa;

6º TEMA: Reacção à Segmentação de Clientes.

O guião de entrevista utilizado neste projecto pode ser consultado no Apêndice A.

#### **4.5. Condução das Entrevistas e Resumos Individuais**

As entrevistas decorreram no seio da empresa e tiveram uma duração média de 105 minutos. A gravação das entrevistas não foi autorizada, pelo que não foi possível a transcrição integral de cada entrevista. Os resumos individuais de cada entrevista encontram-se no Apêndice B.

Como medida de controlo da qualidade do estudo, os resumos individuais foram disponibilizados para análise pelos respectivos entrevistados para que a opinião de cada um estivesse, verdadeiramente, representada em cada resumo.

Apesar de o entrevistador não ter sido devidamente treinado ou sequer ter experiência relevante na condução de entrevistas em profundidade, ele teve o cuidado de adequar a linguagem e o discurso a cada entrevistado, fez uma gestão interactiva das etapas e dos objectivos do guião de entrevista e motivou cada respondente a aprofundar as suas respostas de forma a clarificar ou explicar as suas opiniões (“*probing*”).

#### **4.6. Análise de Conteúdo**

Com base na informação recolhida através de entrevistas informais com sete responsáveis da área comercial, *marketing*, serviço ao cliente, área financeira e tecnologias de informação, que desempenham um papel activo na tomada de decisão, foi possível estudar o nível de conhecimento, receptividade e relevância relativamente ao conceito de CRM e suas vertentes. De seguida, serão apresentadas as principais conclusões do estudo qualitativo a partir do qual se iniciou este projecto.

A empresa possui uma carteira de clientes segregados por grupos, fruto da própria organização do mercado, cujo tamanho se encontra ajustado ao país. Um dos entrevistados adianta mesmo que a carteira poderá ser já demasiado grande para o mercado em questão. O funcionamento dentro de cada grupo de clientes é muito idêntico, isto é, cada um funciona seguindo regras próprias no que se refere, por exemplo, a condições comerciais e financeiras. Isto faz com que a abordagem utilizada pela empresa seja necessariamente diferente consoante os seus clientes. Apesar de todos serem ópticos e de estarem agrupados no mercado (cadeias, independentes, ...), os clientes da empresa são muito diferentes entre si. Um dos entrevistados explica que existem lojas, na sua maioria independentes, que continuam a fazer negócio de uma forma tradicional passando de geração para geração e outras que, hoje, já apostam na formação das pessoas, como por exemplo, a presença de optometristas nas lojas. Além disso, o mercado é constituído tanto por empresas de *franchising* internacional como por empresas familiares implantadas no mercado há dezenas de anos. Trata-se, sobretudo, de uma carteira muito heterogénea que é influenciada em grande parte por factores como a localização geográfica, a evolução económica e social e o nível de formação dos clientes, segundo a opinião recolhida.

A empresa deverá ter a flexibilidade de ir de encontro às necessidades específicas de cada cliente de forma individual porque pode trazer à empresa grandes oportunidades de negócio, no entanto, alguns entrevistados levantam certos condicionantes. A empresa deverá ter sempre presentes as suas linhas estratégicas, considerar os custos de desenvolver ofertas específicas e estudar o retorno de cada cliente. Um dos respondentes é da opinião que tal tratamento diferenciado deverá ser desenvolvido

apenas para os clientes mais importantes, tendo em conta a facturação, a dedicação do cliente e o seu potencial futuro.

A abordagem a ser utilizada pela empresa, num mercado heterogéneo, no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes, deverá ser diferenciada consoante as especificidades do cliente ou de grupos de clientes. Um dos entrevistados realça que a empresa deverá moldar-se para, em conjunto com os seus clientes, encontrar uma solução numa perspectiva de parceiros de negócio. Há que ter em linha de conta a localização geográfica, as características sócio-económicas do público que visita os clientes e o nível de qualificação profissional do responsável de cada loja e sua equipa, de acordo com um dos respondentes. Mesmo com aqueles clientes que deixaram de comprar, a empresa deverá procurar conhecer o seu potencial e desenvolver esforços para os recuperar. Um dos entrevistados realça que a força de vendas tem que saber compreender a adequação das abordagens aos clientes e para tal deve conhecê-los muito bem. Os vendedores hoje não conhecem tão bem os clientes como dantes, eles eram bons nos relacionamentos e isso fazia com que fossem bons nas vendas, finaliza esse entrevistado. Uma das opiniões recolhidas reflecte, no entanto, que em termos de organização, de logística, de comunicação e de *trade marketing*, seria muito complicado gerir várias abordagens e ceder a todas as exigências.

Os entrevistados concordam com a ordem de ideias “Colaboradores satisfeitos = Clientes satisfeitos = Accionistas satisfeitos”. Havendo colaboradores satisfeitos e motivados, o nível de qualidade do trabalho e de empenho aumentam, facilitando o contacto com o cliente e transmitindo uma ideia positiva. Desta forma, o serviço ao cliente é melhorado e a partir do momento em que a empresa presta um bom serviço, o cliente fica satisfeito e deposita confiança na empresa, evidencia um dos entrevistados. Clientes satisfeitos traduzem-se, normalmente, em clientes leais e rentáveis a médio e longo prazo, o que pode gerar mais lucro e conduzir à satisfação dos accionistas. Dois dos respondentes são da opinião que esta equação não está completa, pois não se pode esquecer os bons produtos e o bom serviço que nela estão implícitos e há que alinhar a satisfação dos colaboradores com a sua capacidade técnica e adequação da abordagem ao cliente, bem como a ponderação dos custos em satisfazer os clientes. Um dos entrevistados realça o facto de que os accionistas querem sempre mais e, mesmo quando os colaboradores estão satisfeitos e a darem o seu melhor à empresa, acabam por exigir mais deles. Ele acrescenta, ainda, que os impactos das alterações do mercado podem não recair sobre a satisfação dos colaboradores, depende da gestão.

As pessoas entrevistadas entendem que os clientes da empresa não valem todos o mesmo. Cada cliente representa um valor diferenciado consoante o resultado que dá à empresa, o peso das suas compras, o seu potencial, o seu nível de fidelidade e exclusividade, a sua dedicação e os seus *cash-flows* actuais e futuros. Um dos entrevistados é da opinião que todos os clientes deviam ter o mesmo valor para a empresa visto que um cliente pode comprar pouco mas com o mesmo empenho de outros que comprem mais. Outro respondente realça ainda que todos os clientes são importantes para a empresa, pois um pequeno cliente hoje pode vir a tornar-se um grande cliente no futuro.

Na opinião da maioria dos entrevistados, a empresa deverá investir em todos os seus clientes mas de acordo com o valor potencial que podem trazer nas suas relações comerciais com a empresa, diferenciando o nível de esforço de investimento. Pode, inclusivamente, haver clientes que passam anos em dificuldades e cabe aos vendedores estarem atentos às possíveis recuperações desses clientes para que a empresa volte a investir neles. Um dos entrevistados é da opinião que vale a pena investir em cada cliente individualmente desde que o investimento seja proporcional ao resultado potencialmente esperado, isto é, só faz sentido se houver retorno. Outros entrevistados são da opinião que a empresa deverá dirigir os seus esforços investindo apenas naqueles clientes que têm uma parceria mais estreita com a empresa e que tenham respeito por uma verdadeira relação comercial, desde a encomenda ao pagamento da mesma.

Todos os respondentes concordam com a afirmação “O valor da empresa é a tradução do valor dos seus clientes” mas apenas de uma forma parcial. Segundo a opinião recolhida, apesar do valor dos clientes estar directamente associado ao potencial de solidificação e à sustentação do crescimento da empresa, o valor da empresa passa por tudo o que ela representa para os clientes, para o público, para os fornecedores e para os colaboradores como, por exemplo, o prestígio e o reconhecimento. O valor da empresa é a tradução também de parâmetros de gestão, como o nível de produção, investimento e financiamento, do património da empresa, da equidade das marcas, dos seus colaboradores e dos encargos assumidos. Um dos entrevistados é da opinião que o valor da empresa deve vir de dentro da empresa com um sentido de autocritica vincado, pois quando um cliente faz uma reclamação, a empresa perde credibilidade.

A maioria dos entrevistados acha mais vantajoso satisfazer grupos de clientes que satisfazer cada cliente de forma individual. Apesar de reconhecerem que o ideal seria satisfazer os clientes individualmente, pois a satisfação de aspectos específicos de um cliente pode estar na origem da verdadeira fidelização à empresa, satisfazer grupos de clientes é mais vantajoso em termos de rentabilidade e em termos de acordos e negociações comerciais, bem como por questões operacionais e administrativas. Adicionalmente, satisfazer grupos de clientes ajuda a orientar melhor a estratégia da empresa no mercado com objectivos mais claros e mais bem definidos. Um dos entrevistados explica que a abordagem ao cliente não tem a ver só com a perspectiva da empresa pois esta está condicionada com a organização e enquadramento dos clientes no mercado. Outro aspecto tem a ver com uma eventual dependência das empresas para com clientes que compram muito, há que haver sempre uma análise custo/benefício por parte da empresa sem colocar em risco a organização natural do mercado.

As pessoas entrevistadas são da opinião que os clientes da empresa possuem características e comportamentos de compra diferentes que permitem a sua segmentação. Um dos respondentes refere que os clientes se diferenciam apenas pelos seus comportamentos de compra, um vez que, no que diz respeito às características, considera-os muito semelhantes. Outro entrevistado considera que, não só as características e comportamentos de compra servem para efeitos de segmentação,

como outros critérios como a geografia, o canal e a lealdade, deverão ser conjugados para produzir uma efectiva segmentação.

Os entrevistados têm conhecimento da existência de tecnologias de informação que permitem a detecção automática de grupos de clientes numa carteira, mas apenas três referem nomes de ferramentas de segmentação. As ferramentas de segmentação mencionadas foram aplicações *Oracle*, *SAS*, *SAP*, *SPSS*, *Siebel*, *Microsoft CRM*, *Sales Index (Marktest)* e tecnologias OLAP. Segundo a opinião recolhida, o importante é a empresa ser capaz de reunir informação relevante para alimentar essas ferramentas. A informação disponível resume-se ao histórico comercial e ao *feedback* das equipas de vendas e, como cada vez mais, os ópticos compram a mais que um fornecedor, a empresa deixa de ter a visibilidade da actuação dos seus clientes. Questões como onde vêm os dados e a sua estrutura também deverão ser bem estudadas. Outro entrevistado sublinha que o grande problema passa por definir uma equipa composta por pessoas de várias áreas que se encarregue de actualizar a informação de forma atempada e permanente, com o prejuízo de se perder as potencialidades dessas ferramentas.

Todas as pessoas inquiridas reconhecem os benefícios de uma segmentação de clientes para a empresa e apontam as seguintes vantagens: eficiência, evita a dispersão dos custos, aumento da rentabilidade, organização do mercado, dos recursos, das metodologias de trabalho e das condições comerciais, desenvolvimento do negócio e satisfação dos clientes. A segmentação permite ainda direccionar a política comercial com maior precisão e eficácia, bem como adequar a oferta em termos de produto, serviço, promoções e descontos e adequar a comunicação e a própria estratégia da empresa.

Todos os entrevistados demonstram conhecer o conceito de CRM – *Customer Relationship Management*. Para eles, o CRM tem as tarefas de analisar os comportamentos de compra e a satisfação de cada cliente, antecipar as necessidades e preferências individuais dos clientes e os pontos de viragem nos seus comportamentos, ajudar a empresa a dirigir as suas políticas comerciais e gerir os pontos de satisfação e insatisfação, bem como, a lealdade dos clientes. O CRM deve permitir a caracterização da carteira de clientes da empresa, explorar as potencialidades de cada cliente, eliminar dificuldades e problemas nas relações comerciais da empresa com os seus clientes e permitir a adequação da resposta por parte da empresa ao que o cliente espera dela. O CRM não deve ser visto como uma ferramenta tecnológica mas sim como uma estratégia centrada no cliente individual, deve estar interligado com o conhecimento acerca do mercado, trabalhar em conjunto com outras equipas no seio da empresa e deve abranger o estudo da parte económica e financeira das relações comerciais. Um dos entrevistados sublinha que o desenvolvimento da relação com o cliente pode conduzir a um trato demasiado simpático e é preciso não confundir o relacionamento com tomadas de posição do interesse da empresa.

No que diz respeito ao conceito CLV – *Customer Lifetime Value*, a maioria dos respondentes não conhece o seu significado, mas eles revelam que terá a ver com o valor do cliente ao longo da vida comercial com a empresa, com fidelização e rentabilidade, com o conhecimento do historial do cliente,

com a evolução das vendas e com a satisfação do cliente. Os três entrevistados que demonstram conhecer o conceito referem que CLV é o valor que a empresa obterá ao longo da relação comercial com o cliente, é um indicador que procura prever o potencial financeiro do cliente durante a sua vida como cliente e, ainda, a soma dos *cash-flows* actuais e futuros. Apenas um entrevistado menciona o custo de retenção e o proveito esperado para o cálculo do CLV. Uma das opiniões recolhidas reflecte que a capacidade de pagamento é um pormenor que julga estar relacionado com o CLV e, por vezes, o cliente abusa da benevolência da empresa trazendo como consequência custos acrescidos, dificuldades financeiras, dificuldades administrativas e desgaste dos colaboradores nas tentativas de cobrança.

A segmentação é um conceito que todos os entrevistados demonstram conhecer mas cada um o define de forma diferente, ainda que sigam uma linha comum: agrupar os clientes consoante determinadas características comuns, conhecer a tipologia de cada cliente de forma a adequar o produto e a estratégia, distribuir os clientes em grupos consoante os seus padrões de compra e em função dos objectivos da empresa, estudar o mercado e conhecer os potenciais clientes agrupando as suas necessidades semelhantes, analisar um conjunto de características similares para o agrupamento em *clusters* e posterior adequação duma conduta de actuação similar, criação de grupos de clientes com necessidades relativamente homogéneas que merecem um abordagem diferenciada e, ainda, organizar em grupos a carteira de clientes, produtos e Serviço, de forma a atingir as metas/objectivos de cada grupo. Um dos entrevistados revela ainda que um segmento pode ser um cliente em particular se for economicamente viável.

Segundo a opinião dos respondentes, a maioria dos colaboradores da empresa entende a importância de satisfazer o melhor possível as necessidades de cada cliente de forma individual, no entanto, o nível de sensibilidade para o cliente não é igual para todos os colaboradores e existem áreas onde a repercussão é mais imediata. Todos são da opinião que há trabalho a fazer nesta área. A maioria das pessoas estão sensibilizadas mas aplicar na prática é mais difícil devido à heterogeneidade de funções e dos níveis de informação dos colaboradores. Não obstante, todos os entrevistados consideram que a frase “A prioridade são os nossos clientes” adequa-se à empresa. Três dos inquiridos dizem adequar-se perfeitamente, dois dizem adequar-se globalmente, um diz que se adequa sem ter, no entanto, noção de medida e apenas um diz que, embora se adapte, é um ponto que pode ser melhorado no seio da empresa. Um dos entrevistados revela que existem objectivos definidos na empresa relacionados com a preocupação do cumprimento de prazos de entrega e com a qualidade do serviço, por exemplo, e acrescenta que, tendo em conta a actual situação económica, a empresa deve compreender as dificuldades financeiras dos clientes e tentar encontrar uma solução que seja benéfica para ambas as partes. A própria satisfação do consumidor final depende em grande parte do relacionamento efectivo entre a empresa e os seus parceiros ópticos. Outro dos entrevistados sublinha também o facto de, hoje em dia, existirem muitos trabalhadores temporários nas empresas e essas pessoas não possuem o sentido de pertença e não se empenham como antigamente.

A maioria dos entrevistados acha que a empresa possui os recursos humanos, tecnológicos e financeiros para desenvolver uma eficiente gestão do relacionamento com o cliente. Apenas um inquirido refere que seria necessário fazer uma análise a cada recurso para determinar a capacidade da empresa. Apesar da empresa investir na formação contínua e em tecnologia, a maioria dos respondentes refere dois factores críticos nesta matéria: o poder de decisão não ser local (o que pode limitar a actuação da empresa) e o desafio constante de reunir um conjunto de pessoas que tenham uma visão crítica e actualizada sobre a correcta abordagem ao mercado. Uma das pessoas entrevistadas refere, ainda, que a empresa deve melhorar a interligação entre os departamentos, investir em formação específica e em ferramentas tecnológicas que permitam a troca de informação de forma mais rápida e fluida. Outro entrevistado adianta que não vale de nada a empresa investir em plataformas de CRM se depois as pessoas não possuírem de forma absoluta uma mentalidade adequada.

Segundo os entrevistados, já existe uma estrutura implementada e adaptada por segmentos ao nível da organização da tomada de decisão, ao nível operacional e ao nível da organização de redes de abordagem aos diferentes protagonistas do mercado. Os entrevistados revelam que só depois de uma devida avaliação à empresa, segmentos e mercado é que se estaria capaz de analisar se valeria a pena ou não, e em que medida, dividir os recursos por novos segmentos. Foi realçado que se um cliente não for visitado sente-se esquecido e se clientes do mesmo segmento estiverem dispersos geograficamente, o custo do mesmo vendedor fazer as visitas é muito maior. Se os custos de um determinado segmento forem muito altos, importa estabelecer investimentos diferentes. Segundo a opinião recolhida, há sempre um caminho a percorrer tentando inovar na abordagem que passa pela adequação das ferramentas disponíveis à escuta da realidade dos clientes e aspectos, como as políticas comerciais, o *marketing* e as promoções, podem e devem ser estruturados por segmento. Um aspecto importante mencionado é a necessidade da informação ser transversal a todas as pessoas que estejam em contacto directo com os clientes e abranger todas as actividades relevantes. Talvez fizesse falta reestruturar o *call center* da empresa para que um cliente não tivesse que falar com uma pessoa hoje e outra amanhã, por exemplo, referiu um dos entrevistados. Outra questão é tornar também mais acessível a informação às equipas no terreno. Outro dos entrevistados realçou que um ajuste da estrutura ao nível dos recursos humanos implica formação e o factor tempo revela-se importante. Além do mais, deve-se considerar se o próprio mercado estaria disposto a aceitar uma segmentação diferente da estrutura actual (cadeias, independentes, ...) pois alterar a estrutura de um mercado, mesmo que seja para a empresa, não se pode fazer de forma temporária e se corre mal fica na mente do cliente, acrescenta um dos entrevistados.

Os resumos individuais das entrevistas podem ser consultados no Apêndice B e a matriz de análise de conteúdo no Apêndice C.

#### 4.7. Síntese dos Resultados

Este estudo qualitativo demonstrou que os conceitos de CRM e de Segmentação são entendidos por todos os entrevistados. Apesar do conceito de CLV não ser conhecido por todos, foi demonstrado que os entrevistados relacionam o CLV com o valor do cliente ao longo da vida comercial com a empresa, com fidelização e rentabilidade, com o conhecimento do historial do cliente, com a evolução das vendas e com a satisfação do cliente.

A empresa possui uma carteira de clientes segregados por grupos que se encontra ajustada ao país. A opinião recolhida revelou que a empresa deverá ter a flexibilidade de ir de encontro às necessidades específicas de cada cliente de forma individual e tal deverá ser feito seguindo abordagens diferentes. Os entrevistados revelaram também reconhecer a relação entre a satisfação dos colaboradores, clientes e accionistas.

As pessoas entrevistadas entendem que os clientes da empresa não valem todos o mesmo. Cada cliente representa um valor diferenciado consoante o resultado que dá à empresa, o peso das suas compras, o seu potencial, o seu nível de fidelidade e exclusividade, a sua dedicação e os seus *cash-flows* actuais e futuros. Na opinião da maioria dos entrevistados, a empresa deverá investir em todos os seus clientes mas de acordo com o valor potencial que podem trazer nas suas relações comerciais com a empresa, diferenciando o nível de esforço de investimento. Segundo a opinião recolhida, o valor da empresa não é apenas a tradução do valor dos seus clientes mas sim tudo o que ela representa para eles, para o público, para os fornecedores e para os colaboradores como, por exemplo, o prestígio e o reconhecimento.

Apesar de reconhecerem que o ideal seria satisfazer os clientes individualmente, satisfazer grupos de clientes é mais vantajoso em termos de rentabilidade e em termos de acordos e negociações comerciais, bem como por questões operacionais e administrativas. Adicionalmente, satisfazer grupos de clientes ajuda a orientar melhor a estratégia da empresa no mercado com objectivos mais claros e mais bem definidos. Os entrevistados são da opinião que os clientes da empresa possuem características e comportamentos de compra que os distinguem e têm também conhecimento da existência de tecnologias de informação que permitem a segmentação desses clientes. Todas as pessoas inquiridas reconhecem os benefícios de uma segmentação de clientes para a empresa e apontam as seguintes vantagens: eficiência, evita a dispersão dos custos, aumento da rentabilidade, entre outras.

Segundo a opinião dos entrevistados, a maioria dos colaboradores da empresa entende a importância de satisfazer o melhor possível as necessidades de cada cliente de forma individual, no entanto, o nível de sensibilidade para o cliente não é igual para todos os colaboradores e existem áreas onde a repercussão é mais imediata. Todos são da opinião que há trabalho a fazer nesta área. A maioria dos entrevistados acha que a empresa possui os recursos humanos, tecnológicos e

financeiros para desenvolver uma eficiente gestão do relacionamento com o cliente, no entanto, revelam dois factores críticos nesta matéria: o poder de decisão não ser local e o desafio constante de reunir um conjunto de pessoas que tenham uma visão crítica e actualizada sobre a correcta abordagem ao mercado. Segundo os entrevistados, já existe uma estrutura implementada e adaptada por segmentos ao nível da organização da tomada de decisão, ao nível operacional e ao nível da organização de redes de abordagem aos diferentes protagonistas do mercado.

## 5. Proposta de Segmentação da Carteira de Clientes

O presente capítulo começa por contextualizar e definir o problema e as questões de investigação desta fase do projecto e apresenta a base de dados utilizada para efeitos de segmentação, bem como a análise da carteira de clientes. De seguida, enumera as variáveis escolhidas para a segmentação e apresenta os recursos informáticos que foram necessários para cumprir a tarefa de *clustering*. Neste capítulo, é também explicada a transformação dos dados e a selecção de uma medida de distância, bem como, do método usado para a segmentação dos clientes. É apresentada a decisão sobre o número de *clusters* e a análise da fiabilidade e validade dos modelos propostos. Por último, é apresentada a caracterização dos segmentos que resultaram do modelo escolhido.

### 5.1. Contextualização do Problema

Quando uma empresa se depara com um grande número de clientes e com milhares de registos nas suas bases de dados, torna-se necessário reorganizar a informação de forma a poder extrair dela conhecimento.

A empresa em questão detém uma base de dados com, aproximadamente, seiscentos clientes e um conjunto de variáveis disponíveis para analisar. O objectivo desta fase do projecto é construir uma segmentação da carteira de clientes a qual permita agrupar os clientes em grupos que sejam mais fáceis de analisar e abordar em termos de negócio, campanhas de *marketing* e CRM.

## 5.2. Definição do Problema / Questões de Investigação

1. “Em quantos segmentos podem ser agrupados os clientes da empresa?”
2. “Quais as características de cada segmento de clientes?”
3. “Quais os segmentos mais rentáveis para a empresa?”

## 5.3. A Base de Dados

A base de dados utilizada neste estudo foi construída a partir do ficheiro de clientes da empresa e a partir dos dados transaccionais, cujos registos foram disponibilizados através de consultas feitas no sistema de informação de *marketing* da empresa e recorrendo a tecnologias OLAP<sup>12</sup>.

Todos os dados foram validados de forma a assegurar a sua fiabilidade. Foram retirados alguns dados que não interessavam a este estudo, nomeadamente, dados de outros períodos temporais, campos de colecções obsoletas, registos de clientes internacionais e registos de clientes inoperacionais. Foram, ainda, removidos alguns registos que pelos seus valores anormais poderiam deturpar os resultados da tarefa de *clustering*.

Por último, procedeu-se a uma codificação dos clientes e à alteração dos dados por razões de confidencialidade. Para a alteração, foi utilizada uma constante, de forma a manter a relação e a proporcionalidade dos dados originais.

A construção da base de dados final utilizada neste projecto foi uma das etapas mais demoradas. Toda a verificação e “limpeza” dos dados ocuparam bastante tempo para assegurar a qualidade dos dados, que é requisito fundamental para as tarefas de *data mining* (Berry & Linoff, 2000, p.128).

## 5.4. Análise da Carteira

A carteira de clientes da empresa, no âmbito deste projecto, é composta por 598 clientes (lojas de óptica, também designadas por oculistas). Estes clientes encontram-se repartidos geograficamente da seguinte forma: 37% na zona Norte de Portugal, 36% na Zona Centro e 27% na Zona Sul. Cerca de 36% dos clientes possuem relações *e-business* com a empresa. Estes clientes podem ser caracterizados por aderirem às novas tecnologias, terem um espírito jovem e pró-activo.

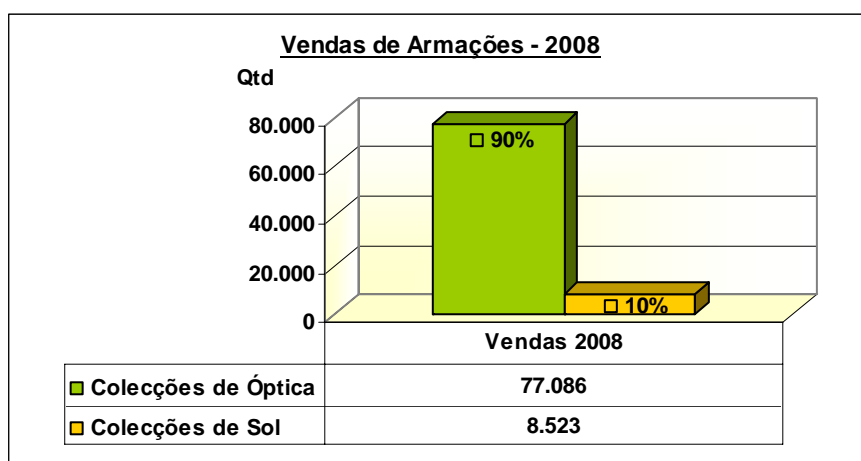
---

<sup>12</sup> OLAP – *Online Analytical Processing*: base de dados organizada numa estrutura multi-dimensional, muitas vezes designada por “cubo”, cujas dimensões estão relacionadas com o negócio, como por exemplo tipo de produto, tempo ou geografia, que permite a análise dos dados de uma forma flexível e rápida, manipulando as várias dimensões (Berry & Linoff, 2000, p.17).

