

Transformar clientes secundários em fundamentais: *A “how to do” model*



Transformar clientes secundários em fundamentais:

A “how to do” model

Gonçalo António Direito Pintão Pereira Melo

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientador: Prof. Joaquim Manuel Vicente Rodrigues

Docente do DMOGG – Departamento de Marketing, Operações e Gestão
Geral do ISCTE-IUL

Julho, 2018

Resumo

O tema central deste estudo, designado “Transformar clientes secundários em fundamentais”, tem o objetivo de dotar a *Calor Gas* com uma ferramenta que potencie os clientes secundários (fornecidos por cilindros de gás propano e butano), de forma a tornarem-se fundamentais nas prioridades da política comercial da organização.

Através de um estágio efetuado na *Calor Gas*, proporcionou-se a oportunidade de conhecer a sua operação e analisar a gestão de vendas e marketing, quer através dos centros *Calor* quer através do acompanhamento da força de vendas nas suas visitas a clientes. Paralelamente, com base em reuniões, entrevistas e inquéritos, foi possível recolher a informação que esteve na base das análises qualitativa e quantitativa efetuadas, bem como da elaboração de um diagnóstico da situação da empresa.

Feito este, e com o apoio da teoria científica, o projeto incide na conceção de um modelo estratégico de gestão do relacionamento de clientes, como resposta à atual situação de gestão dos clientes secundários que, não só não se revela otimizada como é mesmo, por vezes, negligenciada.

O projeto de gestão de clientes proposto, *Transformar Clientes Secundários em Fundamentais* (CRM-Customer Relationship Management) está assente em quatro fases distintas: o planeamento, organização, implementação e controlo. Inclui-se também uma avaliação qualitativa e uma projeção quantitativa que revelam a eficácia do mesmo.

A aplicação prática do modelo aqui preconizado implicaria uma mudança cultural na organização, levando, porém, a uma melhoria substancial de vendas e de margens.

Palavras-Chave: Marketing Interno; Orientação para o Mercado; Clientes Secundários; C.R.M; Marketing Relacional; Marketing One-to-One; Organização Comercial

Abstract

The central subject of this study, named “Transforming Secondary Customers into Fundamental” aims to provide Calor Gas with a tool that will enhance Secondary Customers (supplied via propane and butane gas cylinders) so that they can become Fundamental Customers within the priorities of the commercial policy of the organization.

Through an internship carried on at Calor Gas, we had the opportunity to learn its operation and to analyze the sales and marketing management, both by Calor Centers and by accompanying the sales force during its visits to customers. At the same time, based on meetings, interviews and surveys, we could gather the information that would be the basis of the qualitative and quantitative analyzes we performed, as well as the basis for the preparation of a diagnosis of the company’s situation.

This having been done, and with the support of the scientific theory, this project focuses on the conception of a strategic model of customer relationship management, as an answer to the current situation of management of secondary customers which not only is not optimized but also, to some extent, is neglected.

The customer management project hereby proposed, “*Transforming Secondary Customers into Fundamental*” (CRM-Customer Relationship Management) is based on four different phases: planning, organizing, implementation and control. It also includes both a qualitative evaluation and a quantitative projection that prove the effectiveness of the project.

The practical application of this model would imply a cultural change; however, it would lead to a substantial improvement of sales and margins.

Key Words: Internal Marketing; Market Orientation; Secondary Customers; C.R.M.; Relational Marketing; Marketing One-to-One; Commercial Organization.

Agradecimentos

O presente projeto resulta de um potencial inexplorado, detetado e partilhado com colaboradores aquando da minha passagem pela organização, num estágio que teve três meses de duração e cujo acolhimento foi exímio e enriquecedor, pelo que à *Calor Gas* estou verdadeiramente grato.

Movido por uma vontade de superação pessoal e profissional, a par de uma oportunidade única em retribuir de uma forma tão concreta e vantajosa para o progresso da organização e melhoria dos seus resultados, o consumir deste trabalho resulta na certeza que todo o esforço e dedicação vale realmente a pena na consecução dos nossos objetivos e nos inspiram e aprimoram na busca pela prosperidade individual e coletiva.

Primeiramente, uma palavra de apreço ao meu orientador, o Professor Joaquim Vicente Rodrigues, pelo compromisso, disponibilidade e flexibilidade, rigor e empenho, que contribuiu para um projeto mais sólido.

Um especial agradecimento à *Calor Gas*, por me ter recebido de forma tão acolhedora, muito cooperante e profissional, e que proporcionou o trato fácil de informação, bem como o fomento do espírito crítico através de um contacto próximo.

Ao ISCTE-IUL, pelo contributo propício à aquisição de conhecimento relativo aos conteúdos programáticos da Licenciatura e Mestrado, um ensino de referência e cuja vertente prática permite um contacto direto e atual do mercado.

Aos meus pais, Isabel e António, pelo apoio incondicional e sem igual, exemplos de força e enorme dimensão humana, ainda que palavras sejam poucas, ao meu irmão, Miguel, pela união e companheirismo e, amigos, cada um com o seu contributo peculiar.

À minha namorada, Rita, uma fonte de inspiração, bondade e vida, que me conquista e faz querer conquistar mais todos os dias.

Glossário

Clientes Primários - Clientes fornecidos por GPL em tanque.

Clientes Secundários - Clientes fornecidos por GPL em cilindros (botijas) de GPL.

GPL (Gás de petróleo liquefeito) - Subproduto natural que resulta da extração do gás natural e do refino do petróleo bruto, composto pelos gases propano e butano, assume-se como uma alternativa energética mais sustentável para o ambiente.

Mercado dentro da rede - Rede nacional de transmissão de gás natural assente numa estrutura de transporte tubular, gasodutos, pertencentes a empresas distribuidoras que procedem à entrega do gás natural aos clientes, essencialmente, situados em áreas urbanas.

Mercado fora da rede - Sistema alternativo à rede nacional de transmissão do gás natural, que recorre a outras alternativas energéticas para dar resposta aos clientes, de forma autónoma, que não se encontram abrangidos pela rede nacional de gás natural.

Telemetria/ Think Tank Telemetry - Dispositivo de monitoramento contínuo dos níveis de GPL colocado em cima dos tanques comercializados que, aquando de um registo de baixo nível no depósito, é enviada uma mensagem automática, de forma aos técnicos da *Calor* procederem à reposição do mesmo.

Brexit - Termo relativo à saída do Reino Unido como membro da União Europeia.

Centros Calor - Centros estrategicamente dispersos pelo Reino Unido que dão resposta às necessidades de gás em cada área local, dispondo de uma gama de cilindros que podem ser adquiridos no centro ou entregues no domicílio, um vasto leque de equipamentos e acessórios e a possibilidade de aconselhamento presencial ao cliente.

Bulk centres - Centros dispostos no Reino Unido destinados à receção e armazenamento de GPL numa fase inicial.

Bio-GPL/Biopropano - Recurso energético, natural, renovável e eficiente, que resulta da combinação de resíduos, subprodutos ou matérias-primas renováveis.

Biomassa - Recurso energético, natural e renovável que resulta da combustão de material orgânico.

Green Deal - Política governamental levada a cabo pelo Reino Unido que permite a cobrança regular de um montante aos consumidores, em detrimento de ações de poupança energética.

FLT`s/Forklift trucks - Empilhadores.

Índice de Quadros

Quadro 1 - Evolução Histórica da *Calor Gas*

Quadro 2 - Evolução do Mercado de energia do Reino Unido - (Volume) - '000T (2010-2015)

Quadro 3 - Evolução do Mercado do GPL do Reino Unido - (Volume) - '000T (2010-2015)

Quadro 4 - Caracterização da concorrência

Quadro 5 - Caracterização dos clientes de GPL

Quadro 6 - Consolidação da Análise Porter

Quadro 7 - Análise SWOT

Quadro 8 - Análise SWOT Cruzada

Quadro 9 - Concentração de vendas no Centro *Calor* de Manchester

Quadro 10 – Cálculo do dimensionamento da Força de Vendas

Quadro 11 - Centro *Calor* Manchester - top 300 clientes (Ac. junho 2016/17)

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma da *Calor Gas*

Figura 2 - Segmentação do mercado de clientes de GPL pela *Calor Gas*

Figura 3 - Fatores relevantes da Cadeia de Valor

Figura 4 - Alternativas estratégicas à gestão de clientes

Figura 5 - Foco do Modelo, clientes que adquirem cilindros

Figura 6 - Fases do Modelo de CRM (Customer Relationship Management)

Figura 7 - Estrutura organizacional de apoio ao projeto de CRM

Figura 8 - Estrutura atual do centro de área e a estrutura proposta para os centros *Calor*

Índice de Anexos

Anexo 1 - Valores partilhados pela SHV Holding N.V.

Anexo 2 - Mercado de GPL em % quanto à sua forma de comercialização

Anexo 3 - Análise de Porter (Força competitiva vs. Atratividade da indústria)

Anexo 4 - Outros produtos e serviços que a *Calor* comercializa

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

- Anexo 5 - Tipos de cilindros comercializados pela *Calor Gas* no butano, e propano e tanques
- Anexo 6 - Evolução da margem bruta em £/T 2008/2016 para o GPL em cilindros, em tanques e *autogas*
- Anexo 7 - Solução “Think Tank Technology”
- Anexo 8 - Distribuição de vendas na *Calor Gas* (Manchester) entre compras diretas no centro e distribuição
- Anexo 9 - Localização geográfica dos centros de aquisição de GPL da *Calor*, bem como os *Bulk Centres* e *Calor Operational Centres*
- Anexo 10 - Processo Logístico da *Calor Gas*
- Anexo 11 - Evolução do mercado de GPL da *Calor Gas* em (000) toneladas
- Anexo 12 - Análise da SWOT Dinâmica (Avaliação da importância de fatores externos e internos mais relevantes para o negócio da empresa)
- Anexo 13 - Indicadores económico-financeiros da *Calor Gas*
- Anexo 14 - Mercado potencial dos FLT’s
- Anexo 15 - Questionário/ inquérito de opinião submetido à força de vendas e responsáveis pelos centros *Calor*
- Anexo 16 - Entrevista efetuada no centro *Calor* de Manchester direcionada a um vendedor de cilindros de nível *senior* e ao gestor *senior* de preço e margens
- Anexo 17 - Documentos de apoio ao desenvolvimento do CRM
- Anexo 18 - Classificação de clientes
- Anexo 19 - Listagem de alguns relatórios à gestão de clientes
- Anexo 20 - Ações a desenvolver pelo *call center* em função do ciclo de vida dos clientes não acompanhados
- Anexo 21- *Manchester Calor Centre* - análise dos top 300 clientes - Vendas e margens - (Ac. junho 2016/17)

Índice

Resumo	I
Abstract.....	II
Agradecimentos	III
Glossário.....	IV
1. Sumário Executivo	1
2. Revisão de Literatura	2
2.1 Marketing Interno	2
2.2 Orientação para o Mercado.....	2
2.3 Análise de Clientes	3
2.3.1 Análise de mercados consumidores.....	4
2.3.2 Recolha e tratamento de informação	4
2.3.3 Análise da rentabilidade dos clientes	5
2.4 Marketing Relacional	6
2.5 <i>Marketing One to One</i>	7
2.6 Customer Relationship Management (CRM).....	7
2.7 Organização comercial	10
2.7.1 Estrutura comercial.....	10
2.7.2 Dimensionamento da equipa comercial.....	11
2.7.3 Funções e perfil de competências.....	11
2.7.4 Formação da Força de vendas	12
2.7.5 Avaliação e controlo da <i>performance</i>	12
3. Metodologia de trabalho.....	13
4. Caracterização da empresa <i>Calor Gas</i> - Evolução Histórica	14
5. Visão, Missão e Valores.....	15

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

6.	Análise Externa	16
6.1.	Análise PESTAL.....	16
6.2.	Meio Envolveinte Imediato	20
6.2.1.	Mercado de energia do Reino Unido.....	20
6.2.2.	Concorrência	23
6.2.3.	Clientes	25
6.2.4.	Produtos Substitutos.....	26
6.2.5.	Atratividade da Indústria.....	27
7.	Análise Interna	28
7.1.	Estrutura Organizacional	28
7.2.	Produtos e Serviços	29
7.3.	Gestão de Clientes	30
7.4.	Cadeia de Valor	32
7.4.1.	Processo Logístico.....	32
7.4.2.	Fatores relevantes da Cadeia de Valor	33
8.	Análise SWOT	35
9.	SWOT cruzada	38
10.	Diretrizes Estratégicas.....	41
11.	Fatores Críticos de Sucesso do setor de atividade e do Projeto	42
12.	Modelo de CRM para os clientes de cilindros da <i>Calor Gas</i>	43
13.	Desenvolvimento do Modelo de CRM para a <i>Calor Gas</i>	48
14.	Avaliação qualitativa e quantitativa do projeto.....	65
15.	Conclusão	73
16.	Bibliografia.....	74
17.	Anexos.....	79

1. Sumário Executivo

O projeto incide sobre a empresa *Calor Gas*, no Reino Unido, cujo negócio está estruturado em duas grandes áreas: a venda de gás em tanques e a venda em cilindros (botijas de gás propano e butano). A venda em tanques representa a parte substancial do volume de vendas (cerca de 66%), contribuindo, porém, com uma margem percentual muito mais modesta, enquanto a venda de cilindros, que representa cerca de 28% das vendas, apresenta uma margem muito mais elevada (sensivelmente o dobro da margem obtida pelas vendas em tanques).

Face ao peso relativo das vendas em tanques, consideramos os respetivos clientes como “Primários”, enquanto os clientes fornecidos por cilindros são aqui considerados como “Secundários”.

Focando-se exclusivamente nos Clientes Secundários, o presente estudo tem como objetivo *a criação de um modelo concetual estratégico de relacionamento de clientes*, que visa dotar a empresa com uma melhor gestão destes clientes, levando à sua fidelização, e à angariação de outros potenciais com características semelhantes, através de um contacto direto e regular.

Estes clientes não têm tido da parte da empresa uma preocupação de acompanhamento regular e sistemático. A atual prioridade da empresa consiste em angariar mais clientes, negligenciando os clientes atuais, tendo vindo a basear-se essencialmente em negociações e cedências, as quais conduzem inevitavelmente a uma redução do preço. Em contrapartida, o modelo proposto neste estudo, ao possibilitar um maior conhecimento dos clientes já existentes e da sua atividade, permite:

- A existência de ações criadoras de uma proposta de valor adequada aos diferentes segmentos de atividade dos clientes;
- Uma menor pressão sobre o preço e, conseqüentemente, sobre a margem;
- Uma menor dependência dos clientes que representam a maior quota de faturação da empresa.

2. Revisão de Literatura

“Marketing is not the art of finding clever ways to dispose of what you make. It is the art of creating genuine customer value.”

Philip Kotler

2.1 Marketing Interno

De acordo com Rosca, V., 2017, devido à elevada interação das organizações de serviços com os seus clientes, a literatura de marketing tem vindo a consolidar a noção de marketing interno. Este autor cita Mishra (2009), quando define que “o marketing interno é uma forma de tratar os colaboradores como se estes fossem clientes externos na organização”.

Da mesma forma que é fundamental para o marketing comunicar com os clientes externos da organização, nesta perspetiva de marketing interno, a Comunicação assume uma extraordinária importância como variável de sucesso, visando transmitir confiança e motivação aos colaboradores, assumindo-se assim como uma verdadeira disciplina estratégica pelas suas implicações dentro e fora da organização. De acordo com Rosca, V., 2017, o gestor deve comunicar claramente as suas ideias, de forma a influenciar corretamente o comportamento dos *stakeholders* internos, levando-os a compreender que ações devem ser levadas a cabo em cada momento para melhor satisfazer as necessidades dos clientes externos.

Esta importância da Comunicação no âmbito do marketing interno é realçada no presente projeto, quando apontamos a necessidade de uma comunicação efetiva a partir da Direção Geral e apoiada na Direção dos Recursos Humanos, na qual se veicule toda a mudança estratégica preconizada neste trabalho. A importância dessa comunicação é duplamente fundamental, dado que o presente projeto aponta uma metodologia de trabalho, a qual deverá posteriormente ser desenvolvida e implementada pela própria organização. Os sucessos e erros decorrentes dessa implementação devem igualmente ser comunicados a toda a organização, para possibilitar uma correta replicação do modelo para todas as instâncias da organização.

2.2 Orientação para o Mercado

De acordo com Gounaris *et al.*, 2010, e Lings & Greenley, 2009 e 2010, citados por Morais, I. & Soares, A., 2015, a orientação para o mercado interno e a orientação para o mercado externo são dois conceitos interrelacionados. Estas autoras citam também Kohli e Jaworski (1990) quando afirmam que orientação para o mercado é “a geração de informação de mercado sobre as necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação dessa informação

pela organização e a capacidade de implementação de respostas adequadas”. Uma correta orientação para o mercado leva à criação de valor para o cliente

Por seu lado, Lings, I. & Greenley, G., 2009, afirmam que o sucesso de uma estratégia de orientação para o mercado pode ser medida em termos da satisfação dos clientes que ela gera, a qual por sua vez leva à repetição da compra e à fidelização dos clientes e, consequentemente, ao aumento da rentabilidade.

Esta filosofia de orientação para o mercado é um dos pilares de sustentação do presente trabalho, na medida em que preconizamos uma mudança cultural da atual abordagem operacional e de vendas a novos clientes, para uma abordagem de contínuo acompanhamento dos clientes atuais e futuros.

2.3 Análise de Clientes

Todo e qualquer negócio é movido por um conjunto de objetivos organizacionais, que idealmente deverão estar alinhados, constituindo estes, a par dos clientes que a empresa detém, a razão de ser da atividade negocial.

A realidade empresarial caminha no sentido de um mercado que se caracteriza por ser cada vez mais competitivo, numa economia que se assume, de dia para dia, mais global.

Os clientes, enquanto pilares de foco e alvos de uma constante atenção por parte das organizações, deverão ser a base em que se fundamenta o sucesso destas. Para que tal aconteça, torna-se fulcral, após uma cuidada análise dos clientes, que os produtos e serviços sejam continuamente concebidos com o intuito de dar resposta às reais necessidades dos consumidores, devendo tais produtos/serviços ser detentores de características e qualidades que gerem valor. Assim sendo, é desejável que se produzam todos os necessários ajustamentos entre os atributos/benefícios do produto ou serviço e as reais necessidades dos clientes, visando um elevado grau de satisfação destes, que, desejavelmente, se traduzirá na maximização dos resultados.

O Marketing, aquando da introdução de um novo produto/serviço no meio empresarial, assume um papel crucial como contributo de valor, iniciando-se na fase da conceção do produto/serviço e mantendo-se até uma fase posterior à comercialização. A importância de uma cuidada análise de clientes é fundamental para a desejada maximização do potencial dos clientes secundários na empresa *Calor Gas*. Uma boa gestão da carteira de clientes, quando levada a cabo pelas organizações, deve contemplar, segundo Kotler, 2012, as seguintes etapas:

2.3.1 Análise de mercados consumidores

A análise de mercados consumidores deverá merecer um olhar atento por parte das organizações, pois permitirá identificar diferentes comportamentos e tendências, possibilitando a segmentação e a agrupação de diversos perfis de clientes.

O comportamento do consumidor no ato de compra é influenciado por fatores culturais, sociais (ex.: grupos de referência), pessoais (ex.: realidade económica, personalidade, valores) e psicológicos. A percepção, aprendizagem, emoções e memória devem ser igualmente destacadas, pois surgem também como influenciadoras da mente de um consumidor. Kotler, 2012.

O processo de decisão de compra assenta em cinco fases, segundo o autor: o reconhecimento do problema; a procura de informações disponíveis (fontes de informação e dinâmica de busca como consequência do processo de escolha); avaliação das alternativas existentes (com base nas crenças e atitudes e no modelo da expectativa de valor); a decisão de compra (assente nas heurísticas de decisão e fatores de interferência) e, por fim, o comportamento posterior à compra (satisfação, futuras ações e taxa de consumo do produto). Neste complexo processo, os consumidores são fortemente influenciados pelo nível de envolvimento, bem como pelo grau de variedade que desejam.

2.3.2 Recolha e tratamento de informação

Para atenuar o risco da decisão, as organizações recorrem, normalmente, à aquisição de métodos fiáveis de recolha e tratamento de dados, bem como a um contacto próximo com o portefólio de clientes e a observação da movimentação dos *players* concorrentes no mercado.

O desejado controlo e organização das informações relevantes para a empresa deve ser levado a cabo e registado num Sistema de Informações de Marketing (SIM), sistema integrado, que faculte o tratamento e análise das informações e possibilitador de uma tomada decisão o mais acertada possível.

De acordo com Kotler, 2012, no que diz respeito ao armazenamento de informação relativa ao meio envolvente, por via de registos internos, a organização deverá ter em conta alguns mecanismos que irão facilitar a tomada de decisão, pela análise dos respetivos resultados. De entre esses mecanismos, assume fundamental importância um sistema de registo da informação, como sejam os conceitos, adiante explicados, de *database*, *data warehouse* e *data mining*, sistema esse que permitirá a criação de ações de venda ajustadas aos respetivos perfis de clientes.

Entende-se o *database* como uma grande quantidade de informação armazenada num sistema informático, de tal forma que seja fácil aceder a essa informação segundo as necessidades da gestão.

Lehaney, Clarke, Kimberlee, & Spencer- Matthews, 1999, in Tao, Y. & Yeh, C., 2003, reforçam a demonstração de valor da *database*, concluindo pelo seu enorme contributo para o sucesso, já que se centra na análise do negócio, possibilitando uma tomada de decisão fundamentada.

O *data warehouse* é uma agregação da informação de múltiplas *databases*, permitindo a extração de informação complexa, oriunda de uma ou várias dessas *databases*.

Por outro lado, o *data mining* é uma ferramenta de *software* que permite a pesquisa de dados num *data warehouse* e a extração de informação estruturada. Com a informação assim obtida, é possível antecipar tendências, incitar novos comportamentos e, claro, ser um contributo relevante para os resultados da organização. Ngai, E., Xiu, L. & Chau, D., 2009, referem-se ao *data mining* como uma ferramenta de auxílio e que promove a extração de conhecimento escondido nas exorbitantes quantidades de informação armazenadas.

Quanto à empresa em estudo, é necessária uma aposta futura numa sólida recolha e tratamento de informação e num sistema de gestão de relacionamento com o cliente, como suporte ao modelo concetual de relacionamento com os clientes, proposto neste Projeto.

2.3.3 Análise da rentabilidade dos clientes

A análise da rentabilidade de cada cliente é importante, pois permite avaliar e mensurar as contribuições de cada cliente para a organização.

Raaij, M., Vernooij, A. & Triest, S., 2003, afirmam que a análise de rentabilidade individualizada permite uma mais-valia, no sentido em que é possível quantificar as despesas e receitas por cliente, potenciando novas oportunidades para as empresas, no que diz respeito às áreas de gestão de custos, de receitas e gestão do Marketing estratégico. Os autores defendem que inicialmente deverá ser direcionado o foco e posterior acompanhamento para os mais rentáveis. De seguida, para os menos rentáveis, mas que apresentem potencial de crescimento. Neste projeto seguimos exatamente a metodologia defendida por estes autores, no sentido em que pretendemos maximizar as vendas aos clientes mais rentáveis, isto é, aos que consomem GPL por meio de cilindros, e que aqui são designados como clientes secundários. Para melhor atingir esse objetivo, segmentámos os clientes em A, B, C, em função da sua importância nas vendas.

2.4 Marketing Relacional

Se a realidade empresarial tem estado constantemente submetida às mais profundas mudanças, o Marketing não é exceção. Inúmeras correntes de pensamento emergiram, sendo o Marketing transacional hoje posto em causa por apresentar diversas insuficiências impostas pelos avanços tecnológicos. De acordo com Antunes & Rita, 2008, o marketing transacional preconiza uma abordagem orientada para o produto e sua transação, visando uma imediata rentabilidade, mas sem contemplar o fator humano, não colocando o cliente no foco da atenção.

O Marketing relacional, por seu lado, consiste em atrair, manter, intensificar e consolidar as relações e o intercâmbio com os clientes ao longo do tempo, procurando o benefício de ambas as partes e tendo como objetivo último, a fidelização dos clientes (Berry, 1983, in Antunes & Rita, 2008). Este paradigma, em cuja construção estão a Escola Nórdica de Serviços e o IMP Group, veio enriquecer muito o Marketing industrial e os serviços.

Brambilla, F., Pereira, L. & Pereira, P. B., 2010, afirmam que o Marketing relacional teve origem na constante necessidade de reorganização das atividades organizacionais, de forma a corresponder às expectativas e desejos dos consumidores. Torna-se, pois, crucial a construção de um relacionamento sólido, com base em interações regulares, com o objetivo de satisfação dos consumidores e promoção de negócios futuros, levando à sua fidelização.

