

Processo de gestão da carteira de clientes

Process for the client's portfolio management

Aline Arruda Milani¹; Victor Gaspar²; Alfredo Junior Paiola Albrecht^{3*}; Daiane Aparecida Fausto⁴; Rafaela Alenbrant Migliavacca⁵

¹ Grupo segurador Banco do Brasil e Mapfre - subscritora de riscos sênior - Avenida das Nações Unidas, 11.711, 18º andar, Brooklin Paulista - CEP 04578-000 - São Paulo (SP), Brasil

² INPEV (Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias) - Coordenador interno de operações - Rua Capitão Antônio Rosa, 376, 7º andar, Jardim Paulistano - CEP 01443-010 - São Paulo (SP), Brasil

³ UFPR - Setor Palotina - Professor do Departamento de Ciências Agrônomicas - Rua Pioneiro, 2153, Jardim Dallas - CEP 85950-000 - Palotina (PR), Brasil

⁴ ESALQ/USP – Doutorado em Ciência Animal e Pastagens – Av. Pádua Dias, 11 - CEP 13418-900 – Piracicaba (SP), Brasil

⁵ ESALQ/USP – Doutorado em Solos e Nutrição de Plantas – Av. Pádua Dias, 11 - CEP 13418-900 – Piracicaba (SP), Brasil

Resumo

Identificar e acompanhar as mudanças que ocorrem no mercado é com certeza um diferencial que todas as empresas buscam alcançar em seu processo de gestão. Conhecer a carteira de clientes da empresa e conseguir extrair dela o máximo de informações gerenciais não é uma tarefa fácil e muitos gestores acabam não dando a merecida atenção a este processo. O presente estudo traz uma proposta de como trabalhar o processo de gestão da carteira de clientes, construindo desde o seu banco de dados até os indicadores finais. A metodologia utilizada foi baseada na teoria da Curva ABC, desenvolvida por Pareto, para assim agrupar e priorizar os dados a serem trabalhados, já os clientes foram segmentados segundo o seu potencial. Ao final de todo o processo se tem a criação de um painel gerencial que contenha os indicadores da carteira, em um formato de fácil assimilação e interpretação, para que assim o gestor desta carteira tenha subsídios para tomar decisões de forma consciente sobre o panorama do que está ocorrendo naquele momento.

Palavras-chave: curva ABC, indicadores, segmentação

Abstract

Identify and track changes occurring in the market is definitely a difference that all companies seek to achieve in their management process. Knowing the customer base of the company and it could extract the maximum of information management is not an easy task and many managers end up not giving the deserved attention to this process. This paper presents a proposal of how to work the process of managing the portfolio of customers, building from its database until the final indicators. The methodology was based on the theory of curve ABC, developed by Pareto, thus grouping and prioritizing the data to be worked out, since customers were segmented according to their potential. The end of the whole process is the creation of a management dashboard that contains indicators of the portfolio in a format easy to assimilate and interpret, so that the manager of this portfolio has subsidies to consciously make decisions about the landscape that is occurring at that moment.

Keywords: ABC curve, indicators, segmentation

* Autor correspondente <ajpalbrecht@yahoo.com.br>

Enviado: 07 jan. 2015

Aprovado: 27 mar. 2015

Introdução

Um dos maiores desafios que qualquer empresa consolidada no mercado encontra é como gerir de forma adequada as informações que são geradas durante os processos mais corriqueiros. O cliente é o foco da maioria das informações obtidas dentro de um negócio, porque é a partir da decisão dele de adquirir um produto ou serviço que é desencadeada a maioria dos processos produtivos.

A popularização dos sistemas de gestão através do auxílio de softwares cada vez mais amigáveis e de custo acessível a vários níveis de empresários, permite que a cada ponto de decisão significativo, a informação gerada fique armazenada, como um ponto em banco de dados. Dependendo da necessidade e do tamanho da complexidade das interações, este banco de dados pode passar de algumas tabelas a infundáveis relatórios.

Dentre todos os bancos de dados gerados, a carteira de clientes é um banco comum à maioria das empresas, que tem seus objetivos voltados à venda de um produto ou serviço. É um dos principais bancos de dados de qualquer empresa, porque contém as informações do seu bem mais precioso, que é o cliente. Por este motivo as informações nele contidas devem estar sempre atualizadas e disponíveis para uso assim que necessário. A sanidade das informações garante que as análises que serão realizadas a partir delas reflitam a realidade na qual a empresa se encontra.

Gestão da carteira de clientes é o processo no qual é gerenciada a posição atual e a movimentação que os clientes possuem dentro dos segmentos de uma carteira de clientes com o passar de um determinado intervalo de tempo. A segmentação de clientes é uma etapa do processo, a qual busca agrupar os clientes segundo critérios estabelecidos pelo gestor da carteira. O ato de agrupar os clientes fornece as posições que os mesmos ocupam em um determinado momento.

A simples observação da carteira já fornece uma excelente análise, possibilitando a observação da sua posição atual, o que de fato está ocorrendo naquele momento, quem são os clientes que valorizam a empresa e quem são os clientes que a empresa valoriza. Porém estas posições não são estáticas e mudam a cada intervalo de tempo, conforme as negociações ocorrem.