A antiguidade média dos clientes que fazem parte desta carteira é de 68 meses (5 anos e meio, sensivelmente), existindo clientes que iniciaram as suas relações comerciais com a empresa há 92 meses (mais ou menos 7 anos e meio) e clientes que iniciaram a relação comercial no período ao qual corresponde este estudo. Mais de metade dos clientes têm um período de duração da relação comercial entre os 80 e os 86 meses (6 e meio a 7 anos). A última compra efectuada é em média feita num espaço de 3 meses, existindo clientes que compram todos os meses e clientes que não realizam qualquer compra há quase dois anos. Mais de 65% dos clientes fazem uma compra todos os meses ou cada mês e meio.

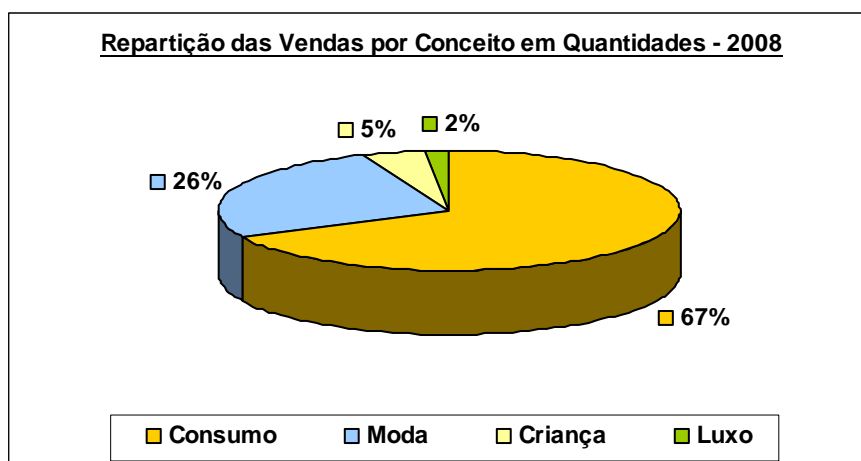
Relativamente ao *Customer Lifetime Value* (CLV) que foi calculado neste trabalho, os resultados mostraram que o CLV médio dos clientes desta carteira é de 28.127,57€, sendo que o CLV total corresponde a cerca de 16.820.288,00€. Cerca de 71 clientes apresentam um CLV negativo ou igual a zero, aproximadamente 12% do total de clientes da carteira. Apesar da maior parte dos clientes (quase 80%) apresentar um CLV entre os -2.262,00€ e os 33.307,88€, cerca de 31 clientes registam um CLV igual ou superior a 100.000,00€, representando 5% do número total de clientes da carteira. Tendo em consideração que os clientes desta empresa são organizados em cadeias de lojas, é natural que alguns clientes apresentem valores de CLV muito elevados (por exemplo, grandes cadeias) face a outros clientes (por exemplo, independentes).

No que diz respeito ao comportamento de compra dos clientes, cada cliente compra em média cerca de 143 armações por ano. As vendas de colecções de óptica correspondem a 90% do total de vendas de armações, enquanto que os restantes 10% correspondem às vendas de colecções de sol. Os clientes compram em média cerca de 129 armações de óptica e 14 armações de sol por ano. Desta forma, entende-se que cerca de 44% dos clientes que compram colecções de óptica não compram colecções de sol e que praticamente todos os clientes que adquirem colecções de sol também adquirem armações de óptica (salvo excepção de 3% dos clientes, que apenas compram colecções de sol).

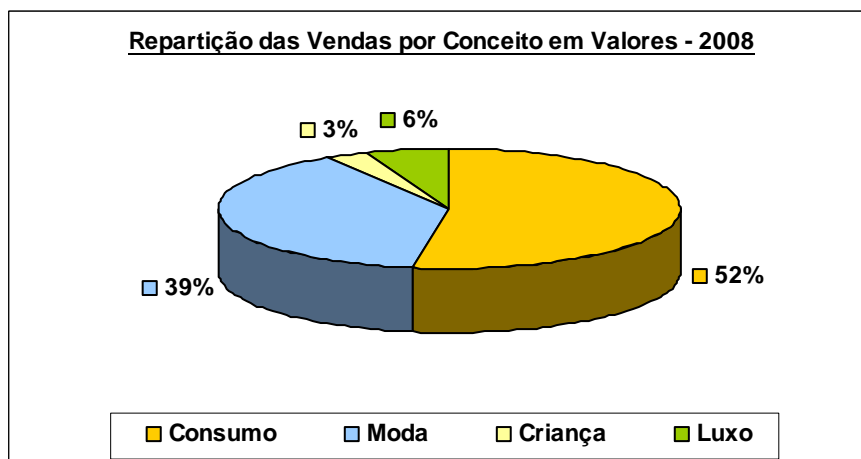


Gráf.4 – Vendas de Armações – 2008

Quanto aos conceitos de colecções que são adquiridos pelos clientes, são compradas por ano em média 97 armações de consumo, 38 armações de moda, 7 armações de criança e 2 armações de luxo. Assim, a carteira estudada tem a seguinte repartição de compras em quantidade: 67,5% corresponde a colecções de consumo, 26,3% corresponde a colecções de moda, 4,6% corresponde a colecções de criança e 1,6% corresponde a colecções de luxo. Esta distribuição em valores de compra (em vez de quantidades) tem, por sua vez, a seguinte repartição: 52,5% corresponde a colecções de consumo, 38,7% corresponde a colecções de moda, 5,9% corresponde a colecções de luxo e 2,9% corresponde a colecções de criança.



Gráf.5 – Repartição das Vendas por Conceito em Quantidades – 2008



Gráf.6 – Repartição das Vendas por Conceito em Valores – 2008

As fatias de mercado correspondentes às colecções de moda e de luxo são maiores quando são analisadas numa perspectiva de valor do que quando são analisadas numa perspectiva de volume, pois o preço destas armações é mais alto que as das colecções de consumo e que as de criança. No entanto, o conceito de colecções de consumo é o que representa o maior segmento desta carteira,

tanto em quantidade como em valor. As colecções de luxo é o segmento mais pequeno em termos de quantidades vendidas e as colecções de criança o menor em termos de valor.

## 5.5. Escolha das Variáveis de Segmentação

Para se proceder a qualquer segmentação, é necessário, em primeiro lugar, definir quais as variáveis que servirão melhor ao objectivo da análise, com base no conhecimento do negócio. As variáveis que foram utilizadas na segmentação dos clientes são as seguintes:

- Antiguidade do cliente (em nº de meses);
- Data da última compra (em nº de meses);
- Compras pelo conceito de colecção consumo (em quantidades);
- Compras pelo conceito de colecção moda (em quantidades);
- Compras pelo conceito de colecção luxo (em quantidades);
- Compras pelo conceito de colecção criança (em quantidades);
- *Customer Lifetime Value* – CLV (em valores).

A escolha destas variáveis teve por base o objectivo desta fase do projecto. De forma a dividir a carteira de clientes em grupos homogéneos e de forma a avaliar a rentabilidade dos clientes, é necessário conhecer as suas características, os seus comportamentos e perfis de compra (nomeadamente, valor das transacções, tipo de colecções adquiridas e frequência de compra) e estudar o seu valor estimado para a empresa.

### 5.5.1. Cálculo do *Customer Lifetime Value* - CLV

A escolha por um modelo de cálculo de CLV, quer seja a nível agregado ou desagregado, deverá ter em consideração os seguintes aspectos: benefícios esperados, os requisitos em termos de informação, os custos envolvidos, a facilidade de implementação, o tempo de implementação e as métricas necessárias (Kumar & George, 2007, p.167).

A importância de cada um destes aspectos varia de empresa para empresa, bem como o próprio desempenho do modelo no que diz respeito a esses aspectos. Normalmente, os critérios que influenciam mais as empresas na escolha de um modelo de cálculo do CLV são os benefícios esperados (o que se pretende alcançar com a estimação do CLV) e os requisitos em termos de informação (que tipo de informação ou dados estão disponíveis). Assim, as empresas podem

escolher o modelo baseadas nos dados disponíveis e nos objectivos específicos em quantificar o valor do cliente (Kumar & George, 2007, p.167). No entanto, importa realçar que o primeiro critério que as empresas deverão levar em consideração é o objectivo para o qual é necessário estimar o CLV e os requisitos em termos de informação devem ser orientados por esse objectivo e não pela disponibilidade dos dados (Kumar & George, 2007, p.170).

Importa ainda referir que a estimação do CLV envolve bastante subjectividade, o que possibilita alguma abertura e flexibilidade na análise (Berger *et al.*, 2006, p.165).

Tendo em consideração que o objectivo da estimação do CLV é determinar o CLV a nível individual e que estão disponíveis para esta análise os dados a nível do cliente, optou-se pela escolha de um modelo de cálculo do CLV a nível desagregado, conforme a abordagem de Gupta *et al.* (2004, p.7-18).

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t) r_t}{(1 + i)^t} - AC$$

Onde,

$p_t$  = valor pago pelo cliente no período de tempo  $t$ ;

$c_t$  = custo directo de servir o cliente no período de tempo  $t$ ;

$i$  = taxa de desconto ou custo do capital para a empresa;

$r_t$  = probabilidade de retenção no período  $t$  (repetição da compra ou “estar vivo”);

AC = custo de aquisição;

T = horizonte de tempo para estimação do CLV.

O valor pago por cada cliente estava disponível na base de dados que serviu o propósito deste estudo. O custo de aquisição, o custo directo de serviço e a probabilidade de retenção para cada cliente da base de dados foram estimados para cada cliente com base nos valores históricos e experiência de negócio (Gupta *et al.*, 2004, p.12), conforme a pertença de cada cliente a determinados grupos conhecidos do negócio (cadeias de lojas, para as quais se conhecem os valores destas variáveis). A taxa de desconto do capital foi fornecido pelo departamento financeiro e o modelo teve como horizonte de tempo a estimação para cinco anos. O modelo manteve constantes todas as variáveis da equação ao longo dos cinco anos de estimação do CLV.

## 5.6. Recursos Informáticos

A segmentação da carteira de clientes realizou-se através do suporte de um *software* específico, especializado na resolução de questões que se enquadram no âmbito desta investigação, o SAS *Enterprise Miner* v.4.3, do SAS *Institute*.

## 5.7. Transformação dos Dados e Selecção de uma Medida de Distância

Nesta primeira etapa, foi dado lugar a uma primeira exploração e visualização dos dados e sua preparação para as etapas seguintes. Importa referir que, na construção da base de dados utilizada nesta análise, foram levadas em conta determinadas considerações sobre a qualidade dos dados e sobre o ajustamento dos dados aos métodos de *clustering*. Assegurou-se a fiabilidade da informação e a inexistência de valores omissos, foram retiradas da base de dados as variáveis irrelevantes e redundantes, num esforço de redução do espaço de *input*, e não foram consideradas as variáveis categóricas.

Para este projecto não foram criadas novas variáveis, à excepção da variável *Customer Lifetime Value* (CLV), que foi, previamente, calculada e incluída no conjunto de dados submetido à tarefa de *clustering*.

A análise de cada variável foi feita através da examinação da distribuição de frequências através de histogramas, onde a frequência dos diversos valores que cada variável pode assumir é expressa em percentagem (Malhotra & Birks, 2006, p.448). Os histogramas de frequências permitiram detectar variáveis com *skewness*<sup>13</sup> elevado e analisar a existência de *outliers*<sup>14</sup> na base de dados. As variáveis com *skewness* elevado podem degradar os resultados da tarefa de *clustering*, bem como a existência de *outliers*. Estes problemas foram ultrapassados, em primeiro lugar, filtrando os registos mais díspares de cada variável (removendo assim os *outliers*), normalizando de seguida as variáveis e aplicando, por último, o logaritmo aos dados dessas variáveis.

Desta forma, o número de registos utilizados na tarefa de *clustering* foram reduzidos e a base de dados submetida ao estudo da segmentação de clientes passou a contar com 549 clientes em vez dos iniciais 598. Os 49 clientes que foram removidos deste estudo foram analisados de forma a avaliar a sua importância para a empresa e foi decidido separá-los do âmbito deste projecto.

---

<sup>13</sup> *Skweness* elevado significa que os desvios positivos e negativos em relação à média são muito desiguais, isto é, demonstra uma tendência para que os desvios em relação à média sejam maiores numa direcção face à outra (Malhotra & Birks, 2006, p.452).

<sup>14</sup> *Outliers* são valores muito raros ou que se encontram significativamente fora dos valores limites assumidos por uma determinada variável (Berry & Linoff, 2000, p.160).

Para que seja possível agrupar os clientes conforme as suas semelhanças, é necessário escolher uma medida que calcule o grau de semelhança. A abordagem mais comum é medir essas semelhanças/dissemelhanças em termos de distâncias entre pares de dados. A medida de distância utilizada nesta análise de *clusters* foi a distância euclideana<sup>15</sup>.

## 5.8. Selecção do Método de *Clustering*

Para a detecção automática de *clusters* na base de dados de clientes, foram testadas duas técnicas de análise distintas, que se adequam perfeitamente à tarefa de *clustering*. Uma delas classifica-se como uma técnica de análise estatística multivariada e recorre ao algoritmo *K-Means*, um método não hierárquico. O outro método testado classifica-se como uma rede neuronal não supervisionada, o *Self-Organizing Map* (SOM).

Sucintamente, o *K-Means* divide os clientes num número pré-determinado de *clusters* a partir da localização dos registos num espaço multi-dimensional e vai afinando os segmentos a partir das distâncias médias entre eles (Berry & Linoff, 2000, p.106). Este método é um dos mais populares na tarefa de *clustering* e opera minimizando a soma das distâncias entre os registos e o centro dos *clusters*, designados centróides (Moreno *et al.*, 2006, p.1044). O objectivo é obter distâncias mínimas dentro de cada *cluster* (distâncias intra-*clusters*) e máximas entre *clusters* (distâncias inter-*clusters*). A aplicação deste algoritmo na segmentação de clientes tem sido objecto de vasta investigação (por exemplo, Allaway *et al.*, 2006, p.1317; Fernández-Aguirre *et al.*, 2003, p.243).

O SOM é uma rede neuronal, e como tal, a divisão dos clientes obedece a um processo interactivo de funções e coeficientes matemáticos que ligam os *inputs* e *outputs* através de diferentes camadas, designadas por *layers* (Berry & Linoff, 2000, p.121-124). Segundo Kohonen (1998, p.1), este método “*tem a capacidade de converter relações estatísticas não lineares e complexas entre registos de dados multi-dimensionais em relações geométricas simples numa grelha de baixa dimensionalidade*”<sup>16</sup>, preservando as relações topológicas originais.

O SOM constrói automaticamente uma grelha em que os pontos mais similares encontram-se mais perto uns dos outros do que os mais dissimilares, fornecendo um diagrama de *clusters* (Kohonen, 1998, p.1). Esta rede neuronal reduz, assim, a dimensionalidade dos dados “arrumando” os *clusters* numa grelha, constituindo uma ferramenta muito útil para a visualização dos dados. Normalmente,

---

<sup>15</sup> Distância euclideana é “*a raiz quadrada da soma das diferenças ao quadrado nos valores para cada variável*” (Malhotra & Birks, 2006, p.600).

<sup>16</sup> “*(...) is able to convert complex, nonlinear statistical relationships between high-dimensional data items into simple geometric relationships on a low-dimensional display.*”

desenha-se o mapa para que o número de pontos na grelha corresponda ao número de *clusters* que se pretende obter (Kiang, 2001, p.162).

O SOM tem sido aplicado com frequência na tarefa de segmentação, como por exemplo, na segmentação de clientes rentáveis baseada em dados recolhidos de inquéritos de satisfação (Lee & Park, 2005, p.145), na segmentação do ensino para ajudar potenciais alunos na escolha da escola a frequentar (Kiang & Fisher, 2008, p.946), ou ainda, na segmentação de clientes no mercado de comércio electrónico (Vellido *et al.*, 1999, p.303).

### 5.9. Decisão sobre o número de *clusters*

A decisão sobre o número de *clusters* encerra um desafio para o qual não existem regras para a sua resolução. Existem, no entanto, algumas técnicas que permitem auxiliar na escolha do número de *clusters*.

O número de *clusters* pode ser escolhido com base em decisões estratégicas baseadas na experiência do negócio ou em considerações de natureza teórica ou prática, quando, por exemplo, o objectivo é construir segmentos de clientes, os quais a gestão entenda não ser superior a um dado número. Outra forma passa por analisar determinados critérios como por exemplo o *Cubic Clustering Criterium* (CCC), a estatística pseudo F ou a estatística pseudo  $t^2$ . Pode-se analisar, também, o critério do R-quadrado<sup>17</sup> que pode ser interpretado como uma medida de proporção da variabilidade total que é retida em cada uma das soluções. Outra opção é através da visualização da solução mais adequada observando dendogramas e gráficos com o esquema de aglomeração. Por último, a solução produzida deve ter em consideração a dimensão de cada *cluster*, bem como a sua interpretabilidade (Vilares & Coelho, 2005, p.189-192).

Na presente análise, o *software* utilizado apresentou um número de *clusters* que vai de encontro às capacidades e necessidades da empresa. Considerando que o conhecimento do negócio, neste caso, foi fundamental na escolha das variáveis de segmentação, o resultado não foi completamente inesperado. Os resultados foram analisados tendo por base as distâncias intra-*clusters* e inter-*clusters* e a interpretabilidade dos *clusters* obtidos, que foi cuidadosamente estudada de forma a servir o objectivo deste projecto. Assim, para este estudo, foi decidido o número de 4 *clusters*.

---

<sup>17</sup> “O R-quadrado é calculado como sendo o quociente entre a soma dos quadrados inter-cluster (que exprime a variabilidade entre diferentes clusters) e a soma dos quadrados totais (que tende a reflectir a variabilidade total) para cada uma das variáveis usadas na análise” (Vilares & Coelho, 2005, p.190)

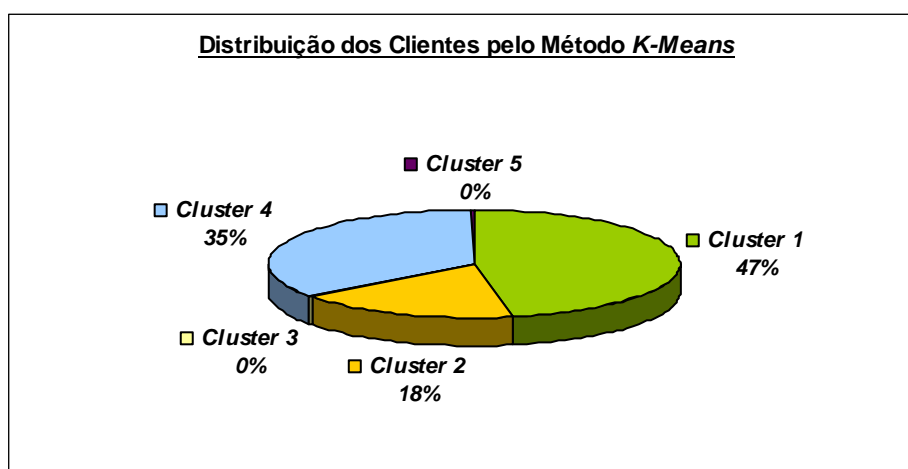
## 5.10. Análise da Fiabilidade e Validade dos Modelos

Estes modelos são construídos com base em decisões de carácter subjectivo e, assim, importa testar os modelos para assegurar a sua fiabilidade e validade. De acordo com Vilares e Coelho (2005, p.193) pode-se proceder às seguintes formas: usar diferentes medidas de distância no mesmo conjunto de dados, comparar os resultados produzidos por diferentes métodos de *clustering* e pode-se, ainda, dividir o conjunto de dados em dois grupos (grupo de treino e grupo de validação) e proceder à análise de *clusters* em cada um deles, comparando depois os resultados de cada grupo. Se entre estes testes, os resultados forem compatíveis e não divergirem significativamente, então pode-se considerar que a solução é fiável. Dado o número reduzido de registos na base de dados que foi submetida a esta análise, foi decidido não dividir a mesma em grupo de treino e grupo de validação.

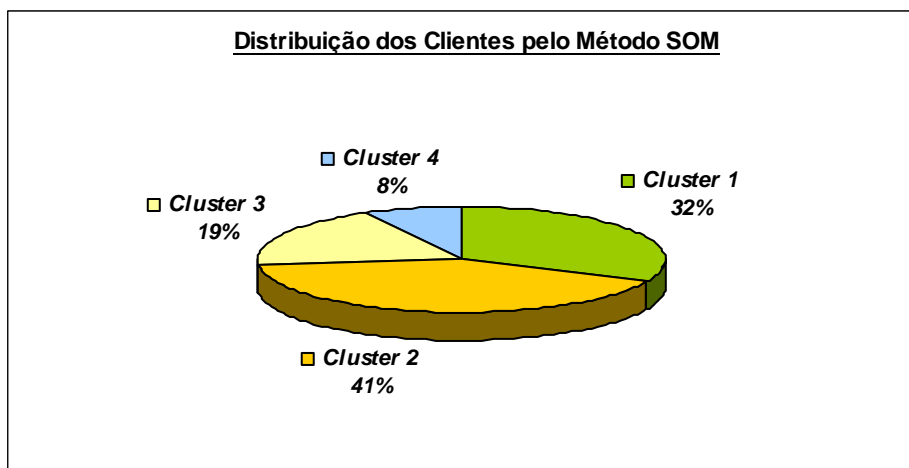
Neste projecto, utilizou-se duas técnicas diferentes de *clustering* para comparar os resultados: o método *K-Means* e a rede neuronal *Self-Organizing Map* (SOM). Após vários testes aos dois modelos, ambos apresentaram soluções semelhantes em termos de número de *clusters*. A solução resultante do método *K-Means* caracteriza-se por uma solução com 5 *clusters* em que um deles contém apenas um cliente e outro apenas dois clientes. Estes três clientes podem ser considerados clientes com padrões díspares dos restantes (*outliers*), mas foram atentamente analisados e não se revelaram suficientemente importantes para a empresa os considerar, de forma individual, merecedores de uma atenção específica. O SOM apresentou uma solução de 4 *clusters*, nos quais a frequência está distribuída de forma mais uniforme. Assim, analisando a frequência de cada *cluster*, foram obtidos os seguintes resultados:

| Frequência     | Total | Cluster 1 | Cluster 2 | Cluster 3 | Cluster 4 | Cluster 5 |
|----------------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <i>K-Means</i> | 549   | 257       | 97        | 1         | 192       | 2         |
| SOM            | 549   | 175       | 227       | 104       | 43        | 0         |

Tab.1 – Frequência por *Cluster*



Gráf.1 – Distribuição dos Clientes pelo Método *K-Means*

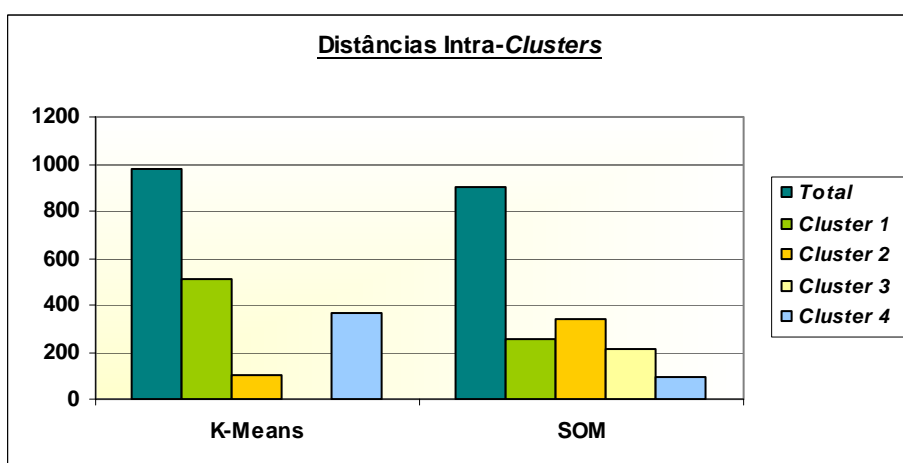


Gráf.2 – Distribuição dos Clientes pelo Método SOM

Avaliando os dois modelos, o SOM começa por apresentar melhores resultados, nomeadamente distâncias totais menores entre os objectos e as *seeds* (distâncias *intra-clusters*). No que diz respeito à avaliação de cada *cluster*, o *K-Means* forneceu dois *clusters* com distâncias *intra-clusters* consideravelmente mais pequenas que as obtidas pelo método SOM e são também os que possuem menos objectos. Os dois *clusters* restantes obtidos pelo *K-Means* são mais povoados e têm maiores distâncias *intra-clusters* comparadas com as encontradas pela solução fornecida pelo SOM.

| Distâncias Intra-Clusters | Total | Cluster 1 | Cluster 2 | Cluster 3 | Cluster 4 | Cluster 5 |
|---------------------------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <i>K-Means</i>            | 981,3 | 506,9     | 100,8     | 0,0       | 370,1     | 3,5       |
| SOM                       | 898,3 | 256,6     | 338,2     | 210,1     | 93,6      | 0,0       |

Tab.2 – Distâncias Intra-Clusters



Gráf.3 – Distâncias Intra-Clusters

Como a tarefa de *clustering* envolve subjectividade e o seu propósito, neste projecto, é dividir uma carteira de clientes em segmentos que uma eficaz e eficiente gestão de relacionamento com o cliente seja capaz de se focar, a solução produzida deve ter em consideração a dimensão de cada *cluster*, bem como a sua interpretabilidade (Vilares & Coelho, 2005, p.189-192).