Soca, D., 2011, defende que são três os modelos teóricos que, interligados, inspiraram e estão na origem do Marketing relacional. Esses modelos são: a garantia do cumprimento das expectativas comportamentais, tanto da organização como dos seus clientes; o estabelecimento de uma rede que promova um contacto direto e regular com o cliente, objetivando uma recolha e consecutiva análise de informação acerca dos consumidores e, finalmente, uma gestão preocupada, tanto com as relações humanas dentro da organização, como desta com terceiros.

A filosofia do marketing relacional é uma das principais razões de ser do presente projeto, já que o estágio efetuado na *Calor Gas* permitiu testemunhar que a gestão dos clientes não é no seu todo consistente, apresentando algumas carências, as quais se refletem na falta do acompanhamento que seria desejado a todo o leque de clientes, a par da atual abordagem comercial mais direcionada para a aquisição de novos clientes. Ora, torna-se imperioso que ocorra uma mudança na cultura organizacional. Desta forma, a decisão estratégica “Refocus on Customers” é a expressão prática deste paradigma que é o Marketing Relacional. Nela pretende-se simultaneamente maximizar as vendas e garantir a fidelização dos clientes que aqui designamos por clientes secundários.

2.5 *Marketing One to One*

O *Marketing One to One* surge como uma vertente específica dentro do Marketing relacional. Segundo Peppers, Rogers & Dorf, 2000, o *Marketing One to One* assenta na seguinte ideia, “Trata os diferentes consumidores de forma diferente”. Tal filosofia, de acordo com os autores, consiste em as organizações estabelecerem e cultivarem relações de longa duração, personalizadas com cada cliente, de maneira a dar resposta às suas necessidades individuais por meio de uma interação regular, proporcionando um elevado nível de fidelização dos clientes e a garantia de uma rentabilidade duradoura.

Lett, M., 2008, refere a existência de duas formas de *Marketing One to One*: a personalização e a customização. Embora em Português ambas as palavras sejam, basicamente, sinónimos, o autor diferencia-as no seguinte sentido: Personalização traduz uma atitude proativa da empresa, que adapta a sua oferta às preferências dos consumidores, de acordo com o histórico que a empresa detém em base de dados, enquanto que Customização traduz uma atitude reativa da empresa, isto é, esta adapta a sua oferta aos requisitos específicos e que previamente lhe são dirigidos pelos clientes.

Ambas as vertentes do *Marketing One to One* apresentam como principal desvantagem o elevado investimento requerido, pelo que é necessária a análise da sua viabilidade. No entanto, geram um alto nível de satisfação e normalmente proporcionam o retorno esperado.

Pitta, D., 2000, defende que a implementação do *Marketing One to One* deve ter por base quatro princípios: 1) a identificação e conhecimento de cada cliente de forma específica e detalhada; 2) diferenciação do portefólio de clientes em termos das suas necessidades e do seu valor representativo para a empresa; 3) interação com os clientes, conduzindo a relações mais sólidas e eficientes; 4) personalização da oferta para que corresponda às expetativas exigidas, tendo por base o *feedback* obtido.

2.6 **Customer Relationship Management (CRM)**

A visão e a cultura organizacionais têm vindo a reconhecer os clientes como foco da sua atenção, preconizando o estabelecimento de relações personalizadas e sólidas para compreender as necessidades de cada cliente individual, uma mais-valia necessária, já que são os clientes que dão sentido à existência de um negócio.

Não existe ainda um consenso sobre uma definição de CRM, apesar de profusa literatura existente sobre este tema.

Catalán-Matamoros, 2012, in Constantinescu, 2016, aborda o conceito de CRM como sendo uma combinação de tecnologia, processos e pessoas encarregadas de compreender melhor os clientes. Esta atitude estratégica assenta no estabelecimento de relações estreitas da organização com os clientes, de forma a ir ao encontro das suas necessidades, visando a maximização dos benefícios de ambas as partes e, em última análise, a fidelização dos clientes.

Constantinescu, 2016, afirma que um CRM implementado com êxito terá de estar assente numa estratégia corporativa que vise a identificação dos potenciais clientes, consiga diferenciar e segmentar os clientes com base nas suas necessidades e valor que acarretam para a empresa e, ainda, na forma como esta atua e dá resposta às preferências e necessidades dos clientes, ao longo do seu ciclo de vida.

Peelen, E., Monfort, K. Beltman, R. & Klerkx, A., 2009, por sua vez, identificam os principais componentes de um CRM como sendo a visão, a estratégia, a valorização da experiência do cliente - que depende e deve estar intimamente relacionada com uma colaboração transversal à organização aquando de um CRM - os processos, informação e tecnologia inerentes à prática do CRM e, por fim, mas não menos importante, as métricas. O estudo levado a cabo pelos autores demonstra que a visão e estratégia aquando de um CRM são variáveis extremamente relacionadas, pelo que a sua formulação e o compromisso de toda a empresa são cruciais para o sucesso do mesmo. Por outro lado, é verificada a existência de uma relação indireta das componentes “visão” e “estratégia” com a “orientação para o cliente” e a “experiência do cliente valorizada”, sendo, no entanto, esta relação canalizada por meio da “informação” e “processos”.

As distintas dimensões aquando da implementação de um CRM, respeitantes ao alinhamento organizacional, à tecnologia utilizada, à gestão de clientes e à estratégia utilizada, contribuem de forma desigual no que toca à *performance* deste, seja ao nível da aquisição, crescimento ou lealdade do cliente. Pozza, I. D., Goetz, O. & Sahut, J. M., 2018. É de frisar também que, no que diz respeito ao alinhamento de toda a organização relativamente às outras dimensões de um CRM, os autores provam a importância da implementação do alinhamento organizacional, pois, se tardia, reduzirá o desempenho de forma expressiva.

Aziza, A., Mourad, O. & Klaus, S. 2015, por sua vez, afirmam que é possível encarar o processo de CRM por meio de um esquema percetual que engloba: a relação estabelecida com o cliente e o quão frutuosa é essa interação; a fase de recolha de informação referente ao cliente; a segmentação dos clientes por via da informação recolhida e, finalmente, a utilização dos canais desejados no CRM, para que a comunicação se estabeleça.

Buttle, F. 2009, sugere que o CRM pode ser visto como “a estratégia fulcral do negócio, que integra os processos e funções internas e redes externas, para criar e oferecer valor a determinado público-alvo, a um dado custo”. Tem por base um elevado grau de tratamento e recolha de informação acerca dos clientes e é possível devido ao avanço das tecnologias de informação.

Gebbert, H., Geib, M., Kolbe, L. & Brenner, W., 2000, realçam a relevância da gestão do conhecimento do cliente para o sucesso do CRM. O conhecimento dos clientes, a sua disseminação e correta utilização a todos os níveis da organização constituem a mais-valia desta abordagem de gestão. Estes autores, citando Schwede, 2000, relativamente aos sistemas de CRM mais aceites, enumeram três: o operacional (ex. Marketing automatizado e a gestão de call centres); o analítico (ex. *Data warehousing* e *data mining*) e, finalmente, o colaborativo (contacto pessoal, via telemóvel, e-mail, entre outros).

Yao, H. e Khong, K. W., 2011, sintetizam os instrumentos de CRM mediante as fases em questão. Na primeira fase de aquisição de clientes, aquando da persuasão do cliente, poderá ser utilizado uma garantia de qualidade ou recomendação. Já na estimulação do cliente, esta estimulação pode ser de curto prazo ou de longo prazo. Relativamente à segunda fase, referente ao aprimoramento, os instrumentos que podem ser levados a cabo para medir a taxa de contacto desejada prendem-se com a frequência de contacto pessoal, a qualidade percebida resultante do contacto, o *empowerment* e os múltiplos canais de contacto. No que toca à avaliação regular, torna-se crucial uma regular avaliação respeitante à rendibilidade. Já no intuito de incremento da venda, são utilizados instrumentos como o *cross-selling*, o *up-selling*, uma oferta customizada, o estabelecer de barreiras de comutação, sendo também uma possibilidade uma descida dos custos de serviço. Por último, na fase da recuperação de clientes, podem-se recorrer a instrumentos de retificação de erro em 4P`s (Prontidão, Polidez, Profissionalismo e Personalização) e serviço, ofertas de recuperação em 4P`s e serviço e valor agregado em 4P`s e atendimento personalizado.

A fidelização dos clientes e o aumento do contributo individual de cada um para as organizações são o grande objetivo da implementação de um CRM. Verhoef, P., 2003, cita alguns dos indicadores mais importantes na perceção do relacionamento com os clientes: a satisfação dos consumidores; o sentido de justiça dos clientes pelo pagamento dos produtos/serviços; e outros indicadores, indicadores obtidos diretamente em programas de fidelização.

Um CRM bem sucedido permitirá um melhor direcionamento dos processos de Marketing e vendas. Goldenberg, 2008, in Aziza, A., Mourad, O. & Klaus, S., 2015, aponta como

benefícios, uma recolha mais enriquecedora de informação, o acréscimo da produtividade e o potenciar de uma resposta reativa.

Os aspetos positivos aqui mencionados presidiram à motivação da proposta do modelo concetual de CRM e à reorientação estratégica na área da gestão de clientes, que propomos neste estudo.

2.7 Organização comercial

A abordagem tradicional ao mercado por parte das empresas, centrada no produto, evoluiu para uma abordagem relacional focada no cliente, de forma personalizada, procurando-se uma relação duradoura. Esta nova filosofia de abordagem ao mercado implica alterações na cultura empresarial das empresas, quer em termos internos, quer em termos de comunicação com o exterior.

No que diz respeito à organização comercial, a sua definição pressupõe a existência de um plano de marketing, no qual a força de vendas tem uma função fundamental, pois é em parte responsável pela aplicação operacional desse plano de marketing.

A organização comercial de uma empresa, segundo Pedro Dionísio e Joaquim Rodrigues (2015), implica a articulação de fatores tais como: funções a desempenhar pela equipa, perfis, divisão de tarefas, a definição de objetivos e o controlo dos respetivos resultados.

Segundo Justino (2007), o planeamento estratégico da força de vendas passa pela mudança de perspetiva das empresas, com vista à conquista de melhores vendas, através de relações duradouras com os clientes. Esta nova perspetiva vai permitir a pesquisa e a avaliação de clientes atuais e potenciais, um ganho de conhecimento através do acompanhamento do processo de venda e o desenvolvimento de uma estratégia de relacionamento com base em propósitos válidos, na confiança e no desempenho. “A adoção de uma postura de marketing relacional pela força de vendas é a forma mais eficaz de fidelizar os clientes” Justino (2007).

2.7.1 Estrutura comercial

A organização da força de vendas por territórios, segundo Pedro Dionísio e Joaquim Rodrigues (2015), é a estrutura mais adequada para produtos homogéneos, pouco complexos e bastante relacionados. Esta estrutura apresenta a vantagem de ser simples e de grande proximidade, possibilitando uma boa relação entre a força de vendas e os clientes e uma racionalização de custos.

Existem outras formas de estruturação da força de vendas, como seja a organização por tipo de clientes. Esta estrutura é mais aconselhável para produtos que apresentam elevado grau de complexidade ou de especialização. Neste caso, podem coexistir no mesmo território vários elementos da força de vendas, cada um dos quais prestando assistência a uma tipologia específica de clientes.

Neste trabalho preconizamos ambas as formas de estrutura comercial, privilegiando a organização por territórios, mas prevendo igualmente a existência de elementos da força de vendas (promotores comerciais) vocacionados para o acompanhamento de tipos específicos de clientes.

2.7.2 Dimensionamento da equipa comercial

Para se proceder à dimensão da força de vendas, dever-se-á ter em consideração a carga de trabalho total necessária para se garantir a cobertura do território e assegurar o alcance dos objetivos definidos. A carga de trabalho deve ser calculada tendo a conta o número de clientes a visitar, a classificação de clientes em A, B, C (em função do seu volume de compras atual e potencial), e a frequência de visitas que queremos para cada tipo de clientes. Igualmente deve ter-se em conta o número de visitas que é possível fazer-se em cada dia, considerando o tempo necessário para o processo administrativo e deslocações e acompanhamento do cliente. Para o cálculo do número de vendedores necessários, divide-se a carga de trabalho total pelo número de horas do vendedor destinadas a visitas aos clientes.

2.7.3 Funções e perfil de competências

“O conjunto de atividades, que partindo da análise da função e da sua descrição, tem em vista observar e medir a atuação dos vendedores, comparar as metas e objetivos estabelecidos com os resultados atingidos, identificar as razões de desvio e mudar os objetivos e estratégias de vendas”. (Justino, 2007). O autor frisa a importância de qualquer programa eficaz de avaliação se guiar por certos princípios que serão preponderantes. Estes dizem respeito à sua necessidade de continuidade; construção cuidada do programa de avaliação que promova o desenvolvimento do potencial do vendedor, e que este a veja como benéfica; contemple o fator motivação por meio de recompensas; realismo inerente ao processo; objetividade quanto aos indicadores e uma participação expectável entre o avaliado e avaliador que maximize os contributos para o desenvolvimento do negócio.

2.7.4 Formação da Força de vendas

De acordo com Justino, 2007, a formação da força de vendas é “a aquisição de conhecimentos, práticas e atitudes que lhe permite desenvolver outras capacidades e aprender novas técnicas que melhor se adaptem ao novo contexto do mercado”. Tão importante como capacitar os colaboradores, o autor chama a atenção para a constante preocupação de atualização do vendedor, quer pela necessidade de este se manter informado acerca das inovações e novas direções do mercado, quer pela mais valia existente em estar a par de novas tecnologias da informação e comunicação que, se corretamente aliadas, poderão servir como uma ferramenta de apoio crucial para fazer face à exigência dos desafios vividos.

2.7.5 Avaliação e controlo da *performance*

Tanto ou mais importante do que definir e estabelecer objetivos, importa exercer o controlo no atingir desses objetivos. De acordo com Anderson & Oliver (1987) in Katsikeas, C., Auh, S., Spyropoulou, S., & Menguc, B (2018), um sistema de controlo de vendas é definido como “conjunto de procedimentos organizacionais para monitorizar, direcionar, avaliar e fornecer feedback aos colaboradores”.

Vários autores, citados por Malek, S., Sarin, S., & Jaworski, B. (2017), coincidem em que os sistemas de controlo de desempenho tradicionalmente assumem dois formatos: controlo formal e controlo informal, definindo-se o controlo formal como “o conjunto de normas e procedimentos, definidos pela organização, para alinhar a força de vendas com os objetivos definidos”, e o controlo informal como “formas de controlo não escrito, identificados pelo próprio colaborador, e que são função, quer dos seus traços de personalidade, quer dos valores do grupo em que este se insere”.

Por seu lado, Justino (2007) define o controlo da *performance* como “o conjunto de atividades, que partindo da análise da função e da sua descrição, tem em vista observar e medir a atuação dos vendedores, comparar as metas e objetivos estabelecidos com os resultados atingidos, identificar as razões de desvio e mudar os objetivos e estratégias de vendas”. O autor frisa a importância de qualquer programa eficaz de avaliação se guiar por certos princípios que serão preponderantes. Estes dizem respeito à sua necessidade de continuidade; construção cuidada do programa de avaliação que promova o desenvolvimento do potencial do vendedor, e que este a veja como benéfica; contemple o fator motivação por meio de recompensas; realismo inerente ao processo; objetividade quanto aos indicadores e uma participação

expectável entre o avaliado e avaliador que maximize os contributos para o desenvolvimento do negócio.

3. Metodologia de trabalho

Este trabalho irá consistir num **Projeto-Empresa** e desenvolver-se-á em duas etapas de significativa importância, a saber:

1) Recolha e análise de informação

Primeiramente, torna-se necessário uma melhor compreensão dos clientes secundários, pelo que se desenvolveram as seguintes etapas:

- a) Análise qualitativa sobre a gestão e abastecimento dos clientes. Para tal, supor-tei-me em:
 - i. Reuniões com a Alta Direção e com diretores regionais da *Calor Gas*;
 - ii. Visitas a clientes, acompanhando os vendedores;
 - iii. Visitas a centros de abastecimento e distribuição ao longo do Reino Unido, acompanhando os operacionais, numa perspetiva de conhecimento da cadeia de valor;
 - iv. Entrevista com perguntas abertas a um vendedor de nível superior e a um gestor com profundo conhecimento da realidade da *Calor*;
 - v. Inquéritos dirigidos à força de vendas e responsáveis dos diversos centros *Calor* pelo Reino Unido.
- b) Análise quantitativa feita através de recolha de dados relativos ao mercado, à empresa e aos clientes, proporcionados pela Direção de Marketing e pelo Centro *Calor* de Manchester;

2) Definição e elaboração de um modelo CRM ajustado aos clientes secundários

- a) Conceptualização de um modelo CRM, de forma a gerir os clientes de cariz secundário, baseado numa análise cuidada no decorrer do seu ciclo de vida. Para cada fase do ciclo de vida em que estes se encontram devem ser tomadas ações específicas para os fidelizar, proporcionando uma mudança na cultura organizacional.
- b) Desenvolvimento do modelo com base em conhecimentos adquiridos nas disciplinas da Licenciatura e Mestrado e através da recolha de artigos científicos e livros de referência relacionados com a temática em questão.

4. Caracterização da empresa *Calor Gas* - Evolução Histórica

A empresa *Calor Gas* foi fundada em 1935 na cidade de Londres, tendo atualmente a sua sede em Warwick, Inglaterra. Esta atua no mercado da energia fora da rede de gás natural, não como produtora, mas sim como retalhista de GPL. Retalhista de elevada reputação, a *Calor Gas* é caracterizada por ter uma grande preocupação com o meio ambiente, segurança e uma grande proximidade com as comunidades locais. A sua marca é bastante conhecida ao nível do Reino Unido e detém uma quota de mercado muito significativa, de 47,3% em 2015, que lhe permite ser líder incontestado no fornecimento de gás de petróleo liquefeito (GPL) ao nível do Reino Unido.

No que diz respeito ao produto *core* da empresa *Calor Gas*, o gás de petróleo liquefeito (GPL), caracteriza-se por ser um subproduto natural em que 60% resulta da extração do gás natural e do petróleo existente na terra e os restantes 40% são obtidos com a refinação do petróleo bruto. O GPL, composto pelos gases propano e butano, surge como uma alternativa energética mais limpa e sustentável para o ambiente, dadas as baixas emissões de dióxido de carbono (CO₂) emitidas para a atmosfera. Quanto à utilização do GPL, dada a sua flexibilidade possui a capacidade de se transformar num líquido mediante uma pressão moderada, registando um volume inferior em 274 vezes quando neste estado, facilitando o seu armazenamento, transporte e comercialização. Tendo em conta as características deste mercado, no qual é relevante possuir economias de escala, ter capacidade negocial, ser-se eficiente e onde o cliente é sensível ao preço, a *Calor Gas* possui um *Business Process*, com destaque para a competência técnica dos colaboradores e uma logística apoiada num importante conjunto de infraestruturas ao nível de armazenamento e de centros de enchimento de gás, bem como uma relevante rede de Vendas e Marketing. O GPL pode ser usado para fins domésticos, industriais e comerciais.

Estrategicamente, a *Calor Gas* tem como um dos principais alvos, o abastecimento de zonas rurais, áreas essas que ao contrário das áreas urbanas são menos abrangidas pela rede do gás natural.

A *Calor Gas* é detida na íntegra pelo grupo holandês *SHV Holdings N.V.*, com a sua aquisição a consumir-se no ano de 1997, multinacional esta com larga tradição no mercado energético, constituindo-se como um dos principais fornecedores de GPL a nível mundial. A sua intervenção estende-se pelas mais diversas áreas, sendo elas, o retalho, distribuição e transporte, exploração de petróleo, produção alimentar e serviços financeiros. Em termos de gestão, a *SHV* defende uma gestão descentralizada para as diversas operações, mas quanto aos

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Core Values (Igualdade, Ambiente, Saúde e Segurança, Lealdade e Integridade), defende que estes devam ser obrigatoriamente transversais a todas as operações do grupo (Anexo 1).

Quanto à evolução histórica, importa destacar os factos que seguem discriminados no quadro 1.

As fases da evolução histórica da Calor Gas				
1ª fase 1935-1949	2ª Fase 1950-1970	3ª Fase 1971-1990	4ª fase 1991-2010	5ª Fase 2011-2017
<ul style="list-style-type: none">•Em 1935, Ritchie Gill funda a Calor Gas.•Em 1948, é construída uma fábrica para o enchimento dos cilindros.•Aquisição de depósitos de armazenagem•Inauguração do conceituado laboratório de Addlestone.•Em 1948, Calor Gas é eleita para o abastecimento da chama olímpica (xiv jogos Olímpicos).	<ul style="list-style-type: none">•1950, são construídos os primeiros tanques de propano a granel•1960, constroem-se três novas fábricas em Neath, Ellesmere Port e Grangemonth.•1970, Iniciam-se a comercialização de equipamentos para o aquecimento local quer em zonas rurais quer em zonas urbanas.	<ul style="list-style-type: none">•1971, o gás butano começa a ser comercializado em cilindros de cor azul e o propano de cor vermelha.	<ul style="list-style-type: none">•1997, a Calor Gas é adquirida pela multinacional holandesa SHV.•1995, expande a sua capacidade de armazenamento com a aquisição de um tanque que possibilita o armazenamento de 35000 toneladas e passa a dispor de uma plataforma marítima em Convey Island Essex.•2002, são inaugurados doze novos Centros Calor.	<ul style="list-style-type: none">•2011, Inicia o negócio da Biomassa•2012, desenvolvimento de nova solução para os tanques de gás designado por telemetria.•2014, aquisição da empresa Chive Fuel responsável pelo gás natural liquefeito (GNL).•2015 Inauguração de uma nova fábrica em Stoney Stanton e um novo centro de formação•2017, a calor Gas adota um novo logotipo e um novo leque de valores de forma a permitir a harmonização em todas as empresas da SHV/energia.

Quadro 1 - Evolução Histórica da Calor Gas

5. Visão, Missão e Valores

Visão

A Calor Gas, como parte integrante da SHV Energy, assume a visão do Grupo, no seguinte lema, “*Advancing Energy Together*”.

A organização ambiciona e busca a expansão contínua do negócio. Para isso, o serviço aos clientes assume-se como parte fundamental para alcançar o desejado, procurando a melhor experiência possível para os clientes.

Missão

Distribuir e fornecer primariamente o GPL à população residente, essencialmente nas áreas rurais ao longo do Reino Unido, existindo também a possibilidade de explorar outras fontes energéticas, caso seja viável, como é o caso da biomassa, energia solar e o GNL, de forma a dar resposta às necessidades atuais e

vindouras nesta indústria da energia. Recompensar os acionistas através do sucesso comercial baseado na satisfação das expectativas dos clientes.

Valores

- ✓ Facilidade e comodidade para o cliente;
- ✓ Confiabilidade e acréscimo de valor;
- ✓ Segurança;
- ✓ Liderança e Progresso, estando este em parte aliado à inovação;
- ✓ Preocupação constante para com os clientes, seus parceiros de negócio;
- ✓ Posicionamento e proximidade local. Apesar de ser uma marca com elevado peso a nível nacional, existe a preocupação em estar presente nas comunidades locais;
- ✓ Consciência ambiental por meio de uma sustentabilidade a longo prazo.

6. Análise Externa

6.1. Análise PESTAL

➤ Envoltente Político-Legal

a) – Brexit:

A 23 de junho de 2016, por meio de um referendo, a Grã-Bretanha decidiu deixar de pertencer à União Europeia (U.E.). Como consequência, o Partido Conservador, no poder, assume nova direção, acentuadamente mais eurocética, tendo iniciado o processo negocial da respetiva saída.