Para utilizar todo o potencial deste processo de gerenciamento, devem ser monitoradas as movimentações que ocorrem, qual a sua frequência, intensidade e destino. O papel do gestor é interferir através de um conjunto de ações para que determinado cliente mude de segmentação ou que ele permaneça no grupo em que está, conforme os objetivos da empresa. É nesse contexto que a gestão de carteira

está inserida. Não apenas como uma forma de suporte, ou mais uma ferramenta para o gestor da área comercial, e sim como um processo sólido para auxiliar no desenvolvimento das empresas durante todo o seu ciclo, alinhando as diretrizes e estratégias da empresa junto à equipe comercial.

A segmentação e análise da carteira são etapas alvos deste trabalho, e serão abordadas no decorrer do mesmo. Com relação ao plano de ação, este é dependente do resultado das etapas anteriores, nesta etapa existem diversas técnicas, das mais complexas como o diagrama de Ishikawa (Ishikawa, 1986) e o 5W 2H (Maestro et al., 2004), até as mais simples como um *Brainstorm* (discussões em grupo). Já a verificação dos resultados consiste em mensurar se os objetivos do plano de ação idealizado foram alcançados e alimentar o sistema com as novas informações obtidas.

Neste contexto temos a curva ABC (ou curva 80-20), que é um método de classificação de informações, no qual se separam os itens de maior importância, os quais são normalmente em menor número (Carvalho, 2002). Baseada no princípio de Pareto é feita a classificação estatística de materiais, baseada nas quantidades utilizadas e no seu valor. Essa metodologia também pode ser utilizada para classificar clientes em relação aos seus volumes negociados ou em relação à lucratividade proporcionada, classificação de produtos da empresa pela lucratividade proporcionada, dentre outros aspectos (Sacomano, 2004).

Vilfredo Pareto foi o criador deste teorema, um engenheiro e economista ítalo-suíço (1848-1923) (Sacomano, 2004), que examinou a distribuição de riqueza em seu país e buscou descrevê-la estatisticamente. Ao realizar seus estudos, ele concluiu que apenas 20% da população possuía a maior parte da riqueza, ou seja, cerca de 80% do capital da população. Ele então demonstrou como essa distribuição podia ser expressa graficamente, em uma curva cumulativa que ficou conhecida como a Lei de Pareto.

No universo organizacional, a curva ABC é muito utilizada para a administração de estoques, definição de políticas de vendas, estabelecimento de prioridades, programação de produção, dentre outros (Pinto, 2002). A curva ABC tem em seus fundamentos o princípio de Pareto, teoria segundo a qual o padrão de distribuição de renda é histórica e geograficamente constante, independentemente das políticas tributárias e de bem-estar social (Goodman, 1993).

A análise baseada nas curvas ABC também permite verificar de imediato os itens críticos do orçamento (insumos ou os serviços que possuem maior

representatividade). A partir daí é possível examinar detalhadamente preços, condições de pagamento, alternativas, composições, índices de produtividade, encargos incidentes, etc., e tomar as decisões cabíveis (Sampaio, 2005).

Um ponto importante a ressaltar durante o processo de definição dos critérios de formação dos segmentos comerciais é que estes devem permitir criar grupos significativos de clientes, seja pelo número de clientes ou pelo volume massificado do indicador. É interessante que o critério avaliado apresente especificidade e que seja mensurável. O objetivo desta etapa é concentrar esforços e ações, em determinados grupos de clientes.

Outra etapa do processo é a participação do cliente, que consiste em avaliar qual a porcentagem do potencial total do cliente que a empresa consegue de fato alcançar. Os clientes da carteira que possuam altos índices de participação indicam que estes são comprometidos, que enxergam valor nos negócios realizados. Eles fazem a melhor ação de marketing do mercado que é contar a sua boa experiência durante o processo de comercial aos outros clientes do mercado. Outra análise interessante é a busca do “*benchmarking*”, que Reis (2005) define *benchmark* como o processo contínuo de medição de produtos, serviços, atividades e práticas diretas próprias de uma empresa em relação aos seus concorrentes, tomando-se como referência aqueles que ocupam posições de destaque ou liderança no mercado. Segundo Shiba (1997), o *benchmark* pode ser interno, ou seja, dentro da própria organização analisada.

O monitoramento deste indicador é importante porque se a participação da empresa no cliente está diminuindo ao longo do tempo, isto certamente indica que a concorrência está avançando no território de atuação da empresa e uma reação imediata deve ser tomada antes que ocorra a perda total do cliente. O acompanhamento deste indicador permite ao gestor ter tempo hábil para a elaboração de plano de ação mais pontual se for o caso e também é uma forma de monitorar a ação da concorrência.

De acordo com o supramencionado, este trabalho teve como proposta a elaboração de uma ferramenta prática e objetiva, que tornasse de fácil assimilação e gestão a análise da carteira de clientes de diversos ramos de operações do agronegócio no Brasil.

Materiais e Métodos

Construção do Banco de Dados

A construção da base de dados deve ser uma das etapas mais importantes do processo, pois é ela que garante a confiabilidade das informações a serem trabalhadas.

Foram adotadas algumas premissas e dimensões, que foram aplicadas em todas as análises apresentadas. É importante defini-las para garantir que todas as análises tenham sido realizadas sobre um mesmo ponto.