Desta forma, ambas as soluções fornecidas pelos métodos *K-Means* e SOM foram analisadas em pormenor. Procedeu-se ao estudo da contribuição de cada variável no desenvolvimento dos *clusters* e dos impactos dessas contribuições ao analisar as dissimilaridades entre eles.

Cada *cluster* obtido, em cada método, foi cuidadosamente analisado de forma a encontrar o método que dividisse a carteira de clientes de forma a que, por um lado, fizesse sentido e fosse de encontro ao conhecimento de negócio, e por outro, que fosse capaz de distinguir os segmentos por critérios que possam ser accionáveis em termos de campanhas comerciais, de *marketing* e de comunicação. Estes critérios deverão estar, significativamente, relacionados com o comportamento de compra de cada cliente/segmento.

Assim, e para além do estudo de variáveis como, por exemplo, a antiguidade do cliente ou ainda a utilização das novas tecnologias, foi fundamental proceder a uma análise das vendas por conceito de colecções de armações. Para poder definir objectivos e campanhas personalizadas por cada segmento, é necessário que os segmentos encontrados sejam distintos entre si e com tamanho suficiente de forma a justificar os esforços de investimento.

Após esta análise, o método que apresenta distâncias intra-*clusters* menores é o método SOM, sendo este aquele que também produziu a solução que melhor se adequa ao negócio e aos objectivos deste projecto. O método SOM foi capaz de separar os clientes mais recentes dos mais antigos para a empresa, os clientes com maior valor dos com menor valor e conseguiu, também, separar os segmentos pelas variáveis de comportamento, nomeadamente, pelos conceitos de armações adquiridos pelos clientes.

### 5.11. Análise dos Segmentos

A carteira de clientes da empresa utilizada neste projecto foi submetida à tarefa de *clustering*, na qual se obteve a divisão de 549 clientes em 4 segmentos (após ter-se excluído da análise 49 clientes com padrões díspares dos restantes de forma a não prejudicar o desempenho do modelo).

|                     | Nº Clientes | E-Business  | Antiguidade (nº meses) | Última Compra (nº meses) | CLV (euros)      |
|---------------------|-------------|-------------|------------------------|--------------------------|------------------|
| <b>TOTAL</b>        | <b>549</b>  | <b>0,37</b> | <b>68,23</b>           | <b>1,75</b>              | <b>25.173,48</b> |
| <b>Segmento "A"</b> | 175         | 0,22        | 69,91                  | 4,69                     | 3.361,17         |
| <b>Segmento "B"</b> | 227         | 0,42        | 75,84                  | 0,30                     | 20.066,00        |
| <b>Segmento "C"</b> | 104         | 0,61        | 72,95                  | 0,07                     | 75.493,44        |
| <b>Segmento "D"</b> | 43          | 0,19        | 9,74                   | 1,49                     | 19.203,09        |

Tab.3 – Perfil dos Clientes por Segmento

|                     | Quant.Total   | Óptica        | Sol          |
|---------------------|---------------|---------------|--------------|
| <b>TOTAL</b>        | <b>129,48</b> | <b>116,89</b> | <b>12,59</b> |
| <b>Segmento "A"</b> | 14,77         | 11,10         | 3,63         |
| <b>Segmento "B"</b> | 113,76        | 105,97        | 7,80         |
| <b>Segmento "C"</b> | 374,34        | 337,53        | 36,85        |
| <b>Segmento "D"</b> | 87,09         | 71,40         | 15,67        |

Tab.4 – Compras de cada Segmento por Tipo de Colecção

|                     | Quant.Total   | Consumo      | Moda         | Criança     | Luxo        |
|---------------------|---------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| <b>TOTAL</b>        | <b>129,48</b> | <b>90,70</b> | <b>32,12</b> | <b>5,02</b> | <b>1,61</b> |
| <b>Segmento "A"</b> | 14,77         | 8,05         | 6,23         | 0,30        | 0,18        |
| <b>Segmento "B"</b> | 113,76        | 93,95        | 16,83        | 2,17        | 0,82        |
| <b>Segmento "C"</b> | 374,34        | 242,21       | 108,07       | 17,72       | 6,23        |
| <b>Segmento "D"</b> | 87,09         | 43,53        | 34,51        | 8,60        | 0,37        |

Tab.5 – Compras de cada Segmento por Conceito de Colecção

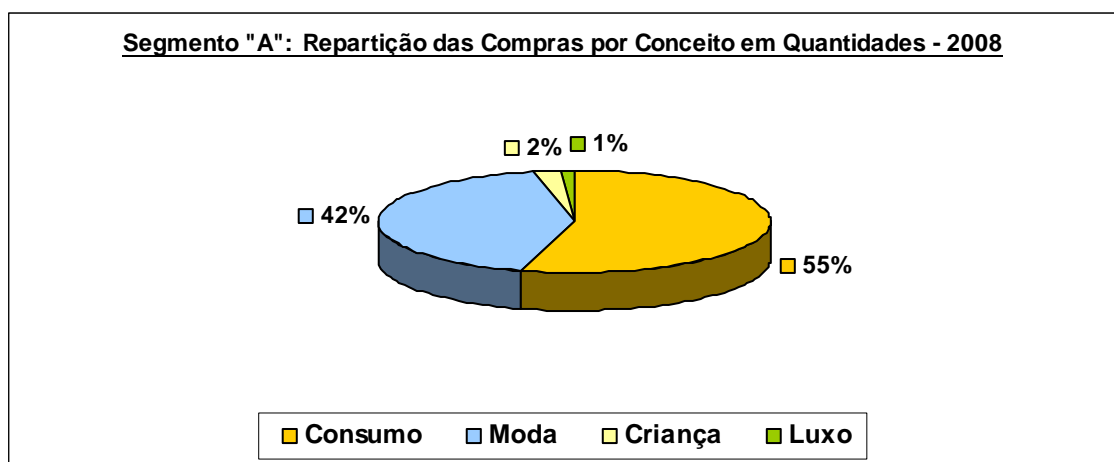
### 5.11.1. Segmento "A"

Este segmento é composto por 175 clientes, os quais representam cerca de 31,9% do total da carteira, sendo este um dos maiores segmentos da carteira em termos de número de clientes. Estes clientes possuem um CLV médio de apenas 3.361,17€, representando o segmento com o valor mais baixo de todos. A antiguidade média destes clientes é de 70 meses (quase 6 anos) e são os clientes que há mais tempo não efectuam compras (em média, a última compra foi efectuada há 5 meses). A utilização de novas tecnologias para efectuarem as suas compras também é inferior à média.

Este grupo compra em média apenas 15 armações por ano que correspondem a sensivelmente 820,00€. Quanto ao tipo de colecções, estes clientes compram em média cerca de 11 armações de óptica e 4 armações de sol. Isto significa que, comparando com a média do total da carteira, tanto a compra de armações de óptica como a de armações de sol situam-se muito abaixo da média.

Relativamente aos conceitos de colecções, este grupo de clientes compra por ano, em média, 8 armações de consumo e 6 armações de moda. As armações de conceito "criança" e "luxo" não fazem parte das compras habituais deste segmento. Estes clientes situam-se muito abaixo da média da carteira na compra de qualquer conceito de armações.

Este segmento pode ser designado por “*Quem empata quem*”. A escolha desta designação deve-se ao facto de se tratar de um segmento muito grande em termos de número de clientes, o que não significa, necessariamente, que não se possa investir numa parte deste grupo. Adicionalmente, este é o segmento que compra mais armações de sol em termos relativos face aos outros segmentos (25% das compras deste segmento são armações de sol) e que dedica mais dos seus esforços na compra de colecções de moda, o que podem ser factores merecedores de uma atenção especial por parte da empresa. Por serem muitos, pelo alto consumo relativo de armações de sol e do conceito “moda”, a empresa deverá analisar em maior detalhe cada um destes clientes e procurar avaliar se existem clientes com potencial de crescimento. A ser verdade, consegue-se separar os que estão a “ser empatados” pelos “empatas”.



Gráf.7 – Repartição das Vendas por Conceito – Segmento “A”

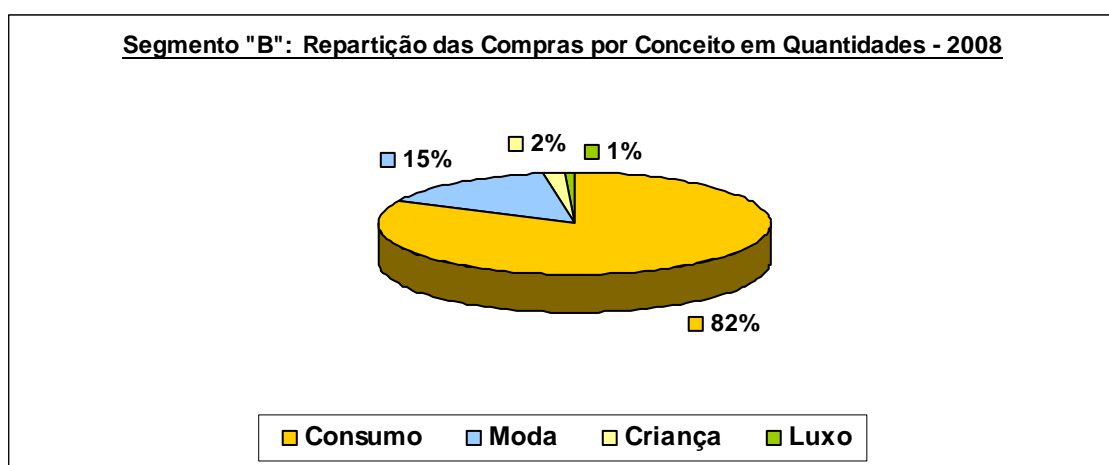
### 5.11.2. Segmento “B”

Este segmento é composto por 227 clientes e constitui o maior segmento da carteira, representando 41,3% dos clientes. Estes clientes possuem um CLV médio de 20.066,00€, que é ligeiramente inferior ao valor médio do total dos clientes (valor médio do CLV total é de 25.173,48€). Este segmento representa os clientes mais antigos da empresa, apresentando uma média de antiguidade 76 meses (mais de 6 anos) e representa também dos que compram mais vezes (frequência mensal). Estes clientes situam-se acima da média no que diz respeito à utilização das novas tecnologias.

Este grupo compra em média cerca de 114 armações por ano que correspondem a sensivelmente 5.140,00€. No que diz respeito ao tipo de colecções, este segmento compra em média cerca de 106 armações de óptica e 8 armações de sol. Isto significa que, comparando com a média do total da carteira, a compra de armações de óptica situa-se abaixo da média e a compra de armações de sol também.

Relativamente aos conceitos de colecções, este grupo de clientes compra por ano, em média, 94 armações de consumo, 17 armações de moda, 2 armações de criança e 1 armação de luxo. Estes clientes situam-se acima da média da carteira no que diz respeito à compra de armações de consumo, mas abaixo da média na compra dos outros conceitos de armações: “moda”, “criança” e “luxo”. As colecções de conceito “consumo” representam cerca de 82% das compras dentro deste segmento, contra apenas 15% das armações do conceito “moda”.

Este segmento pode ser designado por “*Antigos pitosgas na Internet*”. “*Antigos*” por serem os clientes mais antigos para a empresa, “*pitosgas*” por serem aqueles que mais compram armações de óptica em termos relativos (93% das armações que adquirem são de óptica, contra 7% de sol) e “*na Internet*” por serem dos clientes que utilizam mais as novas tecnologias.



Gráf.8 – Repartição das Vendas por Conceito – Segmento “B”

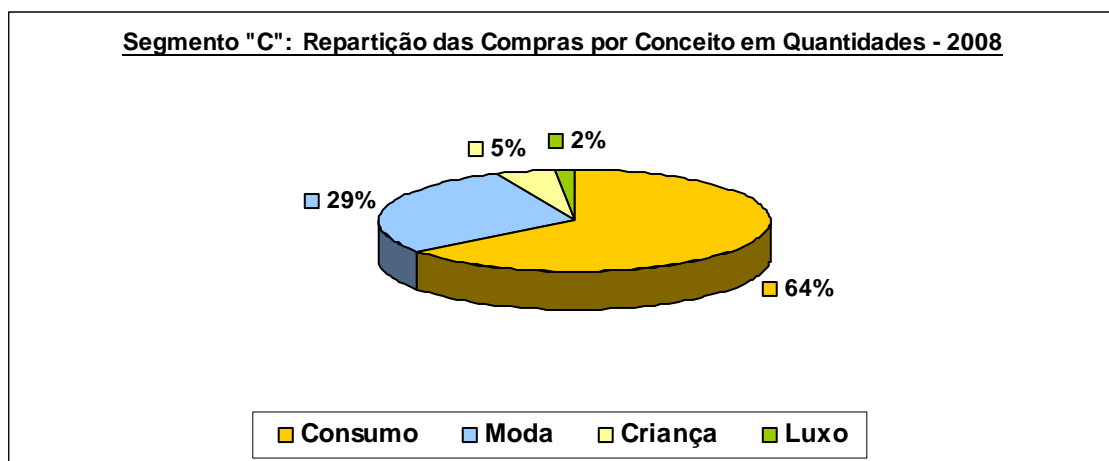
### 5.11.3. Segmento “C”

Este segmento é composto por 104 clientes, os quais representam cerca de 18,9% do total da carteira, sendo este um dos segmentos mais pequenos em termos de número de clientes. Estes clientes possuem um CLV médio de 75.493,44€, constituindo, assim, o segmento com o valor de CLV mais elevado de todos. A antiguidade média destes clientes é de 73 meses (6 anos, sensivelmente) e este grupo é o que mais utiliza as novas tecnologias para efectuarem as suas compras.

Este segmento compra em média cerca de 374 armações por ano que correspondem a sensivelmente 19.600,00€ e a frequência de compra é mensal. No que diz respeito ao tipo de colecções, este segmento compra em média cerca de 338 armações de óptica e 37 armações de sol, sendo o segmento que mais compra tanto um tipo de armações como o outro.

Relativamente aos conceitos de colecções, este grupo de clientes compra por ano, em média, 242 armações de consumo, 108 armações de moda, 18 armações de criança e 6 armações de luxo. Estes clientes situam-se muito acima da média da carteira na compra de qualquer conceito de armações.

Este segmento pode ser designado por “*Poucos mas bons*”. “*Poucos*” por representarem um dos segmentos mais pequenos em termos de número de clientes e “*bons*” por serem aqueles que mais compram armações, quer de óptica ou sol ou de qualquer conceito.



Gráf.9 – Repartição das Vendas por Conceito – Segmento “C”

#### 5.11.4. Segmento “D”

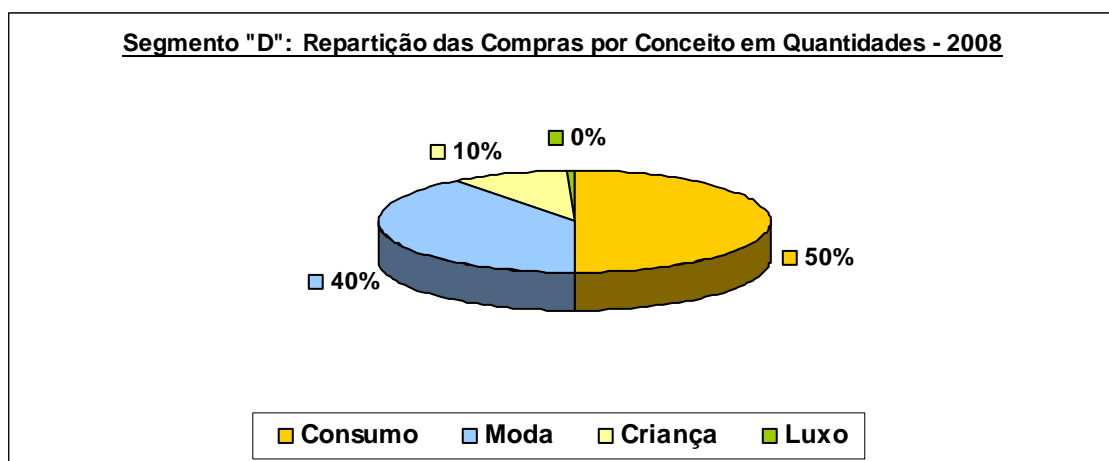
Este segmento é composto por apenas 43 clientes e constitui o segmento mais pequeno para a empresa, representando cerca de 7,8% do total da carteira. Estes clientes possuem um CLV médio de 19.203,09€, que é ligeiramente inferior ao valor médio do total dos clientes (valor médio do CLV total é de 25.173,48€). Este segmento representa os clientes mais recentes da empresa, apresentando uma média de antiguidade de 10 meses, e representa também os que utilizam menos as novas tecnologias para efectuarem as suas compras.

Este grupo compra em média cerca de 87 armações por ano que correspondem a sensivelmente 4.700,00€ e a frequência de compra é uma vez em cada mês e meio, média inferior à do total dos clientes (quase de 2 em 2 meses). No que diz respeito ao tipo de colecções, este segmento compra em média cerca de 71 armações de óptica e 16 armações de sol. Isto significa que, comparando com a média do total da carteira, a compra de armações de óptica situa-se abaixo da média, mas a compra de armações de sol situa-se acima.

Relativamente aos conceitos de colecções, este grupo de clientes compra por ano, em média, 44 armações de consumo, 35 armações de moda e 9 armações de criança. Este segmento não tem por hábito comprar armações de luxo. Estes clientes situam-se acima da média da carteira no que diz respeito à compra de armações de criança, ligeiramente acima da média na compra de armações de moda e abaixo da média no que se refere à compra de armações de consumo e de luxo. Este é o

segmento que apresenta uma distribuição das suas compras mais equilibrada: 50% das suas compras são armações de consumo, 40% são armações de moda e 10% são armações de criança.

Este segmento pode ser designado por “*Os mais novos ao sol a tomarem conta das crianças*”. “*Os mais novos*” por serem os clientes mais recentes para a empresa, “*ao sol*” por serem daqueles que mais compram armações de sol em termos relativos e “*a tomarem conta das crianças*” por serem os clientes que, ao comprarem mais armações de criança em termos relativos, demonstram também a sua preocupação em proteger a saúde visual dos mais pequenos.



Gráf.10 – Repartição das Vendas por Conceito – Segmento “D”

## 5.12. Síntese dos Resultados

Dos quatro segmentos encontrados, existem dois segmentos que se destacam por serem totalmente opostos, são eles o Segmento “A” e o Segmento “C”. Não obstante, o Segmento “B” e o Segmento “D” também são muito distintos entre eles e face aos primeiros.

O Segmento “A”, sendo um dos maiores segmentos da carteira em termos de número de clientes, é o que representa menos valor para a empresa, isto é, o que apresenta o valor mais baixo de CLV, é o que não renova o ciclo de compras há mais tempo e o que compra menos de qualquer tipo e conceito de colecções.

Por sua vez, o Segmento “C” é um dos segmentos mais pequenos da carteira em número de clientes, mas é o mais valioso para a empresa. Este segmento destaca-se de todos os outros por apresentar características muito acima da média da carteira. O Segmento “C” tem um valor médio de CLV consideravelmente alto, é o que compra maior quantidade de colecções, tanto de óptica como de sol,

como de qualquer que seja o conceito. Este segmento é também o que utiliza mais as novas tecnologias para efectuarem as suas compras.

O Segmento "B" agrupa os clientes mais antigos para a empresa, apresenta um CLV médio ligeiramente inferior à média da carteira e a frequência de compra é mensal. Excluindo o Segmento "C", o Segmento "B" é o que compra mais colecções de óptica e o que utiliza mais as novas tecnologias para efectuar as suas compras. Relativamente aos conceitos de armações, e excluindo o Segmento "C", o Segmento "B" é o que mais compra armações de consumo e de luxo. A compra de armações de moda encontra-se abaixo da média da carteira, bem como a compra de armações de criança.

O Segmento "D", sendo o segmento mais pequeno da carteira, agrupa os clientes mais recentes para a empresa e apresenta um CLV médio ligeiramente inferior à média da carteira. Excluindo o Segmento "A", o Segmento "D" é o que compra menos colecções de óptica e o que compra, em média, apenas uma vez cada mês e meio (em vez de mensalmente como os outros dois segmentos). Apesar de comprar menos armações de óptica, a compra de armações de sol situa-se acima da média. No que toca a conceitos, e excluindo o Segmento "A" e o Segmento "C", o Segmento "D" é o que compra menos armações de consumo e de luxo, mas é o que compra mais armações de moda e de criança. Este segmento é o que menos utiliza as novas tecnologias para efectuarem as suas compras.

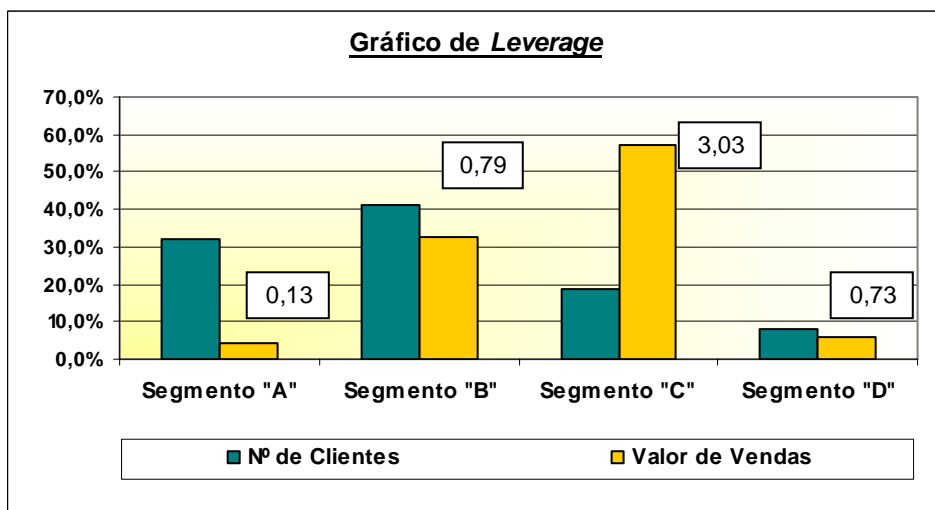
Para um melhor entendimento das diferenças entre os segmentos através da visualização das variáveis, por favor consultar o Apêndice D.

## 6. Optimização da Rentabilidade dos Clientes

Em primeiro lugar, quando se fala em rentabilidade e quando o objectivo é agrupar os clientes com base nas suas características e, mais importante, com base no seu valor (CLV), importa analisar em cada segmento a relação entre o número de clientes e o valor que eles trazem para a empresa.

Este indicador, designado por "*leverage*", compara a percentagem de clientes que cada segmento representa sobre o total da carteira, com a percentagem do valor de facturação desses clientes sobre o total de vendas da carteira. Assim, segmentos com *leverage* superior a 1 significa que esse segmento representa mais para a empresa em termos de valor que em termos de número de clientes.

Esta análise é particularmente importante na perspectiva de rentabilidade dos clientes e da própria rentabilidade da empresa, porque permite-lhe identificar os segmentos nos quais os esforços de investimento concentrados num pequeno número de clientes poderão resultar em maior retorno financeiro. Possibilita à empresa, abordar os melhores clientes de forma completamente diferenciada e, muitas das vezes, muito desproporcionada, sem que para isso tenha de despende um grande esforço e sem correr um risco maior de não obter respostas negativas por parte desses clientes.



Gráf.11 – Gráfico de "*Leverage*"

O segmento “A” representa 31,9% em número de clientes e apenas 4,0% em valor absoluto de vendas, o segmento “B” representa 41,3% em número de clientes e 32,8% em valor absoluto de vendas, o segmento “C” representa 18,9% em número de clientes mas 57,4% em valor absoluto de vendas e o segmento “D” representa apenas 7,8% em número de clientes e 5,7% em valor absoluto de vendas. Somente o segmento “C” apresenta *leverage* superior a 1 (3,03). Os segmentos “B” e “D” apresentam *leverages* de 0,79 e 0,73, respectivamente. Por último, o segmento “A” é o que apresenta o *leverage* menor, apenas 0,13.

Isto significa que, em termos de rentabilidade, o melhor segmento é o “C”. O segmento “B” e “D”, apesar dos *leverages* serem inferiores a 1, como estão relativamente próximos de 1, poderão ser alvos de campanhas que possam permitir alavancar a rentabilidade. Isto será especialmente viável no caso do segmento “D” que, pelo número de clientes ser tão baixo, implica um investimento relativamente baixo também. Incluir na estratégia da empresa a aposta neste pequeno segmento (a par com os outros), com relativa facilidade se consegue obter dois dos quatro segmentos com *leverage* superior a 1 e, desta forma, a distribuição inteligente de esforços e a contenção de custos.

## **6.1. Estratégia de *Marketing* e Pistas de Actuação para Programas de *Marketing***

A empresa deverá desenhar uma estratégia de *marketing* diferenciado, isto é, deve escolher os segmentos nos quais deve investir e abordar cada um deles utilizando programas de *marketing* distintos, visando objectivos diferentes para cada segmento.

A segmentação resultante deste estudo permite à empresa desenvolver programas de *marketing* diferentes para cada um dos quatro segmentos identificados. Os segmentos identificados preenchem, todos eles, os requisitos para que tal seja possível: os segmentos são mensuráveis, cada segmento tem um número de clientes suficiente para ser abordado e estão acessíveis e accionáveis para a empresa. Adicionalmente, cada segmento foi atentamente analisado e verificou-se que são distintos entre si, o que se espera que respondam de forma diferente a elementos do *marketing mix* e programas de *marketing* diferentes.