O *Brexit* é um processo todo ele complexo e encontra-se numa fase embrionária, pelo que, tendo em conta o atual e muito inicial estágio, é difícil prever e mensurar as suas potenciais consequências, ao nível de circulação de pessoas, capitais e transações comerciais. No que concerne à envoltente política, o *Brexit* poderá eventualmente conduzir a um aparecimento de posições mais conservadoras, que poderão levar a um maior isolamento económico do país, bem como a uma incerteza quanto às relações políticas entre a Grã-Bretanha e a U.E.

b) – Política energética

Quanto à regulação do setor energético no Reino Unido, estão em vigor diversas políticas que visam, simultaneamente:

- Melhor ambiente – Pretende-se a redução das emissões de carbono, através de:

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

- Um imposto (*Carbon Price Floor*), cujo valor é função do carbono emitido para a atmosfera;
- O apoio às baixas emissões de carbono, por meio de vários instrumentos jurídicos como sejam o *Small-Scale Feed-in Tariffs (FIT's)*, o *Capacity Mechansim* e o *Renewal Heat Incentive (RHI)*;
- Incentivos ao nível do IVA para consumos mais limpos e eficientes, como é o caso do biopropano e do GPL.
- *Melhor eficiência energética* – através de políticas de incentivos à mudança para sistemas mais eficientes, quer para particulares quer para empresas, como sejam os instrumentos *Energy Company Obligation (ECO)*, o *Green Deal*, o *Smart Meter Rollout*, o *Winter Fuel Payment* ou o *Warm Home Discount*;
- *Auxílio aos consumidores de menor rendimento* – materializado pela obrigatoriedade de os grandes fornecedores de energia ajudarem os consumidores de menor rendimento a melhorarem a sua eficiência energética, através da *Energy Company Obligation (ECO)*.

O impacto, para a *Calor Gas*, das medidas de política energética atualmente existentes no R.U. representa uma oportunidade, dado que a empresa tem claramente assumida uma “atitude verde”, focada na preservação ambiental e no entrosamento com as comunidades locais. Simultaneamente, e argumentando a contrário, pode-se dizer que existe a ameaça de os concorrentes recorrerem de forma mais intensa ao apoio governamental previsto para o desenvolvimento de energias mais sustentáveis, relegando a *Calor Gas* para uma posição menos favorável.

➤ **Envolvente Económico-Industrial**

Como consequência da crise económica de 2008, o PIB do R.U. registou um decréscimo de 4.2% de 2008 para 2009, registando, porém, um crescimento contínuo desde então, tendo atingido em 2014 um pico de 3.1%, e um crescimento a taxas decrescentes de 2014 em diante, prevendo-se para 2018 um crescimento de cerca de 1.5%.

O investimento registou igualmente uma queda em 2009 (-0.5%) face a 2008, em consequência da crise económica verificada em 2008. Contudo, desde então tem vindo a registar crescimentos na ordem dos 3.0% em média (2009-2016), sendo que em 2015 e 2016 foi inferior a 2%.

Quanto à evolução da economia no futuro próximo, em consequência do *Brexit*, existe uma grande diversidade e contradição de opiniões entre analistas e organizações sobre a projeção dos vários indicadores macroeconómicos (ex.: Andy Haldane, economista-chefe do Bank of England em janeiro de 2017; George Osborne, ministro das Finanças em junho de 2017; Mark Carney, governador do Bank of England, janeiro de 2018).

O setor energético tem um importante contributo para a economia do Reino Unido, rondando anualmente ao redor dos 5% do PIB (4.5% em 2011; 5.0% em 2014, segundo dados do *Office of National Statistics* (ONS)). Neste setor, a concorrência existente exige que os *players* se tornem mais eficientes ao nível do serviço prestado, procurando por novas e melhores soluções, de forma a dar respostas mais eficientes aos consumidores. A evolução do mercado energético caminha no sentido de um maior foco na eficiência energética, inovações ao nível da produção e da distribuição de fontes energéticas e, por último, mas não menos importante, novas soluções estratégicas no âmbito da gestão dos clientes.

➤ **Envolvente Sócio-Cultural**

A taxa de desemprego no Reino Unido tem caído de forma acentuada a partir de 2012, ano que registava uma taxa de desemprego de 8%. Em 2016, esta situou-se nos 4,57%.

O Reino Unido caracteriza-se por ter um saldo migratório positivo desde 1993, isto é, o total de imigrantes tem superado o total de emigrantes. Segundo o Observatório Inglês das Migrações (*Migration Watch R.U.*), entre setembro de 2016 e setembro de 2017, o saldo migratório foi de 244.000 indivíduos, verificando-se que mais de 40% dos imigrantes são oriundos da U.E.

O *Brexit* poderá ter um impacto determinante e perdurável nas relações sociais, podendo levar a fenómenos como o populismo, o ceticismo europeu, o nacionalismo, bem como o facto de poder ainda conduzir a desigualdades e divisões na comunidade britânica. Tal manifestação poderá suceder por meio de uma divergência de valores, atitudes e a tolerância ou não, respeitante a outros grupos sociais étnicos e religiosos. Além disto, são neste momento ainda imprevisíveis as consequências do *Brexit* na estabilidade do próprio Reino Unido, dadas as posições já manifestadas de alguns dos territórios que o compõem, de quererem permanecer na U.E. Estas possíveis consequências do *Brexit* poderão afectar a economia britânica e nomeadamente o setor energético.

➤ **Envolvente Tecnológico-Ambiental**

a) – **Questão Ambiental**

O Reino Unido aprovou em 2008 uma lei relativa a alterações climáticas, cujo objetivo é reduzir as emissões de gases com efeito de estufa em 80% até ao ano de 2050, o que implica uma menor utilização de combustíveis fósseis.

A legislação ambiental é crescentemente exigente no que toca à diminuição dos níveis de carbono e toxinas. Em dezembro de 2011, foi definido o Plano de Carbono que alocou £200M (de 2011 a 2015) para o financiamento de tecnologia que possibilite ter um baixo teor de carbono. Em termos da contaminação dos solos, bem como em matéria de higiene e segurança, a legislação é igualmente muito protetora e interventiva.

O Governo atribui incentivos à utilização de energias mais eficientes e amigas do ambiente, direcionados a organizações, setor público e privado, bem como às famílias. Tais incentivos surgem por meio de esquemas tendentes à promoção de eficiência, nomeadamente, através do programa “*Green Deal*” já atrás referido.

Toda esta política ambiental, de redução de emissões de carbono, está já a ter resultados, pois, segundo um relatório do *Committee on Climate Change*, de 2017, as emissões de carbono no R.U., em 2016, foram 42% abaixo do nível registado em 1990. Segundo o mesmo relatório, o R.U. cumpriu os objetivos parciais de 2008-2012, estava em linha para superar os objetivos parciais de 2013-2017 e prevê-se que vá igualmente atingir os objetivos parciais de 2018-2022, mas não é neste momento previsível que vá atingir os objetivos de 2023-2027. Esta perspetiva, sempre segundo aquele relatório, vai exigir medidas adicionais e ainda mais exigentes.

Obviamente, o panorama referido vem colocar ainda mais desafios à indústria energética em geral e à *Calor Gas* em particular.

b) – **Questão Tecnológica**

As infra-estruturas existentes no Reino Unido, ao nível da comunicação e internet, são consideradas, em geral, de uma boa qualidade. No entanto, em zonas rurais mais remotas, parte considerável do território mencionado, o nível verificado não é o desejado.

No ano de 2013, o Reino Unido frisou a necessidade da conceção de um plano de investimento de longo prazo, de forma a potenciar a competitividade, aliada aos recursos científicos.

A 13/05/2014 foi apresentado um relatório, por um comité especializado da Câmara dos Lordes (*Select Committee on Science and Technology*), sobre as infraestruturas científicas existentes, nomeadamente, equipamentos de médio e grande porte, que tenham capacidade para suportar a investigação científica. Concluiu-se a necessidade de elaborar um plano estratégico, prevendo-se a obtenção dos fundos necessários, a adaptação legislativa a que houver lugar, bem como a necessidade de parcerias, quer com a indústria quer parceiras internacionais.

Este desiderato da sociedade britânica, através da Câmara dos Lordes, vem lançar um desafio à indústria energética, nomeadamente à *Calor Gas*, por um lado, para a atualização dos seus sistemas de informação (T.I.) que, como adiante se verá, se encontram desatualizados, e por outro lado, para que, juntamente com os seus clientes, procurem encontrar soluções tecnológicas e administrativas mais eficientes.

6.2. Meio Envolvente Imediato

6.2.1. Mercado de energia do Reino Unido

O mercado da energia no Reino Unido está dividido em duas grandes áreas, o mercado dentro da rede e o mercado fora da rede. No mercado da rede, temos o gás natural com uma boa cobertura ao nível urbano, mas com menor expressão ao nível rural devido aos custos de infraestrutura, resultantes da dispersão populacional existente nestas áreas. O mercado fora da rede é constituído por diversas fontes energéticas, tais como o aquecimento a óleo, eletricidade, energia sólida, GPL e outros. A sua dimensão não tem variado de forma muito significativa no período de 2010 a 2015, tal como se pode constatar no quadro 2, abaixo, que mostra a evolução do mercado de energia no Reino Unido, em toneladas. Os valores apresentados no ano de 2010 devem ser considerados anómalos, já que esse foi um ano caracterizado por um inverno muito rigoroso, implicando um elevado consumo de gás.

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

		Evolução do Mercado de Energia no R.U. (volume 000Toneladas) 2010-2015					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Mercado na rede	1.1. Gás natural	51.886	42.804	47.128	47.533	40.226	41.707
2. Mercado fora da rede	2.1. Óleo de aquecimento	63.223	61.522	61.138	60.220	60.601	61.445
	2.2. Eletricidade	28.274	27.328	27.340	27.191	26.042	26.031
	2.3. Energia sólida	2.570	2.344	2.368	2.750	2.784	2.395
	2.4. GPL	1.093	997	1030	1.047	911	996
	2.5. Outros	73.164	71.961	71.149	72.031	73.919	74.757
3. total mercado fora da rede		168.324	164.152	163.025	163.239	164.257	165.626

Quadro 2 – Evolução do Mercado de Energia do Reino Unido - (Volume) - '000T 2010-2015

Fonte: Dept of Business, Energy & Industrial Strategy – BEIS

Como visão global do sector de mercado em que atua o GPL, isto é, o mercado fora da rede, podemos caracterizá-lo pelos seguintes aspectos essenciais:

- Uma forte utilização de combustíveis fósseis, cujo impacto é extremamente nocivo para o ambiente e com consequências diretas nas alterações climáticas;
- Especial ênfase deve ser colocada no consumo de óleo de aquecimento (altamente poluente), particularmente utilizado em zonas rurais, cujo volume anual está acima das 60 milhões de toneladas;
- O fraco peso que tem o GPL face ao total das fontes energéticas (cerca de 996.000 toneladas face a um total de cerca de 166 milhões de toneladas);
- Atendendo à legislação comunitária e mundial, de salvaguarda dos valores ambientais, é de esperar alterações significativas no tipo de energia a ser utilizada no futuro.

Especificidades do Mercado de GPL no Reino Unido

Atentemos agora especificamente no mercado de GPL. Este é constituído pelos gases propano e butano, gases pouco poluentes no que toca à emissão de CO₂ para a atmosfera, visto

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

possuírem na sua composição mais hidrogénio e menos carbono. Caracteriza-se por ser um mercado de oligopólio, uma vez que três competidores controlam mais de 80% do mercado.

Quanto à sua dimensão, segundo dados estatísticos do *Department of Business, Energy & Industrial Strategy - BEIS*, como se pode observar no quadro 3 que se segue, este mercado representa cerca de 0,6% do mercado fora da rede, o que levou a que os grandes *players*, como é o caso da BP e Shell, tenham desinvestido deste mercado, alocando os seus recursos em outros mais estratégicos.

	Evolução do Mercado de GPL no R.U. (000Toneladas) 2010-2015					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total vendas de GPL	1.093	997	1.030	1.047	911	996
Total vendas de Propano	1.050	968	1.000	1.016	887	970
Total Vendas de Butano	43	29	30	31	24	26
Taxa de crescimento anual (%)		-8.79	3.41	1.65	-12.99	9.33

Quadro 3 – Evolução do Mercado do GPL do Reino Unido - (Volume) - '000T 2010-2015

Fonte: Dept of Business, Energy & Industrial Strategy – BEIS

Os dois gases em que se decompõe o GPL registam volumes de vendas substancialmente diferentes (26.000 toneladas de butano face a 970.000 toneladas de propano), os quais decorrem das características específicas de cada um deles, bem como do uso que historicamente lhes tem sido dado: o gás butano teve uma maior utilização no passado, como gás para uso doméstico, tendo presentemente perdido essa importância pela existência de uma rede de gás natural que oferece muito mais benefícios ao cliente, nomeadamente, a nível económico. Atualmente, o gás butano é essencialmente utilizado para atividades de lazer, caravanismo, churrascos e para uso doméstico. Por outro lado, o gás propano é utilizado nas atividades comercial e industrial, tendo também algum uso doméstico, especialmente nas zonas rurais.

Ambos os gases são comercializados em cilindros de diversas capacidades, no entanto, no que concerne ao gás propano, uma parte muito significativa do seu volume, isto é, 70.9%, é comercializado através de tanques colocados à superfície ou enterrados no solo (Anexo 2).

Segundo informações obtidas junto dos executivos da empresa líder, para este mercado não são previsíveis grandes alterações no curto prazo. Contudo, a médio prazo é previsível uma evolução das tendências de consumo para energias menos poluentes, onde se engloba o GPL, já que o mercado fora da rede é atualmente dominado por energias altamente poluidoras. Naturalmente, este mercado continuará a ser suscetível a alterações, quer do preço de venda quer do preço de aquisição, em função da oferta e da procura, da evolução do preço barril de *Brent*, de alterações cambiais entre o dólar e o euro, e do local da entrega.

6.2.2. Concorrência

O mercado de GPL do Reino Unido é constituído por três grandes concorrentes de âmbito nacional/regional e por um número assinalável de pequenos concorrentes que atuam numa base local.

Segundo dados internos da *Calor Gas*, os três maiores concorrentes detinham, em 2015, uma quota de mercado de 83,3%, assim distribuída: *Calor Gas*=47.3%; *Flogas*=26%; *AvantiGas*=10%. Dos restantes, é de realçar a *CountryWide* e a *Jgas*, com 2% e 1%, respetivamente. De notar que a posição da *Flogas* resulta da aquisição, em 2013, da *MacGas/BP*, que detinha uma quota de 8%. Tendo em conta a baixa diferenciação dos produtos em causa e a grande sensibilidade ao preço por parte dos clientes, os pequenos concorrentes locais utilizam o preço como poder negocial junto do cliente, enquanto que os três grandes *players* procuram reforçar a sua posição através de aquisições de soluções tecnológicas.

A *Calor Gas*, empresa com larga tradição neste mercado, possui excelente *know-how* operacional e está dotada de um importante conjunto de infraestruturas. Tem ocupado a liderança do mercado de uma forma consistente ao longo dos anos. Mais recentemente, ao ver-se pressionada pela perda de quota de mercado, em 2014/2015, para o seu principal concorrente, *Flogas*, e para pequenos operadores que atuam localmente, tem conduzido a sua estratégia comercial no sentido de dar ênfase à angariação de novos clientes. Foi definido para a força de vendas como objetivo até 2020, captar novos clientes que permitam adicionar 20.000 toneladas de gás. No quadro 4 abaixo, procurou-se sintetizar e refletir as principais características dos diferentes concorrentes.

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Em termos do competidor *Flogas*, este procura uma estratégia de crescimento através da aquisição de novos clientes, novas soluções, como é o caso dos seus cilindros, fabricados numa matéria mais leve e não em metal como são os da *Calor Gas*, bem como a diversificação de novos produtos no mesmo mercado. Para além desta atitude mais competitiva no mercado de GPL, a *Flogas* decidiu entrar no mercado dentro da rede através do fornecimento de gás natural.

As práticas concorrenciais neste mercado são reguladas pelo organismo *Competition Commission*, que é responsável pela sua supervisão, estando os concorrentes abrangidos pela regulamentação do mercado fora da rede, a qual é mais flexível do que o mercado dentro da rede, permitindo-lhes maior liberdade em termos da política de preços e condições comerciais.

Característica concorrentes	Estratégia	Marketing Mix				comentário
		Produto	Preço	Distribuição	Comunicação	
Concorrentes com quota de mercado pouco significativa	Estratégia baseada no preço baixo	Atua basicamente nos cilindros	Focos "preço" Segurança: básica Manutenção: Não possui	Atua localmente	Baseada em relação pessoal	São empresas familiares sem a pressão e exigência dos acionistas
Calor Gas (Em 2015 quota de mercado era de 47,3%)	Estratégia baseada na: Garantia de fornecimento em qualquer situação, experiência e segurança.	Fornece o gás em cilindros de metal (pesados) e em tanques onde apresenta soluções técnicas e simplicidade de processos administrativas	Binómio: Preço/qualidade e de serviço Manutenção, segurança, ..	Intensiva. Possuem a maior cobertura do R.U./ . Através dos centros Calor e distribuidores	Promove a marca com uma larga experiência em segurança, credibilidade e preocupação ambiental . Utilização de uma força de vendas	•Socialmente responsável •Procura benefícios na da aquisição de GPL, na capacidade de armazenagem e no processo logístico
Flo Gas (A quota de mercado em 2015, foi de 26%)	.Estratégia de crescimento. Crescimento via aquisição e diversificação para novos produtos dentro do atual mercado, inovação e entrada no mercado da rede.	Posicionamento: Aposta em cilindros mais leves (diferenciação versus o líder) .Comercialização de óleo de aquecimento Entrada no mercado da rede com o gás natural	Agressividade no preço no sentido de introduzir novos produtos e seduzir novos clientes	A aquisição da empresa Mac Gas/BP Reforçou a sua base de distribuição	Foco na força de vendas: agressividade na captação de clientes	Apresenta grande dinamismo e procura de estratégias alternativas de crescimento
Avanti Gas (A quota de mercado em 2015 foi de 10%)	A sua estratégia está focada na comercialização do GPL em tanque	A atividade de GPL nos cilindros é bastante residual	Segue o preço do mercado	Não possuem cobertura nacional	Utiliza a sua rede de vendas embora possua um número limitado de distribuidores	

Quadro 4 - Caracterização da concorrência

6.2.3. Clientes

Os diversos clientes de *GPL* têm características distintas, quer quanto aos produtos que compram (gases butano ou propano), quer quanto à sua funcionalidade, isto é, se os adquirem para seu consumo ou enquanto distribuidores.

No quadro 5 que se segue apresentam-se as principais características dos clientes, em função do tipo de gás e funcionalidade do cliente. Podemos, contudo, retirar do quadro as seguintes ideias-chave:

- Todos os clientes, sejam de tanque ou de cilindro, manifestam grande sensibilidade ao preço;
- Todos os clientes privilegiam uma garantia de regularidade no abastecimento;
- Existe uma função negocial nos clientes de maior dimensão, tanto em clientes de tanque como de cilindros. Isto é, atribuem grande importância a condições comerciais diferenciadas em função da sua dimensão;
- Os clientes de tanque em geral mantêm-se fiéis ao fornecedor após o período de fidelização contratual;
- Os clientes de tanque valorizam soluções técnico-administrativas, tais como o controlo automático do nível de *stock* ou o conhecimento online dos valores a pagar.

		Características dos clientes que adquirem o gás para consumo próprios	Características dos clientes que assumem a função de distribuidores
Cilindros	Gás Butano em cilindros. Representam 2,6% do Mercado de GPL.	.Valorizam a proximidade, rapidez e disponibilidade do produto . Sensibilidade ao preço . Valorizam a marca do produto de forma particular quando é a sua primeira aquisição. .Sensibilidade a campanhas publicitárias (relacionadas com segurança, conforto).	. Obrigam-se a um contrato de exclusividade . Procuram condições comerciais e financeiras competitivas, relacionadas com o seu potencial de negócio .Necessidade de equipamento para exposição/venda e armazenagem dos cilindros .Apreciam campanhas promocionais.
	Gás propano comercializado em cilindros representam 20,7% do mercado de GPL. Clientes heterogêneos, cujo consumo tem fins comerciais, industriais, aquecimento e outros.	. Bastante sensíveis ao preço (condições negociais diferentes em função do seu volume potencial/real). .Privilegiam os fornecedores que lhes garantam a disponibilidade de produto em qualquer circunstancia em particular em momentos de alta procura. . A performance do produto é importante para a sua atividade.. .Valorizam o acompanhamento técnico, informação de novas tecnologias, questões ambientais e outras.	. Os grandes clientes, têm peso negocial e a sua negociação é centralizada, valorizam o sortido, exigem regular abastecimento e penalizam as roturas de stock. . Os restantes distribuidores caracterizam-se por terem um contrato de exclusividade que será ajustado em função da sua importância estratégica e do seu potencial de compra.
Tanques	Gás propano comercializado em tanque. Representa 70,9% do mercado de GPL. As áreas rurais têm uma grande importância neste consumo.	. Os clientes que optam pelo gás em tanque, obrigam-se a um contrato de fidelização, por um período de tempo previamente definido. . No fim do período de fidelização o cliente em geral mantém-se fiel ao fornecedor. .Valorizam o preço, mas dão grande importância à manutenção e segurança do tanque . Apreciam soluções administrativo/financeiras e técnicas que permitam a reposição automática do gás	

Quadro 5 - Caracterização dos clientes de GPL

6.2.4. Produtos Substitutos

A orientação estratégica da política ambiental do Reino Unido está centrada no desenvolvimento de energias limpas, eficientes e sustentáveis. Existe mesmo um conjunto de políticas fiscais e incentivos que promovem a utilização de energias alternativas em detrimento dos combustíveis fósseis, já que estes são responsáveis por elevadas quantidades de dióxido de carbono, como sucede com o *diesel*, óleo para aquecimento e com o carvão. Levantam-se, porém, algumas questões ao nível dos equipamentos, nomeadamente, o custo de conversão de um combustível para outro, bem como os rácios *performance* / preços.

A Biomassa constitui-se como uma das energias que se tem vindo a promover por possuir um baixo teor de CO₂. Esta poderia vir a ser uma alternativa aos combustíveis fósseis tradicionais, contudo esta fonte energética emite para a atmosfera elevadas quantidades de fuligem, o que igualmente tem consequências ambientais negativas.

Os combustíveis fósseis altamente poluentes representam cerca de 40% do mercado fora da rede de gás natural. Consequentemente, visa-se a sua crescente substituição por energias pouco poluentes como é o caso do gás natural e do GPL. No entanto, a extensão da rede de gás natural para zonas com menor concentração habitacional torna-se economicamente inviável e, por outro lado, num mercado bastante sensível ao preço, é muito difícil substituir o óleo para aquecimento, que é altamente poluente, dado que o seu preço é cerca de 30 % mais barato do que o do GPL.

Esta linha estratégica, de crescente procura de fontes energéticas menos poluentes, vai até ser intensificada nos próximos anos, conforme se deixa antever no Relatório do *Committee on Climate Change*, que realça a dificuldade de atingir os objetivos ambientais definidos para o período de 2023-2027. Assim, assume particular importância o desenvolvimento de energias renováveis, nomeadamente, a energia solar, bem como o desenvolvimento de novas baterias de maior resistência. Neste âmbito, é igualmente importante o papel que o biopropano vai assumir nos próximos anos, como energia alternativa.

6.2.5. Atratividade da Indústria

Feita a análise aos fatores que compõem a força competitiva do mercado segundo o modelo de Porter (Anexo 3), conclui-se que a atratividade desta indústria é média (Quadro 6).

Força competitiva	Atratividade da Indústria					$\bar{x}=2,8$
	1	2	3	4	5	
Ameaça de entrada de novos competidores			3,45			
Rivalidade entre as empresas da indústria			3,23			
Ameaça de produtos substitutos		2,7				
Poder negocial dos fornecedores			2,9			
Poder negocial dos clientes			2,9			
Avaliação global			2,8			

Quadro 6 - Consolidação da Análise Porter

Pela sua dimensão, esta indústria, que é marginal em termos do mercado de energia fora da rede, não é atrativa para os grandes competidores do mercado energético, revelando, porém, uma atratividade interessante para os competidores já instalados.

No Reino Unido, apesar do governo atribuir incentivos à utilização de energias mais eficientes e amigas do ambiente, continua a existir uma elevada dependência de energia resultante de combustíveis fósseis que são mais baratos e que muitos deles são subsidiados direta ou indiretamente nos seus países de origem. Esta elevada dependência dos combustíveis fósseis provoca alterações climáticas significativas, pelo que é previsível que o governo do Reino Unido tenha uma maior intervenção legislativa, quer de política fiscal quer de incentivos, de forma a atingir mais rapidamente os objetivos de emissão carbónica, como aliás é apontado pelo Relatório do *Committee on Climate Change*.

7. Análise Interna

7.1. Estrutura Organizacional

Na estrutura organizacional, o Diretor Geral da empresa reporta hierarquicamente ao Vice-Presidente da *SHV Holding*, responsável pela área da energia. As suas principais responsabilidades são, entre outras, garantir a divulgação e implementação da cultura organizacional baseada nos *core values* (Anexo 1) definidos pela *SHV Holding*. Outra das suas responsabilidades é a definição das linhas orientadoras estratégicas, as quais devem garantir os objetivos definidos e a sustentabilidade futura da organização. O Diretor Geral é diretamente apoiado pelo Conselho de Direção, sendo este constituído por sete Diretores, especialistas nas respetivas áreas de atividade (Figura 1).