Os pontos que foram observados podem ser de livre escolha do gestor. Serão apresentadas algumas escolhas para orientação do leitor e definida qual foi a referência escolhida para as análises realizadas.

Período de tempo: as medidas de tempo mais comuns são baseadas no calendário, variando de semanas, quinzenas, meses, trimestres, semestres, anos, etc. O período escolhido para o trabalho foi ano calendário.

Faturamento: a métrica aqui foi definida como sendo o valor na moeda “Real” referente ao faturamento bruto, ou seja, todo o valor pago pelo cliente ao adquirir os produtos e serviços da empresa, incluindo os impostos.

Potencial: capacidade máxima que o cliente tem em adquirir o portfólio completo da empresa, como se o cliente fosse comercializar todos os insumos necessários para a sua produção com a empresa em estudo. A métrica foi definida como valor na moeda “Real”.

Cliente: foi definido como cliente uma unidade de produção, pois é comum encontrarmos uma mesma unidade de produção que adquire seus insumos com diversos números de CPF ou CNPJ, o que acaba alterando os resultados desejados pela análise, uma vez que os produtos e serviços são destinados a um mesmo local.

Banco de dados: conjunto de todas as informações que são necessárias para compor as análises. Aqui as informações utilizadas foram referentes à carteira de clientes. As informações contidas no banco de dados são: nome do cliente, faturamento e potencial, segundo os critérios definidos.

Curva ABC

A dimensão escolhida para esta etapa do processo foi o faturamento, por ser de fácil acesso a todas as empresas, sejam elas prestadoras de serviços ou fornecedoras de produtos.

O faturamento é tratado pela legislação tributária para fins de recolhimento de impostos e está ligado à receita bruta de um determinado período de tempo. As empresas mantêm bons históricos e controles sobre os seus faturamentos para evitar possíveis problemas tributários e pagamentos de multas decorrentes de informes incorretos à receita federal, tornando assim este um indicador sólido para análises comerciais.

Para o presente trabalho foi adotada a construção da curva com quatro níveis, para demonstrar a flexibilidade desta ferramenta e que esta pode e deve ser adaptada a realidade de cada carteira, que varia muito na sua composição de valores e número de indivíduos que a compõe.

O processo de construção deste indicador é dividido em quatro passos, explanados a seguir:

1. Ordenar os clientes em ordem decrescente segundo os seus valores absolutos de faturamento, gerando assim uma lista de clientes ordenados do maior faturamento até o menor deles.

2. Construir o percentual que o faturamento de um determinado cliente representa no faturamento total da carteira. Dividir o faturamento do cliente pelo faturamento total da carteira.

3. Construir o percentual acumulado dos valores somando o valor atual com o valor imediatamente anterior.

4. Atribuir o segmento aos valores acumulados. Para isso foram adotados os valores convencionais de distribuição. Para o segmento "A" adotou-se todo valor acumulado até a marca de 70%, para o segmento "B" todo o valor acumulado até a marca de 88%, para o segmento "C" todo o valor acumulado até a marca de 97% e para o segmento "D" todo valor acumulado até a marca de 100%.

É importante dizer que os percentuais adotados no quarto passo não são fixos, podendo ser determinados percentuais diferentes dos propostos neste trabalho conforme os interesses da empresa. Embora inicialmente a Curva ABC transmita a ideia de uma divisão em três categorias (A, B e C), é possível criar tantos segmentos quanto se façam necessários, como foi feito neste exemplo com a criação do segmento D. O aumento do número de segmentos aumenta a complexidade da análise. A Tabela 1 demonstra os passos detalhados anteriormente, e ilustra o formato do banco de dados. Já a Tabela 2 apresenta um resumo da carteira que está sendo avaliada.

Tabela 1. Passos para construção da curva ABC

| Cliente Agrupador | Faturamento | % | % Acum. | ABC |
|-------------------|-------------|----------|----------|----------|
| | 1º Passo | 2º Passo | 3º Passo | 4º Passo |
| José 1 | 4.216,189 | 5 | 5 | A |
| José 2 | 3.224,876 | 4 | 8 | A |
| José 3 | 3.111,057 | 4 | 12 | A |
| José 4 | 2.714,316 | 3 | 15 | A |

Fonte: Dados obtidos durante a elaboração do estudo, 2013

Tabela 2. Resumo da carteira para geração da curva ABC

| ABC | Nº de Clientes | Faturamento | % |
|-------|----------------|-------------|-----|
| A | 43 | 61.942,505 | 70 |
| B | 42 | 15.200,339 | 17 |
| C | 61 | 9.020,590 | 10 |
| D | 66 | 2.273,324 | 3 |
| Total | 212 | 88.436,758 | 100 |

Fonte: Dados obtidos durante a elaboração do estudo, 2013

Segmentação Comercial

Para esta etapa do processo foi adotada a dimensão potencial, por ser uma dimensão de fácil acesso e pelo fato da maioria das empresas manterem um bom controle sobre esta informação. A equipe comercial, por manter um relacionamento constante e próximo ao cliente, detém esta informação. É importante que a informação esteja atualizada no momento da análise e que tenha como base a safra do faturamento, uma vez que o potencial do cliente oscila constantemente.