### **6.1.1. Segmento “A”**

Este segmento é um dos maiores segmentos da carteira, sendo constituído por 175 clientes, e é o segmento que representa menor valor para empresa no que toca ao conceito de CLV. Estes clientes representam a fatia da carteira que há mais tempo não compram (para uma completa caracterização deste segmento, favor consultar a p.55).

Para este segmento é importante delinear um programa de desenvolvimento selectivo. Como se trata de um segmento muito povoado, será importante desenvolver um modelo preditivo (baseado na

informação histórica, existente por cliente, acerca da adesão a campanhas) que seja capaz de identificar, no seio deste segmento, os clientes mais propensos a responder a actividades de *marketing* directo. O *marketing* directo é muito utilizado por ser um método de contacto, de divulgação e de motivação à compra pouco dispendioso. Com o auxílio de modelos preditivos que calculam a propensão de cada cliente em alcançar os objectivos das campanhas de *marketing* directo, torna-se possível para a empresa seleccionar apenas os clientes com maior probabilidade de responder de forma positiva. Desta forma, a empresa poupa nos custos do programa porque não irá enviar os *mailings* para todos os clientes, faz subir a probabilidade de sucesso do programa por enviar aos clientes mais propensos e faz aumentar o retorno financeiro.

O programa de desenvolvimento selectivo para este segmento terá os seguintes objectivos:

- Identificar os clientes mais propensos a aderir a campanhas de *marketing* directo;
- Desenvolver uma campanha de *marketing* directo que faça aumentar as compras dos clientes do segmento, bem como a frequência de compra.

Um exemplo de uma campanha de *marketing* directo será apelar ao sentido crítico e conhecimento do mercado da óptica por parte dos clientes deste segmento. Estes clientes são antigos para a empresa e poderão ter deixado de comprar por várias razões: desde a sua degradação financeira (a dos clientes) a situações de resolução de reclamações ou de insatisfação perante a empresa. Importa perceber a situação actual no mercado destes clientes para que a empresa possa desenvolver programas que possam ir ao encontro às necessidades específicas deste grupo. Com este tipo de acção, a empresa dá a oportunidade ao cliente de poder expor as suas necessidades e as suas preferências e transmite aos clientes uma posição de abertura e oportunidade de negócio mútuo (não esquecendo que se trata de um mercado B2B).

### 6.1.2. Segmento "B"

Este segmento é o maior segmento da carteira, sendo constituído por 227 clientes. Tratam-se dos clientes mais antigos para a empresa, com uma frequência de compra mensal, mas que possuem um CLV médio ligeiramente inferior à média da carteira. Este segmento é o segundo que mais utiliza as novas tecnologias para efectuarem as suas compras (para uma completa caracterização deste segmento, favor consultar a p.56).

Para este segmento, é importante delinear um programa de desenvolvimento selectivo. Como se trata de um segmento muito povoado, será importante, tal como no segmento "A", desenvolver um modelo preditivo (baseado na informação histórica, existente por cliente, acerca da adesão a campanhas) que seja capaz de identificar, no seio deste segmento, os clientes mais propensos a responder a actividades de *telemarketing*. Neste segmento, justifica-se investir em contactos telefónicos porque, apesar de não ser um método de contacto dispendioso, estes clientes mantêm uma relação comercial duradoura com a empresa e apresentam níveis razoáveis de compras que permitem efectuar este

tipo de investimento nestes clientes. Com actividades de *telemarketing* é possível contactar grupos seleccionados de clientes dentro deste segmento e dirigir-lhes campanhas personalizadas, fazer pequenos inquéritos de satisfação, divulgar colecções e serviços da empresa e prestar outros esclarecimentos aos clientes de forma interactiva e imediata. Desta forma, procura-se também premiar a lealdade destes clientes e fomentar o seu crescimento comercial.

O programa de desenvolvimento selectivo para este segmento terá os seguintes objectivos:

- Identificar os clientes mais propensos a aderir a campanhas de *telemarketing*;
- Aumentar a compra de armações de moda;
- Aumentar a compra de armações de criança;
- Premiar a lealdade dos clientes.

A escolha destes objectivos prende-se com o facto de que a compra de armações de moda neste segmento represente apenas 15% do total das suas compras, enquanto que nos outros segmentos representa entre 29% a 42%. Existe aqui um hiato que a empresa deve explorar. A compra de armações de criança situa-se abaixo da média da carteira, pelo que, considerando que se trata de um segmento bastante povoado e com capacidade de compra, será importante incentivar a compra deste tipo de colecção o que permitirá também o aumento da diversidade de oferta por parte dos clientes perante os consumidores finais. Premiar a lealdade destes clientes é um passo para o reconhecimento da sua importância para a empresa e para o desenvolvimento do negócio.

Não se recomenda incentivar a compra de armações de sol neste segmento porque, apesar deste segmento ser (à excepção do segmento "A") aquele que compra menos deste tipo de armações, os recursos seriam dispersados numa área de negócio que vale apenas 10% para a empresa.

Considerando que este segmento, excluindo o segmento "C", é o que mais compra armações de óptica, bem como o que mais compra armações de consumo e de luxo, a empresa poderá investir em actividades de *up-selling* e *cross-selling*, fazendo crescer o valor destes clientes, valor este, que já é considerável. Visto que há espaço no segmento para aumentar a compra de armações de moda, será necessário através das campanhas de *telemarketing*, incentivar o cliente a ter nas suas lojas mais colecções de moda que de consumo.

Adicionalmente, e utilizando também o *telemarketing*, a empresa poderá promover as colecções do conceito "criança" realçando ao cliente a importância crescente da saúde visual dos mais pequenos e a necessidade de diversificação da oferta, explicando o contributo deste segmento do mercado da óptica para o desenvolvimento do seu negócio.

Por último, a empresa pode premiar a lealdade destes clientes que já estão com a empresa há muito tempo, criando um tipo de concurso de compras visando volumes, valores ou conceitos de colecções cujos prémios são do interesse dos clientes (por exemplo, viagens ou brindes). Outra forma, pode ser oferecer linhas de crédito especiais, até porque este constitui o segundo segmento que mais compra armações de luxo.

### 6.1.3. Segmento “C”

Este segmento é um dos mais pequenos em termos de número de clientes mas o melhor segmento da carteira em termos de CLV e de rentabilidade. Trata-se de um grupo constituído por 104 clientes que representam cerca de 57,4% do valor absoluto das vendas totais da empresa (para uma completa caracterização deste segmento, favor consultar a p.57).

Para este segmento é importante desenvolver um programa de retenção. Este grupo contém os clientes mais importantes e mais rentáveis para a empresa. No entanto, os custos que a empresa terá com programas de retenção neste segmento deverão ser cuidadosamente analisados pois, apesar de ser o segundo segmento mais pequeno da carteira, conta com mais de 100 clientes (representa quase 20% da carteira).

O programa de retenção para este segmento terá os seguintes objectivos:

- Manter a rentabilidade do segmento;
- Prestar um serviço de excelência;
- Aumentar a compra de armações de alto valor, as armações de luxo.

A escolha destes objectivos prende-se com o facto de que a empresa deve reter os seus melhores clientes. Estes clientes, para além de terem uma relação duradoura com a empresa, possuem uma grande capacidade financeira e encontram-se dispostos a comprar com alto nível de frequência e valor. Assim, é indispensável tratar estes clientes de forma completamente diferenciada e personalizada e fomentar o aumento da compra de armações de alto valor, como são as armações de luxo.

Para que seja possível tratar este grupo de clientes de forma personalizada, a empresa deverá fazer uma completa diferenciação em termos de serviço ao cliente. Em primeiro lugar, a empresa deverá disponibilizar uma equipa comercial totalmente dedicada apenas a estes clientes. Uma equipa composta por um gestor de segmento, um ou dois vendedores e três operadores de *call center*, por exemplo. Estas pessoas deverão ter acesso a toda a informação existente acerca destes clientes, como por exemplo, histórico de compras, de encomendas e de reclamações. É muito importante manter actualizada toda a informação sobre todos os pontos de interacção com o cliente e que toda a equipa trabalhe sobre a mesma base de informação. Desta forma, o cliente, independentemente de com quem estiver a contactar, sente-se completamente compreendido e é tratado com toda a atenção que merece, enriquecendo o seu relacionamento com a empresa e promovendo a sua satisfação, lealdade e rentabilidade, depositando total confiança na empresa.

Adicionalmente, para este grupo de clientes, a empresa pode trabalhar prazos de entrega mais curtos que os habituais, disponibilizar modelos exclusivos de armações, atender a pedidos especiais dos clientes (como por exemplo, a montagem de expositores e criação de espaços de marca ou a oferta

de armações à consignação), oferecer extensões de garantia e condições comerciais mais atractivas e ser mais célere na resolução de reclamações, bem como dar mais enfoque na resolução que na razão da reclamação.

#### 6.1.4. Segmento "D"

Este segmento é composto por apenas 43 clientes, sendo o segmento mais pequeno da carteira. Tratam-se dos clientes mais recentes para a empresa e que possuem um CLV médio inferior ao valor médio do total dos clientes (para uma completa caracterização deste segmento, favor consultar a p.58).

Para este segmento é importante desenvolver um programa de desenvolvimento. O valor do CLV é relativamente baixo, mas considerando que se tratam dos clientes mais recentes da empresa, é natural que este valor seja actualmente baixo mas que pode vir a ter uma tendência crescente com o passar dos anos. Isto significa que a empresa pode investir agora nestes clientes e obter o retorno financeiro uns anos mais tarde.

Um aspecto positivo deste segmento é que, no sentido de fazer uma aposta de investimento em clientes com um CLV ainda modesto e, inclusivamente, com *leverage* inferior a 1, trata-se de um segmento muito pequeno em termos de número de clientes. Este factor torna-se, assim, uma vantagem, pois o custo de programas de *marketing* para este segmento pode ser substancialmente baixo.

O programa de desenvolvimento para este segmento terá os seguintes objectivos:

- Aumentar a compra de armações de óptica;
- Aumentar a compra de armações de consumo;
- Aumentar a frequência de compra;
- Aumentar a utilização das novas tecnologias para efectuarem as suas compras.

A escolha destes objectivos prende-se com o facto de que a média das compras de armações de óptica efectuadas por este segmento encontrar-se abaixo do que seria esperado. A média das compras de armações de conceito "consumo" efectuadas por este segmento encontra-se também abaixo da média total da carteira. Outro aspecto é que este segmento compra apenas uma vez em cada mês e meio e acredita-se, com base no conhecimento do negócio e seu desenvolvimento, que se consiga aumentar para uma frequência de compra mensal. A utilização por parte dos clientes das novas tecnologias para efectuarem as suas compras representa um meio de encomenda muito pouco dispendioso para o cliente e que permite também à empresa diminuir os seus custos com estes clientes.

Não se pretende aumentar as compras de armações de luxo pois este segmento não parece ser constituído por clientes com elevado poder de compra. Será mais proveitoso apostar no aumento das compras do conceito “consumo” sem, no entanto, canibalizar as compras do conceito “moda”.

Um programa de desenvolvimento para este segmento passa por aproveitar a posição do segmento no que toca à compra de armações de sol e também no facto de ser o segmento que mais compra armações de criança (10% das suas compras são de armações de criança, enquanto que dentro dos outros segmentos a fatia varia entre 2% e 5%).

Assim, a empresa poderá desenvolver um programa que conjugue actividades de *cross-selling* entre armações de óptica e armações de sol. Por exemplo, oferta de determinados modelos de armações de sol a partir da compra de modelos de óptica das mesmas colecções, de preferência do conceito “consumo”. Adicionalmente, também se poderá incluir em *cross-selling* colecções do conceito “consumo” que pertençam a marcas do conceito “moda” já habitualmente adquiridas por estes clientes. Armações do conceito “moda” contribuem, por si só, para adesão a esta campanha, pois os clientes, principalmente os mais recentes, preocupam-se com as tendências da moda e das preferências dos consumidores finais, influenciados (tanto clientes como consumidores) pela publicidade das marcas de armações.

O programa poderá incluir também a criação de um clube de clientes dedicado à protecção da saúde visual das crianças. Para aceder a este clube, os clientes teriam acesso exclusivo a um *website* da empresa especialmente dedicado ao tema e desenvolvido para esse propósito, onde os clientes poderiam efectuar as suas encomendas de uma forma mais fácil, mais rápida e mais cómoda, bem como trocar ideias e divulgar acções criando eles próprios uma pequena comunidade de clientes e instaurando uma rede social no mundo da óptica. Os clientes membros deste clube tinham ainda acesso a modelos exclusivos das colecções do conceito “criança”. Em termos de custos, este ponto não irá trazer à empresa investimentos muito altos, visto a empresa precisar apenas de fazer algumas adaptações ao seu *website* e, por acréscimo, motivava a utilização das novas tecnologias por parte deste grupo de clientes.

A adesão ao clube por parte destes clientes irá contribuir para o entusiasmo em continuar cliente, a desencorajar a saída para a concorrência e para fomentar o aumento da frequência e valor das compras. Visto se tratar de um segmento que reúne os clientes mais recentes para a empresa, este programa procura também criar um relacionamento sólido e de confiança desde o princípio, perspectivando um ciclo de vida do cliente longo e rentável para ambas as partes.

## 7. Conclusões e Recomendações

Esta investigação decorreu em âmbito organizacional numa empresa multinacional cujo *core business* é a comercialização de lentes, mas que também opera no mercado de armações de óptica (e de sol). Os clientes da empresa são essencialmente lojas de óptica, designadas por ópticas ou oculistas.

Em primeiro lugar, procurou-se avaliar se a empresa está verdadeiramente centrada no cliente, se compreende os fundamentos desta abordagem à gestão e se está apta a desenvolver segmentações na sua carteira de clientes, avaliando a compreensão, receptividade e relevância dos conceitos de CRM, CLV e Segmentação por parte de responsáveis em cargos de direcção.

De acordo com o estudo qualitativo realizado com base em entrevistas individuais efectuadas no seio da empresa a sete responsáveis em cargos de direcção, concluiu-se que a empresa, estando já há algum tempo receptiva e preparada, já adopta actualmente uma filosofia de gestão centrada no cliente.

A empresa tem a flexibilidade e possui os recursos humanos, tecnológicos e financeiros para ir de encontro às necessidades específicas de cada cliente de forma individual e segue diferentes abordagens consoante o resultado que cada cliente dá à empresa, o peso das suas compras, o seu potencial, o seu nível de fidelidade e exclusividade, a sua dedicação e os seus *cash-flows* actuais e futuros.

A maioria dos colaboradores da empresa entende a importância de satisfazer o melhor possível as necessidades de cada cliente de forma individual, no entanto, o nível de sensibilidade para o cliente não é igual para todos os colaboradores e existem áreas onde a repercussão é mais imediata. Adicionalmente, existem dois factores críticos no desenvolvimento de uma eficiente gestão do relacionamento com o cliente: o poder de decisão não ser local e o desafio constante de reunir um conjunto de pessoas que tenham uma visão crítica e actualizada sobre a correcta abordagem ao mercado.

Apesar de ser reconhecido que o ideal seria satisfazer os clientes individualmente, satisfazer grupos de clientes é mais vantajoso em termos de rentabilidade e em termos de acordos e negociações comerciais, bem como por questões operacionais e administrativas. Adicionalmente, satisfazer grupos de clientes ajuda a orientar melhor a estratégia da empresa no mercado com objectivos mais claros e mais bem definidos.

Segundo a opinião recolhida, já existe, na empresa, uma estrutura implementada e adaptada por segmentos ao nível da organização da tomada de decisão, ao nível operacional e ao nível da organização de redes de abordagem aos diferentes protagonistas do mercado. No entanto, os gestores de topo não deverão confundir a divisão dos clientes em segmentos já conhecidos do negócio e do mercado com a segmentação de clientes com base nas características reflectidas nos dados. Este projecto veio evidenciar a importância e necessidade competitivas da empresa utilizar uma segmentação baseada no valor dos seus clientes, que os agrupa numa perspectiva de rentabilidade para a empresa. Para ir de encontro à gestão do relacionamento com os clientes baseada na segmentação proposta, a empresa deverá repensar a forma como está organizada adaptando a sua estrutura.

O presente estudo teve como objectivos seguintes mostrar em quantos segmentos puderam ser agrupados os clientes da empresa, estudar quais as características de cada segmento de clientes e avaliar a rentabilidade de cada segmento, identificando quais os grupos de clientes mais rentáveis.

Através da utilização de uma técnica de redução de dados que permite agrupar registos individuais em grupos homogéneos, a análise de *clusters*, foi possível dividir a carteira de clientes da empresa em segmentos de clientes. A rede neuronal *Self-Organizing Map* revelou-se como o método de *clustering* que produziu a solução mais fiável e que melhor se adequa ao negócio e aos objectivos deste projecto.

A segmentação proposta neste estudo caracteriza-se pela divisão da carteira de clientes em quatro segmentos completamente distintos. O Segmento “A”, sendo um dos maiores segmentos da carteira em termos de número de clientes, é o que representa menos valor para a empresa, isto é, o que apresenta o valor mais baixo de CLV. O Segmento “B” agrupa os clientes mais antigos para a empresa, apresenta um CLV médio ligeiramente inferior à média da carteira e a frequência de compra é mensal. O Segmento “C” é um dos segmentos mais pequenos da carteira em número de clientes, mas é o mais valioso para a empresa. Este segmento destaca-se por ter um valor médio de CLV consideravelmente alto e é o que compra maior quantidade de colecções, tanto de óptica como de sol, como de qualquer que seja o conceito. O Segmento “D”, sendo o segmento mais pequeno da carteira, agrupa os clientes mais recentes para a empresa e apresenta um CLV médio ligeiramente inferior à média da carteira.

O segmento mais rentável para a empresa é o segmento “C”, pois é constituído por 104 clientes (representando, assim, apenas 18,9% da carteira) que são responsáveis por mais de metade das receitas da empresa (cerca de 57,4% do valor absoluto das vendas).

Cada um dos segmentos encontrados tem as suas próprias características e os clientes que os constituem têm comportamentos de compra diferenciados. A divisão da carteira de clientes da empresa em segmentos conduziu ao desenvolvimento de pistas de actuação para programas de *marketing* dirigidos, especificamente, a cada um desses segmentos, com a finalidade de desenvolver

a rentabilidade de cada um deles e promover o valor da empresa, actuando na retenção e desenvolvimento dos clientes.

Para o Segmento “A” é importante delinear um programa de desenvolvimento selectivo com os seguintes objectivos: identificar os clientes mais propensos a aderir a campanhas de *marketing* directo e desenvolver uma campanha de *marketing* directo que faça aumentar as compras dos clientes do segmento, bem como a frequência de compra. Um exemplo de uma campanha de *marketing* directo será apelar ao sentido crítico e conhecimento do mercado da óptica por parte dos clientes deste segmento. Com este tipo de acção, a empresa dá a oportunidade ao cliente de poder expor as suas necessidades e as suas preferências e transmite aos clientes uma posição de abertura e oportunidade de negócio mútuo (não esquecendo que se trata de um mercado B2B).

Para o Segmento “B” é importante delinear um programa de desenvolvimento selectivo, tal como para o Segmento “A”, com os seguintes objectivos: identificar os clientes mais propensos a aderir a campanhas de *telemarketing*, aumentar a compra de armações de moda e de criança e premiar a lealdade dos clientes. Com actividades de *telemarketing* é possível contactar grupos seleccionados de clientes dentro deste segmento e dirigir-lhes campanhas personalizadas, fazer pequenos inquéritos de satisfação, divulgar colecções e serviços da empresa e prestar outros esclarecimentos aos clientes de forma interactiva e imediata.

Para o Segmento “C” é importante delinear um programa de retenção com os seguintes objectivos: manter a rentabilidade do segmento, prestar um serviço de excelência e aumentar a compra de armações de alto valor, as armações de luxo. Para que seja possível tratar este grupo de clientes de forma personalizada, a empresa deverá fazer uma completa diferenciação em termos de serviço ao cliente. A empresa pode trabalhar prazos de entrega mais curtos que os habituais, disponibilizar modelos exclusivos de armações, atender a pedidos especiais dos clientes (como por exemplo, a montagem de expositores e criação de espaços de marca ou a oferta de armações à consignação), oferecer extensões de garantia e condições comerciais mais atractivas e ser mais célere na resolução de reclamações, bem como dar mais ênfase na resolução que na razão da reclamação.

Para o Segmento “D” é importante delinear um programa de desenvolvimento com os seguintes objectivos: aumentar a compra de armações de óptica e de consumo, aumentar a frequência de compra e aumentar a utilização das novas tecnologias para efectuarem as suas compras. A empresa poderá desenvolver um programa que conjugue actividades de *cross-selling* entre armações de óptica e armações de sol e entre marcas do conceito “consumo” e “moda”. O programa poderá incluir também a criação de um clube *online* de clientes, funcionando como uma rede social, dedicado à protecção da saúde visual das crianças que irá contribuir para o entusiasmo em continuar cliente, a desencorajar a saída para a concorrência e para fomentar o aumento da frequência e valor das compras.

Para que todo o conhecimento extraído deste estudo seja útil no suporte à tomada de decisão no futuro, será necessário medir os resultados obtidos com a operacionalização das campanhas propostas. Só assim, o ciclo de aprendizagem inerente ao processo de *data mining* será retomado.

No que diz respeito a propostas de investigação futuras, este projecto levantou uma questão muito pertinente nesta actividade: a questão do nível de autonomia dos clientes da empresa. Uma vez que os clientes se encontram agrupados em cadeias de lojas que possuem regras próprias de funcionamento no que se refere, por exemplo, a condições comerciais e financeiras, esta questão poderá ser um entrave na aplicação de programas de *marketing* dirigidos especificamente a cada um dos segmentos, pois cada segmento é constituído por lojas pertencentes a cadeias diferentes.

Uma solução para o desafio de segmentação num mercado organizado por cadeias de lojas passa por segmentar a carteira de clientes descartando os clientes que se saiba à partida que não têm autonomia para decidir o seu comportamento de compra (pois nem todos os clientes pertencem a cadeias com imposição de regras de funcionamento). Outra solução será manter todos os clientes disponíveis para a tarefa de segmentação, mas criando uma variável que contenha a informação acerca da autonomia das lojas face à cadeia que pertencem, por exemplo, “com autonomia” e “sem autonomia” ou graus de autonomia.

Neste projecto, procedeu-se ao cálculo do CLV – *Customer Lifetime Value* individual de cada cliente. Como proposta de investigação futura, este cálculo poderá ser optimizado utilizando outros modelos de cálculo do CLV reconhecidos na literatura ou criando novos modelos adaptados ao mercado das armações de óptica e sol, incorporando novas variáveis e estimando vários períodos de tempo. Adicionalmente, poderá ser desenvolvido um modelo de CE – *Customer Equity* adaptado à empresa.

Ainda como proposta de investigação futura, e seguindo os passos de construção do *Customer Equity*, seria interessante desenvolver um modelo que relacionasse o valor do cliente (CLV/CE) com o valor para o accionista (SHV) da empresa, culminando assim e em pleno, a verdadeira consciência da importância de cada cliente para a empresa e da filosofia de gestão centrada no cliente.

## Referências Bibliográficas

- Allaway, A. W., Gooner, R. M., Berkowitz, D., & Davis, L. (2006). Deriving and exploring behavior segments within a retail loyalty card program. *European Journal of Marketing*, 40(11/12), 1317-1339.
- Amiri, A. (2006). Customer-oriented catalog segmentation: Effective solution approaches. *Decision Support Systems*, 42, 1860-1871.
- American Marketing Association (2008). Resource Library: Dictionary. Retrieved 20-11-2008, from [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx)
- American Psychological Association (2008). Electronic References: Electronic Media and URLs. Retrieved 20-11-2008, from <http://www.apastyle.org/electmedia.html>
- Bação, F. (2007). Data Mining Modulo VII - Redes Neurais Artificiais, Apontamentos da Disciplina de Data Mining. Lisboa, ISEGI. Universidade Nova de Lisboa
- Bayón, T., Gutsche, J., & Bauer, H. (2002). Customer Equity Marketing: Touching the Intangible. *European Management Journal*, 20(3), 213-222.
- Berger, P. D., Eechambadi, N., George, M., Lehmann, D. R., Rizley, R., & Venkatesan, R. (2006). From Customer Lifetime Value to Shareholder Value: Theory, Empirical Evidence, and Issues for Future Research. *Journal of Service Research*, 9(2), 156-167.
- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17-30.
- Berry, M. J. A., & Linoff, G. S. (2000). *Mastering Data Mining: The Art and Science of Customer Relationship Management*. Brisbane: John Wiley & Sons.
- Collins, S. R., Dahlström, P. W., & Singer, M. (2006). Managing your business as if customer segments matter. In A. P. Webb (Ed.), *Profiting from Proliferation* (pp. 85-95). New York, NY: McKinsey & Company.
- Dwyer, F. R. (1997). Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making. *Journal of Direct Marketing*, 11(4), 6-13.
- EMR-NAMNEWS. (2008). KamWords. Retrieved 20-11-2008, from <http://www.kamcity.com/kamwords/>

Fernández-Aguirre, K., Gallastegui-Zulaica, I., Modroño-Herrán, J. I., & Núñez-Antón, V. (2003). Clients' characteristics and marketing of products: some evidence from a financial institution. *International Journal of Bank Marketing*, 21(5), 243-254.

Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica* (A. M. Parreira, Trans. 1ª ed.). Lisboa: Monitor.

Frada, J. J. C. (2001). *Guia prático para a elaboração de trabalhos científicos* (11ª ed.). Lisboa: Edições Cosmos.

Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., et al. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 9(2), 139-155.

Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*, 41, 7-18.

Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, 25(6), 718-739.

Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.