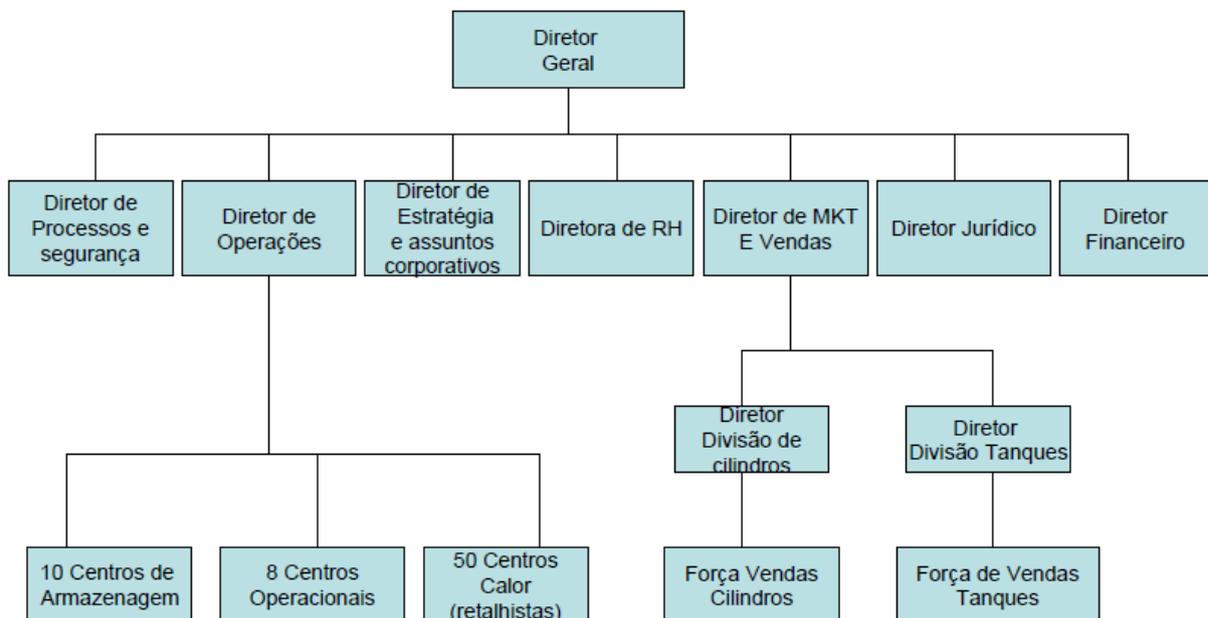


Figura 1- Organograma da Calor Gas

Fonte: Calor Gas

Quanto às estruturas regionais, estrategicamente dispostas ao longo do Reino Unido, estas assentam em duas áreas básicas:

- a) Uma área operacional, com os diversos centros de armazenamento, distribuição e enchimento, dependentes da Direção de Operações;
- b) Uma área comercial, baseado na Divisão de Cilindros e na Divisão de Tanques, (ambas na dependência da Direção de Vendas e Marketing), divisões que dispõem cada uma do seu Diretor e que operam com bastante autonomia, possuindo cada uma a sua respetiva força de vendas. De referir que a força de vendas da Divisão de Cilindros tem uma ligação funcional aos 50 Centros de Retalhistas *Calor*.

7.2. Produtos e Serviços

A *Calor Gas* é uma marca que está presente no mercado do Reino Unido desde 1935, sendo reconhecida como uma marca tradicional, de elevada reputação, confiável e associada a um conceito de elevada segurança.

Para além de outros produtos e serviços relacionados com a energia (Anexo 4), a *Calor Gas* comercializa o seu produto *core*, o GPL, através de tanques e de cilindros (Anexo 5), uns e outros de várias dimensões consoante as necessidades dos diversos tipos de clientes. Os tanques são geradores de elevado volume de vendas (sensivelmente dois terços das vendas totais), porém com menor rendibilidade do que as vendas efetuadas através de cilindros (Anexo 6).

Apesar da vasta variedade de cilindros utilizados na comercialização, quer do butano, quer no propano, o volume de vendas está concentrado em quatro tipos, 15kgs, 18kgs, 19kgs, e 47kgs, que, segundo dados obtidos no *Manchester Calor Centre*, representam 81% da venda total de cilindros vendidos neste centro, situação que não difere do que acontece a nível nacional.

Embora o produto *core* seja claramente o GPL, é de fundamental importância o acordo recentemente celebrado entre a *Neste* e a *SHV Energy*, pelo qual esta última se constitui, de 2017 a 2020, como exclusivo distribuidor do biopropano produzido pela *Neste*. Note-se que o biopropano é uma forma de energia considerada das mais “limpas” e, de acordo com o Relatório do *Committee on Climate Change*, de 2017, a intensificação de políticas tendentes a um ambiente mais limpo será um desígnio do Reino Unido nos próximos anos. Adicionalmente, refira-se que, com este acordo, a empresa pode aumentar o seu portefólio de produtos, sem quaisquer custos adicionais, já que se servirá das suas atuais facilidades de transporte e de armazenamento. Por outro lado, os clientes que decidam enveredar pelo consumo de biopropano não terão que efetuar qualquer investimento.

Para além da comercialização do GPL nas suas diferentes formas e dimensões, a empresa comercializa uma variedade de equipamentos, acessórios e serviços nos seus 50 centros *Calor*.

Relativamente aos equipamentos e acessórios, a empresa comercializa grelhadores, churrascos, torres de aquecimento para o canal Horeca, maçaricos, geradores, fogões, etc., através de catálogos. Adicionalmente, os clientes podem recorrer ao *staff* dos centros *Calor* para um aconselhamento mais personalizado sobre cada produto ou acessório. Contudo, em reunião tida em outubro de 2017 com elemento da força de vendas de nível superior, bem como

com um gestor da direção financeira, soube que a empresa está a concentrar-se nos seus produtos *core*, tendo decidido externalizar a venda de parte destes acessórios e equipamentos.

No que diz respeito a serviços, a *Calor Gas* dispõe de uma vasta equipa de engenheiros e colaboradores com *know-how* técnico especializado, que prestam um serviço de instalação, manutenção e segurança das infraestruturas, nomeadamente, em tanques de gás. Como resultado do investimento em inovação, a *Calor* detém entre outras várias soluções, como anteriormente referido, o “*Think Tank Technology*” (Anexo 7), dispositivo de telemetria inserido nos tanques de gás que permite uma monitorização contínua dos níveis de combustível e automático pedido de reposição. Para além destes serviços técnicos, a *Calor Gas* apresenta outros serviços, nomeadamente, na área administrativa/financeira, em que os clientes podem ter acesso à gestão da sua conta *online* ou subscrever um plano de pagamento fixo. A prestação de um serviço de qualidade é uma das prioridades da organização, sendo extensiva a todo o Reino Unido, seja diretamente através de técnicos e brochuras informativas, ou com o recurso aos 50 centros *Calor*.

7.3. Gestão de Clientes

A *Calor Gas*, como o maior distribuidor de GPL do Reino Unido tem como *target* os clientes que estão no mercado energético fora da rede, que privilegiam combustíveis com baixo teor em dióxido carbono, eficientes e de distribuição flexível. Os clientes são provenientes dos setores doméstico, industrial e comercial, caracterizando-se por serem bastante heterogêneos em termos genéricos, serem sensíveis ao preço e por valorizarem fatores como a segurança e a garantia de abastecimento. Existem outros atributos igualmente valorizados, tais como a assessoria; relacionamento comercial; controlo regular dos tanques; encomendas automáticas; contabilidade *online*; manutenção; a qualidade e eficiência de equipamentos. Quanto à estrutura das vendas, estas assentam em duas áreas essenciais: venda em tanques e venda em cilindros.

Os clientes abastecidos em tanque representam 66,2% do negócio de GPL da *Calor Gas*. Estes localizam-se, maioritariamente, nas áreas rurais, onde não existe cobertura do gás natural, e a sua utilização destina-se ao aquecimento doméstico, explorações agrícolas, aviários e a outras atividades. Os clientes que optam por tanques fazem um contrato de fidelização, por um determinado período de tempo, e após o seu *términus*, em geral, mantêm-se fiéis. A captação e retenção destes clientes passam por preços bastante competitivos e por um conjunto de serviços e apoios tecnológicos.

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Por outro lado, os clientes abastecidos em cilindros representam, no mercado em geral, 23,3% das vendas de GPL, enquanto na *Calor Gas* essa percentagem é de 28,4%. Tal situação decorre da estratégia da empresa levada a cabo no passado, cujo objetivo foi o de angariar o maior número possível de distribuidores, à custa de um elevado investimento em cilindros. Atualmente, uma das grandes questões que se colocam à organização é a avaliação de tal estratégia, particularmente no que concerne à rentabilidade de alguns pequenos distribuidores (Figura 2).

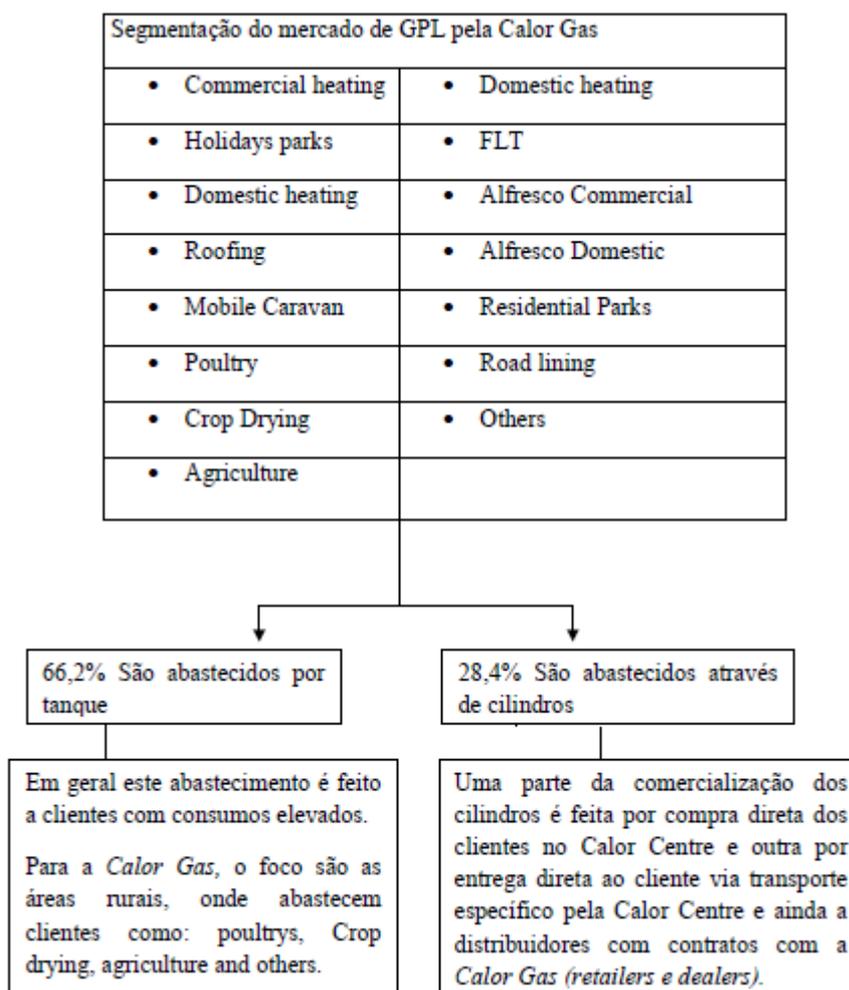


Figura 2 - Segmentação do mercado de clientes de GPL pela Calor Gas

Quanto à forma de comercialização dos cilindros, é feita maioritariamente através dos 50 centros retalhistas da *Calor Gas*. Na *Manchester Calor Centre*, onde tive maior contacto com a realidade deste negócio, pude verificar que apenas 14% do volume do gás era comercializado por compra direta do cliente no centro. Os restantes 86% eram feitos por

entregas em caminhões a clientes para consumo direto ou a distribuidores (retalhistas e *dealers*), que por contrato só podem vender a marca *Calor* (Anexo 8).

A gestão de clientes na organização, apoiada por um sistema informático desajustado e com uma base de dados igualmente desajustada, é feita de forma inconsistente pela sua força de vendas, dedicada ora a tarefas que não deveriam fazer parte da sua responsabilidade, ora, como acontece atualmente, praticamente focada na angariação de novos clientes, sem, contudo, se preocupar com a sua subsequente fidelização. Em 2017, definiu-se que até 2020, a força de vendas deveria captar em novos clientes mais 20.000 toneladas. Como se vê, o foco continua a ser a captação de novos clientes, volume em toneladas e gestão de margens, sem qualquer prioridade para a retenção e maximização das vendas aos atuais clientes.

Em face do acima exposto, e conforme já anteriormente referido, constitui objetivo do presente trabalho transformar estes clientes, que definimos como secundários, em fundamentais, recorrendo à aplicação de um modelo de gestão prioritária de clientes, apoiada por um programa de CRM.

7.4. Cadeia de Valor

Ao analisar as diversas atividades da empresa, verifica-se que alguns dos pilares fundamentais da sua atividade resultam da forma estratégica como foi desenhado o sistema logístico, dizendo respeito à existência de grandes centros de aquisição, à localização dos mesmos, qualidade dos processos operacionais, segurança, conhecimentos e experiência dos seus colaboradores.

7.4.1. Processo Logístico

O sistema logístico interno e externo permite uma distribuição intensiva de forma eficiente, com uma ampla cobertura ao longo de todo o Reino Unido. O processo logístico assume-se como um dos fatores estratégicos em que assenta a vantagem competitiva da *Calor Gas* face à concorrência. Este contempla um importante conjunto de infraestruturas, tais como armazenagem, centros de enchimento, distribuição e uma frota de caminhões adequados ao transporte, além de um considerável *stock* de cilindros e tanques.

A localização geográfica dos grandes depósitos de armazenamento do GPL, bem como os centros de enchimento (Anexo 9), possibilitam economias de escala e capacidade negocial com os fornecedores, bem como influenciam o custo de distribuição.

O processo logístico da *Calor Gas*, por via da curva de experiência, tem vindo a sofrer melhorias, tanto na logística interna como na externa. Por um lado, a introdução de novos *layouts* e o redesenho de processos operativos têm melhorado os níveis de eficiência, quer em armazenamento, quer em enchimento do GPL. Por outro lado, novos processos de gestão de rotas, bem como uma mais eficaz gestão das instalações e da sua respetiva manutenção têm igualmente contribuído para ganhos de eficiência e produtividade.

Em termos gerais, o processo logístico da *Calor Gas*, representado no Anexo 10, inicia-se com a aquisição do GPL em dois centros estrategicamente localizados em Canvey Island e Immingham. Daqui, o GPL segue para centros de distribuição em todo o R.U., terminando nos tanques dos grandes utilizadores ou nos 50 Centros *Calor*, donde se faz a distribuição para retalhistas ou a venda direta para consumo.

7.4.2. Fatores relevantes da Cadeia de Valor

De forma sucinta e esquemática, apresentam-se na figura 3 um conjunto de atividades com os respetivos fatores que têm sido relevantes para que a *Calor* tenha ao longo dos anos sido líder de mercado do GPL, de forma sustentada.

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

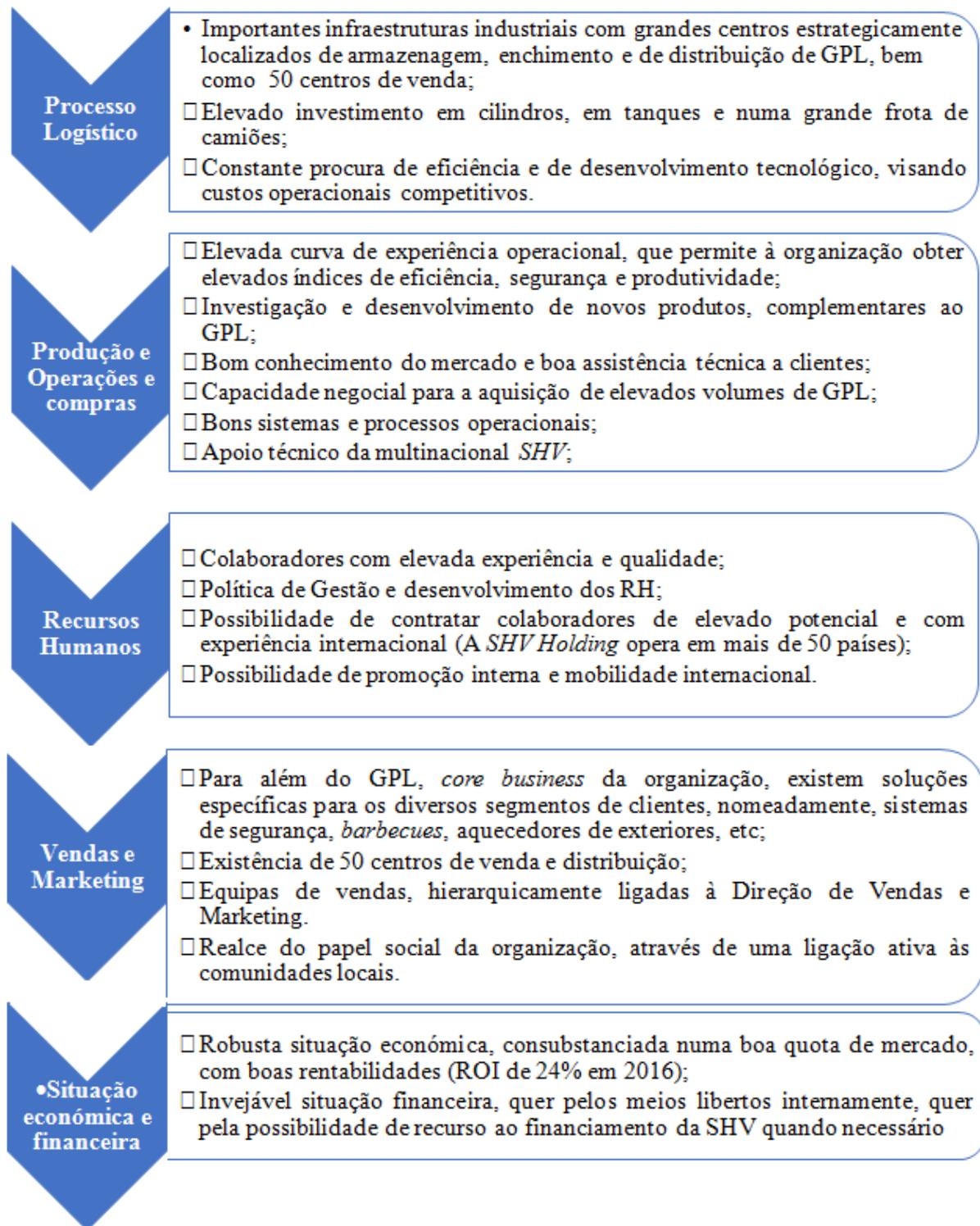


Figura 3 - Fatores relevantes da Cadeia de Valor

7.5. Atual estratégia da empresa

A estratégia da *Calor Gas* como líder do mercado de GPL tem sido, até ao presente, alcançar um crescimento sustentável das vendas e da rentabilidade, em paralelo com a otimização da gestão operacional.

Ao analisar a variação das vendas no período de 2010 a 2015 (Anexo 11), constata-se que, entre 2012 e 2014, a *Calor Gas* tem um melhor desempenho do que o próprio mercado. Esta tendência é quebrada em 2015, com um crescimento de vendas de 7,66% contra uma variação do mercado de 9,33%. Este menor crescimento é consequência do fortalecimento da concorrência, em particular da *Flogas*, que a partir de 2013, com a aquisição da empresa *MacGas/BP*, tem vindo a acentuar a sua agressividade comercial.

Apesar de estar enunciado, na visão da *Calor Gas*, o “serviço ao cliente” como parte fundamental para o seu sucesso, na prossecução da sua estratégia atual, a empresa tem privilegiado a captação de novos clientes em cada ano, em detrimento de uma preocupação de fidelização e acompanhamento dos clientes já existentes, deixando-os algo vulneráveis à ação da concorrência. Por exemplo, para o período de 2017 a 2020, a *Calor Gas* definiu, como objetivo para o propano em cilindros, captar *novos* clientes que lhe garantam um adicional de 20.000 toneladas.

8. Análise SWOT

A análise ao micro e macro ambiente realizada à *Calor Gas* permitiu identificar um conjunto de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. No Anexo 12 apresenta-se a avaliação do grau de importância dos fatores externos e internos. O resultado desta análise deverá ser tomado em consideração para a definição das decisões estratégicas a encetar pela organização.

A – Fatores Externos

Oportunidades	Ameaças
1 -Tendência “verde”: Pressão do governo e mercado para a mudança para energias sustentáveis e não poluentes	9 -Possível recurso dos concorrentes atuais ao apoio governamental previsto para o desenvolvimento de energias mais sustentáveis
2 - <i>Climate Change</i> : Previsível insuficiência de resposta do mercado produtor de energia limpa, para o período de 2023-2027, conforme conclusões do Relatório do <i>Committee on Climate Change</i> , de 2017.	10 -Possível aparecimento de novos concorrentes, motivados pelas indicações do Relatório do <i>Committee on Climate Change</i> , de 2017

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

<p>3-Existência de potenciais clientes necessitados de apoio financeiro para a substituição de energias poluentes por GPL</p>	<p>11-Estratégia de crescimento do principal concorrente (inovação em cilindros, preços mais agressivos e entrada no mercado do gás natural e no do óleo de aquecimento)</p>
<p>4-Possibilidade de crescimento em clientes com maior potencial (FLT, aquecimento doméstico...) e em distribuidores, se apoiados</p>	<p>12-Os consumidores valorizam os cilindros leves, em que a <i>FloGas</i> é líder.</p>
<p>5-Conclusões do Relatório sobre infraestruturas tecnológicas promovido pela Câmara dos Lordes, que aponta para a necessidade de investimento em T.I.</p>	<p>13-Os cilindros de metal podem estar associados a uma imagem de empresa antiquada e isso levar à perda de quota de mercado</p>
<p>6-Necessidade de ligação entre o meio empresarial e as universidades (Relatório do <i>Select Committee on Science and Technology</i>)</p>	<p>14-A possibilidade de a <i>FloGas</i> adquirir a Avanti Gas, reforçando a sua posição competitiva</p>
<p>7-Imagem de empresa moderna e ligada ao meio científico, decorrente do ponto anterior, para a captação de novos clientes e fidelização dos já existentes.</p>	<p>15-Ao entrar no mercado do óleo de aquecimento, a <i>FloGas</i> pode preparar-se para fidelizar esses clientes, quando o setor for desmobilizado por força das leis do ambiente</p>
<p>8-Existência de um mercado de tratores, empilhadores, máquinas elevatórias, etc., com uma elevada utilização de motores diesel, os quais podem ser reconvertidos para GPL</p>	<p>16-Caso ocorra uma regulação de preços de GPL (política de preços máximos), a alta rentabilidade da empresa poderá ser afetada</p>

B – Fatores Internos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>a-Líder de mercado, estando em atividade desde 1935</p>	<p>i-Gestão muito focada para dentro da própria organização, numa perspectiva mais de produção e menos de marketing</p>
<p>b-Forte sistema logístico e distribuição: líder de mercado de GPL no Reino Unido, com 50 centros <i>Calor Gas</i></p>	<p>j-Sistema informático desatualizado e pouco ajustado às necessidades de um mercado moderno (inexistência de equipamentos portáteis e de ligação em tempo real aos centros de operações)</p>
<p>c-É a única empresa a dispor atualmente de biopropano como energia alternativa, muito mais limpa e sem custos adicionais para o consumidor</p>	<p>k-Bases de dados desatualizadas e <i>software</i> pouco amigável, dificultando a obtenção de informação e, consequentemente, a produtividade</p>

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

d -Colaboradores experientes e conhecedores, detentores de um <i>know-how</i> técnico muito elevado	l -Fracá eficácia da força de vendas, pela inexistência de um modelo de CRM que a auxilie no relacionamento com os clientes.
e -Atitude “verde” focada na preservação ambiental e no entrosamento com comunidades locais	m - Os centros <i>Calor Gas</i> não dispõem de uma força de vendas dedicada à captação e retenção dos seus clientes.
f -Robusta situação económico-financeira (elevados valores de ROE, ROI, EBITDA) (Anexo 13)	n -Vendas baseadas em cilindros metálicos, pesados e associados a uma imagem de empresa desatualizada
g -Empresa pertencente à <i>holding</i> SHV, com a credibilidade internacional daí decorrente	o -Deficiente gestão dos cilindros, que registam importantes roubos anuais e o conseqüente custo de reposição
h -Grande mobilidade de técnicos qualificados por todo o mundo SHV, possibilitando uma aliciante gestão de carreiras.	p -Inexistência de uma análise financeira dos distribuidores, dificultando a alocação de cilindros com maior potencial e de maior rendibilidade