O potencial depende do negócio no qual o cliente está inserido. Para este estudo foram adotadas as seguintes faixas de valores para definir a segmentação comercial de cada cliente da carteira:

- 1- Cliente Ouro: potencial acima de 10.000;
- 2- Cliente Prata: potencial entre 6.000 e 10.000;
- 3- Cliente Bronze: potencial entre 2.500 e 6.000;
- 4- Cliente Latão: potencial até 2.500.

A Tabela 3 demonstra os passos explanados anteriormente e ilustra o formato do banco de dados. Já a Tabela 4 apresenta um resumo da carteira que está sendo avaliada.

Tabela 3. Construção da segmentação comercial de acordo o potencial dos clientes

| Cliente Agrupador | Potencial | Segmento |
|-------------------|-----------|----------|
| José 2 | 12.000,00 | Ouro |
| José 5 | 7.300,00 | Prata |
| José 12 | 6.000,00 | Bronze |
| José 197 | 1.050,00 | Latão |

Fonte: Dados obtidos durante a elaboração do estudo, 2013

Tabela 4. Resumo da segmentação comercial da carteira de clientes.

| Segmento | Potencial | Nº de Clientes |
|----------|------------|----------------|
| Ouro | 67.200,00 | 5 |
| Prata | 70.600,00 | 10 |
| Bronze | 91.590,00 | 23 |
| Latão | 109.910,00 | 174 |
| Total | 339.300,00 | 212 |

Fonte: Dados obtidos durante a elaboração do estudo, 2013

Participação

Nesta etapa avaliou o quanto do potencial efetivo de um cliente a empresa consegue capturar. O cálculo foi feito através da divisão do faturamento realizado pelo potencial que o cliente possui, trabalhando o indicador no formato de porcentagem. É importante que as dimensões trabalhadas estejam na mesma unidade de medida para se evitar distorções na análise.

Para este estudo foram adotadas as seguintes faixas de valores para definir a Segmentação por participação:

- 1- Grande (G): participação acima de 70%;
- 2- Médio (M): participação entre 50% e 70%;
- 3- Pequeno (P): participação entre 30% e 50%;
- 4- Eventual (E): participação abaixo de 30%.

Deve-se ressaltar que cada gestor deve avaliar qual a faixa de valores que melhor se adéqua a realidade de sua região e aos produtos e serviços com o qual a empresa trabalha.

Nesta etapa, não há necessidade de organização do banco de dados, uma vez que o cálculo é individual, não dependendo de resultados prévios conforme acontece com a metodologia da curva ABC. A Tabela 5 demonstra os passos mencionados anteriormente e ilustra o formato do banco de dados. Já a Tabela 6 apresenta um resumo da carteira que estava sendo avaliada.

Tabela 5. Parâmetros para construção da participação no cliente

| Cliente Agrupador | Potencial | Faturamento | Participação (%) | Participação |
|-------------------|-----------|-------------|------------------|--------------|
| José 10 | 3.000,00 | 2.340,002 | 78 | G |
| José 1 | 13.500,00 | 4.216,189 | 31 | P |
| José 3 | 5.700,00 | 3.111,057 | 55 | M |
| José 2 | 12.000,00 | 3.224,876 | 27 | E |

Fonte: Dados obtidos durante a elaboração do estudo, 2013

Tabela 6. Resumo da participação no cliente nas quatro faixas adotadas

| Participação | Nº de Clientes | Participação (%) |
|--------------|----------------|------------------|
| G | 32 | 82 |
| M | 21 | 58 |
| P | 63 | 37 |
| E | 96 | 13 |
| Total | 212 | 25 |

Fonte: Dados obtidos durante a elaboração do estudo, 2013

Construção do Painel de Indicadores

Visualizar as informações que se deseja diretamente no banco de dados, muitas vezes não é a forma mais prática de se extrair uma informação. Por isso as informações devem- ser organizadas de forma clara e objetiva, para que o usuário tenha de forma rápida e de fácil assimilação respostas às suas dúvidas. Quanto maior for à velocidade de análise que é impressa aos sistemas comerciais, maior será a resposta às oscilações que o mercado apresenta, principalmente em um mercado tão dinâmico quanto o do agronegócio.

Todos os indicadores foram trabalhados sob duas dimensões: número de clientes e o volume de dados que estes representam. Além disso, os indicadores foram segregados segundo suas dimensões específicas, que foram parametrizadas durante o processo de construção da carteira de clientes. As informações serão apresentadas no formato de gráfico de barras verticais, sem escalas numéricas, mas com rótulos para apresentação dos resultados, um para cada dimensão, assim como ilustrado na Figura 1.

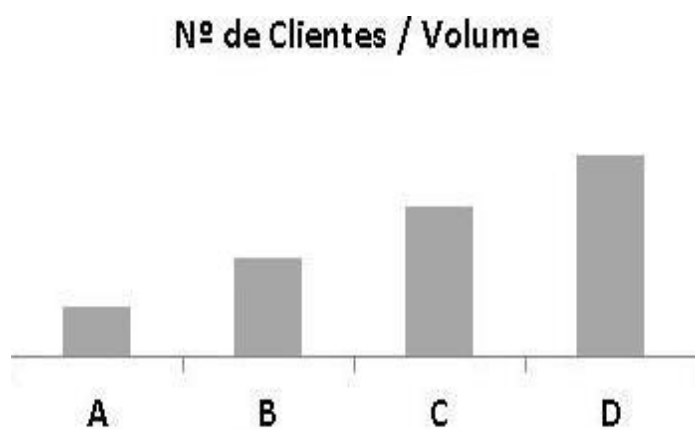


Figura 1. Modelo de gráfico de barras verticais

Fonte: Informações obtidas na elaboração do estudo, 2013

Todos os indicadores de faturamento, segmentação comercial e potencial, foram analisados através do cruzamento de suas informações com a participação no cliente, formando assim uma matriz 4X4, sem escalas numéricas, mas com rótulos para a apresentação de seus resultados. Esta é uma visão importante para mostrar quais são os grupos de clientes que devem ser retidos e os grupos de clientes que ainda tem potencial de mercado a ser explorado pela empresa.