Ho, H.-F., & Hung, C.-C. (2008). Marketing mix formulation for higher education: An integrated analysis employing analytic hierarchy process, cluster analysis and correspondence analysis. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 328-340.

Jain, D., & Singh, S. S. (2002). Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 34-46.

Kiang, M. Y. (2001). Extending the Kohonen self-organizing map networks for clustering analysis. *Computational Statistics & Data Analysis*, 38, 161-180.

Kiang, M. Y., & Fisher, D. M. (2008). Selecting the right MBA schools - An application of self-organizing map networks. *Expert Systems with Applications*, 35, 946-955.

Kohonen, T. (1998). The self-organizing map. *Neurocomputing*, 21, 1-6.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kumar, V., & George, M. (2007). Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 157-171.

Kumar, V., Lemon, K. N., & Parasuraman, A. (2006). Managing Customers for Value: An Overview and Research Agenda. *Journal of Service Research*, 9(2), 87-94.

Kumar, V., & Petersen, J. A. (2005). Using a Customer-Level Marketing Strategy to Enhance Firm Performance: A Review of Theoretical and Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 504-519.

Kuo, R. J., An, Y. L., Wang, H. S., & Chung, W. J. (2006). Integration of self-organizing feature maps neural network and genetic K-means algorithm for market segmentation. *Expert Systems with Applications*, 30, 313-324.

Lee, J. H., & Park, S. C. (2005). Intelligent profitable customers segmentation system based on business intelligence tools. *Expert Systems with Applications*, 29, 145-152.

Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2006). *Marketing Research: An Applied Approach* (Updated Second European ed.). Harlow: Prentice Hall.

Moreno, D., Marco, P., & Olmeda, I. (2006). Self-organizing maps could improve the classification of Spanish mutual funds. *European Journal of Operational Research*, 174, 1039-1054.

Novabase (2002). Casos de Sucesso: CRM no Banco Best - Transversalidade da informação de gestão. Retrieved 11-12-2008, from <http://www.novabase.pt/showNews.asp?idProd=cscrbest>

Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2003). The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing*, 67, 77-99.

Reynolds, T. J. (2006). Methodological and Strategy Development Implications of Decision Segmentation. *Journal of Advertising Research*, December 2006, 445-461.

SAS Institute (1999-2003). SAS Enterprise Miner (Version 4.3). Cary, NC.

Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124.

Shum, P., Bove, L., & Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1346-1371.

The Ohio State University Libraries (2008). Cite Resources: American Psychological Association (APA). Retrieved 29-10-2008, from <http://library.osu.edu/sites/guides/apagd.php>

Thera, Centre de Llenguatges i Computació (Ed.) (2001) Collins Portuguese Dictionary (2nd ed.). Barcelona: Harper Collins Publishers.

Vellido, A., Lisboa, P. J. G., & Meehan, K. (1999). Segmentation of the on-line shopping market using neural networks. *Expert Systems with Applications*, 17, 303-314.

Venkatesan, R., & Kumar, V. (2004). A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*, 68, 106-125.

Verdú, S. V., García, M. O., Senabre, C., Marín, A. G., Member, IEEE, et al. (2006). Classification, Filtering, and Identification of Electrical Customer Load Patterns Through the Use of Self-Organizing Maps. *IEEE Transactions On Power Systems*, 21(4), 1672-1682.

Verhoef, P. C., & Donkers, B. (2001). Predicting customer potential value an application in the insurance industry. *Decision Support Systems*, 32, 189-199.

Vilares, M. J., & Coelho, P. S. (2005). *A Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologias de Gestão e Análise*. Lisboa: Escolar Editora.

Wedel, M., & Kamakura, W. (2002). Introduction to the Special Issue on Market Segmentation. *International Journal of Research in Marketing*, 19, 181-183.

## Apêndices

### A. Guião de Entrevista usado nas entrevistas individuais

#### GUIÃO DE ENTREVISTA

Bom dia / Boa tarde,

Obrigado por ter aceite o convite de colaborar neste projecto académico que estou a realizar, ligado à Gestão do Relacionamento com o Cliente.

Trata-se apenas da recolha da sua opinião e ideias acerca de alguns tópicos. Não serão divulgados nomes de pessoas, marcas ou instituições, apenas os cargos que os entrevistados ocupam.

#### *Início da Entrevista*

##### **1º TEMA: Gestão do Relacionamento com o Cliente – CRM**

1. Que ideia faz da carteira de clientes da empresa em termos de tamanho e heterogeneidade?
2. Na sua opinião, até que ponto faz sentido a empresa, no sector onde se insere, ir de encontro às necessidades específicas de cada cliente individualmente?
3. É possível, no seu entender, satisfazer as necessidades de todos os clientes utilizando a mesma abordagem?
4. Encontra lógica na seguinte ordem de afirmações: “Colaboradores satisfeitos = Clientes satisfeitos = Accionistas satisfeitos.”?

##### **2º TEMA: Valor do Cliente para a Empresa – CLV**

5. Entende que todos os clientes, mesmo com níveis de compra diferentes, têm o mesmo valor para a empresa?
6. Acha que vale a pena a empresa investir em todos os seus clientes independentemente do valor que trazem para a empresa?
7. Concorde com a seguinte afirmação: “O valor da empresa é a tradução do valor dos seus clientes”?

##### **3º TEMA: Segmentação de Clientes**

8. Acha que seria mais vantajoso para a empresa satisfazer as necessidades de cada cliente individualmente ou satisfazer grupos de clientes com necessidades comuns?
9. Faz ideia se existem determinadas características ou comportamentos de compra que sejam comuns entre alguns clientes que possibilite, por um lado, a sua distinção face aos restantes, e por outro lado, a semelhança entre si?

10. Que conhecimento tem relativamente a tecnologias de informação, nomeadamente ferramentas informáticas e modelos matemáticos, que permitem a detecção automática de grupos de clientes que partilham semelhanças entre si?
11. Pode referir algumas dessas ferramentas?
12. Que benefícios pode trazer à empresa a divisão dos seus clientes em grupos homogéneos?

#### **4º TEMA: Apresentação dos conceitos de CRM, CLV e Segmentação**

13. Pode dar-me por palavras suas o que significa CRM?
14. Já ouviu falar em *Customer Lifetime Value* (CLV)?
15. Que entende por *Customer Lifetime Value* (CLV)?
16. O que significa para si Segmentação?

#### **5º TEMA: Diagnóstico à Empresa**

17. Na sua opinião, os colaboradores da empresa entendem a importância de satisfazer o melhor possível as necessidades de cada cliente?
18. No seu entender, acha que a afirmação “a prioridade são os nossos clientes” se adequa à empresa?
19. Acha que a empresa possui os recursos humanos, tecnológicos e financeiros para realizar uma eficiente gestão do relacionamento com o cliente?

#### **6º TEMA: Reacção à Segmentação de Clientes**

20. Se a empresa tivesse de desenvolver uma gestão de clientes por segmentos, como pensa que seria a melhor forma de o fazer e como é que ela deveria se organizar? (em termos de estrutura organizacional, equipa de vendas, distribuição de orçamento, tecnologia, ...)

#### **Dados Pessoais**

Idade:  
Cargo que ocupa na empresa:  
Nº de anos na empresa:

Finalizámos a nossa entrevista. Gostaria de fazer algum comentário que considere ser relevante?  
Muito obrigado pela sua disponibilidade.

## B. Resumos individuais das entrevistas

### ENTREVISTA 1

Segundo este entrevistado, a empresa possui uma grande carteira de clientes que se encontra segregada por grupos, fruto da própria organização do mercado. Estes grupos são todos diferentes, sendo uns mais importantes que outros por representarem mais dinheiro para a empresa. Existe também um grupo particularmente importante constituído por lojas independentes. O funcionamento dentro de cada grupo é muito idêntico, cada um funciona seguindo regras próprias no que se refere a, por exemplo, condições comerciais e financeiras.

No que diz respeito a abordar cada cliente de forma individual, a opinião demonstrada traduz que pode ser importante fazê-lo. Pode ser importante conhecer o desenvolvimento actual do negócio do cliente, bem como as suas capacidades de desenvolvimento futuro. Desta forma, a empresa pode encaminhar o seu negócio só para os clientes mais capazes, pois nem todos os clientes merecem a mesma atenção. Até que ponto seria possível satisfazer as necessidades individuais de cada cliente, depende do retorno que cada um pode dar à empresa. Outro aspecto importante é que a abordagem individual terá sempre de se inserir nas linhas estratégicas comerciais, por exemplo, pode não ser possível o desenvolvimento de um produto específico para um cliente.

Quando se questiona se a abordagem devia ser igual para todos os clientes, o entrevistado é da opinião que não. A abordagem para cada cliente deverá ser diferente consoante o caso, mas sempre conjugando as necessidades do cliente com o plano estratégico da empresa.

O entrevistado concorda com a ordem de ideias “colaboradores satisfeitos é igual a clientes satisfeitos que é igual a accionistas satisfeitos”. Havendo colaboradores satisfeitos, principalmente na área comercial (vendedores, gestores de clientes, operadores de *call centers*), facilita o contacto com o cliente. Quem está satisfeito transmite uma ideia positiva e, assim, é mais fácil obter melhores resultados e melhorar o serviço ao cliente, que por sua vez, satisfaz os clientes. Partindo do pressuposto que clientes satisfeitos vão comprar, então haverá mais vendas, o que pode gerar mais lucro e conduzir à satisfação dos accionistas.

Quando foi colocada a questão se todos os clientes têm o mesmo valor para a empresa, o entrevistado respondeu que não, porque os resultados que a empresa obtém de cada cliente são diferentes. As condições comerciais podem variar de cliente para cliente consoante a importância de factores como a quota de mercado ou as margens. Pode-se dar até o caso de clientes que compram pouco não permitir à empresa margens suficientes mesmo concedendo poucos descontos.

O entrevistado é da opinião que vale a pena investir em cada cliente individualmente até ao ponto em que se considere que o cliente tenha valor ou desde que tenha potencial de valor. Podem haver clientes que passam anos em dificuldades e cabe aos vendedores estarem atentos às possíveis recuperações desses clientes para que a empresa volte a investir neles. Aqui é muito importante o conhecimento do mercado e o trabalho de campo.

Quando é pedido se concorda que o valor da empresa é tradução do valor dos seus clientes, o entrevistado respondeu que concorda só parcialmente. O valor de uma empresa não é completamente a tradução do valor dos seus clientes. Os clientes também têm importância mas existem outros parâmetros de gestão que condicionam o valor da empresa que têm a ver com decisões estratégicas, por exemplo, a nível da produção, investimento ou financiamento.

Segundo o entrevistado, é capaz de ser mais fácil satisfazer grupos de clientes com necessidades comuns mas não sabe se seria mais vantajoso, pois pode não haver o melhor retorno em termos de grupo.

A ideia que o entrevistado tem acerca da existência de características ou comportamentos de compra que distinguem os clientes formando grupos homogêneos distintos entre si, é a que os clientes já se encontram agrupados e que cada grupo possui características de funcionamento que os distinguem. As lojas dentro do mesmo grupo comportam-se de forma semelhante. O entrevistado desconhece se é possível constituir um grupo com lojas que pertencem a centrais diferentes, isto é, se as regras de funcionamento dessas centrais permitem às lojas agirem de forma diferente de outras que pertencem à mesma central.

Relativamente ao conhecimento acerca de ferramentas que permitem a detecção automática de segmentos dentro de uma carteira de clientes, o entrevistado apenas refere que sabe que existem mas que não é capaz de nomear nenhuma ferramenta em particular.

Quando é questionado pelos possíveis benefícios para a empresa em dividir os seus clientes em grupos homogêneos, o entrevistado refere que ao identificar e explorar as características que certos clientes têm em comum permite outro modo de agrupamento dos clientes que não a que já existe no mercado. A segmentação ajuda a desenvolver o negócio, a identificar novas oportunidades de negócio e a satisfazer os clientes. Com a segmentação, a empresa tem a oportunidade de prestar um serviço diferenciado e específico.

O entrevistado vê o CRM, não tanto como a gestão do relacionamento com o cliente, mas mais como uma tarefa de análise e de uso da estatística. O CRM dá ideia de contacto directo com o cliente mas, na opinião do entrevistado, é mais a vertente de analisar os comportamentos de compra e, a partir daí, explorar as potencialidades. Não deixa de ser importante o que cada vendedor sabe acerca dos clientes, pois o histórico de compras vê-se pelos números. Os números não conseguem explicar tudo, por exemplo, as razões de um cliente deixar de comprar. É preciso fazer uma ligação entre os números e o conhecimento acerca do mercado. Mais uma vez, o entrevistado sublinha o papel

importante do trabalho de campo. Outro aspecto é que o desenvolvimento da relação com o cliente pode conduzir a um trato demasiado simpático e é preciso não confundir o relacionamento com tomadas de posição do interesse da empresa.

O entrevistado não conhece o termo CLV, mas pensa que possa estar relacionado com o conhecimento do historial do cliente, como a evolução das vendas, satisfação e margens. Refere também que a capacidade de pagamento é um pormenor muito importante que julga estar relacionado com o termo CLV. Os atrasos nos prazos de pagamento e défices de tesouraria podem ser difíceis de gerir e podem provocar a perda de margens. O cliente acaba por abusar da benevolência da empresa e clientes que não pagam trazem custos acrescidos, dificuldades financeiras, dificuldades administrativas e desgaste dos colaboradores nas tentativas de cobrança.

No que diz respeito ao conceito de segmentação, o entrevistado refere imediatamente a palavra “segmentos” e diz que é agrupar os clientes consoante determinadas características comuns. Explica ainda que todos os clientes que pertencem à mesma cadeia têm acordos comerciais comuns, mas que compram produtos diferentes. O entrevistado em ideia que existem determinadas restrições que as próprias cadeias impõem às suas lojas que impedem a empresa de se dirigir de forma diferente a cada uma.

Na opinião do entrevistado, a maioria dos colaboradores da empresa entendem a importância de satisfazer o melhor possível as necessidades de cada cliente. A orientação para o cliente é um dos valores para a empresa e tem-se feito esforços para transmitir a ideia. Se todos conseguem pôr em prática, já é uma questão que o entrevistado receia ser mais difícil. Existem áreas em que a repercussão é mais imediata que noutras, há que melhorar.

O entrevistado é da opinião que a frase “a prioridade são os nossos clientes” adequa-se à empresa, na medida em que existem objectivos definidos relacionados com a preocupação do cumprimento de prazos de entrega e com a qualidade de serviço, por exemplo. Ele acrescenta ainda que, se a empresa não satisfaz os clientes, então ela não vende. O objectivo de qualquer empresa é o lucro e se ela não pensar nos seus clientes não vende. O entrevistado realça que, tendo em conta a actual situação económica, a prioridade é mesmo satisfazer, o melhor possível, os clientes para evitar a degradação das vendas e a perda de quota de mercado. Tal passa por compreender as dificuldades financeiras dos clientes e tentar encontrar uma solução que seja benéfica para ambas as partes.

Quando questionado se a empresa possui os recursos humanos, tecnológicos e financeiros para realizar uma eficiente gestão do relacionamento com o cliente, o entrevistado explica que seria necessário fazer uma análise a cada recurso. Com certeza que há sempre pontos a melhorar, como por exemplo maior interligação entre departamentos, formação específica das pessoas e ferramentas tecnológicas que permitam a troca de informação de forma mais fluida e rápida.

Acerca da forma como a empresa se devia organizar caso tivesse de desenvolver uma gestão de clientes por segmentos, o entrevistado explica que só depois de se identificar o número de

segmentos-chave e a avaliação de cada um é que se podia estudar uma possível segregação da estrutura organizacional, como por exemplo, a divisão da equipa comercial pelos segmentos. Se a empresa se deparar com três ou quatro segmentos talvez fosse possível ter um serviço por cada segmento e uma equipa de vendas específica para cada um. Mais segmentos talvez não seria rentável segregar a estrutura. O entrevistado realça ainda que se um cliente não for visitado sente-se esquecido e se clientes dentro do mesmo segmento estiverem dispersos geograficamente, o custo do mesmo vendedor fazer as visitas é muito maior. Se os custos de um determinado segmento forem muito altos, importa estabelecer investimentos diferentes.

## ENTREVISTA 2

Este entrevistado explica que o tamanho da carteira de clientes da empresa, a partir do ponto de vista do fornecedor, possui um tamanho razoável para o país que é Portugal. Se houvesse menos clientes mas de qualidade superior, o entrevistado acha que seria melhor. O entrevistado é da opinião que, apesar de todos serem ópticos, na realidade são muito diferentes e avança dizendo que existem ópticos, na sua maioria lojas independentes, que passam de geração em geração e não se actualizam, continuando a fazerem negócio de forma tradicional. Hoje já existem ópticos que apostam na formação das pessoas, como por exemplo, a presença de optometristas nas lojas. Os ópticos que pertencem a cadeias de lojas tentam também acompanhar a evolução do mercado, tentando manterem-se competitivos. O entrevistado acrescenta, por fim, que se trata de um mercado muito difícil de compreender porque os ópticos são muito diferentes.

No que diz respeito a abordar cada cliente de forma individual, a opinião demonstrada é que faz parte de todas as empresas tentar responder a todos os clientes. A empresa tem trabalhado para gerir tanto grandes como pequenos clientes. A ideia é que um cliente pequeno pode vir a ser no futuro um grande cliente se a empresa investir nele.

Quando se questiona se a abordagem deveria ser igual para todos os clientes, o entrevistado é claramente da opinião que não. Quanto a ele, é um dos trabalhos que a força de vendas tem que saber compreender e para isso é necessário conhecer muito bem cada cliente. Os vendedores hoje não conhecem tão bem os clientes como dantes, eles eram bons nos relacionamentos e isso fazia com que fossem bons nas vendas. Os tempos mudam, a confiança é diferente. O entrevistado explica ainda que, embora o país seja pequeno, uma pessoa de Lisboa é diferente de uma pessoa do Porto, por exemplo. É preciso a pessoa se enquadrar com quem vai falar, por exemplo, um vendedor não vai começar a falar do Benfica numa loja do Porto.

O entrevistado concorda com a ordem de ideias “colaboradores satisfeitos é igual a clientes satisfeitos que é igual a accionistas satisfeitos”. Se as pessoas estão satisfeitas e mais motivadas acabam por produzir satisfação nos clientes, que por sua vez irão comprar mais, o que leva à satisfação dos accionistas.

Quando foi colocada a questão se todos os clientes têm o mesmo valor para a empresa, o entrevistado respondeu que é difícil avaliar. O entrevistado explica que um cliente vale tanto como outro, depois depende das compras que cada um faz. O tratamento deverá ser diferenciado consoante o peso do cliente.

O entrevistado é da opinião que não vale a pena investir em todos os clientes. Ele acha que é necessário fazer-se aquele trabalho para conhecer o que o cliente vale, para dar o tal tratamento diferenciado consoante o valor que trazem para a empresa. O entrevistado acrescenta que os recursos têm de ir para os clientes que compram mais, para o benefício da empresa.

Para o entrevistado, o valor da empresa não é só dos seus clientes. A empresa possui os seus recursos próprios que perfazem o valor da empresa. O entrevistado explica que o prestígio que a empresa tem e o facto de ser cada vez mais conceituada e reconhecida também traduzem o seu valor.

Segundo o entrevistado, o ideal seria a empresa conseguir satisfazer grupos de clientes. Ele é da opinião que se trata de um trabalho que não é fácil, pois a empresa sente-se muitas vezes tentada a satisfazer necessidades particulares. A caminhar nesse sentido, isto é, uma estratégia individual para cada cliente, não parece ser um bom caminho para a empresa, na opinião do entrevistado.

Relativamente a características e comportamentos de compra de clientes, o entrevistado explica que em termos de características as lojas são muito semelhantes. Todos praticam o mesmo negócio, com as mesmas ferramentas, o visual dos ópticos é idêntico, o atendimento, as máquinas expostas, etc. O entrevistado adianta que as cadeias de lojas querem fazer-se passar por diferentes mas, na sua opinião, são lojas como as outras. O que pode distinguir é a área geográfica devido aos centros urbanos e ao turismo e os comportamentos de compra. Neste último aspecto, o entrevistado explica que, apesar dos produtos terem também uma semelhança cada vez maior e o número de fornecedores no mercado não ser grande, as lojas exibem padrões de compra diferentes. O entrevistado é da opinião que os comportamentos de compra dependem muito dos prescritores e de quem faz a gestão das lojas.

Quando é questionado acerca do conhecimento de tecnologias de informação que permitem a detecção automática de grupos de clientes dentro de uma determinada carteira, o entrevistado refere que hoje em dia existem uma série de ferramentas para todo o tipo de tarefas. O entrevistado explica que essas ferramentas são, normalmente, aplicações que correm dentro de sistemas, como por exemplo, do *Oracle* ou do *SAS*. As tecnologias OLAP aproximam-se desse tipo de ferramentas mas não é bem a mesma coisa. O *SPSS*, por exemplo, já é uma ferramenta estatística. O entrevistado

sublinha que o importante é a empresa ser capaz de reunir os dados para alimentar essas ferramentas, questões como donde vêm os dados e a estrutura dos dados deverão ser bem estudadas.

Quando questionado sobre os benefícios da segmentação, o entrevistado é da opinião que quanto menos a empresa dispersar os seus recursos mais vantagens ela terá. No entanto, o entrevistado acrescenta que acha importante a empresa dirigir esforços a clientes mais pequenos porque há que compreender se o cliente é mesmo pequeno ou se só o é para a empresa. Isto é, clientes pequenos não compram porque não têm capacidade de compra, ou porque compram à concorrência, ou por outras razões que a empresa deverá procurar compreender.

O entrevistado define o CRM como a gestão da relação de uma empresa com os seus clientes. O objectivo é saber tudo o que o cliente faz, desde que encomenda até à sua saída e, em especial, conseguir-se analisar uma série de parâmetros, como por exemplo, o que compra, as suas preferências, etc. O entrevistado acrescenta que o CRM deverá, também, abranger toda a parte económica e financeira e não se focar apenas no produto, no *marketing* e nas vendas.

O entrevistado não conhece o significado de CLV, mas explica que, pelo nome, provavelmente será fazer uma análise da importância do cliente em termos da sua relação com a empresa. Poderá passar por analisar os dados do cliente para entender se existiram períodos em que compraram mais ou em que compraram menos.

Para o entrevistado, segmentação é conhecer a tipologia de cada cliente de forma a adequar o produto e a estratégia correcta a nível individual ou a nível de grupo.

Quando questionado se os colaboradores da empresa entendem a importância de satisfazer o melhor possível as necessidades de cada cliente, o entrevistado explica que há espíritos diferentes dentro da empresa. Isto é, existem pessoas que são capazes de darem tudo o que têm para conseguir com que a empresa vá para a frente, mesmo se sentirem-se desmotivados num determinado dia, e existem outras pessoas que não sentem de todo que devem lutar pela empresa. Hoje em dia, existem muitos trabalhadores temporários nas empresas e essas pessoas não possuem o sentido de pertença, não “vestem a camisola”. Há muita gente que entra e sai, as pessoas não se empenham. Dantes, as pessoas eram mais estáveis, acrescenta o entrevistado.

O entrevistado é da opinião que a afirmação “a prioridade são os nossos clientes” se adequa perfeitamente à empresa. No seu entender, se a empresa perder os seus clientes fecha a porta. O entrevistado explica também que vender é uma meta a atingir, pois de nada vale a empresa ter muitos clientes e não vender nada a eles.

Segundo o entrevistado, a empresa possui os recursos necessários para realizar uma eficiente gestão do relacionamento com o cliente. No que se refere aos recursos humanos, o entrevistado é da opinião de que a empresa tem pessoas altamente qualificadas em todas as áreas e que a formação é um aspecto importante que deverá ser constante e não pontual. Em termos tecnológicos, a empresa

deve obrigar-se a evoluir e levar a cabo acções de aprendizagem, pelo menos de três em três meses. O entrevistado sublinha, no entanto, que o facto da empresa ser uma multinacional que é controlada internacionalmente constitui um travão no que diz respeito a ideias locais.

Para o entrevistado, a empresa já faz uma gestão por segmentos de clientes, já existe uma estrutura montada e implementada. Os clientes encontram-se divididos por zonas, a equipa de vendas encontra-se distribuída, existe a gestão de grandes contas, o próprio mercado encontra-se dividido por lentes, armações e instrumentos, etc. Se a segmentação que é trabalhada é suficiente ou não, o entrevistado refere que nunca pensou bem nisso. Para o entrevistado, talvez fizesse falta estruturar melhor o *call center* da empresa para que um cliente não tivesse que falar com uma pessoa hoje e outra amanhã, por exemplo. O entrevistado acrescenta que o que faz falta é uma ferramenta que permitisse a quem anda no terreno saber o que se passa com os clientes em qualquer altura, como por exemplo, informação sobre o histórico de encomendas e de reclamações.

### ENTREVISTA 3

Para este entrevistado, a carteira de clientes da empresa não é grande mas encontra-se bem dimensionada para o país. O entrevistado explica que a dimensão pode ser grande ou pequena consoante a evolução do negócio dos clientes, isto é, a empresa pode ter só dois clientes e esses constituírem uma grande carteira. No que diz respeito à heterogeneidade da carteira, o entrevistado é da opinião que existem três factores determinantes para a grande diversidade de clientes: a localização geográfica, a evolução económica e o nível de formação dos clientes.

Relativamente a abordar o cliente de forma individual, o entrevistado refere que é importante a empresa ter flexibilidade para satisfazer as necessidades de cada cliente. A partir do momento em que se satisfaz as necessidades específicas de cada cliente, isso pode trazer para a empresa grandes oportunidades de negócio. O entrevistado adianta, ainda, que a personalização de produtos e serviços é hoje uma realidade.