Quadro 7 - Análise SWOT

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

9. SWOT cruzada:

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	B-Sistema Logístico	I-Gestão “tradicional”
	C-Biopropano	J-Sistema informático desatualizado
	E-Atitude “verde”	L-Fraca gestão de clientes
	F-Robustez económico-financeira	O-Tipo de cilindros e deficiente gestão dos mesmos
Oportunidades		
1-Tendência “verde”: Pressão do governo para a mudança para energias sustentáveis e não poluentes	1,c – Reforço da imagem “verde” da organização, retenção e captação de novos clientes	1,i – Mudança do paradigma de gestão, transitando da ótica da produção para a do marketing
	1,e – Desenvolvimento e comunicação da política de preservação ambiental e da ligação às comunidades locais	1,l – A força de vendas deve eleger o tema “verde” como seu argumento central na relacionamento com atuais e futuros clientes
2-Climate Change: Previsível insuficiência de resposta do mercado produtor de energia limpa, para o período de 2023-2027	2,b – Potenciar ganhos em economias de escala, pelo reforço da utilização das atuais infraestruturas e sistema logístico	2,i - Mudança do paradigma de gestão, transitando da ótica da produção para a do marketing, para fazer face às novas necessidades do mercado
	2,c – Utilização do biopropano para retenção e captação de novos clientes, criando a associação psicológica entre o biopropano e a empresa	2,j – As tecnologias de informação devem ajustar-se às novas necessidades do mercado
	2,f – Possibilidade financeira de fazer face às eventuais necessidades de investimento em novas alternativas	
4-Possibilidade de crescimento em clientes com maior potencial (FLT, aquecimento	4,b – Possibilidade de potenciar a proximidade com os clientes, garantida pelos 50 centros <i>Calor</i> e a atual rede de distribuidores, para intensificar as vendas nestes clientes	4,j – Um sistema informático atualizado possibilitará a intensificação de vendas nestes clientes-alvo

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

doméstico...) e em distribuidores, apoiados se		
	4,c – Obtenção de sinergias na distribuição do biopropano, utilizando a estrutura logística já existente, sem investimentos adicionais	4,i – A força de vendas deve ser otimizada, acompanhando de forma sistemática os atuais clientes, para a maximização das vendas
6 -Necessidade de ligação entre o meio empresarial e as universidades (Relatório do <i>Select Committee on Science and Technology</i>)	6,e – Ligação ao meio académico, com isso reforçando a imagem de inovação da empresa e melhorando o seu conhecimento técnico-científico em proveito do cliente	6,i – Colocar a tónica da gestão nas necessidades dos clientes, para desenvolver soluções inovadoras
	6,f – Possibilidade financeira de fazer face às eventuais necessidades de investimento em novas tecnologias	6,j – Necessidade de modernizar as T.I. para melhor possibilitar a ligação ao meio científico e académico
Ameaças		
10 -Possível aparecimento de novos concorrentes, motivados pelas indicações do Relatório do <i>Committee on Climate Change</i> , de 2017	10,b – Aproveitamento das atuais infraestruturas logísticas para, melhorando o relacionamento com os clientes, minimizar o impacto da entrada de novos concorrentes	10,i – Necessidade de eleger o cliente como prioridade na gestão de empresa, por forma a garantir a sua fidelização
	10,c – Aproveitamento do período de exclusividade na comercialização do biopropano, para uma boa captação e retenção de clientes, reforçando a posição da empresa no mercado	10,l – Criação de um sistema de CRM
	10,f – Capacidade financeira para, através de uma boa gestão de aprovisionamentos, garantir a continuidade do abastecimento ao cliente, incrementando a posição da empresa no mercado	

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

<p>11-Estratégia de crescimento do principal concorrente</p>	<p>11,c – Aproveitando a comercialização do biopropano, desenvolver uma política de comunicação ao cliente, indicando-lhe o caminho de um futuro mais “verde”</p>	<p>11,i – Necessidade de eleger o cliente como prioridade na gestão de empresa, por forma a garantir a sua fidelização</p>
	<p>11,e – Reforço do entrosamento com as comunidades locais</p>	<p>11,o – Mudança para cilindros mais leves, onde seja apropriado, para ir ao encontro da tendência do mercado</p>
<p>13-Imagem de empresa “antiquada”, associada aos cilindros de metal</p>	<p>13,c – Aproveitando a comercialização do biopropano, desenvolver uma política de comunicação ao cliente, indicando-lhe o caminho de um futuro mais “verde”</p>	<p>13,j – Necessidade de atualização dos sistemas informáticos para que, com a existência de informação <i>online</i> junto do cliente, se estabeleça uma imagem de modernidade</p>
	<p>13,e – Reforçar junto das comunidades locais a imagem de uma empresa preocupada com a qualidade do ambiente</p>	<p>13,o - Mudança para cilindros mais leves e modernos</p>
<p>15-Ao entrar no mercado do óleo de aquecimento, a <i>FloGas</i> pode preparar-se para fidelizar esses clientes, quando o setor for desmobilizado por força das leis do ambiente</p>	<p>15,e – Aproveitando a forte ligação às comunidades locais, promover desde já uma política de sensibilização ambiental e de comunicação dos incentivos estatais a um ambiente mais limpo</p>	<p>15,j – Adequação e atualização dos sistemas informáticos, de forma a dar resposta em tempo real aos clientes</p>
	<p>15,f – Possibilidade de apoiar financeiramente clientes que desejem reconverter os seus equipamentos para soluções compatíveis com o portefólio de soluções energéticas da empresa, aproveitando para a celebração de contratos de fidelização</p>	<p>15,l – Um sistema CRM permitirá à empresa um maior conhecimento das necessidades do cliente, levando à sua maior fidelização e maximização das suas compras à empresa</p>

Quadro 8 – Análise SWOT Cruzada

10. Diretrizes Estratégicas

Da análise SWOT dinâmica, decorrem para a empresa as seguintes diretrizes estratégicas:

- a) *Eficaz gestão de clientes* – Mudar o foco da gestão da empresa, da ótica da produção para a ótica do marketing. Isso implicará:
 - i. Mudança na cultura da empresa
 - ii. Modernização dos sistemas informáticos
 - iii. Criação de um sistema de CRM

- b) *Utilização do biopropano como reforço à captação e fidelização de clientes* – aproveitando a circunstância de deter a exclusividade, nos próximos quatro anos, da comercialização de biopropano no R.U.

- c) *Ligação às universidades* – o que irá determinar:
 - i. Uma contínua atualização científica e tecnológica
 - ii. O reforço da imagem de vanguarda, ajudando à fidelização e captação de novos clientes

- d) *Mudança para cilindros leves* – o que simultaneamente permitirá:
 - i. Reduzir o custo anual da reposição dos cilindros roubados
 - ii. Anular o efeito de vantagem dos concorrentes
 - iii. Ir ao encontro da tendência do mercado

Em face das Diretrizes Estratégicas vistas acima, propomos que a prossecução da estratégia da *Calor Gas*, continue a visar o crescimento sustentável de vendas e margens, em paralelo com a otimização da gestão operacional. Adicionalmente, é fundamental que se produza uma alteração da cultura da empresa, transitando da atual ótica da produção para uma ótica centrada no marketing. Este é o vetor sobre que incide o presente estudo e a conseqüente proposta de uma mais eficaz gestão de relacionamento de clientes.

11. Fatores Críticos de Sucesso do setor de atividade e do Projeto

No mercado de GPL existem diversos segmentos de clientes, em que os diferentes fatores críticos podem ganhar uma dimensão ou prioridade mais relevante, contudo os abaixo mencionados transversais a todos os segmentos.

a) Os fatores críticos de sucesso do setor são:

- **Garantia de disponibilidade do produto de forma regular e constante**

A variação da procura do GPL está relacionada em geral com questões climáticas. A organização que garanta em qualquer situação, em particular nos invernos rigorosos, o abastecimento regular do gás, dispõe de uma competência crucial, que deve fazer parte da sua abordagem estratégica ao mercado. No caso da *Calor Gas*, esta competência está garantida através dos enormes reservatórios de gás que possui no Reino Unido e da fluidez do seu processo logístico já atrás delineado.

- **Preço Competitivo**

Trata-se de um mercado onde o cliente é muito sensível ao preço, em determinadas atividades o seu custo representa uma parte substancial do custo de produção do cliente.

- **Capacidade de compra, armazenagem e processo logístico**

Ter capacidade financeira e *know-how* na aquisição do GPL permite uma boa gestão da margem. A compra em condições favoráveis, uma boa capacidade de armazenamento e uma rede de distribuição eficiente permitem ganhos adicionais em margem e a possibilidade de manutenção de preços competitivos.

- **Saúde e Segurança**

Trata-se de um produto que quando incorretamente utilizado/manuseado contém em si um elevado risco. É importante que exista um rigoroso controlo na qualidade dos cilindros, bem como a prestação ao cliente de serviços especializados de manuseamento e segurança.

- **Utilização de energia limpa**

A legislação ambiental é cada vez mais ativa, penalizando aqueles que utilizam energias poluentes. Os fornecedores energéticos devem ter a capacidade de entender este desafio e de proativamente desenvolver soluções que vão ao encontro deste objetivo.

b) Os fatores críticos de sucesso do Projeto são:

- **Mudança cultural**

É fundamental que se opere uma mudança na atitude da empresa face ao mercado, desde a gestão de topo até ao mais baixo nível hierárquico, passando da atual priorização dos aspetos

operacionais e da procura de vendas em novos clientes, para uma postura que priorize também a gestão dos clientes existentes, visando a sua fidelização.

- **Relacionamento com o cliente**

O relacionamento com o cliente, sendo um fator crítico de sucesso em qualquer atividade, assume neste Projeto uma importância crucial, dada a grande sensibilidade deste setor ao preço e a grande volatilidade dos clientes, especialmente dos clientes de cilindros. Nesse sentido, como adiante se especifica, o próprio Gestor do Centro passará a ser o responsável pela gestão dos clientes da sua área, paralelamente às suas atuais funções operacionais.

- **Estrita observância da metodologia proposta**

Os aspectos fundamentais da metodologia proposta neste Projeto devem ser estritamente seguidos, embora com as adaptações pontuais requeridas pela realidade concreta: aplicação dos conceitos definidos; renovação do sistema informático; reorganização da base de dados; reorganização da força comercial na sua estrutura e funções; segmentação e acompanhamento dos clientes, divididos em A, B e C.

12. Modelo de CRM para os clientes de cilindros da *Calor Gas*

Tal como vimos nos pontos anteriores, a cultura da *Calor Gas* está centrada essencialmente na gestão da produção e na otimização dos processos tecnológicos, em detrimento de uma gestão centrada no profundo conhecimento do cliente e das suas necessidades, donde resulta uma ausência de fidelização dos clientes e o não aproveitamento do seu potencial de compras. Vimos igualmente que existem dois grandes ramos no negócio da *Calor Gas*, a venda de gás em tanques e a venda em cilindros. Sendo a venda em tanques cerca de 2/3 do volume total de vendas, este ramo representa, contudo, uma menor margem de lucro do que a venda em cilindros, porém os seus clientes têm normalmente um comportamento de maior fidelização, por via dos contratos celebrados e das infraestruturas envolvidas. Devido ao seu peso nas vendas totais, designámos no presente trabalho esses clientes como “Primários” e como “Secundários” os clientes de cilindros. Exatamente porque são mais voláteis, mais suscetíveis de penetração pelos concorrentes locais e, conseqüentemente, têm um comportamento de menor fidelização, é sobre estes clientes “Secundários” que incidimos o presente trabalho, por forma a garantir a sua fidelização, maximizar o seu potencial de compras e transformá-los de secundários em fundamentais.

Colocar o cliente no centro das prioridades da empresa, ou seja, passar da atual ótica da produção para uma ótica de marketing, levanta a questão fundamental de saber “*how to do*”? Isto é, trata-se de delinear a metodologia de ação que conduza a essa transformação.

A nossa proposta para a implementação dessa metodologia assenta em:

- Criação de uma ferramenta de acompanhamento dos clientes (CRM);
- Segmentação dos clientes em função do seu volume de vendas;
- Definição de uma política de acompanhamento de cada segmento.

O desenvolvimento da metodologia proposta estará assente em quatro fases. A primeira fase, de *planeamento*, trata da preparação interna da organização para a transformação; a segunda, será de *organização*, trata do desenvolvimento do modelo propriamente dito; a terceira, de *direção*, será a implementação, em teste piloto no *Manchester Calor Centre* (ou noutra que a organização venha a designar), e por último, a quarta fase, de *controlo*, faz a avaliação da *performance* desta metodologia, podendo gerar medidas corretivas.

12.1. Contexto em que se insere o Modelo

Um dos pilares fundamentais de qualquer organização é a capacidade de conhecer e entender os seus clientes, nomeadamente, quais as necessidades que não estão satisfeitas, critérios que o cliente utiliza para fazer a compra, a quem compra, em que serviços adicionais está interessado, como gerir situações de insatisfação. Para que a organização seja capaz de dar resposta a estas questões, é necessário ter uma relação próxima com os clientes e desenhar soluções de valor superior àquelas que são dadas pelos seus concorrentes.

Não nos parece que a presente estratégia da *Calor Gas* dê resposta aos desígnios acima identificados. Senão, vejamos:

- A *Calor Gas* é uma empresa cuja cultura valoriza o foco da operação numa perspetiva de “dentro para fora”, isto é, prioriza a gestão da produção e a otimização dos processos tecnológicos;
- Em termos de análise dos resultados, existe uma cultura que privilegia a gestão das margens e toneladas de GPL vendidas em detrimento de uma análise de clientes;
- A forma como estão classificados e agrupados alguns dos segmentos de clientes não permite retirar conclusões sobre o seu comportamento e desenvolvimento;
- O acompanhamento dos clientes é intermitente e inconsequente;

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

- O sistema informático é desadequado e com informação nem sempre atualizadas;
- A análise das alterações à base de dados de clientes deveria merecer, em muitas situações, uma justificação mais fundamentada, nomeadamente, quanto aos clientes que apresentam uma variação de vendas significativa. No que concerne à inatividade dos clientes, esta necessita ser aprofundada e não deverá resumir-se apenas a razões simplistas, onde quase tudo é explicado por razões de preços ou porque a concorrência é mais agressiva;
- Os centros Calor não gerem diretamente os seus clientes; pelo contrário, quando o gerente do centro tem uma solicitação, a respetiva resposta é dada por uma equipa de vendas regional;
- A proposta de valor para os diversos clientes necessita ser aprofundada, conhecida e gerida por aqueles que têm a responsabilidade de relacionamento com os diferentes segmentos de clientes;
- Não existem ações adequadas para os diferentes tipos de clientes, nem para as diferentes fases do ciclo de vida de cada cliente;
- Existe um défice na avaliação e controlo do potencial de compra atual dos clientes. Esse potencial ou é desconhecido ou é sobrevalorizado no momento da captação do cliente, para a atribuição de melhores condições comerciais;
- Uma parte significativa da venda de GPL em cilindros é feita através de distribuidores; nestes casos, *Calor* não possui praticamente qualquer informação sobre quem são os clientes consumidores e quais as suas necessidades;
- A organização assume a necessidade de desenvolver processos que permitam uma melhor gestão dos seus clientes.

12.2. Movimento Estratégico proposto para a Gestão de Clientes na *Calor Gas*

Perante este conjunto de elementos sobre a realidade em que se insere a *Calor Gas* coloca-se a seguinte questão: Qual o caminho estratégico que esta deve percorrer em termos de Gestão de Clientes?

Segundo Porter, M. (1996), uma empresa pode ter um excelente processo operacional, possibilitando-lhe tirar vantagem por um determinado período de tempo; no entanto, a questão central está na capacidade de a organização utilizar os seus pontos fortes e criar uma diferenciação face à concorrência. É, pois, dentro desta linha de orientação que se preconiza o movimento estratégico esquematicamente apresentado no quadro 9, e que consubstancia a primeira das Diretrizes Estratégicas já anteriormente propostas:

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Eficaz gestão de clientes – Mudar o foco da gestão da empresa, da ótica da produção para a ótica do marketing. Isso implicará:

- i. Mudança na cultura da empresa
- ii. Modernização dos sistemas informáticos
- iii. Criação de um sistema de CRM

Para se modificar a atual gestão de clientes, a solução preconizada deverá passar pela criação de um modelo de CRM que irá permitir criar condições para uma estratégia de diferenciação baseada numa relação mais próxima com os clientes. Neste sentido, como veremos adiante, alguns clientes serão acompanhados diretamente por uma força de vendas, e outros serão apoiados por programas operacionais suportados por *software* específico, com o objetivo de garantir o prolongamento do seu ciclo de vida (angariação, fidelização e desenvolvimento).

Na figura 4, explicita-se esquematicamente a situação atual da *Calor Gas* e o movimento estratégico necessário para a mudança.

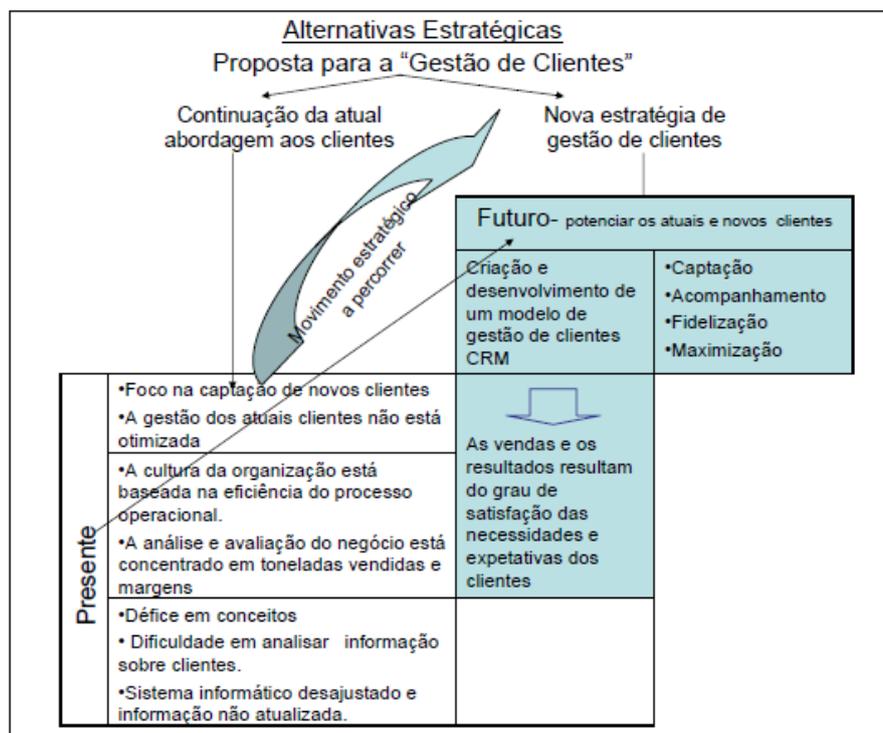


Figura 4 - Alternativas estratégica proposta para a gestão de clientes

12.3. Clientes abastecidos por cilindros, objetivo central do Modelo de CRM

Tendo identificado os clientes de gás em cilindro como aqueles sobre os quais incide a solução de CRM proposta, procedamos seguidamente a uma segmentação dos mesmos em função do seu volume de vendas (Figura 5):

- Clientes A – são os clientes que, em conjunto, representam cerca de 20% das vendas
- Clientes B – são os clientes que representam os 50% seguintes
- Clientes C – são os restantes clientes, isto é, clientes de maior quantidade, mas menor volume individual, representando os últimos 30% de vendas.

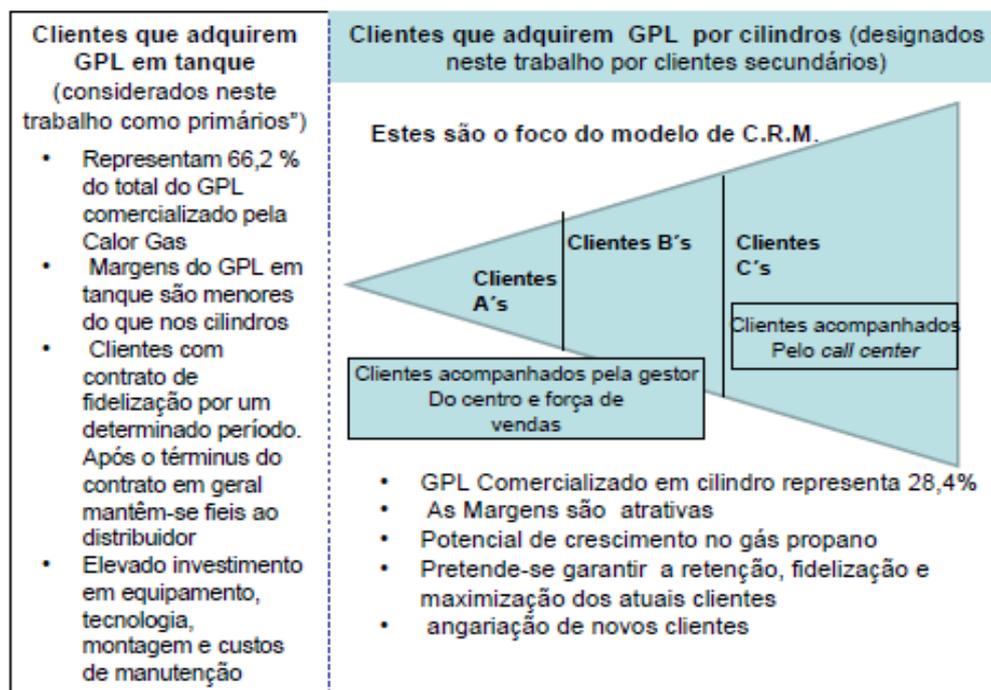


Figura 5 - Foco do modelo, clientes que adquirem cilindros

Adiante, no ponto 13, damos uma visão mais aprofundada da gestão que preconizamos para cada um dos tipos de cliente decorrentes da segmentação atrás preconizada.

Os clientes do tipo A são um grupo restrito em número, mas com um volume de compras de cerca de 20% da faturação de cada centro. Em face da sua importância, estes clientes passarão a ser acompanhados diretamente pelo diretor de cada centro, com o objetivo de garantir que têm uma atenção consonante com a sua relevância nas vendas.

Os clientes do tipo B, atrás definidos, caracterizam-se por possuírem um elevado potencial de compra e uma contribuição positiva para os resultados da organização. A sua gestão e acompanhamento será efetuada pela força de vendas, com o objetivo de obter o máximo conhecimento do mercado, desenvolver uma relação próxima, avaliar o seu potencial

de compras e criar uma solução de valor que responda às suas necessidades e maximize as vendas individuais.

Os clientes do tipo C são aqueles que possuem menor potencial de compra. Porém, não serão deixados sem acompanhamento, sendo monitorizados através de um *call center*. Como posteriormente se verificará, o *call center* apoiará a gestão destes clientes através de um *software* adequado, que dará respostas automáticas a um conjunto de situações pré-definidas, através de telemarketing ou outros meios.

13. Desenvolvimento do Modelo de CRM para a *Calor Gas*

A proposta da criação de um modelo de CRM para a organização tem como objetivo um maior conhecimento dos seus clientes, saber quando devem ser ativamente contactados, garantir um relacionamento de forma consistente e procurar a sua valorização, explorando um potencial não explorado e fidelizando-os.

O modelo basear-se-á na observação direta aquando do meu estágio, em que me foi permitido observar o *modus operandi* nos diversos Centros *Calor*, centros logísticos, acompanhamento da força de vendas em visitas a clientes, bem como num contacto direto com a direção da empresa.

O desenvolvimento do CRM tem, pois, como base, informação obtida sobre a empresa, nomeadamente, através de questionário (Anexo 15) e em entrevista (Anexo 16), levada a efeito aos gestores de centro e força de vendas. Destes questionários e entrevistas deteta-se a necessidade de aumentar o relacionamento com os clientes, por forma a conhecer o seu potencial, a definir uma proposta de valor por segmento, gerir uma base de dados bem estruturada e com um *software* atualizado. Efetivamente, a atual situação contém inúmeras ineficiências, já que não se assume a prática de conceitos básicos como sejam “cliente inativo”, cálculo do potencial do cliente, *catchment area*, *canvassing*, etc.