Esta é uma visão estratégica que além de mostrar a situação real da carteira de clientes permite observar onde estão as oportunidades de mercado a serem exploradas pelo gestor da carteira. Cabe uma análise mais profunda de cada um dos grupos que a empresa possa considerar como sendo mais importantes, segundo os resultados apresentados. A Figura 2 ilustra a matriz que cruza os indicadores com a participação no cliente.

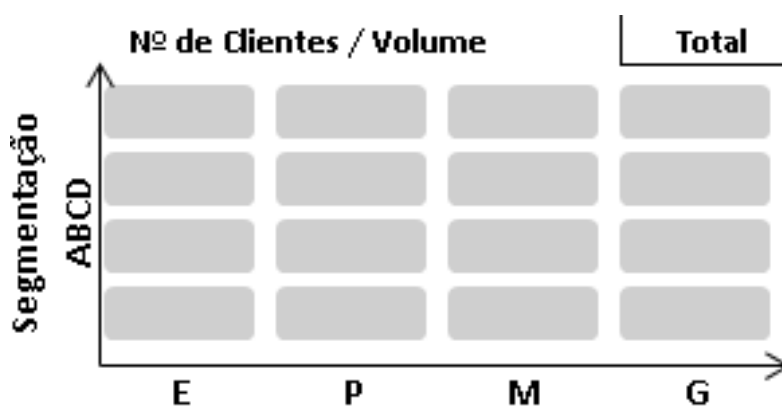


Figura 2. Modelo da matriz de participação

Fonte: Informações obtidas na elaboração do estudo, 2013

Por fim, a Figura 3 ilustra a visão final do painel de indicadores e demonstra as informações que serão discutidas. Os gráficos foram dispostos de forma que a sua impressão seja possível em única folha de papel A4 na orientação paisagem, assim o gestor da carteira terá uma visão global dos indicadores, em um relatório de uma única folha com informações de fácil assimilação e interpretação. Os resultados apresentados são referentes à carteira de clientes de um representante comercial.