Segundo o entrevistado, a empresa deveria ter as capacidades humanas e tecnológicas para conseguir responder às solicitações específicas de todos os clientes com quem a empresa tem uma relação comercial estável. Mesmo com aqueles clientes que deixaram de comprar, a empresa deverá procurar conhecer o seu potencial e desenvolver esforços para os recuperar.

No que se refere à ordem de ideias “colaboradores satisfeitos é igual a clientes satisfeitos que é igual a accionistas satisfeitos”, o entrevistado é da opinião de que está tudo relacionado. A partir do momento em que o colaborador estiver satisfeito, o nível de qualidade do trabalho e o empenho aumentam. Para o entrevistado, as pessoas devem dar o seu máximo para corresponder às

expectativas da empresa. Depois, clientes satisfeitos provoca a evolução positiva do negócio e tem repercussão positiva nas vendas e nos resultados, fazendo os accionistas ficarem satisfeitos.

O entrevistado é da opinião que todos os clientes deviam de ter o mesmo valor para a empresa. Ele explica que há clientes que compram pouco porque podem não ter a capacidade para comprarem mais ou porque o mercado não o permite. Estes clientes, apesar de comprarem menos que outros, podem comprar com o mesmo (ou maior) empenho e por isso devem ser tratados da mesma forma pela empresa.

Para o entrevistado, vale a pena investir em todos os clientes porque, tal como já explicou, o empenho e esforço por parte de clientes que compram menos são por vezes maiores que os de que compram mais.

Segundo a opinião demonstrada, o valor da empresa não é só o valor dos seus clientes. A empresa pode ter bons clientes mas se não tiver uma boa equipa a trabalhar não vale de muito. O entrevistado explica que nos tempos mais recentes, as empresas tentam manter os seus colaboradores tal como tentam manter os seus clientes para assegurar o valor da empresa.

Para o entrevistado, o ideal seria satisfazer as necessidades cliente a cliente. No entanto, numa perspectiva de rentabilidade, é mais vantajoso para a empresa satisfazer as necessidades comuns de grupos de clientes.

A ideia que o entrevistado faz no que se refere à existência de características e comportamentos de compra que distinguem os clientes formando grupos homogêneos mas distintos entre si, é a que existem clientes que se distinguem por comprarem produtos de alto valor e outros que aderem a campanhas. Para ele, é importante a empresa conhecer os comportamentos de compra dos seus clientes para que a política comercial possa ser ajustada a cada grupo que partilhe os mesmos comportamentos.

Relativamente ao conhecimento acerca de ferramentas que permitem a detecção automática de grupos de clientes nas carteiras, o entrevistado revela que são de extrema importância para a empresa. Para o entrevistado, esta tarefa também poderá ser feita recorrendo à análise das vendas através de programas clássicos da Microsoft (como o *Microsoft Excel* e o *Microsoft Access*). O entrevistado acrescenta, no entanto, que já foram feitos esforços para implementar outro tipo de ferramentas, mas o grande problema, quanto a ele, passa por definir uma equipa composta por pessoas de várias áreas que se encarregue de actualizar a informação de forma atempada e permanente, com o prejuízo de se perder as potencialidades dessas ferramentas.

Quando questionado acerca dos benefícios da segmentação, o entrevistado refere que a principal vantagem é a empresa poder direccionar a sua política comercial com maior precisão e eficácia. O entrevistado acrescenta que sabendo as características de cada grupo de clientes e analisando as suas preferências, mais eficaz será a oferta em termos de produto, de promoções e de descontos comerciais. A segmentação pode traduzir-se em rentabilidade para a empresa.

Para o entrevistado, o conceito de CRM é bastante lato em termos de significado. No seu entender, trata-se de uma ferramenta muito importante no seguimento e análise do comportamento dos clientes que permite estudar as suas preferências e a sua satisfação, bem como ajudar a empresa a dirigir políticas comerciais específicas.

No que se refere ao termo CLV, o entrevistado diz que é mais um conceito que surgiu nos últimos tempos e do qual ouviu falar muito pouco. Quanto ao seu significado, o entrevistado refere apenas, visto não conhecer bem o conceito, que terá a ver com o valor do cliente ao longo da vida, tal como o nome indica.

Segundo o entrevistado, a segmentação é distribuir os clientes em grupos consoante os seus padrões de compra e em função dos objectivos da empresa, para depois dirigir políticas comerciais distintas para cada grupo. Ele é da opinião que são imensas as possibilidades de segmentação, pois a divisão dos clientes pode ser feita a partir dos mais variados critérios.

Quando questionado se os colaboradores da empresa entendem a importância de satisfazer o melhor possível as necessidades de cada cliente, o entrevistado refere que ainda há muito trabalho a ser feito nesta vertente. O entrevistado é da opinião que as pessoas deviam ser mais empenhadas. Existem colaboradores muito empenhados mas existem outros que precisam entender melhor a necessidade de satisfazer o melhor possível o cliente.

O entrevistado é da opinião que a frase “a prioridade são os nossos clientes” se adequa à empresa, porque de outra forma também a empresa não teria a posição que ocupa no mercado. Saber em que medida se adequa é que é complicado determinar, na sua opinião.

A empresa possui os recursos humanos, tecnológicos e financeiros para realizar uma eficiente gestão do relacionamento com o cliente, revela o entrevistado. Ele acrescenta que, no entanto, em termos de recursos humanos, existe trabalho a fazer, apesar de haver pessoas empenhadas.

Acerca da forma como a empresa deveria se organizar se tivesse de desenvolver uma gestão de clientes por segmentos, o entrevistado explica que a estrutura actual já se adequa a uma gestão por segmentos de clientes. Existe uma segmentação geográfica, que acaba por ser um critério muito importante porque as diferentes regiões registam padrões de compra diferentes. Além disso, existem gestores de zona e gestores de clientes já estabelecidos. O entrevistado explica que não deverá haver rentabilidade se dentro da empresa estiver tudo estruturado de forma a servir cada segmento. Especialmente no que toca aos custos de deslocação dos vendedores, não será rentável colocar o mesmo vendedor a visitar clientes muito distantes uns dos outros. No que se refere às políticas comerciais, ao *marketing* e às promoções, já são aspectos que podem e devem ser estruturados por segmento, na opinião do entrevistado. Ele refere ainda dois aspectos muito importantes numa gestão por segmentos. O primeiro é que o orçamento deverá ser distribuído consoante o volume de negócio de cada segmento (seria desproporcionado a empresa gastar o mesmo com grupos de níveis de compra diferentes). O segundo é a necessidade da informação ser transversal a todas as pessoas

que estejam em contacto com os clientes e a todas as actividades relevantes no relacionamento com o cliente.

#### ENTREVISTA 4

Segundo este entrevistado, a carteira de clientes da empresa engloba quase a totalidade dos potenciais clientes. Por isso, a diversidade e a heterogeneidade é uma constante. Cada óptico procura desenvolver a sua actividade de maneira individual, procurando alternativas diferentes para cada potencial utilizador e prestando um nível de serviço, porventura, diversificado.

No que diz respeito a abordar cada cliente de forma individual, o entrevistado é da opinião que todos os ópticos são muito semelhantes, no entanto, cada um tem comportamentos de compra diferentes. O próprio mercado obriga a que uma empresa desenvolva a sua oferta de forma individualizada, dando resposta às necessidades de cada cliente. A empresa deve ter em conta os custos de desenvolver estas ofertas específicas, acrescenta o entrevistado.

Quando se questiona se a abordagem devia ser igual para todos os clientes, o entrevistado é da opinião que não. A abordagem para cada cliente deverá ser específica e diferenciada, pois existem ópticos que o que lhes interessa só é o preço, outros ópticos interessa-lhes o serviço e ainda outros que dão mais importância ao *mix* de oferta, por exemplo.

O entrevistado concorda com a ordem de ideias “colaboradores satisfeitos é igual a clientes satisfeitos que é igual a accionistas satisfeitos”, mas refere que se trata de uma equação muito teórica. Na sua opinião, nos dias de hoje não é isso que acontece a longo prazo, pois o longo prazo é já amanhã, embora em termos de perspectiva faz sentido, um colaborador satisfeito dá o seu melhor. O que acontece é que quando os colaboradores estão satisfeitos os accionistas querem sempre mais. Segundo explica o entrevistado, quando uma empresa desenvolve um produto dá formação aos seus colaboradores. Depois, o mercado altera mas os accionistas podem manter o mesmo nível de exigência e, se a empresa quiser manter o nível de satisfação dos seus colaboradores, acaba por exigir mais deles. Os impactos das alterações do mercado podem não recair sobre a satisfação dos colaboradores, depende da gestão.

Quando foi colocada a questão se todos os clientes têm o mesmo valor para a empresa, o entrevistado explica que depende muito do nível de fidelidade e do potencial de cada cliente. Se um cliente com baixo potencial tem um nível de fidelidade alto para com a empresa, pode-se considerar que o seu valor para a empresa também será elevado. Se, por outro lado, um cliente que compra muito num determinado período mas que tem um nível de fidelização fraco e compra apenas uma pequena parcela do seu potencial, terá um valor relativo para a empresa. É sempre necessário

ponderar cada cliente em concreto por estas perspectivas e por outras que poderão ser igualmente equacionadas.

O entrevistado é da opinião que vale a pena investir em cada cliente individualmente desde que o investimento seja proporcional ao resultado potencialmente esperado, isto é, só faz sentido se houver retorno.

Quando é pedido se concorda que o valor da empresa é tradução do valor dos seus clientes, o entrevistado é da opinião que uma empresa sem clientes não tem valor, não existe. No entanto, refere que o valor da empresa é tudo o que a empresa representa para os clientes e não apenas os clientes em si.

Na opinião do entrevistado, é evidente que seria preferível satisfazer as necessidades individuais de cada cliente que grupos de clientes. Mas, se forem identificados grupos que partilhem necessidades comuns é do interesse da empresa abordá-los em separado (uns grupos dos outros), pois trazem vantagens em termos de acordos e negociações. O entrevistado explica que a abordagem ao cliente não tem a ver só com a perspectiva da empresa pois esta está condicionada com a organização e enquadramento dos clientes. Outro aspecto tem a ver com uma eventual dependência por parte das empresas para com clientes que compram muito, há que haver sempre uma análise custo/benefício por parte da empresa sem colocar em risco a organização natural do mercado.

O entrevistado reconhece a existência de características e comportamentos de compra que distinguem os clientes e que possibilita à empresa actuar de forma diversa, independentemente do grau de autonomia das lojas (face às suas centrais/cadeias).

Relativamente ao conhecimento acerca de ferramentas que permitem a detecção automática de segmentos dentro de uma carteira de clientes, o entrevistado refere que existem muitos modelos de segmentação, mas o problema passa pela disponibilização de informação relevante para incorporar nesses modelos. Isto é, a informação sobre os clientes que a empresa tem disponível resume-se ao *feedback* das equipas de vendas e à informação do histórico comercial. Cada vez mais, os ópticos compram a mais que um fornecedor e a empresa deixa de ter visibilidade da actuação dos seus clientes porque só sabe o que eles compram à empresa, não sendo possível determinar ao certo quanto é que eles valem. Acresce ainda o facto de não haver informação pública disponível sobre o mercado, a partir de estudos regulares, sem ser a pedido da empresa. Os próprios fornecedores e os ópticos não disponibilizam informação sobre eles próprios, naturalmente, sobre o mercado.

Quando é questionado pelos possíveis benefícios para a empresa em dividir os seus clientes em grupos homogéneos, o entrevistado enuncia vantagens ao nível da oferta do produto, do serviço, da organização dos recursos, das metodologias de trabalho, das condições comerciais, entre outras.

Para o entrevistado, o CRM – *Customer Relationship Management* traduz a gestão do relacionamento com os clientes. Não deve apenas ser visto como uma ferramenta tecnológica, deve

antecipar as necessidades dos clientes actuais e potenciais da empresa e, por isso, deve ser considerado como uma estratégia a ter em conta para eliminar dificuldades e problemas.

O entrevistado conhece o termo CLV – *Customer Lifetime Value* e refere que se trata de um conceito hoje em dia muito utilizado na definição e estabelecimento das relações comerciais entre organizações. Ele explica que o CLV traduzir-se-á no valor que a empresa obterá na relação comercial com um cliente durante um certo período. Deverá, por isso, ter-se em conta o horizonte temporal, o custo de retenção do cliente e, finalmente, o proveito esperado desse cliente enquanto comprar à empresa.

Segundo o entrevistado, segmentar é estudar o mercado e conhecer os potenciais clientes, agrupando as suas necessidades semelhantes.

Na opinião do entrevistado, os colaboradores da empresa entendem a importância de satisfazer o melhor possível as necessidades de cada cliente em termos globais, embora isso não seja bem visível a todos os níveis. Há que investir mais nesse aspecto através de formação e informação. O entrevistado explica que o mercado da óptica é um mercado muito complexo e tem dúvidas se todos os colaboradores da empresa têm a perspectiva do que é satisfazer bem os clientes. É evidente que os colaboradores que trabalham directamente com os clientes têm uma perspectiva muito próxima, mas outros podem não ter.

O entrevistado é da opinião que a frase “a prioridade são os nossos clientes” adequa-se sem dúvida alguma à empresa e que não poderia ser de outra forma. Cada vez mais, a prioridade para a empresa é centrar-se nos seus clientes e no serviço que lhes oferece. A própria satisfação do consumidor final depende em grande parte do relacionamento efectivo entre a empresa e os seus parceiros ópticos.

Quando questionado se a empresa possui os recursos humanos, tecnológicos e financeiros para realizar uma eficiente gestão do relacionamento com o cliente, o entrevistado é da opinião que sim numa perspectiva global. A questão fundamental é se a empresa reúne um nível suficiente de preparação. Além do mais, trata-se de uma empresa multinacional e muitas das decisões são tomadas de forma central, não constituindo necessariamente uma limitação. Mais uma vez, trata-se de um mercado muito complexo e talvez não seja possível satisfazer as necessidades de todos os clientes de forma eficaz. Por outro lado, é necessário assumir de forma absoluta a máxima “a prioridade são os nossos clientes” e isso implica modificar a mentalidade das pessoas. O entrevistado acrescenta que não vale de nada a empresa investir em plataformas de CRM se depois as pessoas não possuírem de forma absoluta uma mentalidade adequada.

Acerca da forma como a empresa devia se organizar se tivesse de desenvolver uma gestão de clientes por segmentos, o entrevistado explica que, embora globalmente o produto e a tecnologia sejam os mesmos, a empresa já desenvolve uma gestão por segmentos. A empresa trabalha para diversos mercados e a aposta é feita na diferenciação da oferta (produto e serviço), condições

comerciais e promoção. Para que se possa considerar um tipo de segmentação diferente, o entrevistado revela que a empresa deverá ter sempre em conta dois aspectos fundamentais: se há retorno do investimento (ROI) em mudar a estrutura (da empresa e do próprio mercado) e se o próprio mercado estaria disposto a aceitar uma segmentação diferente. O entrevistado explica que alterar a estrutura de um mercado, mesmo que seja para a empresa, não se pode fazer de forma temporária e se corre mal fica na mente do cliente. A empresa também não pode esquecer que estão no mercado outros concorrentes e, como tal, alterar uma estrutura à qual os clientes estão adaptados seria correr um risco muito grande. Outro aspecto é que os custos são imediatos e os proveitos não o são. À parte disto, os próprios clientes concorrem entre si e fazem-no pela diferenciação, seja pelos produtos, seja pelas marcas ou seja pelos fornecedores. Depois, para a empresa, um ajuste de estrutura ao nível dos recursos humanos de forma a servir segmentos de clientes implica formação e o factor tempo é importante. Há a tentação de fazer uma mistura da forma de gestão, umas vezes funciona mas outras não, há pessoas que aceitam e outras que não.

## ENTREVISTA 5

Segundo este entrevistado, a carteira de clientes da empresa reflecte a sua penetração no mercado no qual desenvolve a sua actividade. A carteira reflecte, também, a capacidade que a empresa tem em construir ferramentas para dar a resposta adequada às suas expectativas. Estando a actuar num mercado a nível nacional onde a heterogeneidade de clientes é grande (desde empresas de *franchising* internacional à empresa familiar que opera no mercado há dezenas de anos), é fundamental procurar conhecer em profundidade as expectativas individuais.

No que diz respeito a abordar cada cliente de forma individual, para o entrevistado faz todo o sentido fazê-lo. Só com uma estratégia que procura ir ao encontro das necessidades individuais de cada cliente, que tem vindo a ser seguida ao longo de vários anos de actividade, é que permitiu a posição actual da empresa no mercado.

Quando se questiona se a abordagem devia ser igual para todos os clientes, o entrevistado é da opinião que não. A abordagem num mercado heterogéneo não pode ser a mesma, tem de ser adaptada face à especificidade, ou especificidades, do cliente ou de um conjunto de clientes. Há que ter em linha de conta a localização geográfica, as características socio-económicas do público que visita os clientes, o nível de qualificação profissional do responsável de cada loja e sua equipa, entre outros aspectos.

O entrevistado considera a ordem de ideias “colaboradores satisfeitos é igual a clientes satisfeitos que é igual a accionistas satisfeitos” perfeitamente lógica e considera ser a base de uma empresa que se quer no presente e no futuro. Nesta equação, não se podem esquecer os bons produtos e o

bom serviço prestado que estão implícitos para que as outras três condições se verifiquem, realçou o entrevistado.

Quando foi colocada a questão se todos os clientes têm o mesmo valor para a empresa, o entrevistado explicou que, tendo ou não o mesmo valor para a empresa, todos os clientes são importantes para a empresa. Um pequeno cliente hoje pode, neste mercado, ser no futuro um grande cliente e, atendendo a um mercado algo fechado, atitudes de menosprezo de hoje face a um pequeno cliente podem ter elevados custos para a empresa no futuro.

O entrevistado é da opinião que vale a pena investir em todos os clientes que têm respeito por uma verdadeira relação comercial, ou seja, desde a encomenda ao pagamento da mesma.

Quando é pedido se concorda que o valor da empresa é tradução do valor dos seus clientes, o entrevistado respondeu que concorda só parcialmente. O valor dos seus clientes é um dos aspectos fundamentais, pois está directamente associado ao potencial de solidificação e à sustentação do crescimento da empresa. No entanto, não se pode esquecer outros aspectos, como por exemplo, o património da empresa (físico e dos produtos que comercializa), os encargos assumidos, a satisfação dos clientes, o valor percebido (por clientes e utilizadores), etc.

Segundo o entrevistado, satisfazer as necessidades individuais de cada cliente e satisfazer grupos de clientes com necessidades comuns são duas abordagens que têm de ser feitas e que se complementam. Tal só é possível a partir de um conhecimento profundo da carteira de clientes. Satisfazer necessidades comuns de grupos de clientes pode revelar-se mais rentável em termos teóricos, pois o ROI a curto prazo seria superior. O entrevistado salienta que, no entanto, a satisfação de necessidades individuais de um cliente pode estar na origem da verdadeira fidelização à empresa.

O entrevistado reconhece a existência de características e comportamentos de compra que distinguem os clientes formando grupos homogéneos distintos entre si. Relativamente ao conhecimento acerca de ferramentas que permitem a detecção automática de segmentos dentro de uma carteira de clientes, o entrevistado refere que, para além dos conhecimentos teóricos obtidos na formação académica, tem conhecimento da existência de ferramentas de *Data Mining* e ferramentas específicas de CRM. O entrevistado enuncia aplicações de SAS, SAP e *Oracle*.

Quando é questionado pelos possíveis benefícios para a empresa em dividir os seus clientes em grupos homogéneos, o entrevistado refere a racionalização de custos, a racionalização de recursos, a adequação de mensagens e a adequação de estratégias. A clara definição dos grupos permite aplicar estratégias diferenciadas.

O entrevistado vê o CRM como um modo de estar na empresa, virado para o cliente, que permite o centrar da sua atenção em cada um dos clientes do mercado onde desenvolve a sua actividade. Tem como objectivo conhecer cada cliente em profundidade para, posteriormente, adequar a resposta por parte da empresa ao que o cliente espera dela, sem nunca esquecer a razão de existir da própria empresa.

O entrevistado conhece o termo CLV. Segundo ele, o CLV procura o conhecimento do cliente de modo a obter e construir um conjunto de indicadores que permitam prever o potencial financeiro do cliente para a empresa, durante a sua “vida útil” (enquanto cliente).

No que diz respeito ao conceito de segmentação, o entrevistado explica que segmentar é analisar um conjunto de características similares para o agrupamento em *clusters* e posterior adequação duma conduta de actuação similar.

Na opinião do entrevistado, a maioria dos colaboradores da empresa entendem a importância de satisfazer o melhor possível as necessidades de cada cliente, mas salienta que não se trata de uma tarefa fácil devido à heterogeneidade de funções e dos níveis de informação individuais dos colaboradores. Há que apostar, entre outros factores, na comunicação inter e intra departamental e na formação contínua.

O entrevistado é da opinião que a frase “a prioridade são os nossos clientes” adequa-se à empresa. A orientação para o cliente, a responsabilidade e o foco na qualidade fazem parte dos principais valores da empresa, valores estes que foram definidos pelos próprios colaboradores. Logicamente que há sempre trabalho diário a fazer por todos, no sentido de se centrarem nesses valores e colocá-los em prática.

Quando questionado se a empresa possui os recursos humanos, tecnológicos e financeiros para realizar uma eficiente gestão do relacionamento com o cliente, o entrevistado é da opinião que sim. Segundo ele, em 90% dos casos, a formação dos colaboradores está adequada à resposta que lhes é exigida. A empresa investe na formação contínua e existem planos de gestão de carreiras em alguns níveis da empresa. Em termos tecnológicos e financeiros, a empresa tem a capacidade de dispor da vanguarda tecnológica em processos e equipamentos e são constantes as actualizações de *hardware* e *software*, sempre no sentido de, mais facilmente, se chegar ao detalhe da informação considerada necessária.

Acerca da forma como a empresa se devia organizar caso tivesse de desenvolver uma gestão de clientes por segmentos, o entrevistado explica que a empresa já se encontra devidamente organizada para o efeito, embora haja sempre um caminho a percorrer tentando inovar na abordagem. Esse caminho passa pela adequação das ferramentas disponíveis à escuta da realidade dos grupos de clientes, que tem de evoluir de forma contínua uma vez que as expectativas também evoluem. O objectivo é sempre uma actuação diferenciada tanto quanto possível.

## ENTREVISTA 6

Segundo este entrevistado, a carteira de clientes da empresa é representativa do mercado considerando a posição que a empresa ocupa no mesmo. A empresa trabalha, assim, com os mais diversos canais de mercado que não são de todo homogêneos. A empresa aborda os seus clientes com base em factores como o produto, o cliente ou o mercado, conforme o tipo de cliente. A abordagem para cadeias é necessariamente diferente que a abordagem para as lojas independentes. O entrevistado explica, ainda, que existem cadeias cuja abordagem deverá ser desenvolvida em âmbito internacional.

No que diz respeito a abordar cada cliente de forma individual, a opinião demonstrada traduz que faz sentido uma abordagem segmentada em termos de estruturação da oferta. Nas particularidades individuais, a empresa deve fazer uma análise em maior detalhe, potenciando a satisfação dessas necessidades. Isto é, dentro de necessidades que podem ser agrupadas (sendo comuns a determinado número de clientes) existem, seguramente, necessidades localizadas, circunstâncias dos ópticos no mercado (por exemplo, necessidade de reacção do óptico às lojas suas concorrentes num contexto geográfico).

Quando se questiona se a abordagem devia ser igual para todos os clientes, o entrevistado é, claramente, da opinião que não. Havendo grupos homogêneos que são distintos entre si, obriga a tratamentos diferentes. Adicionalmente, há as tais necessidades individualizadas que requerem abordagens específicas.

O entrevistado não concorda com a assertividade da ordem de ideias “colaboradores satisfeitos é igual a clientes satisfeitos que é igual a accionistas satisfeitos”. Trata-se de uma condição necessária e de um bom caminho para a satisfação das necessidades dos accionistas mas não é suficiente. O entrevistado explica que há que alinhar o aspecto da satisfação dos colaboradores com a sua capacidade técnica e de adequação da abordagem de acordo com as reais necessidades do mercado e de cada cliente. Clientes satisfeitos traduzem-se, normalmente, em clientes leais e rentáveis a médio e longo prazo. No entanto, esta afirmação deve ser ponderada pelos custos em satisfazer os clientes contra a degradação do valor accionista. O entrevistado acrescenta que fazer aumentar as vendas não é difícil, pode-se é traduzir em degradação forte na rentabilidade da empresa. A inteligência na gestão está em atingir o equilíbrio entre satisfazer os clientes e atingir a rentabilidade e satisfação dos accionistas.

Quando foi colocada a questão se todos os clientes têm o mesmo valor para a empresa, o entrevistado respondeu que não. O entrevistado explica que a democratização da abordagem de clientes com níveis muito diferentes de compras é uma utopia, pois traduzem em custos e rentabilidades (bem como o ROI), diferentes para a empresa. Numa perspectiva de CRM, os *cash-flows* actuais e futuros dos clientes é diferenciado. No entanto, a capacidade de perceber que os

*cash-flows* actuais podem não ser replicáveis no futuro, diferencia aquilo que se pode chamar de *marketing* inteligente. Um cliente pequeno hoje pode vir a ser um cliente grande amanhã e o contrário também pode ser verdade. No fundo, adiciona o entrevistado, a percepção correcta da estratégia de abordagem no mercado pode-se traduzir na antecipação do que pode ser os *cash-flows* futuros.

O entrevistado é da opinião que vale a pena investir em cada cliente individualmente mas com níveis de esforço diferenciados, por exemplo, em termos de condições comerciais, de periodicidade de visitas e de diversidade da oferta.

Quando é questionado se concorda que o valor da empresa é tradução do valor dos seus clientes, o entrevistado respondeu que só concorda em parte. Devem estar também equacionados aspectos como a equidade das marcas e o valor dos colaboradores da empresa, por exemplo. Os clientes são de facto o resumo de tudo, é o seu reconhecimento das marcas, a sua lealdade e os seus *cash-flows* actuais e futuros.