Com o desenvolvimento deste modelo de CRM, pretende-se dotar a organização de uma ferramenta que lhe permita gerir os diferentes segmentos de clientes de uma forma eficiente e consistente, conhecendo as suas necessidades e criando para eles soluções de valor. O modelo conterà princípios inerentes ao *Marketing one to one* que, de acordo com Peppers, Roger & Dorf, 2000, consiste em estabelecer e cultivar, por parte das organizações, relações de longa duração, individualizadas e personalizadas com cada cliente, de maneira a dar resposta às suas necessidades. O desenvolvimento e posterior aplicação de tal princípio implica profundas alterações ao nível da cultura da empresa, bem como da estrutura dos

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Centros *Calor* e da relação institucional com os gestores de área que, passará a ser distinta daquela que existe atualmente. Em suma, este projeto vai pressupor alterações de mentalidades que serão transversais a toda a organização.

Como vimos anteriormente, o modelo será constituído por quatro fases, esquematicamente enunciadas na Figura 6 e adiante mais explicitamente desenvolvidas, estimando-se a calendarização total da sua criação e implementação em cerca de 18 meses.

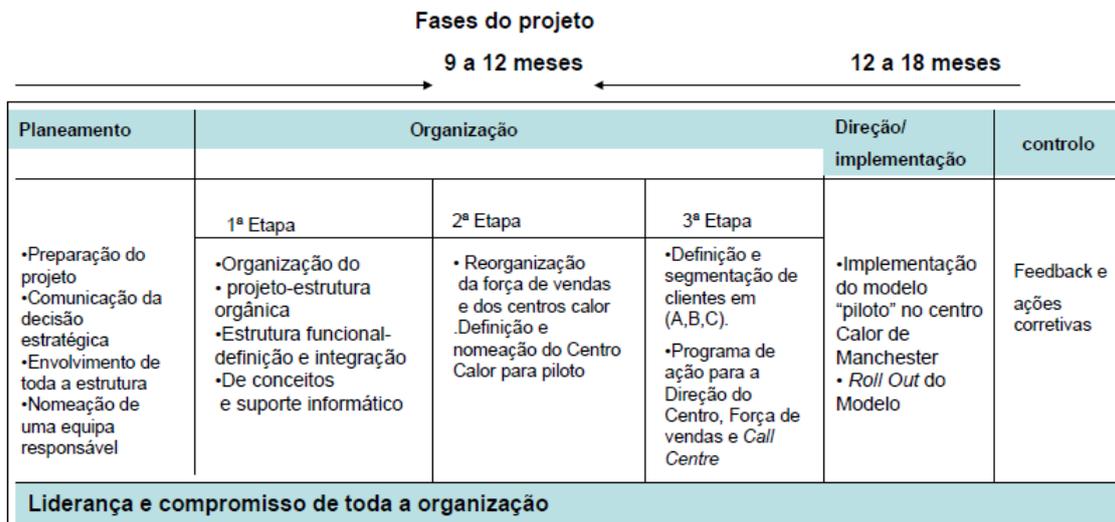


Figura 6 - Fases do modelo de CRM (Customer Relationship Management)

13.1 Planeamento do Projeto

Esta fase começa com a comunicação por parte da Direção Geral a toda a organização acerca dos objetivos e caminho a percorrer pela nova decisão estratégica de transformar clientes secundários em clientes fundamentais (“*Refocus on Customers*”). Segundo Keller, Kotler (2012), o Marketing interno é fundamental para garantir que toda a organização e, em particular, a Direção da empresa ponham em prática princípios de marketing, já que o reconhecimento do marketing no interior da organização é tão fundamental quanto as atividades de marketing levadas a cabo para o exterior.

No espectro temporal da criação e implementação do modelo, esta fase inicial é de relativamente curta duração, estimando-se em cerca de um mês.

A decisão estratégica “*Refocus on Customers*” materializar-se-á através de:

- A criação de um modelo de CRM, que irá possibilitar à organização uma gestão de clientes baseada num melhor relacionamento e conhecimento destes, ou seja, a gestão de forma continuada, consistente e individualizada dos clientes;
- A necessidade de envolver ativamente toda a organização;

- A definição de um plano de comunicação de âmbito interno, da responsabilidade da Direção de Recursos Humanos, para que toda a organização se envolva na implementação desta nova decisão estratégica e acompanhe a evolução do projeto. Este plano de comunicação deverá perdurar até à fase de implementação do teste piloto, onde as ações, em particular, as de sucesso deverão ser reportadas à organização no sentido de se ir criando um clima positivo ao desenvolvimento do projeto;
- Convite a um membro da holding *SHV Energy* para integrar o *Steering Committee*, abaixo especificado.;
- Nomeação de uma equipa, na direta dependência do *Steering Committee*, que se encarregará dos aspetos organizacionais e da implementação do modelo.

13.2 Organização do projeto

13.2.1 Arquitetura orgânica

A organização, implementação e controlo do projeto estará a cargo da equipa nomeada pelo *Steering Committee*, a qual é composta por um Coordenador do Projeto, apoiado pelos vários Coordenadores de cada uma das áreas funcionais tidas como relevantes para o sucesso do projeto, os quais, por sua vez, constituirão equipas multidisciplinares, com especialistas, como esquematicamente se representa na Figura 7.

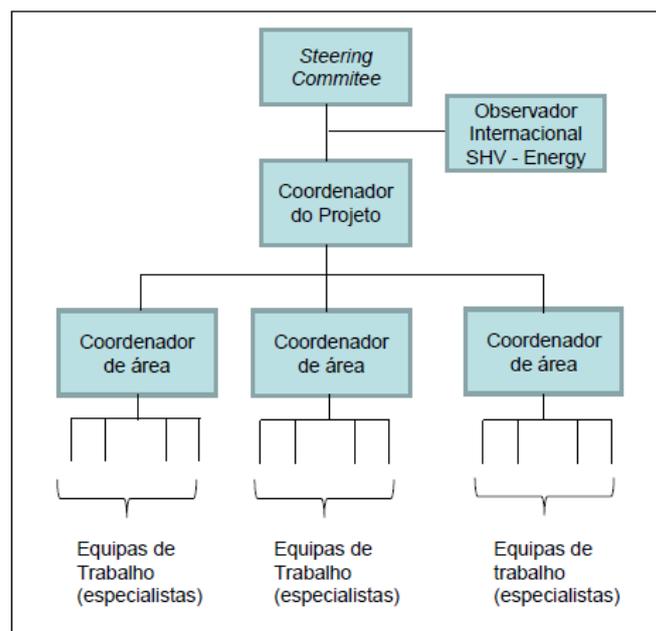


Figura 7- Estrutura organizacional de apoio ao projeto de CRM

Especificando um pouco mais o conteúdo de cada uma das funções envolvidas:

Steering Committee – Composto pelo Diretor Geral, Diretor de Operações, Diretor Financeiro, Diretora de Recursos Humanos e pelo Diretor de Vendas e Marketing. Órgão máximo, responsável pelo desenvolvimento estratégico do modelo e pela validação e implementação das propostas apresentadas pelo coordenador operacional do modelo. No final de todo o processo de criação e implementação do modelo, e após sua validação em teste piloto, este órgão dará instruções para ser redigido o Manual de Clientes *Calor Gas* a ser respeitado no processo de *rollout* para toda a organização.

Observador Internacional – O Membro da *SHV Energy* a integrar o *Steering Committee* deverá ter conhecimentos na área da gestão de cliente. A sua participação terá como objetivo transmitir os seus conhecimentos, aportar as *best practices* existentes nos diversos países em que a organização opera, bem como possibilitar, no futuro, replicar este modelo a nível do grupo *SHV*.

Coordenador do Projeto – Este responsável máximo perante o *Steering Committee*, tem a responsabilidade de definir quais as áreas temáticas relevantes para o modelo e assignar a cada uma delas um coordenador que será responsável pela constituição de *task forces* de especialistas dentro dessa área. É igualmente da sua responsabilidade a validação de propostas recebidas de cada um dos seus coordenadores de área e a sua apresentação através de documento próprio (Anexo 17) ao *Steering Committee*.

Coordenador de Área – Cada um dos Coordenadores de Área é um profissional dotado de conhecimentos específicos da sua área, o qual criará *task forces* constituídas por especialistas que abordarão e solucionarão todas as problemáticas dessa área. Reporta ao Coordenador do Projeto.

Equipa de trabalho (especialistas) – São as *task forces* constituídas por especialistas dentro de uma dada área, tais como elementos da força de vendas, gerentes dos Centros *Calor*, analistas informáticos, especialistas da área de processo e outros especialistas que, dado o seu conhecimento, apresentarão soluções para os conteúdos suscitados pelos Coordenadores de Área.

13.2.2 Arquitetura funcional

A conceção cuidadosa de cada um dos aspetos organizacionais do modelo pressupõe o seu escalonamento em três etapas, desenvolvidas mais adiante, e que se prevê que decorram entre o 2º e o 12º mês:

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Etapa 1: Definição de Conceitos - Estruturação do Sistema de Informação de Marketing (SIM) e dos seus principais elementos constitutivos, tais como:

- Especificação dos conceitos-chave da gestão de clientes;
- Informação que deve constar na base de dados dos clientes, de forma a ajudar ao conhecimento dos clientes e ao ulterior desenvolvimento de ações de marketing;
- Quais os equipamentos e os sistemas de informação mais adequados para a gestão dessas bases de dados;

Etapa 2: Reorganização da Força de Vendas – Como se reorganiza a força de vendas em função do novo desígnio de colocar no centro das prioridades da empresa o seu relacionamento com os clientes e de que forma devem processar-se as relações funcionais e de informação entre as equipas de vendas, os centros *Calor* e os coordenadores regionais;

Etapa 3: Programas de ação – Critérios de segmentação de clientes – seja em função do volume de vendas seja em função da natureza específica do seu negócio – e definição dos programas de ação para cada uma das estruturas de acompanhamento (direção dos centros *Calor*, força de vendas ou “*Call Center*”).

13.2.2.1 – Etapa 1: Definição de Conceitos

Atualmente, na empresa, alguns dos conceitos básicos de gestão de clientes não estão bem claros ou simplesmente não existem, tal como resultou de observação direta, aquando do meu estágio na *Calor Gas*, de questionários enviados (Anexo 15), bem como entrevistas (Anexo 16) feitas a colaboradores com elevada experiência e conhecimento do *modus operandi* da *Calor Gas*.

Sendo o presente Projeto uma metodologia de trabalho (“How to Do”), compete à empresa definir ou rever, de acordo com a sua realidade específica, alguns conceitos fundamentais que a seguir identificamos:

a) Classificação de clientes

Na *Calor Gas* existem vários relatórios relativos a clientes, sendo alguns deles relatórios puramente administrativos, enquanto outros apresentam os clientes consolidados em grandes grupos: “DLR- Network Dealers”, “DNL- National Retails Multiples” (eg B&Q), “CCR- Calor Centre”, “COM- Commercial”.

Por outro lado, alguns dos relatórios não consolidados usualmente utilizados pelos gestores dos centros *Calor* denotam que os clientes estão classificados de forma demasiado genérica, tais como: “Gas usage”, “code invalid”, “commercial others”, “unclassified”,

“retailers & others” apesar de estas classificações genéricas possuírem um peso considerável nas vendas da organização (Anexo 18).

b) Registos internos

Um dos aspetos fundamentais para uma boa gestão de clientes é a definição da informação que deve constar na base de dados dos clientes. Na atual base de dados da empresa, essa informação cinge-se ao nome, morada, telefone, correio eletrónico e pouco mais. Para as decisões do dia a dia é necessário que estejam disponíveis de imediato informações sobre o tipo de cliente, valor acumulado de compras, margem total gerada, quando foi a última compra, frequência, tipo de produtos que compra, valor médio de compra, e talvez outros aspetos comportamentais. Segundo Philip Kotler, Gary Armstrong, 2008, a base de dados é uma coleção organizada de dados abrangentes e comportamentais e a existência de uma boa base de dados é um fator importante para o relacionamento com os clientes. Durante a entrevista tida com um dos gestores da *Calor*, ele próprio mencionou a necessidade de o sistema e registos da organização serem mais informativos.

c) Clientes Inativos

Para que uma base de dados de clientes seja uma ferramenta de gestão eficaz, é indispensável que o conceito de “Cliente Inativo” esteja bem definido. Este conceito, que na sua base significa “há quanto tempo o cliente não compra”, deve ser ajustado em função da tipologia do cliente (ex.: consumidor final *versus* distribuidor) e serve para ações de reativação de clientes, ou simplesmente para a limpeza da base de dados.

d) Potencial de compra do cliente

Pretende-se saber, para os clientes A e B, conforme anteriormente definidos, o potencial de compra de GPL, dado que é o produto principal do portefólio da *Calor*. Sabemos que o potencial de cada cliente varia com a tipologia da sua atividade, mas temos forma de calcular esse potencial com uma razoável aproximação, em função de um conjunto de variáveis, tais como o número de equipamentos usados pelo cliente, o número de horas de trabalho diário de cada equipamento, o seu consumo específico por hora, etc.

Com base no conhecimento do potencial de compra dos clientes, a empresa pode medir a sua atual taxa de penetração, bem como extrapolar futuros objetivos de vendas, definidos cliente a

cliente. Pode igualmente dimensionar adequadamente a força de vendas, definir o número de visitas e, no fim, avaliar a ação da força de vendas.

e) Conceito de *Value proposition*

O conceito de Proposta de Valor é um conceito fundamental no Marketing. A Direção de Marketing e Vendas já iniciou a formulação deste conceito para os diversos segmentos de clientes, mas, tal como se pode observar no resultado do questionário, (Anexo 15) este não está ainda a ser devidamente assimilado pela força de vendas. É fundamental que exista o conceito de:

- O que a *Calor* pretende oferecer a cada segmento de clientes, em termos genéricos;
- Quais os benefícios específicos para cada *target* de clientes;
- Quais as vantagens competitivas que a *Calor* oferece *versus* a concorrência.

f) Conceito de *Catchment area*

É fundamental que esteja bem definido, para cada Centro *Calor*, o conceito da sua “área de influência geográfica”, isto é, a área “natural” de atuação de cada centro. Uma vez determinada, deverão ser definidos os critérios de divisão desta, tendo em vista a atribuição de uma força de vendas adequada.

g) Conceito de visitas a clientes

No projeto de CRM a desenvolver, um aspeto importante é a classificação dos clientes segundo uma curva A, B, C, onde se deverá identificar o atual volume de negócio e o seu potencial em termos de compras. Esta classificação é importante para a planificação das visitas a clientes, tendo presente que essas visitas devem obedecer a um critério de custo/benefício. Este planeamento de visitas a clientes é, segundo Kotler (2003), uma das tarefas mais importantes, na qual se deve ter presente, não apenas o objetivo das vendas, mas igualmente a fidelização dos clientes.

h) Dimensionamento da força de vendas

Trata-se de um conceito não definido na *Calor Gas*. Existe neste momento uma força de vendas na empresa, que não está a ser integralmente utilizada nas funções que lhe são específicas. A nova abordagem estratégica “*Refocus on Customers*” implica a redefinição operacional da força de vendas, devendo o seu dimensionamento ser calculado em função de algumas variáveis como: o número de clientes a ser visitado pela força de vendas, o número de

visitas anuais que desejamos para cada um desses clientes, o tempo médio por visita e o número de horas semanais definidas para visitas por cada vendedor. Adiante apresentamos o número de elementos da força de vendas (vendedores e promotores comerciais) que consideramos necessário para o caso do centro *Calor Gas* de Manchester, que propomos como centro piloto, bem como os cálculos que o consubstanciam.

i) Suporte informático

Os conceitos acima definidos, bem como outros que venham a identificar-se como fundamentais pelo Coordenador do Projeto e respetivas equipas de especialistas, são elementos básicos de trabalho. Consequentemente, a empresa deve dotar-se de um sistema informático que, de forma rápida e segura, disponibilize toda a informação relevante à gestão de clientes.

O atual sistema informático da *Calor Gas* não cumpre com estes requisitos. Isso ficou evidente em entrevistas separadas levadas a efeito com um elemento da força de vendas e com um gestor com larga experiência na companhia (Anexo16). Durante as entrevistas, a informação recebida de ambos sobre o atual sistema informático de apoio à gestão de clientes, foi unânime ao caracterizá-lo como arcaico, antiquado, “*no friendly*” e não atualizado. Foi referido que quando um cliente contacta o *call center* da *Calor*, a informação disponível no sistema resume-se simplesmente ao nome e telefone do cliente, não existindo informação que permita ter uma leitura do perfil do cliente e com isso, perde-se a possibilidade de haver uma maior interatividade com este. O elemento da força de vendas, entre outros aspetos, referiu que quando pretende proceder ao cruzamento da informação sobre o cliente para a tomada de decisão, o processo é bastante moroso. Torna-se assim imperioso que o *Steering Committee* tome decisões no sentido de adquirir uma solução informática que cumpra as especificações atrás definidas e que, nomeadamente, disponha de sistemas de alerta em face de alterações ao comportamento dos clientes e gestão do seu ciclo de vida, entre outros aspetos.

Em termos de relatórios de gestão de clientes, a Coordenação do Projeto, juntamente com os diferentes níveis da organização, deverá definir quais os relatórios que devem existir aos vários níveis de decisão, bem como os respetivos sistemas de segurança. No Anexo 19 são listados alguns exemplos de relatórios de relevância para a gestão de clientes.

A aquisição do *software* poderá ter o apoio da *Holding SHV*, pois trata-se de uma multinacional com larga experiência em várias atividades que exigem soluções ao nível da gestão de clientes e pela sua ligação a empresas de *software* na Holanda. Igualmente, seria

importante investigar se alguma das operações da SHV, nomeadamente, no mercado de energia, tem *software* adequado. Caso não exista, será certamente importante desenvolver uma solução informática com o apoio da SHV para todo o grupo que opera no mercado de energia, nomeadamente noutros países, pois desta forma, para além de ser um valor acrescentado para o grupo, já que o investimento será partilhado pelos vários países que operam sob a *Holding SHV*, evitar-se-á que cada país adquira a sua solução, dificultando assim uma possível consolidação futura de dados ao nível de todo o Grupo.

13.2.2.2 – Etapa 2: Reorganização da força de vendas

a) Uma nova cultura para a força de vendas

Em consonância com as atuais linhas estratégicas da *Calor Gas*, a sua força de vendas está atualmente muito orientada para a aquisição de novos clientes, e em muitos casos assume tarefas que nada têm a ver com as suas funções. Em 2016, a Direção definiu que cada vendedor tinha como objetivo anual 16 toneladas de GPL em novos clientes e, para 2017, este objetivo foi fixado em 40 toneladas. Apesar do forte incremento, este objetivo não cobre os custos de um vendedor, como se poderá verificar na parte relativa à análise quantitativa deste modelo. Em termos estratégicos, este projeto pretende que a força de vendas seja simultaneamente responsável por:

- o acompanhamento dos clientes atuais, tendente ao estabelecimento de uma relação de proximidade que leve à sua fidelização e maximização das vendas de acordo com o respetivo potencial;
- a angariação e gestão de uma carteira de novos clientes, cumprindo os respetivos objetivos de vendas.

Contrariamente à situação atual, em que a força de vendas está na dependência hierárquico-funcional dos centros regionais, preconizamos que futuramente a força de vendas esteja na dependência hierárquica direta de cada Centro *Calor*, mantendo uma dependência funcional ao respetivo centro regional. Assim, as alterações a propor face à nova orientação, irão implicar que a Direção de Vendas e Marketing redefina a função da força de vendas, bem como o perfil dos seus elementos, presentemente desconhecidos pelos próprios (Anexo 15).

b) Uma nova estrutura para os Centros *Calor*

Atualmente, a força de vendas está na dependência de quatro coordenadores regionais, os quais dependem diretamente da Direção de Vendas e Marketing. Para a gestão de clientes, mantém uma relação funcional com os centros *Calor*, mas de forma intermitente, apenas ocorrendo quando

o diretor de um dos centros *Calor* solicita a sua intervenção, e apenas quando para isso tem disponibilidade, já que a sua prioridade é a aquisição de clientes novos, para os quais tem objetivos definidos. Ou seja, no que concerne à gestão de clientes, estamos perante uma ação reativa e não perante uma ação planeada de forma proativa e consistente.

Um dos pontos centrais deste projeto de CRM é a rotura, em parte, deste “*modus operandi*” de gestão de clientes e da relação entre a força de vendas e os centros. Propõe-se que a força de vendas passe a estar na direta dependência hierárquica de cada centro *Calor*, mantendo uma dependência funcional aos coordenadores regionais, no âmbito da Direção de Vendas e Marketing (figura 8). Esta alteração estrutural é fundamental para o sucesso do projeto de CRM, pois, estando a força de vendas na dependência dos centros *Calor*, e conseqüentemente na maior proximidade dos clientes, procura-se conseguir os seguintes objetivos:

- A responsabilidade na gestão de clientes ficar menos diluída;
- Maximizar as vendas em face do potencial inexplorado de cada cliente, para que os clientes atuais dos diversos segmentos não sejam negligenciados;
- Maior autonomia e responsabilização de cada Centro na gestão de clientes na sua “*catchment area*”, e não apenas na gestão operacional como atualmente acontece. Desta forma maximiza-se também o clássico objetivo da força de vendas, de obtenção de novos clientes, dado que são os centros *Calor* que têm o melhor conhecimento da área geográfica em que atuam;
- Garantir, para cada cliente, um relacionamento consistente de longo prazo. Pretende-se desta forma, por um lado, obter dos clientes, informação atualizada sobre a atuação da concorrência e, por outro lado, aprofundar o conhecimento do negócio de cada cliente, possibilitando uma melhor proposta de valor para ele.

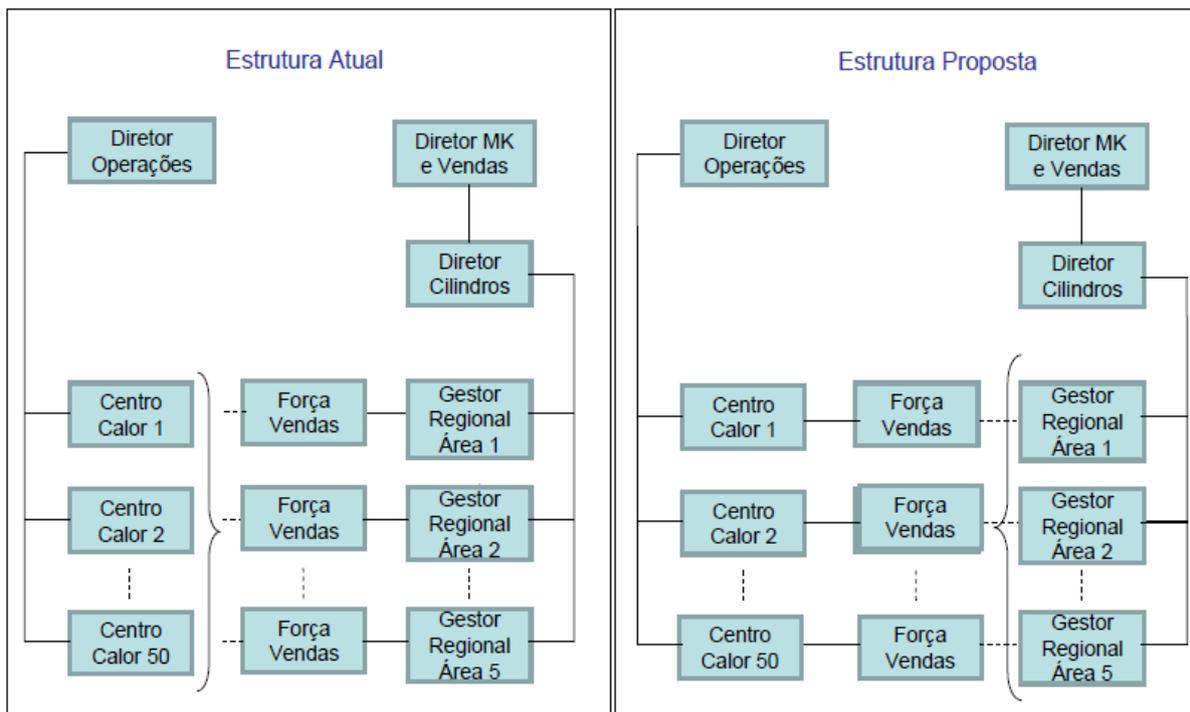


Figura 8 - Estrutura atual do centro de área e a estrutura proposta para os centros *Calor*

c) Definição de funções

Nesta nova estrutura que propomos, para que se garanta a eficácia das relações entre a força de vendas, os centros *Calor* e demais níveis estruturais, é indispensável que definamos o âmbito de responsabilidades e o perfil de cada interveniente:

i. Gestor Regional

Esta função, que depende da Direção de Vendas e Marketing, participa de forma ativa com aquela Direção na elaboração de um plano operacional de Marketing-Mix para a região, do qual irão decorrer os objetivos a estabelecer para cada centro *Calor* e respetiva força de vendas. O titular desta função deve ser uma pessoa de perfil eminentemente comercial, com elevada capacidade analítica e de planeamento.