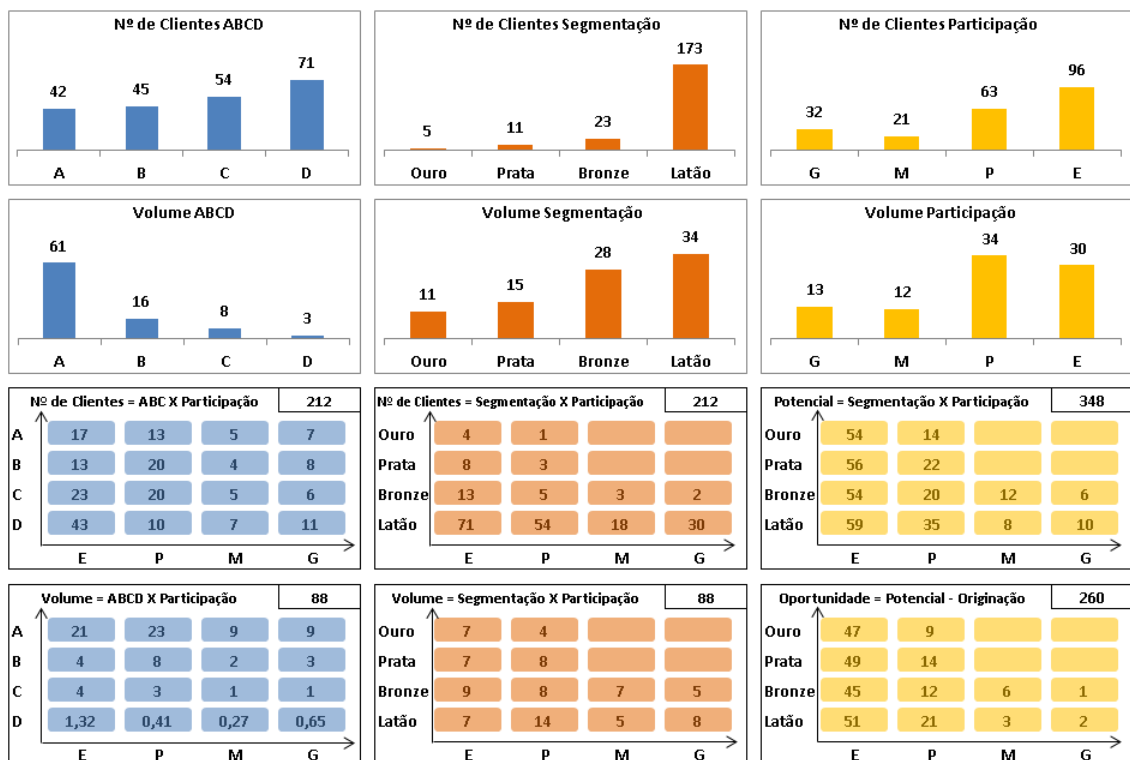


Figura 3. Visão completa do Painel de Indicadores

Fonte: Informações obtidas na elaboração do estudo, 2013

Resultados e Discussão

Conforme ilustrado pela Figura 3, o painel de indicadores está dividido em três áreas: Azul, Laranja e Amarela. Embora os cálculos realizados sejam os mesmos, cada área apresenta uma forma distinta de interpretação dos resultados, já que os indicadores avaliados são diferentes. A seguir, será detalhada cada uma destas áreas.

Área Azul

Esta área do painel tem o objetivo de mostrar a relação que existe entre o número de clientes e o volume por eles originado segundo o indicador da Curva ABC.

Na primeira visão ilustrada pela Figura 4, tem-se a percepção visual e numérica dos valores obtidos. Os gráficos facilitam a noção de grandezas e proporções que existem entre as classes. Percebe-se que na classe “A” temos um pequeno número de clientes que gera 70% do faturamento da empresa, clientes alvo da empresa que merecem ações comerciais específicas, e no outro extremo, a classe “C” e “D” com um grande número de clientes que gera um pequeno montante de faturamento. Muitos destes clientes são transacionais, que não desejam nenhum tipo de comprometimento com qualquer empresa, cabendo ao gestor identificá-los.

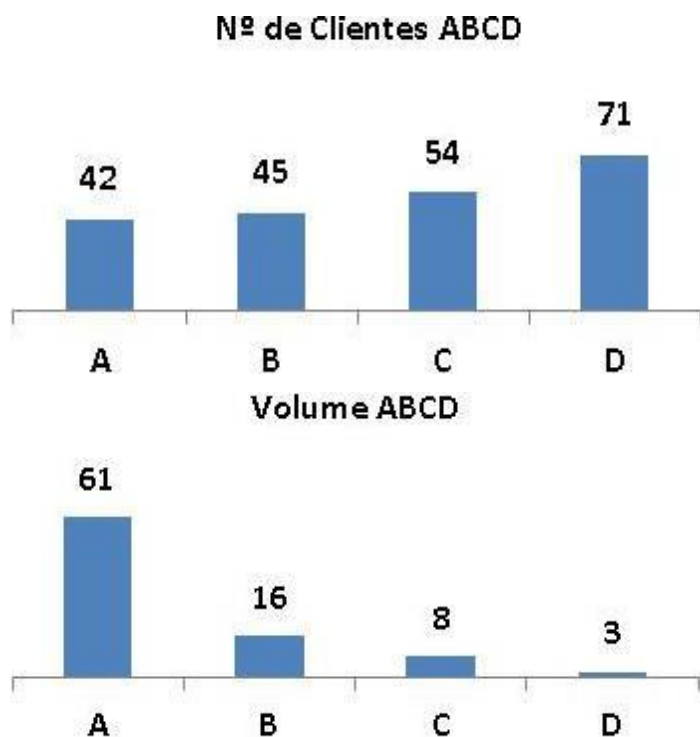


Figura 4. Comparativo da Curva ABC - Número de Clientes x Volume

Fonte: Informações obtidas na elaboração do estudo, 2013

Na segunda visão ilustrada pela Figura 5, observa-se a relação que existe entre os segmentos da Curva ABC e a participação que se tem sobre os clientes que compõem essa classe.



Figura 5. Comparativo da curva ABC com a participação no cliente - Número de clientes e volume por classe.

Fonte: Informações obtidas na elaboração do estudo, 2013

Ao observar o segmento “A”, existem 42 clientes, deste grupo tem-se 17 clientes cuja participação foi classificada como “E” (participação até 30%), existe nesta condição uma oportunidade de ganho para empresa, um ponto a ser explorado: clientes que são importantes para a empresa, já que são classificados como “A”, porém para o cliente não temos tanta relevância, já que a maior parte de seu potencial é explorado pela concorrência.

Neste caso as decisões comerciais devem ser tomadas para conquistar maior participação nestes clientes e assim impedir que estes acabem sendo levados totalmente pela concorrência.

Ao observar o outro extremo na participação, encontram-se os clientes de participação “G” (participação acima de 70%), para os quais deve haver trabalho específico de retenção por serem clientes que encontraram valor nos produtos e serviços prestados, comprometendo a maior parte de seus recursos com a empresa.

Área Laranja

Esta área do painel tem o objetivo de mostrar a relação que existe entre o número de clientes e o volume por eles originado segundo o indicador da segmentação comercial.

Na primeira visão observa-se que a maior parte do volume negociado se encontra nas segmentações mais baixas como “Bronze” e “Latão”, porém estas categorias concentram o maior número de clientes, gerando um baixo valor faturado por cliente. Já nas segmentações “Ouro” e “Prata”, o seu volume é menos expressivo do que nas outras categorias, porém com o baixo número de clientes o volume faturado

médio por cliente torna-se maior, o que é interessante quando forem analisados indicadores como o custo de servir e ganhos em escala de faturamento.