Segundo o entrevistado, a abordagem é mais rentável satisfazendo as necessidades de grupos de clientes por questões operacionais e administrativas. Na sua opinião, a parte mais difícil operacionalmente é a parte da distribuição. Ter, por exemplo, uma rede de distribuição para apenas um cliente em particular seria impossível. Existem, no entanto, casos nos quais é possível aplicar a cada cliente de forma individual condições comerciais distintas, por exemplo.

A ideia que o entrevistado tem acerca da existência de características ou comportamentos de compra que distinguem os clientes formando grupos homogêneos distintos entre si, é a que é sempre possível segmentar os clientes por esses critérios porque são diferenciados. A utilização de outros critérios, nomeadamente geográficos, por canal ou a lealdade dos clientes também deverá ser considerada. Há que haver uma conjugação de vários critérios para se proceder a uma efectiva segmentação.

Relativamente ao conhecimento acerca de ferramentas que permitem a detecção automática de segmentos dentro de uma carteira de clientes, o entrevistado refere que tem conhecimento de haver essas ferramentas e modelos matemáticos. O entrevistado mostra conhecer os dois métodos de análise de *clusters*, o método divisivo (o que parte do todo para o individual) e o aglomerativo (que parte do individual para o todo) e indica a *Siebel*, o *Microsoft CRM*, o *Sales Index (Marktest)* e o *SAS* como exemplos de ferramentas.

Quando é questionado pelos possíveis benefícios para a empresa em dividir os seus clientes em grupos homogêneos, o entrevistado refere a questão do custo/benefício de cada segmento e a rentabilidade associada. Isto é, a utilização da abordagem mais adequada a cada segmento em termos de condições comerciais, distribuição, etc., traduz-se em eficiência. A mensagem e a oferta chegam ao segmento de forma mais adequada e, por outro lado, evita possíveis custos desnecessários para satisfazer os segmentos.

O entrevistado vê o CRM como a correcta gestão do relacionamento com os clientes em todas as dimensões que isso significa. Terá a ver com as necessidades específicas dos clientes, com a adequação da oferta, com a gestão dos pontos de satisfação e de insatisfação, com a lealdade, entre outros aspectos. Um aspecto fundamental é estar atento aos pontos de viragem dos clientes. O entrevistado acrescenta que a empresa precisa ter noção do comportamento actual e futuro dos seus clientes e sublinha a importância de conhecer bem cada cliente para melhorar a oferta actual e no futuro, sempre numa perspectiva custo/benefício para a empresa.

O entrevistado conhece o termo CLV e explica que os clientes têm todos um valor diferente para a empresa. Para o entrevistado, cada cliente tem um valor actual e futuro que pode ser traduzido em *cash-flows* actuais e futuros cuja soma é o *Customer Lifetime Value* do cliente.

No que diz respeito ao conceito de segmentação, o entrevistado explica que traduz-se na criação de grupos de clientes com necessidades relativamente homogéneas, que merecem uma abordagem diferenciada por parte da empresa sobre o ponto de vista da oferta. O somatório dos segmentos constitui a carteira de clientes da empresa. O limite na segmentação (em termos de número de segmentos) tem a ver com a sua viabilidade económica. Nalguns casos, um segmento pode ser um cliente em particular se for economicamente viável, revela o entrevistado.

Na opinião do entrevistado, existe uma consciência para satisfazer o melhor possível as necessidades de cada cliente que não é imposta por decreto. A dinâmica do mercado é uma constante e as verdades de hoje podem não ser as de amanhã. O entrevistado revela que o nível de sensibilidade para o cliente não é igual para todos os colaboradores e que ainda existe espaço para melhoria.

O entrevistado é da opinião que a frase “a prioridade são os nossos clientes” adequa-se globalmente à empresa. Em vários sectores, quando é preciso satisfazer uma necessidade particular e/ou urgente de um cliente, seja externo como interno, frequentemente não é necessário alertar as pessoas para a urgência e importância que é colocar o cliente em primeiro lugar. O entrevistado acrescenta que a disponibilidade, quer no tempo quer na mente dos colaboradores, surge tendencialmente de forma natural e não imposta.

Quando questionado se a empresa possui os recursos humanos, tecnológicos e financeiros para realizar uma eficiente gestão do relacionamento com o cliente, o entrevistado é da opinião que sim. No que se refere a recursos humanos, o entrevistado sublinha o desafio constante de reunir um conjunto de pessoas que tenham uma visão crítica e actualizada sobre a correcta abordagem ao mercado, sendo que este muda constantemente e com uma dinâmica cada vez mais crescente, complexa e sofisticada. Em termos tecnológicos e financeiros, apesar da empresa estar num bom nível dentro do sector, existem determinados condicionantes relacionados com o facto da empresa ser uma multinacional.

Acerca da forma como a empresa devia se organizar se tivesse de desenvolver uma gestão de clientes por segmentos, o entrevistado revela que a empresa já desenvolve uma gestão de clientes por segmentos que se traduz na sua organização e na sua oferta. A organização encontra-se estruturada por uma eficiente gestão de segmentos baseados em vários aspectos, cruzando aspectos geográficos com as dimensões cliente e canal, que tem também a ver com a autonomia das lojas. A estrutura está montada a nível da organização da tomada de decisão (comités de empresa), a nível operacional (*call center*, gestão de contas, força de vendas, ...) e a nível da organização de redes de abordagem aos diferentes protagonistas do mercado.

## ENTREVISTA 7

Este entrevistado é da opinião que a carteira de clientes está muito bem ajustada para as necessidades do país, talvez já a entrar em algum excesso. Existem diferenças claras tanto em termos geográficos como sociais, revelando assim uma carteira muito diversificada.

No que diz respeito a abordar cada cliente de forma individual, o entrevistado entende que faz sentido adaptar o Serviço (tanto produto, como serviço, como atendimento, como comportamento, ...) apenas para os clientes mais importantes. Existem critérios que devem ser conjugados para definir a importância de cada cliente, tais como a sua facturação, a sua dedicação e o seu potencial.

Quando se questiona se a abordagem deveria ser igual para todos os clientes, o entrevistado explica que, tendo em conta a oferta de Serviço que há hoje em dia no mercado, é muito difícil utilizar a mesma abordagem. A empresa deverá moldar-se para, em conjunto com os clientes, encontrar uma solução numa perspectiva de parceiros de negócio. No entanto, o entrevistado refere que em termos de organização, de logística, de comunicação e de *trade marketing*, seria muito complicado gerir várias abordagens e ceder a todas as exigências.

O entrevistado encontra lógica na ordem de ideias “colaboradores satisfeitos é igual a clientes satisfeitos que é igual a accionistas satisfeitos” se entendermos “satisfeito” como um factor de motivação. Equipas motivadas alcançam mais facilmente os objectivos delineados. A partir do momento em que a empresa presta um bom Serviço, o cliente fica satisfeito e deposita confiança na empresa. Clientes satisfeitos estão também motivados a efectuarem mais compras e a solicitarem o Serviço da empresa e isto leva, por sua vez, à obtenção de melhores resultados que conduz à satisfação dos accionistas.

Quando foi colocada a questão se todos os clientes, mesmo com níveis de compra diferentes, têm o mesmo valor para a empresa, o entrevistado explica que não entende o nível de compras como o

único factor diferenciador dos clientes. Os clientes não têm, todos, o mesmo valor para a empresa porque, por exemplo, pode dar-se o caso de um cliente comprar muito mas não com toda a sua dedicação/exclusividade.

O entrevistado é da opinião que não vale a pena investir em todos os clientes, há que diferenciar. É necessário investir naqueles que têm uma parceria mais estreita com a empresa, é uma forma de mostrar que vale a pena ter essa parceria. Da mesma forma que um cliente pequeno hoje pode-se tornar num grande cliente amanhã, um grande cliente hoje pode-se tornar um pequeno cliente amanhã se a empresa deixar de investir nele. A empresa também não pode esquecer os outros clientes, analisando o seu potencial.

No que diz respeito ao valor da empresa, o entrevistado explica que, dada a heterogeneidade da carteira, pode não ser verdade em todos os cenários que o valor da empresa é o valor dos seus clientes. Mas é certo que, pelo reconhecimento que a empresa atingiu no mercado, os ópticos mais dedicados obtêm daí reconhecimento também. Não são só os clientes que dão valor à empresa, tanto o público como os fornecedores podem também valorizar a empresa. O entrevistado é da opinião que o valor deve vir de dentro da empresa com um sentido de autocritica vincado. Quando um cliente faz uma reclamação, a empresa perde credibilidade mas ganha uma oportunidade de melhorar.

Segundo o entrevistado, é mais vantajoso satisfazer necessidades comuns de grupos de clientes do que satisfazer necessidades individuais, porque a empresa pode, assim, orientar melhor a estratégia no mercado com objectivos mais claros e mais bem definidos.

Relativamente a características e comportamentos de compra de clientes, o entrevistado refere que existem, até fruto, muitas vezes, dos locais onde se inserem e da estratégia que adoptam no mercado (estratégias de preços, foco em nichos de mercado, etc.). O que cada cliente compra permite à empresa perceber bem que tipo de cliente é, por exemplo, quanto ao nível de personalização.

Quando é questionado acerca do conhecimento de tecnologias de informação que permitem a detecção automática de grupos de clientes dentro de uma determinada carteira, o entrevistado refere que sabe que existem mas que não tem conhecimento de nenhum em particular.

Quando questionado sobre os benefícios da segmentação, o entrevistado é da opinião que permite à empresa orientar melhor a oferta de Serviço (entenda-se desde o atendimento até à expedição dos produtos, passando pela qualidade, etc.) e a estratégia, de forma a manter a posição no mercado. A organização dos clientes em grupos trás também proveitos a nível de custos. Dispersar a oferta pelos clientes de forma individual implica o aumento e a dispersão dos custos.

O entrevistado conhece o termo CRM – *Customer Relationship Management* e considera ser uma ferramenta essencial numa empresa de grande dimensão. Para o entrevistado, trata-se de uma ferramenta de análise do comportamento dos clientes ou grupo de clientes que permite a sua caracterização. A equipa de CRM deve trabalhar em coordenação com outras equipas na delineação da estratégia a implementar.

O entrevistado não conhece o significado de CLV, mas explica que, pelo nome, que sugere o valor do cliente ao longo da vida, deverá ter algo a ver com fidelização e rentabilidade.

Para o entrevistado, segmentar é organizar em grupos a carteira de clientes, produtos e Serviço, de forma a atingir as metas/objectivos de cada grupo.

Quando questionado se os colaboradores da empresa entendem a importância de satisfazer o melhor possível as necessidades de cada cliente, o entrevistado explica que nem todos entendem. É importante que seja um objectivo a alcançar num futuro próximo, fazer entender a todos a importância de prestar um Serviço de excelência, isto é nas palavras do entrevistado, “satisfazer as exigências dos mais exigentes”.

O entrevistado é da opinião que a afirmação “a prioridade são os nossos clientes” se adequa à empresa, mas é algo que poder ser melhorado. No seu entender, devia existir uma maior sinergia entre os sectores e os colaboradores para incentivar essa ideia. A empresa não existe se não houver clientes, eles são a razão de existir de qualquer empresa.

Relativamente aos recursos que a empresa possui no sentido de realizar uma eficiente gestão do relacionamento com o cliente, o entrevistado é da opinião de que há espaço para melhoria, apostando essencialmente na formação e empenho dos colaboradores. Em termos tecnológicos, apesar da empresa se encontrar num bom patamar, é um campo no qual a empresa deverá continuar a investir.

Para o entrevistado, a empresa já possui uma estrutura montada no sentido de abordar o mercado por segmentos. No entanto, refere que a melhor forma de desenvolver uma gestão de clientes por segmentos passa primeiro por realizar uma “análise mostra” do mercado para encontrar pontos comuns entre os clientes, não se restringindo ao óbvio (a estrutura natural do mercado, cadeias e independentes). Depois, deve-se reunir diversas entidades da empresa para delinear quais seriam os factores diferenciadores dos clientes para, então, definir os segmentos. Após a definição dos segmentos, importa realizar uma auto-avaliação dos recursos que a empresa possui e dos que ela pode desenvolver para cada segmento. Só depois da uma devida avaliação é que a empresa estaria capaz de analisar se valeria ou não a pena, e em que medida, dividir os recursos por segmento.

## C. Matriz de Análise de Conteúdo

### Entrevistado nº 1 e Entrevistado nº 2

| MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEÚDO                                   |   | ENTREVISTADO Nº 1  | ENTREVISTADO Nº 2   |
|---|---|--|---|
| <b>1º TEMA:</b><br>Gestão do Relacionamento com o Cliente – CRM | Tamanho e heterogeneidade da carteira de clientes                                   | Grande carteira.<br>Carteira constituída por grupos diferentes.  | Tamanho ajustado ao mercado.<br>Grande heterogeneidade.   |
|   | Ir de encontro às necessidades específicas de cada cliente de forma individual      | Sim, mas considerando o retorno de cada cliente e sempre de acordo com as linhas estratégicas da empresa.  | Sim.  |
|   | Abordagem para satisfazer as necessidades dos clientes                              | Abordagens diferentes consoante o cliente.   | Abordagens diferentes consoante o cliente.  |
|   | “Colaboradores satisfeitos = Clientes satisfeitos = Accionistas satisfeitos”        | Concorda na totalidade.  | Concorda na totalidade.   |
| <b>2º TEMA:</b><br>Valor do Cliente para a Empresa – CLV        | Valor dos clientes para a empresa   | Clientes com valores diferentes para a empresa, consoante os resultados que a empresa obtem de cada um.  | Clientes com valores diferentes para a empresa, consoante o peso das suas compras à empresa.  |
|   | Investimento nos clientes   | Investir em todos os clientes de acordo com o valor potencial que podem trazer para a empresa.   | Não vale a pena investir em todos os clientes. Investir só nos clientes que compram mais e consoante o valor que esses trazem para a empresa. |
|   | “O valor da empresa é a tradução do valor dos seus clientes”                        | Concorda parcialmente (tradução também de parâmetros de gestão como o nível de produção, investimento e financiamento).  | Concorda parcialmente (tradução também do prestígio, de ser conceituada e reconhecida).   |
| <b>3º TEMA:</b><br>Segmentação de Clientes                      | Satisfazer as necessidades de cada cliente ou de grupos de clientes                 | Mais fácil satisfazer grupos de clientes, mas não sabe se seria mais vantajoso.  | Satisfazer grupos de clientes (estratégias individuais não é um bom caminho).   |
|   | Características ou comportamentos de compra dos clientes que permitem a segmentação | Comportamentos de compra são diferentes consoante o grupo de clientes, considerando a estrutura já segmentada do mercado.  | Características são semelhantes.<br>Comportamentos de compra e área geográfica são diferentes.  |
|   | Tecnologias de informação que permitem a detecção automática de grupos de clientes  | Sabe que existem.  | Conhece mais ou menos bem, o importante é reunir os dados necessários.  |
|   | Ferramentas de segmentação  | Não tem conhecimento.  | Refere aplicações do Oracle e do SAS, tecnologias OLAP e o SPSS.  |
|   | Benefícios da sementação  | Permite uma organização diferente do mercado, ajuda a desenvolver o negócio, ajuda a satisfazer os clientes e dá a oportunidade de prestar um serviço diferenciado e específico. | Evita a dispersão de recursos.<br>Importante estudar e continuar a dirigir esforços aos clientes mais pequenos (potencial).                   |

| MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEÚDO   |  | ENTREVISTADO Nº 1   | ENTREVISTADO Nº 2   |
|---|--|---|---|
| <b>4º TEMA:</b><br>Apresentação dos conceitos de CRM, CLV e Segmentação | CRM  | Analisa os comportamentos de compra, usando a estatística, para explorar as potencialidades dos clientes.<br><br>Deve ser interligado com o conhecimento acerca do mercado.   | Saber tudo o que o cliente faz, analisar o que compra, as suas preferências.<br><br>Deve abranger a parte económica e financeira.   |
|   | CLV  | Não conhece o conceito.<br><br>Poderá estar relacionado com o conhecimento do historial do cliente, como a evolução das vendas, satisfação e margens.   | Não conhece o conceito.<br><br>Será fazer uma análise dos períodos nos quais os clientes compraram mais ou menos para determinar a importância de cada um.  |
|   | Segmentação  | Agrupar os clientes consoante determinadas características comuns.  | É conhecer a tipologia de cada cliente de forma a adequar o produto e a estratégia.   |
| <b>5º TEMA:</b><br>Diagnóstico à Empresa                                | Os colaboradores entendem a importância de satisfazer o melhor possível as necessidades de cada cliente                                | Trabalho a ser feito (a maioria entende mas aplicar na prática é mais difícil e existem áreas onde a repercussão é mais imediata).  | Trabalho a ser feito (existem colaboradores que entendem muito bem e outros que não entendem de todo).  |
|   | “A prioridade são os nossos clientes”  | Adequa-se perfeitamente.  | Adequa-se perfeitamente.  |
|   | A empresa possui os recursos humanos, tecnológicos e financeiros para desenvolver uma eficiente gestão do relacionamento com o cliente | Será necessário fazer uma análise a cada recurso.<br><br>Melhorar a interligação entre departamentos, formação específica e troca de informação mais fluida e rápida.   | Sim, possui.<br><br>Poder de decisão não é local.   |
| <b>6º TEMA:</b><br>Reacção à Segmentação de Clientes                    | Melhor forma de desenvolver uma gestão de clientes por segmentos   | Já existe uma estrutura implementada e adaptada.<br><br>Só depois de se identificar o número de segmentos e após a avaliação de cada um é que se podia estudar uma possível segregação da estrutura da empresa.<br><br>Se a empresa se deparar com 3 ou 4 segmentos, talvez fosse possível ter um serviço e uma equipa de vendas para cada um, mais não seria rentável. | Já existe uma estrutura implementada e adaptada mas não tem noção se é suficiente.<br><br>Segmentação a nível do call center.<br><br>Necessidade de uma ferramenta que permitisse o acesso à informação referente aos clientes para quem anda no terreno. |

## Entrevistado nº 3 e Entrevistado nº 4

| MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEÚDO                                   |   | ENTREVISTADO Nº 3   | ENTREVISTADO Nº 4   |
|---|---|---|---|
| <b>1º TEMA:</b><br>Gestão do Relacionamento com o Cliente – CRM | Tamanho e heterogeneidade da carteira de clientes                                   | Tamanho ajustado ao mercado.<br>Grande heterogeneidade.   | Tamanho ajustado ao mercado.<br>Diversidade e heterogeneidade.  |
|   | Ir de encontro às necessidades específicas de cada cliente de forma individual      | Sim.  | Sim, mas considerando os custos de desenvolver ofertas específicas.   |
|   | Abordagem para satisfazer as necessidades dos clientes                              | Abordagens diferentes consoante o cliente.  | Abordagens diferentes consoante o cliente.  |
|   | “Colaboradores satisfeitos = Clientes satisfeitos = Accionistas satisfeitos”        | Concorda na totalidade.   | Concorda, mas trata-se de uma equação muito teórica que não reflecte exactamente a realidade dos dias de hoje.  |
| <b>2º TEMA:</b><br>Valor do Cliente para a Empresa – CLV        | Valor dos clientes para a empresa   | Todos os clientes deviam ter o mesmo valor para a empresa visto que um cliente pode comprar pouco mas com o mesmo empenho que outros que compram mais.                | Clientes com valores diferentes para a empresa, consoante o nível de fidelidade e o potencial de cada um (entre outros aspectos).                       |
|   | Investimento nos clientes   | Investir em todos os clientes.  | Investir nos clientes de acordo com o valor potencial que podem trazer para a empresa.  |
|   | “O valor da empresa é a tradução do valor dos seus clientes”                        | Concorda parcialmente (tradução também do valor dos colaboradores).   | Concorda parcialmente (tradução de tudo o que a empresa representa para os clientes).   |
| <b>3º TEMA:</b><br>Segmentação de Clientes                      | Satisfazer as necessidades de cada cliente ou de grupos de clientes                 | O ideal seria satisfazer as necessidades de cada cliente mas é mais vantajoso satisfazer grupos de clientes em termos de rentabilidade.                               | O ideal seria satisfazer as necessidades de cada cliente mas é mais vantajoso satisfazer grupos de clientes em termos de acordos e negociações.         |
|   | Características ou comportamentos de compra dos clientes que permitem a segmentação | Comportamentos de compra são diferentes.  | Características e comportamentos de compra são diferentes.  |
|   | Tecnologias de informação que permitem a detecção automática de grupos de clientes  | Reconhece ser de extrema importância para a empresa.  | Tem conhecimento de muitos modelos de segmentação, o problema passa pela disponibilização de informação relevante.                                      |
|   | Ferramentas de segmentação  | Refere os programas clássicos da <i>Microsoft (Excel e Access)</i> .  | Não refere.   |
|   | Benefícios da sementação  | Direccionar a política comercial com maior precisão e eficácia, oferta mais eficaz em termos de produto, promoções e descontos, bem como, o aumento da rentabilidade. | Vantagens ao nível da oferta do produto, do serviço, da organização dos recursos, das metodologias de trabalho, das condições comerciais, entre outras. |

| MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEÚDO   |  | ENTREVISTADO Nº 3  | ENTREVISTADO Nº 4   |
|---|--|--|---|
| <b>4º TEMA:</b><br>Apresentação dos conceitos de CRM, CLV e Segmentação | CRM  | Trata-se de uma ferramenta muito importante no seguimento e análise dos clientes que permite estudar as suas preferências e satisfação, bem como, ajudar a empresa a dirigir as políticas comerciais.  | Não deve ser visto como uma ferramenta tecnológica mas como uma estratégia para eliminar dificuldades e problemas a partir da antecipação das necessidades dos clientes actuais e potenciais da empresa.  |
|   | CLV  | Não conhece o conceito.<br><br>Terá a ver com o valor do cliente ao longo da vida.   | Conhece o conceito.<br><br>Traduz-se no valor que a empresa obterá na relação comercial com um cliente durante um certo período de tempo, tomando em consideração o custo de retenção e o proveito esperado.  |
|   | Segmentação  | É distribuir os clientes em grupos consoante os seus padrões de compra e em função dos objectivos da empresa.  | Estudar o mercado e conhecer os potenciais clientes agrupando as suas necessidades semelhantes.   |
| <b>5º TEMA:</b><br>Diagnóstico à Empresa                                | Os colaboradores entendem a importância de satisfazer o melhor possível as necessidades de cada cliente                                | Trabalha a ser feito (existem colaboradores que entendem muito bem e outros que não entendem de todo).   | Trabalha a ser feito (de uma forma global sim, embora não seja visível a todos os níveis).  |
|   | "A prioridade são os nossos clientes"  | Adequa-se, sem noção da medida.  | Adequa-se perfeitamente.  |
|   | A empresa possui os recursos humanos, tecnológicos e financeiros para desenvolver uma eficiente gestão do relacionamento com o cliente | Sim, possui.<br><br>Trabalha a fazer no que toca ao empenho das pessoas.   | Sim, possui.<br><br>Poder de decisão não é local e existe trabalho a fazer no que toca à mentalidade das pessoas.   |
| <b>6º TEMA:</b><br>Reacção à Segmentação de Clientes                    | Melhor forma de desenvolver uma gestão de clientes por segmentos   | Já existe uma estrutura implementada e adaptada.<br><br>O orçamento deverá ser distribuído consoante o volume de negócio de cada segmento<br><br>Necessidade da informação ser transversal a todas as pessoas que estejam em contacto com os clientes e a todas as actividades relevantes. | Já existe uma estrutura implementada e adaptada.<br><br>Só depois de se analisar se há retorno do investimento e se o mercado estaria receptivo é que se podia estudar uma segmentação diferente.<br><br>Um ajuste da estrutura ao nível dos recursos humanos implica formação e o factor tempo é importante. |

## Entrevistado nº 5 e Entrevistado nº 6

| MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEÚDO                            |   | ENTREVISTADO Nº 5   | ENTREVISTADO Nº 6  |
|--|---|---|--|
| 1º TEMA:<br>Gestão do Relacionamento com o Cliente – CRM | Tamanho e heterogeneidade da carteira de clientes                                   | Tamanho ajustado ao mercado.<br>Grande heterogeneidade.   | Tamanho ajustado ao mercado.<br>Grande heterogeneidade.  |
|  | Ir de encontro às necessidades específicas de cada cliente de forma individual      | Sim.  | Sim.   |
|  | Abordagem para satisfazer as necessidades dos clientes                              | Abordagens diferentes consoante o cliente ou grupos de clientes.  | Abordagens diferentes consoante o cliente ou grupos de clientes.   |
|  | “Colaboradores satisfeitos = Clientes satisfeitos = Accionistas satisfeitos”        | Concorda, mas não se pode esquecer dos bons produtos e bom serviço prestado que estão implícitos.   | Condição necessária, mas não suficiente (há que alinhar a satisfação dos colaboradores com a capacidade técnica e adequação da abordagem ao cliente e ponderar os custos em satisfazer os clientes). |
| 2º TEMA:<br>Valor do Cliente para a Empresa – CLV        | Valor dos clientes para a empresa   | Todos os clientes são importantes para a empresa, pois um pequeno cliente hoje pode vir a ser um grande cliente no futuro.  | Clientes com valores diferentes para a empresa, consoante os <i>cash-flows</i> actuais e futuros do cliente.   |
|  | Investimento nos clientes   | Investir em todos os clientes que tenham respeito por uma verdadeira relação comercial, desde a encomenda ao pagamento da mesma.  | Investir em todos os clientes com níveis de esforços diferenciados.  |
|  | “O valor da empresa é a tradução do valor dos seus clientes”                        | Concorda parcialmente (tradução também do património da empresa, dos encargos assumidos, da satisfação dos clientes, do valor percebido, ...)                                   | Concorda parcialmente (tradução de tudo o que a empresa representa para os clientes).  |
| 3º TEMA:<br>Segmentação de Clientes                      | Satisfazer as necessidades de cada cliente ou de grupos de clientes                 | Mais vantajoso satisfazer grupos de clientes em termos de rentabilidade mas a satisfação das necessidades individuais pode estar na origem da verdadeira fidelização à empresa. | Mais vantajoso satisfazer grupos de clientes em termos de rentabilidade mas é também vantajoso satisfazer, em casos específicos, necessidades individuais.   |
|  | Características ou comportamentos de compra dos clientes que permitem a segmentação | Características e comportamentos de compra são diferentes.  | Características e comportamentos de compra são diferentes.<br>Há que haver uma conjugação de vários critérios para se proceder a uma segmentação efectiva (geografia, canal, lealdade, ...)          |
|  | Tecnologias de informação que permitem a detecção automática de grupos de clientes  | Tem conhecimento.   | Tem conhecimento.  |
|  | Ferramentas de segmentação  | Refere aplicações de SAS, SAP e Oracle.   | Refere a Siebel, o Microsoft CRM, o Sales Index (Marktest) e o SAS.  |
|  | Benefícios da segmentação   | Racionalização de custos, racionalização de recursos, adequação de mensagens e adequação de estratégias.  | Há que estudar o custo/benefício de cada segmento, a rentabilidade associada e a adequação da abordagem.<br>Eficiência, adequação da oferta e da mensagem e evita custos desnecessários.             |