O Gestor Regional tem um papel importante no apoio à mudança estrutural e cultural proposta neste projeto. Para além de definir objetivos, deve identificar KPI's/instrumentos de gestão para a sua área de influência e garantir que existe homogeneidade de procedimentos e de análise na gestão de clientes nos vários Centros. Dado que os centros *Calor*, para além de objetivos operacionais passam também a ter objetivos de vendas e de gestão de clientes, cabe ao Gestor Regional a avaliação do seu desempenho neste âmbito. No que concerne à formação profissional das equipas de vendas, definida superiormente pela Direção de Recursos Humanos e pela Direção

de Vendas e Marketing, o Gestor Regional tem a função de coordenar operacionalmente essa formação para as equipas de vendas da sua região.

Adicionalmente, deverá, em colaboração com os Centros *Calor*, relacionar-se com as organizações que ainda tenham uma elevada utilização de energia poluente, procurando a substituição dessas fontes de energia pelo gás.

ii. Gestor do Centro Calor

Este profissional depende hierarquicamente da Direção de Operações. Para além das suas responsabilidades operacionais, tem igualmente a responsabilidade da gestão de clientes do seu Centro, pelo que tem uma dependência funcional ao Gestor Regional. Neste âmbito, garante a aplicação e o controlo dos KPI's que foram definidos pelo Gestor Regional, através de um *Dashboard* a ser analisado e discutido mensalmente com aquele.

Dirige e coordena a atividade da força de vendas do seu Centro, com quem reúne regularmente para avaliar o desempenho da equipa face aos objetivos, bem como desenvolver as medidas corretivas que se mostrem necessárias, motivá-la para atingir os resultados e avaliar as suas necessidades de formação, sejam de índole comportamental ou técnica.

É ainda diretamente responsável pelo acompanhamento dos clientes de topo do seu Centro, para os quais são definidos, pelo Gestor Regional, objetivos específicos, cliente a cliente. Preocupa-se com a evolução de alguns KPI's, tais como as vendas dos clientes acompanhados (quer diretamente quer através da força de vendas), a evolução da sua compra média, margens, número de clientes ativos/inativos do seu Centro e informação geral sobre o mercado e a concorrência.

O Gestor do Centro *Calor* deve ter um perfil simultaneamente de técnico e de comercial, orientado para o cliente, com grande capacidade de relacionamento a vários níveis, aliada a uma capacidade de análise numérica.

iii. Força de Vendas

Os elementos da força de vendas são responsáveis pela angariação de novos clientes e pela gestão de uma carteira de clientes já existentes. Dependem hierarquicamente do Diretor do Centro *Calor* e funcionalmente do Gestor Regional, no âmbito da Direção de Vendas e Marketing.

No seu relacionamento com os clientes, são responsáveis por obter informação sobre o mercado, concorrência e formas de atuação, por forma a alimentar o sistema SIM da organização.

No presente projeto, propomos que se distingam os elementos da força de vendas entre vendedores propriamente ditos e promotores comerciais (figura atualmente inexistente), sendo

estes os responsáveis pelos estudos de mercado e desenvolvimento de campanhas promocionais específicas para determinados segmentos, nomeadamente, os distribuidores. Tanto os vendedores como os promotores comerciais devem ter traços de perfil comuns, tais como um forte espírito de equipa; um perfil orientado para o cliente e para o desenvolvimento de relações duradouras; orientação para resultados e para a criação de valor ao cliente.

Adicionalmente, são requeridas especificidades de perfil que diferem ligeiramente entre os vendedores e os promotores comerciais, uma vez que aos vendedores é ainda exigido que tenham forte conhecimento dos produtos que comercializam e do negócio do cliente, de procedimentos e normas de segurança, capacidade de adaptação à mudança, em face da nova orientação estratégica da empresa, enquanto que os promotores comerciais devem ter mais desenvolvido o sentido do planeamento e de uma ação bem estruturada.

Note-se que, dos inquéritos efetuados, resultou que os próprios vendedores desconhecem que se encontrem estabelecidos os requisitos de perfil para a função de vendedor.

iv. Call Center

Este será organizado para gerir prioritariamente os clientes não acompanhados pela força de vendas. A gestão destes clientes será feita com base na fase do ciclo de vida em que estes se encontram, sendo o ciclo dividido em cinco fases:

- Fase 1 - Clientes novos - clientes registados durante o ano em curso;
- Fase 2 - Clientes em crescimento - consideram-se os clientes registados há mais de um ano e com crescimento de vendas positivo;
- Fase 3 - Clientes na fase de maturidade - apresentam um crescimento nulo ou sem grande significado *versus* o ano transato;
- Fase 4 - Clientes em decréscimo - clientes com variação de vendas negativas *versus* o ano anterior que poderá estar relacionado com as variáveis “frequência” e/ou “compra média”;
- Fase 5 - Clientes pré-inativos - clientes que apresentam sinais de virem a ser inativos. Ou seja, o cliente não regista qualquer atividade para além de determinado período de tempo; Uma parte importante do sucesso do *Call center* na gestão de clientes assentará na introdução e desenvolvimento de recursos tecnológicos/*software*, que permitam conhecer o perfil do cliente, personalizar determinadas ofertas, simplificar processo de encomenda e de pagamentos e o estabelecimento de uma fidelização baseada no melhor conhecimento

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

do cliente. Este *software* deverá ter, preferencialmente, a capacidade de produzir um conjunto de alertas e ações a desencadear, previamente definidas no sistema.

13.2.2.3 – Etapa 3: Programas de Ação

A decisão estratégica de passar de uma ótica centrada na venda, para outra em que o ponto central é o cliente, tem implicações na operacionalização dos próprios Centros *Calor*. As propostas de reorganização contidas neste trabalho têm como base o Centro *Calor* de Manchester, onde passámos uma parte substancial do nosso estágio naquela empresa. Podemos considerar o Centro *Calor* de Manchester como representativo do universo dos Centros *Calor*, dado que este regista um volume de vendas de gás em cilindros que está na média das vendas dos vários centros.

Senão, vejamos:

- Vendas totais de gás no Reino Unido..... 478.000 t
- Destas, parte das vendas em cilindros (28%)..... 133.800 t
- Venda média dos 50 centros *Calor*..... 2.677 t
- Venda média do Centro *Calor* de Manchester..... 2.800 t

Acresce que, tanto quanto nos foi dado observar, a estrutura, a cultura e o conhecimento técnico das pessoas integrantes deste centro está em linha com o observado nos restantes centros *Calor*. Todas estas características reforçam a nossa convicção de que estamos em presença de um centro que pode servir como piloto do projeto que pretendemos desenvolver.

Tal como anteriormente foi referido, a metodologia de gestão de clientes pressupõe uma segmentação destes em A, B e C, em função do volume de vendas. A estrutura de clientes do centro *Calor* de Manchester é como segue:

Nº de Clientes	% de Vendas	% Acumulada de Vendas	Classificamos como
10	23.3%	23.3%	A
290	42.2%	65.5%	B
Restantes	34.5%	100.0%	C

Quadro 9 - Concentração de vendas no Centro *Calor* de Manchester

Fonte: *Calor Gas*

Clientes A – Os clientes aqui classificados como A, dada a sua relevância no volume de negócios do centro *Calor*, passarão a estar na direta responsabilidade do Gestor do Centro, que terá

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

como objetivo desenvolver um relacionamento com esses clientes, no sentido de conhecer a fundo o seu perfil, a sua atividade e as suas necessidades. Este conhecimento deverá levar a que, para além dos produtos e serviços atualmente já fornecidos, possam ser desenvolvidas outras soluções de fornecimento e aconselhamento em função das novas tendências do mercado e da consciência coletiva da sociedade. O Gestor de Centro *Calor* deverá efetuar visitas aos seus clientes, cuja periodicidade será avaliada em função do potencial e da evolução de cada cliente, sendo que cada cliente deverá, em regra, ter pelo menos uma visita trimestral. Obviamente, o relacionamento com os clientes não se esgota nas visitas atrás referidas, abrangendo igualmente contactos regulares por telefone, mail, etc, além de convites para a participação em eventos ligados ao ambiente, ou eventos de lazer.

Clientes B – Os clientes aqui definidos como B, que no caso do centro *Calor* de Manchester representam mais de 40% das vendas (290 clientes), serão acompanhados tanto pelos promotores comerciais como pelos vendedores.

- Os promotores comerciais, mais vocacionados para o estudo do mercado e a realização de ações promocionais, acompanham prioritariamente os clientes distribuidores e aqueles clientes com potencial de crescimento que possam ser mais sensíveis a este tipo de ações. Entre os distribuidores e os clientes com potencial de crescimento, definimos como objetivo que os promotores comerciais acompanhem 30% dos clientes B, com visitas cuja periodicidade deverá ser de três vezes por ano, conforme adiante fundamentado;
- Os vendedores terão como objetivo o acompanhamento dos restantes 70% dos clientes B, além da angariação de novos clientes. A periodicidade das visitas aos clientes já existentes deverá ser de cerca de três vezes por ano, embora ajustando este objetivo à realidade de cada cliente.

Dentro do tipo de clientes B, assumem particular relevância alguns segmentos como sejam Distribuidores (incluindo pequenos retalhistas) e os FLT`s, aos quais deverá ser prestada uma atenção especial:

- Para os Distribuidores deverá ser desenhada uma estratégia do tipo Win/Win, que deverá conduzir à criação de um conjunto de parcerias com valor para ambas as partes e cujo objetivo será maximizar as vendas e obter um maior conhecimento das necessidades do cliente final.
- Para os FLT`s deverá ser concebida uma proposta de valor que capte a sua fidelização, já que estes clientes são estratégicos pela sua dimensão atual e pelo potencial de venda de GPL ainda não explorado: segundo informação fornecida internamente, este mercado representa

que gere alertas apropriados a cada fase. Em função desses alertas serão encetadas as ações adequadas, como se exemplifica no Anexo 20.

13.3 Direção e implementação do projeto

Esta é a fase em que se coloca em prática, na unidade definida como piloto (Centro *Calor* de Manchester), os conceitos anteriormente definidos, as tarefas planeadas, as equipas identificadas e a organização preconizada.

Estimamos, para esta fase, uma duração de seis meses, durante os quais o Coordenador do Projeto, em constante reporte ao *Steering Committee*, acompanhará a par e passo a implementação das ações definidas, monitorizando o respetivo desenvolvimento e avaliando a necessidade de eventuais ações corretivas (ver adiante, ponto 13.4-Controllo).

13.4 Controlo do projeto

Este é o conjunto de atividades que comparam os resultados atingidos com os objetivos definidos. Perante a eventual existência de desvios, é necessário:

- Identificar as razões que estão na base desses desvios;
- Se os desvios radicam em pormenores da implementação prática, encetar as respetivas ações corretivas; se se relacionam com erros de conceção, dar *feedback* ao *Steering Committee* para que se avalie a necessidade de introduzir correções a esse nível;
- Desenvolver as ações que permitam recuperar os resultados, compensando os desvios já verificados.

As atividades de controlo serão desenvolvidas com base em indicadores de desempenho, que permitam avaliar a eficácia das medidas implementadas. Por exemplo, controlar:

- Se as vendas estão em linha com o orçamentado;
- Se os custos de implementação se afastam do que estava previsto;
- Se os recursos (vendedores, promotores comerciais, etc.) estão corretamente dimensionados;
- Se o número de visitas é o adequado;
- Se a informação obtida dos clientes e do mercado está em consonância com as expectativas;
- Se a estrutura que foi modificada, tendente à mudança cultural da empresa, está a reagir de acordo com o previsto.

14. Avaliação qualitativa e quantitativa do projeto

O que nos animou a propor o projeto identificado neste trabalho foi termos procedido a uma avaliação dos seus méritos, quer no aspeto qualitativo quer no quantitativo, os quais adiante se desenvolvem.

14.1. Avaliação qualitativa

A avaliação qualitativa do modelo CRM preconizado neste projeto apresenta um conjunto de vantagens, quer para a *Calor Gas* propriamente dita, quer para a própria *SHV Holding*, que possui operações na mesma atividade em vinte e oito países. Como se verá, este modelo de CRM vai permitir uma otimização da base de clientes, reforço da posição competitiva da *Calor Gas* e ao nível da *Holding* vai permitir uma harmonização de conceitos, princípios, informação, em suma, uma cultura de gestão de clientes sem nunca colocar em causa o conceito de descentralização de cada operação que é tão cara à *SHV*.

Alguns dos aspetos positivos que identificamos:

- **Mudança cultural na organização:** A gestão da empresa passará a ser feita numa ótica de marketing, privilegiando o relacionamento com os seus clientes, em vez de continuar a focar-se, essencialmente, no volume de gás vendido e nos aspetos operacionais da atividade.
- **Maior conhecimento dos segmentos dos clientes:** Conhecendo melhor as atividades de cada tipo de cliente, a organização está em condições de apresentar uma proposta de valor adequada a cada um deles.
- **Customer profitability:** Com este modelo vai ser possível ter o conhecimento da rentabilidade dos clientes comerciais e desta forma evitar situações como as que ocorrem atualmente, com a existência de pequenos distribuidores cuja rentabilidade é duvidosa e que impossibilitam a alocação de recursos humanos e de capital a clientes com maior potencial e ou de maior rentabilidade.
- **O foco nos clientes já existentes:** Este projeto vai permitir que passem a coexistir a gestão de clientes do curto prazo, isto é, uma gestão focada na aquisição de novos clientes, com a gestão do longo prazo, ou seja, o acompanhamento consistente e a fidelização dos atuais clientes. O facto de a força de vendas passar a depender hierarquicamente dos centros *Calor* ajuda ao êxito deste objetivo.
- **Informática de apoio ao Modelo:** Para o êxito do modelo de CRM preconizado neste trabalho, bem como o do próprio trabalho da força de vendas, é fundamental utilizar as

tecnologias de informação existentes no mercado, quer em termos de *hardware*, quer em termos de um programa gestor de bases de dados de clientes que possibilite responder às necessidades de gestão de clientes e auxiliar as várias equipas, desde a gestão central ao Gestor do Centro, aos vendedores e promotores comerciais, ao *call center*.

- **Replicação futura deste modelo de CRM:** Testada a viabilidade deste modelo, podemos pensar na sua “exportação” para os outros vinte e oito países, onde a *SHV Energy* opera. Este modelo deverá dar origem a um manual de gestão de clientes, que deverá ser aplicado pelas restantes operações da *holding* na área da energia. Esta replicação possibilita igualmente a elaboração de *benchmarking* entre as diferentes operações, uma vez que os conceitos e ferramentas são similares e a possibilidade de se incentivar a mobilidade geográfica como forma de estímulo a colaboradores qualificados. Os programas de formação poderão ser desenhados de uma forma global e os custos de desenvolvimento de um *software* de gestão será partilhado por todos, o que representará um investimento pouco significativo para cada uma das operações. Esta forma de exportação de *know-how* e suas positivas consequências estão em linha com o pensamento de Paul Krugman “Os países mais avançados mostram aos mais atrasados o seu futuro”.

14.2. Avaliação quantitativa

Iremos proceder seguidamente a uma simulação quantitativa dos custos e benefícios que poderão resultar da aplicação do projeto. Mais uma vez vamos servir-nos dos dados disponíveis, relativos ao centro *Calor* de Manchester, utilizado como piloto deste projeto, além de outros elementos obtidos durante as entrevistas realizadas nesse centro.

A) Avaliação dos dados de clientes

Os dados de cliente de que dispomos referem-se ao período acumulado de junho de 2016/junho de 2017 (Anexo 21). A sua análise detalhada revela uma elevada concentração de vendas num número reduzido de clientes, além da existência de comportamentos díspares nos clientes de topo (Anexo 21).

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Cientes de Cilindros: Concentração das vendas Manchester C.C. – 12 meses acumulado Julho 2017

Nº clientes	Concentração	Ton LPG (xxx)	Ton LPG Perd	Total	Saldo acumulado
5	17%	+43,3 T	-4,6 T	+39,9 T	+92,3 T
10	23,3%	+37,0 T	-3,4 T	+34,4 T	
20	30,3%	+24,1 T	-6,1 T	+18,0 T	Toneladas Ganhos
30	34,5%	+30,1 T	-9,9 T	+20,2 T	
60	44,18%	+35,8 T	-45,9 T	-10,1 T	174,8 T
95	50,0%	+25,9 T	-15,2 T	+10,7 T	
191	59,6%	+58,9 T	-50,7 T	+8,7 T	Toneladas Perdidas
300	65,5%	+36,7 T	-27,2 T	+9,5 T	
Restantes	34,5%				127,8 T

Quadro 11 – Centro Calor Manchester – top 300 clientes (Ac. junho 2016/17)

Deste Quadro resultam as seguintes conclusões:

- Os 10 clientes de topo são responsáveis por quase 25% das vendas de GPL em cilindros e registaram um crescimento de 12% face ao ano anterior;
- Os 20 clientes de topo registaram um incremento de mais de 90 toneladas face ao ano anterior, o que denota o seu potencial de crescimento;
- Os 300 clientes mais importantes representam cerca de 2/3 do total das vendas em cilindros. O crescimento de vendas para estes clientes foi de 7.26%, para o que contribuiu o crescimento de 12% dos top 10 clientes;
- No intervalo entre o cliente 21 e o cliente 190, existe um conjunto de clientes que no período em análise compraram mais 174, 8 toneladas de GPL, enquanto que um outro conjunto de clientes compraram menos 128 toneladas. Este efeito negativo é particularmente visível no grupo de clientes que vai dos 30 aos 60 e no grupo dos 95 aos 190, ou, por outras palavras, a perda de vendas verifica-se em clientes de alguma relevância no volume de vendas. Se este conjunto de clientes não tivesse registado decréscimo de vendas, o crescimento dos Top 300 teria sido de 16%, em vez do crescimento registado de 7,26%.

14.2 Análise quantitativa – Alterações à prática corrente

Para a implementação do modelo de gestão de clientes preconizado neste estudo, propomos um conjunto de ações, que se prova terem um impacto positivo nas vendas e na rentabilidade do Centro *Calor* de Manchester (piloto):

Para isso, tomámos como base para os nossos cálculos os dados do Centro *Calor* de Manchester, que foi por nós analisado localmente. Ali recolhemos informações que nos permitem alicerçar as ações propostas neste Projeto. Nas páginas seguintes apresentamos as ações preconizadas, os respetivos ganhos em toneladas vendidas e em margem, bem como a fundamentação desses cálculos.

AÇÕES PRECONIZADAS

TONS

Ação 1 - Clientes que cresceram e podiam ter crescido mais (174t)

Em Manchester há uma informação que nos diz que, acompanhando promocionalmente alguns dos pequenos distribuidores, se ganhou 40t.

- 1A Então podemos inferir que, acompanhando com ações promocionais, organizadas e sistemáticas, todos os Pequenos Distribuidores, é possível atingir um aumento de vendas de 120 t 120

Como fundamentação para o aumento de vendas acima preconizado, prevemos a admissão de um promotor, cuja função exclusiva é acompanhar o grupo de pequenos distribuidores, especialmente os que têm potencial.

Se um vendedor em média custa à empresa 53k £, então um promotor poderá custar 40k£ (ver, adiante, Cálculo do Valor)

- 1B Para além da existência de um promotor, como vimos acima, os Top 300 clientes serão acompanhados pela equipa de vendas e pelo próprio Gestor de Centro *Calor*. Com isto é possível inferir que haverá um aumento de vendas de 100 toneladas. Isto é factível, até mesmo se atendermos ao facto de que o objetivo de vendas de um vendedor, apenas para clientes novos, é de 40 toneladas. 100

Ao passarmos a ter um vendedor local, para acompanhamento dos clientes B, temos que considerar o seguinte: Atualmente existe um vendedor regional, que em média serve 4 centros, o que significa que esse vendedor será reconvertido de regional em local para um dos 4 centros, o que por sua vez significa que cada centro tem, em termos de acréscimo, apenas 3/4 do custo de um novo vendedor.

Ação 2 - Clientes que perderam e podiam não ter perdido (127.8t)

O vendedor local, acompanhando de perto os clientes que atualmente estão a abandonar a Calor no fim do contrato, estará em condições de acompanhar as ofertas que a concorrência sempre faz no fim do período de contrato. Consequentemente, é razoável inferir que 60% desses abandonos não se verificam se o vendedor estiver atento e acompanhando o cliente. 76,68

Este vendedor local, juntamente com o promotor comercial, vai acompanhar todos os Top300-10 clientes.

Ação 3 - Rever o objetivo mínimo para clientes novos

Além do visto acima, para os clientes já existentes, é forçoso colocar objetivos de venda à aquisição de novos clientes, que sejam consentâneos com uma boa rentabilidade. Como tal, é razoável pedir, para novos clientes, 60 toneladas, em vez das 40 que atualmente estão a ser pedidas, pelo que vamos ter um acréscimo de 20 toneladas. 20

Como atualmente o vendedor serve 4 centros em média, tem uma grande dispersão geográfica, baixando a rentabilidade específica do seu tempo. De resto, sabemos que uma parte do tempo dos vendedores, atualmente, é dedicada a trabalhos de outras funções que não a de vendas.

Ação 4 - Acompanhamento de clientes C, via call-center

Estes clientes, que são pequenos mas, presumivelmente, de rentabilidade melhorada, não são atualmente acompanhados de todo, apesar de representarem 34.5% do volume de vendas; se forem acompanhados por um call-center equipado com um software inteligente, é possível incrementar as vendas dos que compram, além de impedir algumas das saídas dos que deixam de comprar.

Pelas ações já vistas anteriormente, concluímos que é possível chegar a um crescimento de aproximadamente 11% nos clientes que essas ações acompanham. 110
Aplicando *mutatis mutandis* o mesmo raciocínio, é razoável esperar um acréscimo de $(11\% * 2884 * 0.345 =)$ 110 toneladas.

Total do aumento de toneladas, derivado destas ações 426,7

Aumento % face às vendas de 2015 (2884 tons.) 14,8%

OUTRAS AÇÕES DE GESTÃO, NESTE MOMENTO NÃO PASSÍVEIS DE QUANTIFICAÇÃO

Aportação de um programa CRM:

- 1 - Com um bom software CRM é possível uma abrangência "Customer Profitability", que permita uma melhor gestão de stocks de cilindros.
- 2 - Esta melhor gestão de stocks vai ao encontro da atual exigência da SHV, de melhor controlo de stocks de cilindros.
- 3 - Com esse software é possível identificar os pequenos clientes, não rentáveis, que detêm um elevado valor em stocks de cilindros, permitindo alocar esses ativos a clientes com maior potencial de crescimento.
- 4 - Daqui derivará, seguramente, um acréscimo de vendas, não sendo, contudo, possível estimá-lo com os dados disponíveis.

Up-Selling e Cross-Selling:

Dado que passa a existir um vendedor local, dedicado apenas ao seu centro, é expectável que sejam potenciadas ações de Up-Selling e de Cross-Selling.

A existência do Call-Center pode também ser otimizada, através de uma gestão criteriosa da Base de Dados dos Clientes, para a realização de ações de cross-selling, de divulgação de novos produtos, de divulgação de ações promocionais segmentadas, etc.

RESUMO DAS NOVAS PRÁTICAS:

1) - Segmentar clientes:

- A - Top 10 clientes (23% das vendas) - acompanhamento pelo Gestor do Centro
- B - Os 290 Top seguintes, que representam 42% das vendas. Inclui os pequenos distribuidores e todos aqueles que têm capacidade de crescimento. Foram estes que ganharam as 174t de vendas e também os que perderam 127t)
- C - Pequenos Distribuidores e pequenos clientes indiferenciados (34.5% das vendas).

2) - Call Center

NOTAS CONCLUSIVAS:

- 1 - A presente análise quantitativa aborda exclusivamente as novas ações preconizadas, e elencadas acima. Consequentemente, os seus resultados são adicionais a toda a eventual dinâmica de crescimento que a empresa esteja já a desenvolver.
- 2 - Os cálculos apresentados têm, necessariamente, as limitações decorrentes da falta de dados mais concretos; contudo, estamos em crer que mantêm uma coerência interna com os dados conhecidos.
- 3 - A eventual replicabilidade dos cálculos apresentados, para outros centros Calor e, mormente, para outros países, depende da verificação prática dos resultados preconizados. A ser assim, os ganhos para a empresa serão de diversa índole:
 - a) - Evidentes ganhos económicos;
 - b) - Os benefícios de uma standardização de conceitos e processos, além da possibilidade da realização de "benchmarkings"
 - c) - O esforço de investimento (em software e outros) é diluído pelos vários países, por via da normalização operada.
 - d) - A maior atenção dada ao cliente reforça a posição competitiva da SHV Energia em todos os países.