Até certo ponto a administração de um número restrito de clientes também é vantajosa para empresa, porque diminui a carga de trabalhos administrativos, levando em consideração que quanto menor o número de clientes em sua carteira, maior o risco que se está assumindo. Caso o faturamento de algum cliente venha a faltar da carteira (quebra por safra, inadimplência, desistência do negócio, migração para a concorrência, etc.), este volume terá uma grande representatividade.

Observando os indicadores desta área, que são ilustrados pela Figura 6, percebe-se que a maior concentração de volume está locada na segmentação Latão, porém o número de clientes necessário para alavancar esse segmento é muito alto, quando comparado com as outras segmentações, demonstrando que a relação cliente por volume gerado pode ser melhorada.



Figura 6. Comparativo da segmentação comercial - Número de clientes

Fonte: Informações obtidas na elaboração do estudo, 2013

Na segunda área é observada a relação existente entre os segmentos comerciais e a participação realizada em cada um deles. As informações mostram que existe uma grande concentração de clientes nos quais a empresa possui uma baixa participação, principalmente no segmento “Ouro” e “Prata”, que seriam os clientes alvos da empresa, demonstrando uma forte ação da concorrência.

Ainda que a maior parte do faturamento destes clientes seja destinado a empresa, destaca-se o fato que em nenhum deles a empresa conseguiu uma participação maior do que 50%. Nas segmentações mais baixas como “Bronze” e “Latão” são encontrados os clientes com o maior percentual de participação, característica natural destes clientes, uma vez que seu potencial é baixo. Para estes clientes não é interessante que tenham vários fornecedores porque perdem poder

comercial com os baixos volumes a serem negociados, uma vez que são limitados pelo seu baixo potencial. A Figura 7 ilustra os gráficos desta área.

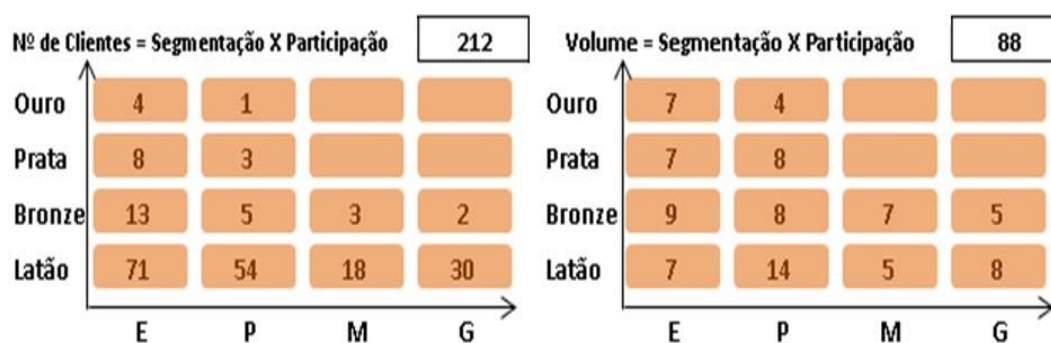


Figura 7. Comparativo da segmentação comercial com a participação no cliente - Número de clientes e volume por classe

Fonte: Informações obtidas na elaboração do estudo, 2013

Área Amarela

Na primeira visão é possível observar qual é a distribuição existente na carteira com relação à participação exercida nos clientes e o potencial que eles detêm. A participação “G” tem 15% dos clientes da carteira e 15% do volume faturado e a importância desta categoria é o comprometimento que estes clientes têm com a empresa. A categoria “P” é uma das mais interessantes porque além de apresentar a melhor relação volume/cliente, é onde está concentrada a maior parte do faturamento da empresa.

Também podemos explorar o fato de que estes clientes têm um comprometimento máximo com a empresa de 50% dos seus recursos, indicando que ainda existe espaço de crescimento nesta categoria. Através da Figura 8 é possível observar a distribuição dos dados entre os indicadores citados anteriormente.

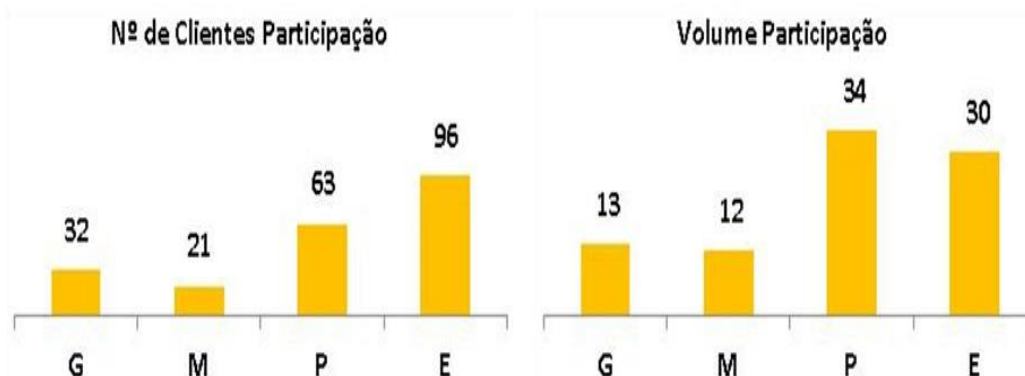


Figura 8. Comparativo da participação no cliente - Número de clientes e potencial por classe

Fonte: Informações obtidas na elaboração do estudo, 2013

Na segunda visão, o primeiro gráfico tem a função de mostrar a distribuição que o potencial possui dentro da segmentação comercial e o nível de participação que a empresa consegue alcançar nos clientes. Observa-se que os clientes nos quais a empresa tem maior penetração, pertencem a uma segmentação comercial mais simples: Bronze e Latão. Outro ponto observado é que todos os clientes segmentados como Ouro tem uma participação inferior a 50%, com maior concentração na categoria “P”, indicando que existe uma forte ação da concorrência nestes clientes.