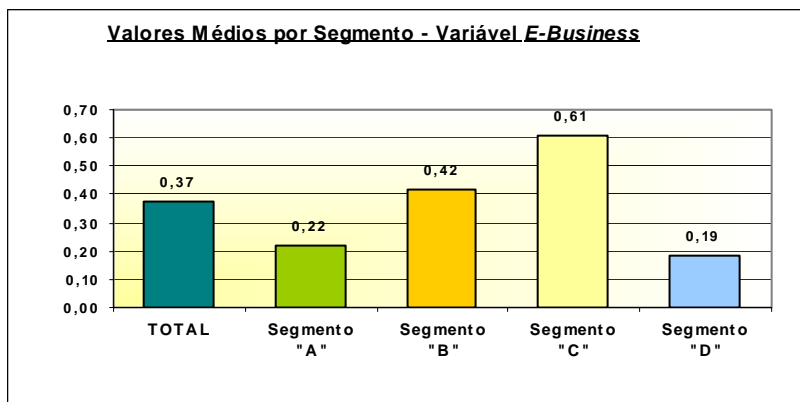
| MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEÚDO   |  | ENTREVISTADO Nº 5  | ENTREVISTADO Nº 6   |
|---|--|--|---|
| <b>4º TEMA:</b><br>Apresentação dos conceitos de CRM, CLV e Segmentação | CRM  | Modo de estar na empresa, virado para o cliente, que permite o centrar da sua atenção em cada um dos clientes.<br><br>Tem como objectivo conhecer cada cliente em profundidade para, posteriormente, adequar a resposta por parte da empresa ao que o cliente espera dela, sem nunca esquecer a razão de existir da própria empresa. | Correcta gestão do relacionamento com os clientes em todas as dimensões que isso significa (adequação da oferta, gestão dos pontos de satisfação e insatisfação, lealdade, ...)<br><br>Estar atento a pontos de viragem dos clientes, isto é, a empresa precisa ter noção dos comportamentos actuais e futuros dos clientes.  |
|   | CLV  | Procura o conhecimento do cliente de modo a obter e construir um conjunto de indicadores que permitam prever o potencial financeiro do cliente para a empresa, durante a sua "vida útil" (enquanto cliente).   | Conhece o conceito.<br><br>Cada cliente tem um valor actual e futuro que pode ser traduzido em <i>cash-flows</i> actuais e futuros cuja soma é o CLV.   |
|   | Segmentação  | Analisar um conjunto de características similares para o agrupamento em <i>clusters</i> e posterior adequação duma conduta de actuação similar.  | Criação de grupos de clientes com necessidades relativamente homogéneas que merecem uma abordagem diferenciada.   |
| <b>5º TEMA:</b><br>Diagnóstico à Empresa                                | Os colaboradores entendem a importância de satisfazer o melhor possível as necessidades de cada cliente                                | Trabalho a ser feito (a maioria entende mas aplicar na prática é mais difícil devido à heterogeneidade de funções e dos níveis de informação dos colaboradores).   | Trabalho a ser feito (o nível de sensibilidade para o cliente não é igual para todos).  |
|   | "A prioridade são os nossos clientes"  | Adequa-se globalmente.   | Adequa-se globalmente.  |
|   | A empresa possui os recursos humanos, tecnológicos e financeiros para desenvolver uma eficiente gestão do relacionamento com o cliente | Sim, possui.<br><br>A empresa investe na formação contínua, tem a capacidade de dispor da vanguarda tecnológica em processos e equipamentos e são constantes as actualizações de hardware e software.  | Sim, possui.<br><br>Poder de decisão não é local, em termos tecnológicos e financeiros, e o desafio de reunir um conjunto de pessoas que tenham uma visão crítica e actualizada sobre a correcta abordagem ao mercado é constante.  |
| <b>6º TEMA:</b><br>Reacção à Segmentação de Clientes                    | Melhor forma de desenvolver uma gestão de clientes por segmentos   | Já existe uma estrutura implementada e adaptada.<br><br>Há um caminho a percorrer tentando inovar na abordagem que passa pela adequação das ferramentas disponíveis à escuta da realidade dos grupos de clientes.<br><br>O objectivo é sempre uma actuação diferenciada tanto quanto possível.                                       | Já existe uma estrutura implementada e adaptada.<br><br>A organização encontra-se estruturada por uma eficiente gestão que cruza aspectos geográficos, canais e autonomias das lojas.<br><br>A estrutura está montada ao nível da organização da tomada de decisão, ao nível operacional e ao nível da organização de redes de abordagem aos diferentes protagonistas do mercado. |

## Entrevistado nº 7 e Síntese das Declarações

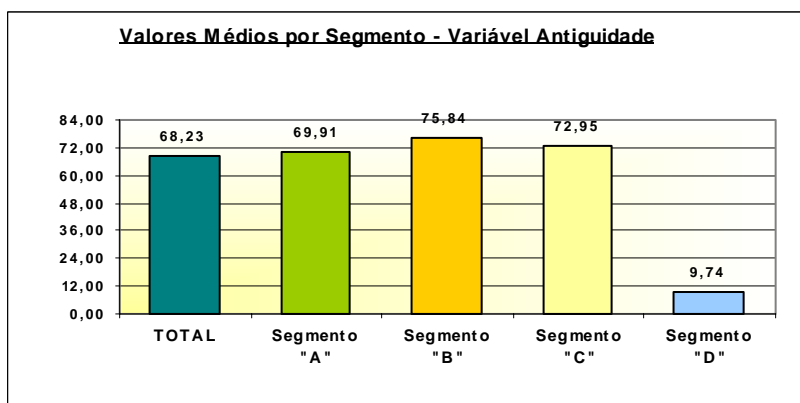
| MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEÚDO                                   |   | ENTREVISTADO Nº 7   | SÍNTESE DAS DECLARAÇÕES  |
|---|---|---|--|
| <b>1º TEMA:</b><br>Gestão do Relacionamento com o Cliente – CRM | Tamanho e heterogeneidade da carteira de clientes                                   | Tamanho ajustado ao mercado, talvez já em excesso.<br>Grande heterogeneidade.   | Tamanho ajustado ao mercado.<br>Grande heterogeneidade.  |
|   | Ir de encontro às necessidades específicas de cada cliente de forma individual      | Sim, mas só para os clientes mais importantes, tendo em conta a facturação, dedicação e potencial.                                      | Sim.   |
|   | Abordagem para satisfazer as necessidades dos clientes                              | Abordagens diferentes consoante o cliente.  | Abordagens diferentes consoante o cliente.   |
|   | “Colaboradores satisfeitos = Clientes satisfeitos = Accionistas satisfeitos”        | Concorda, se entender-se “satisfeitos” como um factor de motivação.   | Concordam, mas trata-se de uma equação insuficiente.   |
| <b>2º TEMA:</b><br>Valor do Cliente para a Empresa – CLV        | Valor dos clientes para a empresa   | Clientes com valores diferentes para a empresa, consoante a sua dedicação/exclusividade.  | Clientes com valores diferentes para a empresa.  |
|   | Investimento nos clientes   | Investir nos clientes que têm uma parceria mais estreita com a empresa.   | Investir em todos os clientes com níveis de esforços diferenciados.  |
|   | “O valor da empresa é a tradução do valor dos seus clientes”                        | Concorda parcialmente (para além de existirem clientes que não traduzem o valor da empresa, há tradução do público e dos fornecedores). | Concordam parcialmente (tradução de tudo o que a empresa representa para os clientes, do investimento, dos colaboradores, do património, ...). |
| <b>3º TEMA:</b><br>Segmentação de Clientes                      | Satisfazer as necessidades de cada cliente ou de grupos de clientes                 | Satisfazer grupos de clientes.  | Satisfazer grupos de clientes.   |
|   | Características ou comportamentos de compra dos clientes que permitem a segmentação | Características e comportamentos de compra são diferentes.  | Características e comportamentos de compra são diferentes.   |
|   | Tecnologias de informação que permitem a detecção automática de grupos de clientes  | Sabe que existem.   | Têm conhecimento.  |
|   | Ferramentas de segmentação  | Não tem conhecimento.   | 3 entrevistados referem algumas aplicações.  |
|   | Benefícios da sementação  | Evita a dispersão de recursos.<br>Permite orientar melhor a oferta de Serviço e a estratégia.   | Evita a dispersão de recursos.<br>Direcionamento da oferta.  |

| MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEÚDO   |  | ENTREVISTADO Nº 7  | SÍNTESE DAS DECLARAÇÕES  |
|---|--|--|--|
| <b>4º TEMA:</b><br>Apresentação dos conceitos de CRM, CLV e Segmentação | CRM  | <p>Ferramenta essencial de análise do comportamento dos clientes ou grupo de clientes que permite a sua caracterização.</p> <p>A equipa de CRM deve trabalhar em coordenação com outras equipas na delimitação da estratégia a implementar.</p>  | <p>Todos os entrevistados demonstraram conhecerem o conceito.</p> <p>Análise dos comportamentos de compra e satisfação de cada cliente, antecipação de necessidades e de pontos de viragem, gestão do relacionamento com o cliente, ...</p>  |
|   | CLV  | <p>Não conhece o conceito.</p> <p>Pelo nome, que sugere o valor do cliente ao longo da vida, deverá ter algo a ver com fidelização e rentabilidade.</p>  | <p>Maioria não conhece o conceito.</p> <p>Valor do cliente ao longo da vida, valor que a empresa obterá ao longo da relação comercial com o cliente, potencial financeiro do cliente, soma dos <i>cash-flows</i> actuais e futuros de cada cliente, ...</p>  |
|   | Segmentação  | <p>Segmentar é organizar em grupos a carteira de clientes, produtos e Serviço, de forma a atingir as metas/objectivos de cada grupo.</p>   | <p>Todos os entrevistados demonstraram conhecerem o conceito: agrupar os clientes conforme determinados critérios.</p>   |
| <b>5º TEMA:</b><br>Diagnóstico à Empresa                                | Os colaboradores entendem a importância de satisfazer o melhor possível as necessidades de cada cliente                                | Trabalho a ser feito (nem todos entendem).   | Trabalho a ser feito (a maioria entende mas aplicar na prática é mais difícil e o nível de sensibilidade para o cliente não é igual para todos os colaboradores).  |
|   | "A prioridade são os nossos clientes"  | Adequa-se, mas pode ser melhorado.   | Adequa-se à empresa.   |
|   | A empresa possui os recursos humanos, tecnológicos e financeiros para desenvolver uma eficiente gestão do relacionamento com o cliente | <p>Há espaço para melhoria.</p> <p>A empresa deve continuar a investir na formação e empenho dos colaboradores e também no campo tecnológico.</p>  | <p>Sim, possui.</p> <p>Poder de decisão não é local e existe trabalho a fazer no que toca aos recursos humanos.</p>  |
| <b>6º TEMA:</b><br>Reacção à Segmentação de Clientes                    | Melhor forma de desenvolver uma gestão de clientes por segmentos   | <p>Já existe uma estrutura implementada e adaptada.</p> <p>Passa primeiro por realizar uma "análise mostra" do mercado para encontrar pontos comuns entre os clientes, não se restringindo ao óbvio (a estrutura natural do mercado, cadeias e independentes).</p> <p>Só depois de uma devida avaliação é que a empresa estaria capaz de analisar se valeria ou não a pena, e em que medida, dividir os recursos por segmento.</p> | <p>Já existe uma estrutura implementada e adaptada.</p> <p>Só depois de uma devida avaliação à empresa, segmentos e mercado é que se estaria capaz de analisar se valeria ou não a pena, e em que medida, dividir os recursos por segmento.</p> <p>Necessidade da informação ser transversal a todas as pessoas que estejam em contacto com os clientes e a todas as actividades relevantes e ser acessível para quem está no terreno.</p> |

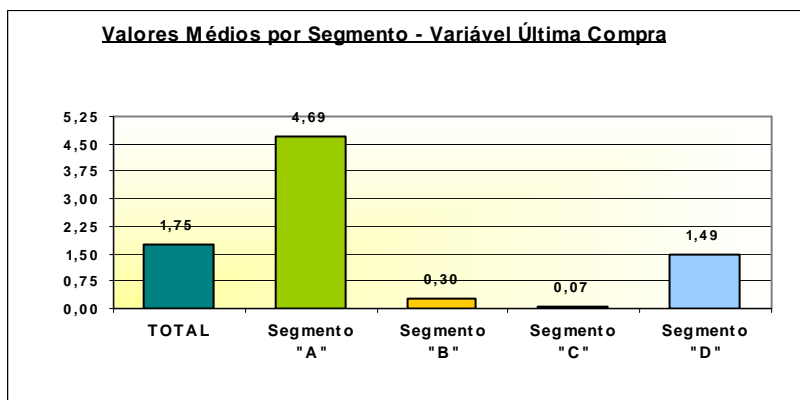
## D. Gráficos de Análise dos Segmentos



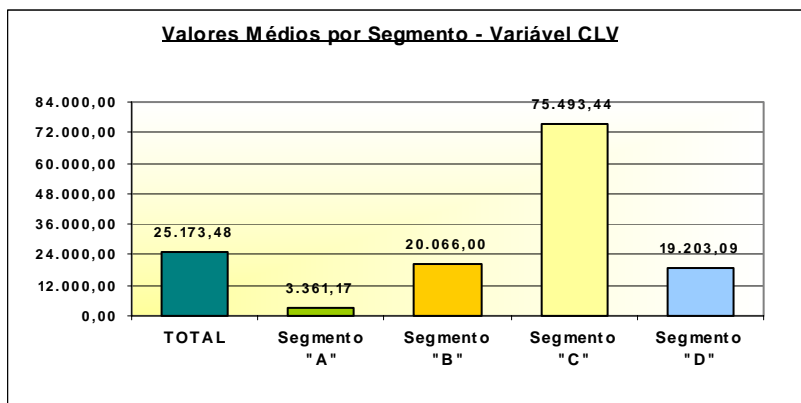
Gráf.12 – Valores Médios por Segmento – Variável E-Business



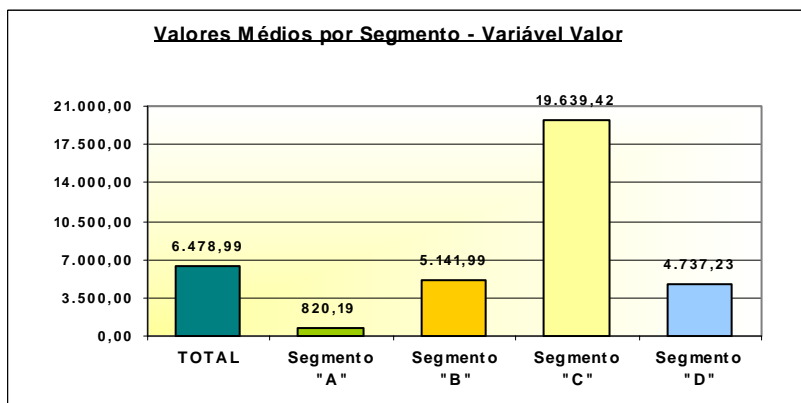
Gráf.13 – Valores Médios por Segmento – Variável Antiguidade



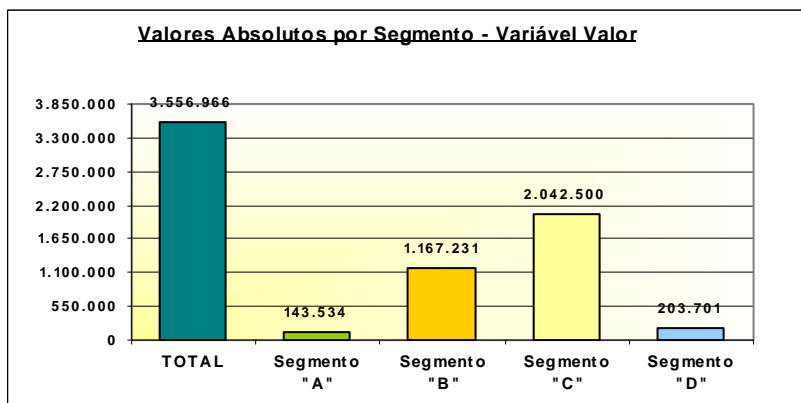
Gráf.14 – Valores Médios por Segmento – Variável Última Compra



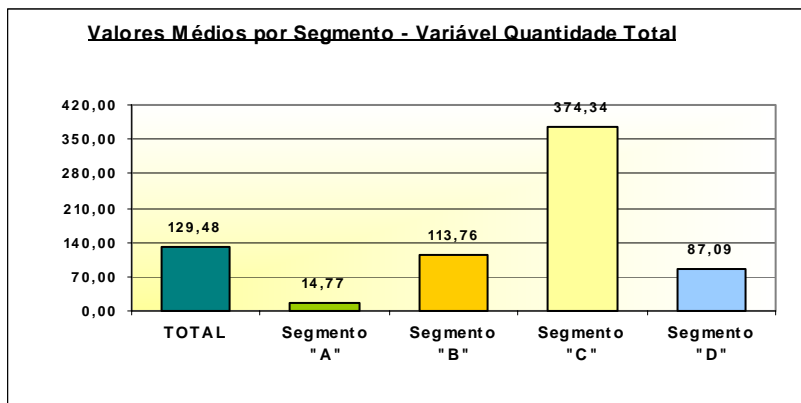
Gráf.15 – Valores Médios por Segmento – Variável CLV



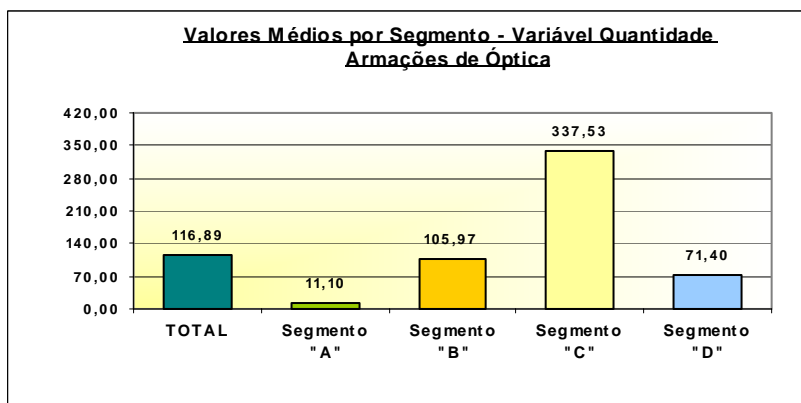
Gráf.16 – Valores Médios por Segmento – Variável Valor



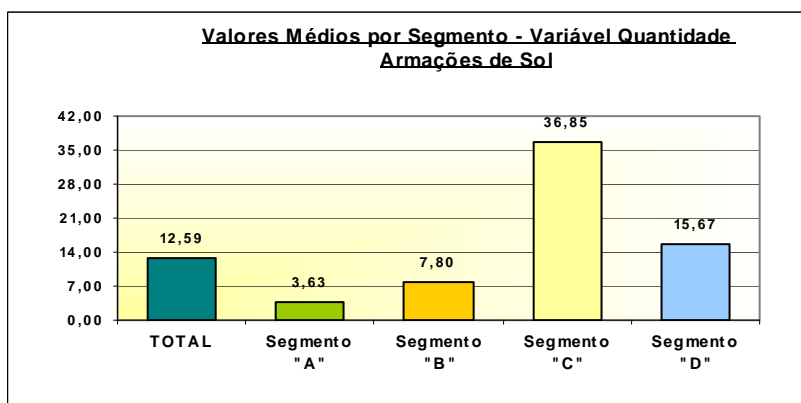
Gráf.17 – Valores Absolutos por Segmento – Variável Valor



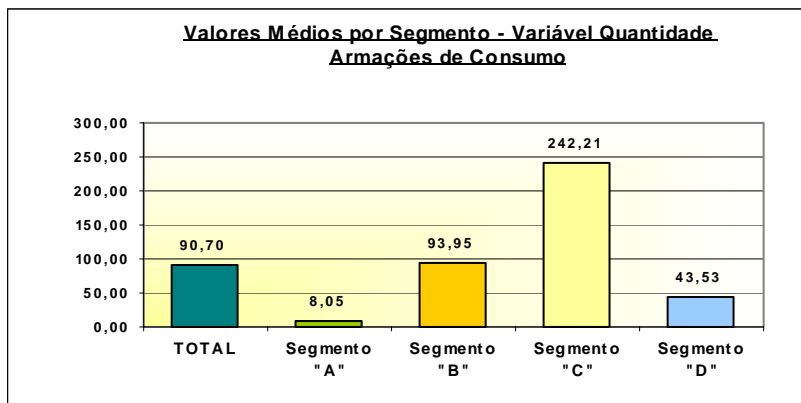
Gráf.18 – Valores Médios por Segmento – Variável Quantidade Total



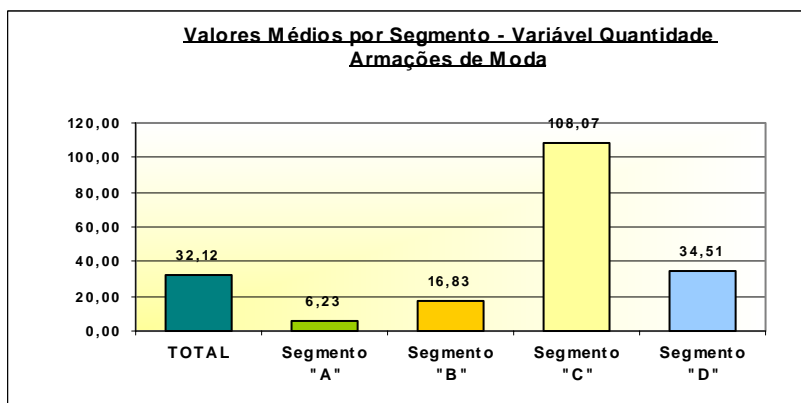
Gráf.19 – Valores Médios por Segmento – Variável Quantidade Armações de Óptica



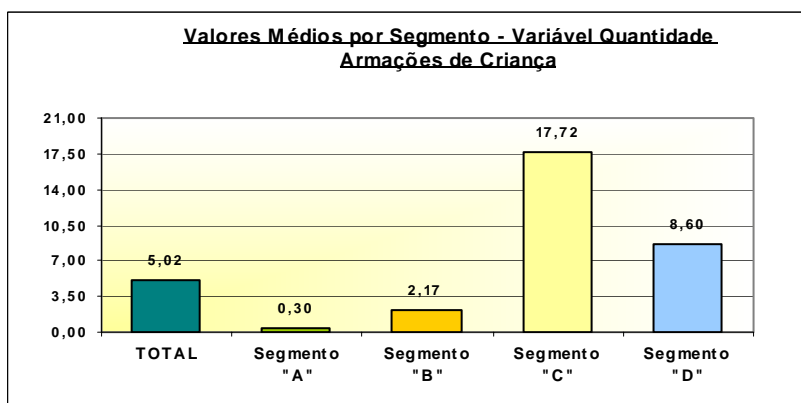
Gráf.20 – Valores Médios por Segmento – Variável Quantidade Armações de Sol



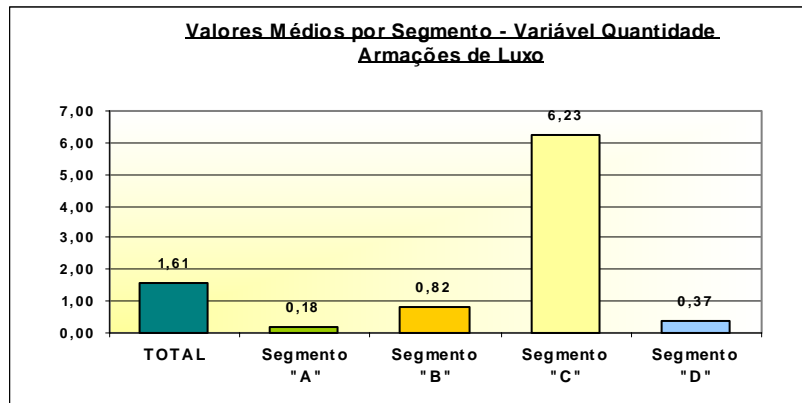
Gráf.21 – Valores Médios por Segmento – Variável Quantidade Armações de Consumo



Gráf.22 – Valores Médios por Segmento – Variável Quantidade Armações de Moda



Gráf.23 – Valores Médios por Segmento – Variável Quantidade Armações de Criança



Gráf.24 – Valores Médios por Segmento – Variável Quantidade Armações de Luxo