O segundo gráfico mostra o faturamento total que a empresa tem a conquistar no mercado daquela carteira. A maior parte do faturamento a conquistar fica nas categorias de participação “E” e “P”, já que apresenta menor taxa de penetração. É interessante observar qual o segmento comercial a ser explorado. Os segmentos Ouro e Prata detêm uma parcela significativa do potencial da carteira e foi constatado na área Laranja que o seu número de clientes é baixo, o que facilita a administração destes clientes nas campanhas que serão realizadas com o objetivo de aumentar o faturamento.

Não devem ser esquecidos os clientes das segmentações mais baixas, porque eles ajudam a compor o faturamento total da empresa. O ponto principal é saber quais são os clientes que merecem de fato a dedicação de tempo e recursos, uma vez que estes clientes tem um potencial limitado pelo tamanho de seu próprio negócio, sendo necessário avaliar o possível retorno que uma campanha comercial poderá trazer. A Figura 9 apresenta o gráfico desta última área do painel de indicadores.

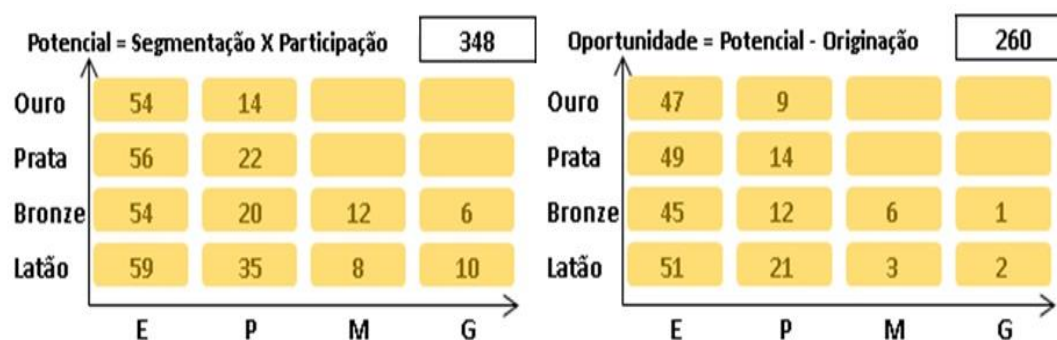


Figura 9. Comparativo da segmentação comercial com a participação no cliente e com a dimensão potencial - Número de clientes e volume por classe

Fonte: Informações obtidas na elaboração do estudo, 2013

Conclusões

A ferramenta demonstrou ter uma grande praticidade de uso, permitindo que a partir dela seja construída uma série de indicadores e análises comerciais, focadas em segmentos ou categorias específicas de clientes.

Foi possível observar a dinâmica existente entre o número de clientes e o volume alavancado pelo indicador, permitindo ao gestor avaliar quantos indivíduos serão afetados em suas ações comerciais, podendo assim prever gastos e mão de obra envolvida.

Foi visualizado como transformar dados de um banco relativamente simples em informações pertinentes ao negócio de vários ramos comerciais, uma vez que seus parâmetros podem ser facilmente alterados, pelo gestor que fará as análises.

Resultados como estes permitem estudos futuros relacionados às próximas etapas da gestão de carteiras de clientes, tendo como foco o desenvolvimento de análises para ações voltadas à decisão quanto à aquisição, retenção e recuperação de clientes.

Referências

Carvalho, J.M.C. 2002. Logística. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo. p. 220-230

Goodman, J.E. 1993. Dicionário de termos financeiros e de investimento. São Paulo: Nobe. p. 400-426

Ishikawa, K. 1986. Total quality control: estratégia e administração da qualidade. São Paulo: IM&C Internacional. p. 225-236

Maestro, A.; Popinigis, F.; Mendes, P.J.V.; Sá, V.B.M.G.; Martins, V. M. 2004. Metodologia de análise e melhoria de processos: AMP da Embrapa. Versão 5. Brasília: Embrapa, SGE. p. 40-60

Pinto, C.V. 2002. Organização e gestão da manutenção. Lisboa: Monitor. p. 21-42

Reis, G.M. 2005. Uma proposta de indicadores de desempenho para unidades de negócios: o caso da companhia de saneamento do Paraná – SANEPAR. Dissertação de Mestrado, Florianópolis, SC. p. 43-48

Sacomano, J.B. 2004. Administração de produção na construção civil: o gerenciamento de obras baseado em critérios competitivos. São Paulo: Arte & Ciência. p. 93–98

Sampaio, F.M. 2005. Orçamento e custo na construção. São Paulo: Hemus. p. 290–295

Shiba, S. 1997. Quatro revoluções na gestão da qualidade. Porto Alegre: Artes Médicas. 99 p.