CÁLCULO DO VALOR DAS AÇÕES PRECONIZADAS

Dados de 2017, Manchester:	Tons	Margem (€)	Participação nas Vendas
Total de toneladas vendidas	2,884	2,090,900	
Em Garrafas de butano	144	173,040	5%
Em Cilindros de propano	2,740	1,917,860	95%

ACRÉSCIMOS DE MARGENS E CUSTOS DECORRENTES DAS NOVAS AÇÕES: APRESENTAÇÃO DO CÁLCULO:

Ação 1A (existência de um promotor)			
Aumento de Margem	87,000	$=120*(0.05*1200 + 0.95*700)$	Admitimos que as margens por tonelada no global da Calor reflectem já todas as políticas promocionais, pelo que não há que introduzir alterações nestas margens
Custos desta ação			
Salários e custos sociais	-40,000		Se um vendedor custa 53k£, admitimos que um promotor custe 40k£
Deslocações e outros	-7,920	$=-11*500 - 22*10*11$	
Ação 1B (existência de um vendedor)			
Aumento da Margem	72,500	$=100*(0.05*1200 + 0.95*700)$	
Aumento do Custo:			
Salário	-39,750		Apenas 3/4 do custo de um vendedor
Deslocações e outros	-7,920	$=-11*500 - 22*10*11$	
Ação 2 (Evitar que se percam as vendas que se perdem anualmente)			
Evitar que se perca margem	55,593	$=(0.6*127.8)*(0.05*1200 + 0.95*700)$	
Custos (são os elencados em 1B)			
Ação 3 (Novos objectivos para clientes novos)			
Aumento da Margem	14,500	$=(60-40)*(0.05*1200 + 0.95*700)$	
Custos (são os elencados em 1B)			
Ação 4 - Acompanhamento de clientes C, via call-center			
Aumento da Margem	79,750	$=(110)*(0.05*1200 + 0.95*700)$	
Custos			
=> Como o Call-Center é da própria organização, vai ter que ser ela própria a investir num sistema informático inteligente que espolete todas as situações que sejam dignas de acompanhamento pessoal.			
=> Consequentemente, o custo do software não é o do preço do mesmo, mas apenas a amortização que anualmente lhe compita. Porém, como o mesmo software pode (e deve) servir toda a organização, mundialmente, podemos neste momento considerar desprezável o seu custo anual num único centro.			

15. Conclusão

Para este trabalho, partimos do conhecimento obtido num estágio da empresa *Calor Gas*, no Reino Unido, durante o qual concluímos que a sua linha estratégica atual privilegia a venda em toneladas e os aspetos operacionais da sua atividade, em detrimento de uma ótica que coloque o cliente no centro das suas prioridades.

As duas grandes áreas de vendas da empresa são a venda de gás em tanques e em cilindros, sendo que estes segundos representam 28.7% das vendas totais, porém com muito maior rentabilidade e maior exposição à concorrência. Consequentemente, foram estes clientes, que designámos como “secundários”, que elegemos como alvo para o presente trabalho.

O grande desafio foi, pois, transformar esses clientes secundários em fundamentais, pelo potencial de acréscimo de vendas que representam, pela fidelização que podemos construir junto deles e, consequentemente, pela maximização de vendas que podemos almejar.

A questão prática que o trabalho nos colocou foi “*how to do*”, isto é, qual a metodologia de trabalho que desse satisfação a esse desiderato. Foi, pois, desenvolvido um modelo de Gestão de Relacionamento de Clientes (CRM) como metodologia a propor à organização, o qual nos permite concluir que chegamos aos seguintes resultados:

1. Maior conhecimento e proximidade com o cliente-alvo;
2. Uma conseqüente maior fidelização de uma franja importante de clientes que se encontrava praticamente negligenciada;
3. A maximização de vendas e margens, decorrente de ações concretas que preconizámos;
4. Uma alteração na própria cultura da organização, aumentando a sua vantagem competitiva;
5. A possibilidade de replicação da presente metodologia para os centros *Calor* e para o mundo onde a *SHV Energy* tem atividade.

16. Bibliografia

- Antunes, J. & Rita, P. 2008. O marketing relacional como novo paradigma - Uma análise concetual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(2):36-46.
- Aziza, A., Mourad, O. & Klaus, S. 2015. The impact of CRM on QoE: An exploratory study from mobile phone industry in Morocco. *Journal of Intelligence Studies in Business*, Vol. 5 Issue 2, p22-35. 14p.
- Blattberg, Robert C., Kim, Byung-Do, Neslin, Scott A. 2008. *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*. New York: Springer-Verlag.
- Brambilla, F. R., Pereira, L. R. & Pereira, P. B. 2010. Marketing de Relacionamento: Definição e Aplicações. *INGEPRO Inovação, Gestão e Produção*, 02 (12): 3.
- Brown, A. 2000. *Customer Relationship Management, A Strategic Imperative in the World of e- Business*. Ontario: Tri- Graphic Printing, Ltd.
- Buttle, F. 2009. *Customer Relationship Management, Concepts and Technologies*, (2nd Edition). Oxford: Elsevier, Ltd.
- Castells, M. A. 2016. *Dirección de ventas – Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid: ESIC Editorial.
- Constantinescu, L. 2016. Customer Relationship Management During The XXI Century in European Cooperative Banks. *Review of General Management*, Vol. 23 Issue 1, p88-98. 11p.

- D. C. de Moraes, I. & M. Soares, A. 2016. Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 20, No. 2: p. 197-215.
- Dibb, Simkin, Pride, Ferrell. 2001. *Marketing Concepts and Strategies*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dionísio, P., Lévy, J., Rodrigues, J. V., & Lendrevie, J. 2015. *Mercator da Língua Portuguesa: Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- *Harvard Business Review*. 2002. Nuevas tendencias en Márketing.
- I. Roşca, V. 2017. Using Internal Marketing Communications to Improve HRM in Service-Based Sports Organizations. *Review of International Comparative Management*. Vol. 18, No. 4.
- Justino, L. 2007. *Direção Comercial*. Lisboa: Lidel.
- Katsikeas, Constantine S., Seigyoung, A., Stavroula, S. & Bulent, M. 2018. Unpacking the Relationship Between Sales Control and Salesperson Performance: A Regulatory Fit Perspective. *Journal of Marketing*. Vol. 82, No. 3, 45-69.
- Kotler, P. 2012. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda.
- Kotler, P. 2003. *Marketing para o século XXI – Como criar, conquistar e dominar mercados* (13ª edição). São Paulo: Futura.
- Lett, M. 2008. Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, Vol. 19, No. 3/4, p. 305-321.

- L. Malek, S., Sarin, S. & J. Jaworski, B. 2018. Sales management control systems: review, synthesis, and directions for future exploration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 38, No. 1, 30-55.
- Ngai, E., Xiu, L. & Chau, D. 2009. Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert Systems with Applications* 36, Elsevier Ltd, 36:2592-2602.
- N. Lings, I. & E. Greenley, G. 2008. The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing* Vol. 17, No. 1, 41–53.
- Peelen, E., Monfort, K. Beltman, R. & Klerkx, A. 2009. An empirical study into the foundations of CRM success. *Journal of Strategic Marketing*, 17: 6, 453-471
- Peppers, D., Rogers, M. & Dorf, B. 1999. *The one to one fieldbook: The complete toolkit for implementing a 1to1 marketing program*. United States of America: Doubleday.
- Pitta, D. 1998. Marketing one-to-one and its dependence on knowledge discovery in databases. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15 No. 5 pp. 468 – 480.
- Pozza, I. D., Goetz, O. & Sahut, J. M. 2018. Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, 89: 391-403.
- Raaij, M., Vernooij, A. & Triest, S. 2003. The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management*, 32(7):573-583.
- Schwede, 2000, in Gebbert, H., Geib, M., Kolbe, L. & Brenner, W. Knowledge-enabled customer relationship management: Integrating customerrelationship management and

knowledge management concepts. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 5, pp. 107-12.

- Soca, D. 2011. Relationship Marketing - The Key of the Success in Business. *Romanian Economic and Business Review*, Vol. 6, No. 1.
- Tao, Y. & Yeh, C. 2003. Simple database marketing tools in customer analysis and retention. *International Journal of Information Management*, 23(4):291-301.
- Verhoef, P. 2003. Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 4, pp. 30-45.
- Yao, H. e Khong, K. W. 2011. Effectiveness of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction in the Commercial Banks of Taiwan. *Contemporary Management Research*, 7 (2): 105-116.
- <http://www.shvenergy.com/>
- <https://www.calor.co.R.U./>
- <https://ig.ft.com/sites/numbers/economies/R.U.#main-title>
- <http://www.berghahnjournals.com/view/journals/ijsq/6/1/ijsq060102.xml>
- <https://www.migrationwatchR.U..org/statistics-net-migration-statistics>

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

- <http://www.parliament.R.U./business/committees/committees-a-z/lords-select/science-and-technology-committee/inquiries/parliament-2010/scientific-infrastructure/>
- <http://www.parliament.R.U./business/committees/committees-a-z/lords-select/science-and-technology-committee/news/response-scientific-infrastructure/>
- <http://apps.environment-agency.gov.R.U./wiyby/37801.aspx>
- <http://apps.environment-agency.gov.R.U./wiyby/37799.aspx>
- <https://www.gov.R.U./government/publications/2010-to-2015-government-policy-greenhouse-gas-emissions/2010-to-2015-government-policy-greenhouse-gas-emissions>
- www.theccc.org.R.U./trackling-climate-change/reducing/carbon-emission/how-the-R.U.-is-progressing

17. Anexos

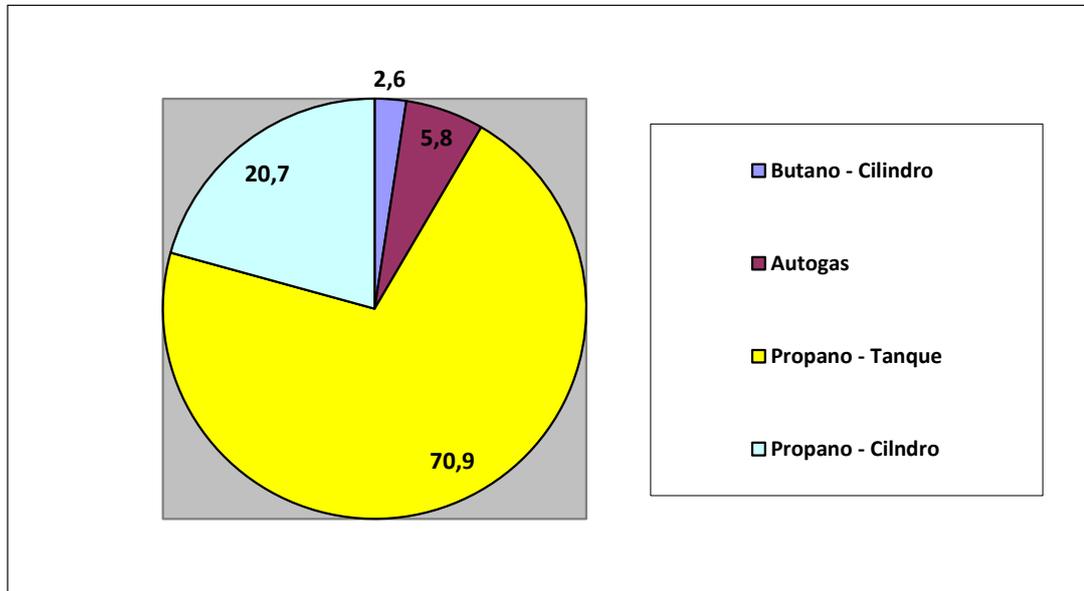
Anexo 1 - Valores partilhados pela SHV Holding N.V.

**Shared Values by SHV Holding
N.V.**

Equality	Environment	Health & Safety	Loyalty & Integrity
<ul style="list-style-type: none">• We always treat each other with respect;• We listen to each others ideas and opinions;• We can all develop our talents	<ul style="list-style-type: none">• We care for our environment, minimise waste, recycle where possible	<ul style="list-style-type: none">• Always work safety no matter what;• Responsible for our and other’s safety;• Seeing anything unsafe, we do something about it;• We look after ourselves	<ul style="list-style-type: none">• We all do our best;• We are honest;• We trust our colleagues;• Our costumers and suppliers trust us• We work better when we work together;• We are friendly;• Loyalty is important to us;• We learn from our mistakes

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Anexo 2 – Mercado de GPL (%) quanto à sua forma de comercialização



Fonte: (Dept. of Business, Energy & Industrial Strategy - BEIS)

Anexo 3 – Análise de Porter (Força competitiva vs Atratividade da indústria)

Análise do meio envolvente imediato com aplicação do modelo das 5 forças de Porter

1- Ameaça de entrada de novos concorrentes medida pelas barreiras à entrada

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					$\bar{x}=3,45$
		1	2	3	4	5	
Economias de escala dos novos players	Baixa			X			Alta
Diferenciação do produto	Baixa			X			Alta
Custos de entrada	Altos				X		Baixos
Necessidades de capital	Altas			X			Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos					X	Baixos
Facilidade de acesso aos canais de distribuição	Baixa		X				Alta
Políticas protecionistas	Altas				X		Baixas
Facilidade de acesso às tecnologias necessárias	Baixa				X		Alta
Facilidade de acesso a matérias-primas	Baixa				X		Alta
Efeitos de experiência dos novos players	Baixos			X			Altos
Probabilidade de retaliação dos concorrentes existentes	Alta			X			Baixa

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Existe uma ameaça de nível médio de entrada de novos concorrentes e não se prevê a afetação da rentabilidade dos mais significantes *players*, como é aliás próprio do mercado de oligopólio. Assim, em relação a concorrentes com um perfil de atuação local podem aparecer outros, pois não existem grandes barreiras ao nível tecnológico, legal ou financeiro ou de retaliação dos atuais *players*.

2- Rivalidade entre as empresas da Indústria/setor

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					$\bar{x}=3,23$
		1	2	3	4	5	
Número de empresas concorrentes	Alto				X		Baixo
Grau de concentração do mercado	Baixo				X		Alto
Crescimento do mercado	Baixo			X			Alto
Custos fixos	Baixos				X		Altos
Custos de posse de <i>stock</i>	Alto				X		Baixo
Grau de diferenciação do produto	Alto			X			Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos				X		Baixos
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Baixo		X				Alto
Barreiras à saída (decomposta em:)							
Grau de especialização dos ativos	Baixo				X		Alto
- Custo da saída	Baixo				X		Alto
- Barreiras emocionais	Baixas			X			Altas
- Restrições legais e sociais	Baixas			X			Altas

A rivalidade entre as grandes empresas do setor é elevada, embora não seja muito visível em guerra de preços. A informação interna obtida na empresa *Calor Gas*, indica que as margens são elevadas. Recentemente, porém, existem sinais de que o segundo principal concorrente

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

pretende captar mais clientes colocando maior pressão ao nível do preço, da força de vendas e inovação (nova embalagem, cilindros mais leves). Esta prática de diferenciação do produto é consentânea com a forma típica de concorrência em oligopólio, a qual, tradicionalmente se faz por:

- a) Integração vertical ou horizontal
- b) Inovação de processos e ou de produtos.
- c) Campanhas publicitárias

Por outro lado, a existência de margens elevadas em particular nos cilindros é um forte fator de manutenção da rivalidade entre os grandes *players*

3- Ameaça de produtos substitutos

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					$\bar{x} = 2,7$
		1	2	3	4	5	
Disponibilidade de produtos substitutos	Baixa			X			Alta
Custo de mudança dos clientes para os produtos substitutos	Alto	X					Baixo
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa				X		Alta

A disponibilidade de produtos substitutos, bem como uma eventual rentabilidade elevada associada a esses produtos são fatores determinantes para a sua entrada. Essa ameaça pode resultar imensamente reforçada pelas novas tendências, que já se verificam, de âmbito legal, de penalizações, de ajudas estatais às energias alternativas, etc.

4- Poder dos fornecedores

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					$\bar{x}=2,9$
		1	2	3	4	5	
Nº de fornecedores da indústria	Alto		X				Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores relativamente à indústria	Baixo				X		Alto
Importância da indústria como client	Alta			X			Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto			X			Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo		X				Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Alto			X			Baixo
Peso do custo dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo			X			Alto
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Alto			X			Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos (aos comprados)	Alto			X			Baixo

O poder do fornecedor é altamente esbatido pelas características específicas do mercado, dado que os fatores determinantes para a formação do preço são as flutuações do preço do barril do crude, e a capacidade de compra e armazenamento da indústria.

5- Poder dos clientes

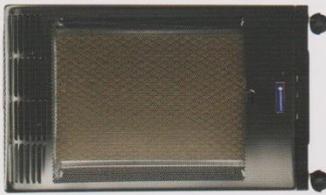
Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					$\bar{x}=2,9$
		1	2	3	4	5	
Número de clientes da indústria	Alto			X			Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo			X			Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo				X		Alto
Custo (para os clientes) da mudança de fornecedor	Alto		X				Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta			X			Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo para o cliente	Baixo			X			Alto
Importância para os clientes da qualidade dos produtos vendidos pela indústria	Alta		X				Baixa
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Baixo		X				Alto
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixo				X		Alto

O poder dos clientes em geral é moderadamente elevado. Os clientes que adquirem o propano, particularmente em tanque criam uma determinada pressão no preço, afetando negativamente a rentabilidade do distribuidor. O poder do cliente advém sobretudo da facilidade com que pode mudar de fornecedor, facilidade esta apenas mitigada pela pressão que a indústria faz para a celebração de contratos de fidelização.

Anexo 4 - Outros produtos e serviços comercializados pela Calor Gas

Space heating

All prices include VAT.
Offers expire on the 31st December 2015.
Products without an online discount code are not available for online purchase.



Campingaz CR5000 Catalytic Heater
Suitable for offices, receptions and customer waiting areas as well as in the warehouse.

- Total heat output: 3kW

Code: 603002
£62.00
RRP £85.99
(SAVING £23.99)

Online discount code: COMIND9



2200 Gemini Trolley Heater
Adjustable height for focussed heating makes it suitable for all commercial spaces.

- Power: 2.8kW - 5.6kW

Code: 430025
£359.98
RRP £400.00
(SAVING £40.02)

Online discount code: COMIND8




Sievert



Portable Refillable Butane Gas Torch
For cooking, soldering, shrinking, general heating applications

Code: 601718
£23.95
RRP £31.85
(SAVING £7.90)



Handyjiet DIY Gas Torch
With handle, c/w 2203 Cartridge handle neck tube and burner

Code: 600381
£23.98
RRP £29.07
(SAVING £5.09)



Gardener
For weed burning, defrosting paths, for use with 2204 Cartridge

Code: 600384
£26.50
RRP £48.46
(SAVING £21.96)



Promatic Auto Ignition Roofing Kit with a 500mm Neck Tube and 60mm Burner
4m hose, high pressure POL Regulator

Code: 601719
£187.50
RRP £274.85
(SAVING £87.35)



Soldering Iron Burner
For use with the Pro86 Handle

Code: 601722
£24.00
RRP £34.89
(SAVING £10.89)



Pro88 Detail Roofing Kit with a 180mm Neck Tube and 50mm Burner
4m hose, high pressure POL Regulator

Code: 600386
£75.50
RRP £110.10
(SAVING £34.60)



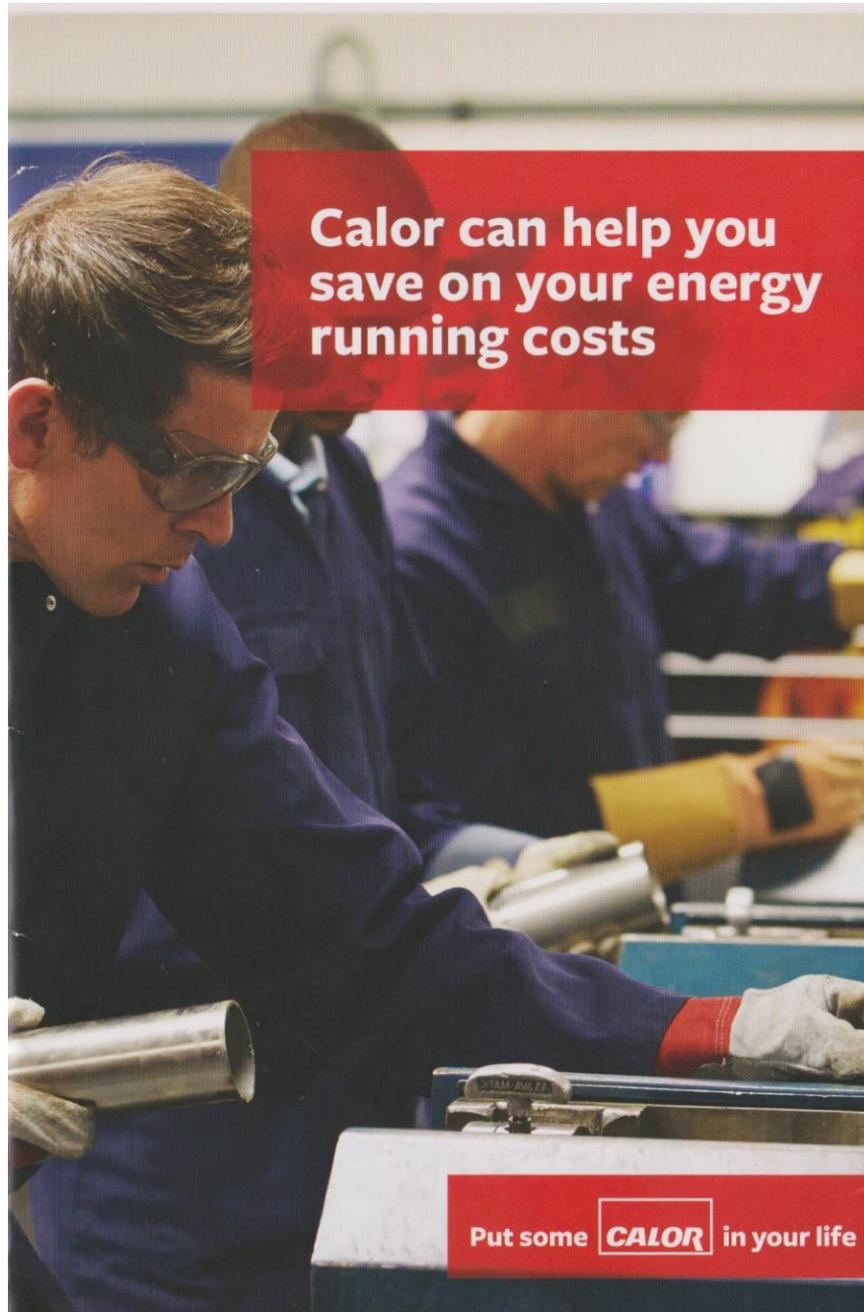
**Our Calor Essentials range offers you all the accessories and tools you need to finish the job off!
Simply visit the shop at calor.co.uk or contact your local Calor centre or cylinder sales representative.**

Helping you lift the load

With competitively priced cylinder contracts for forklift truck users.
Call our number on the back for details.



Anexo 4 - Outros produtos e serviços comercializados pela *Calor Gas*



Anexo 4 - Outros produtos e serviços comercializados pela *Calor Gas*



TECHNICAL PUBLICATION

CALOR SAFETY DATA SHEET – LIQUEFIED BUTANE GAS

Safety Data Sheet No 2 Revision 10 Replaces Revisions 03/00,04/03,08/05,03/06, 06/09,02/10,12/10,07/11 & 12/14

This safety data sheet (SDS) has been prepared in accordance with the requirements of EU Regulations 1907/2006 & 453/2010(REACH) and 1272/2008 & 2015/830(CLP).

1. Identification of the Substance/Mixture and of the Company/Undertaking

1.1 Product Identifier	
Substance Name	Liquefied Butane Gas (odorised)
Product Description	Liquefied Butane Gas consisting predominately C ₄ Hydrocarbons supplied as a fuel in a closed system meeting the requirements for commercial butane of BS4250 with <0.1% 1,3 Butadiene.
Trade Name(s)	Calor Butane & BBQ Gas
CAS Number	68476-85-7
EC Number	270-704-2
Reach Registration Number	Exempt (Annex V) as Liquefied Petroleum Gas (LPG)
1.2 Relevant identified uses of the substance or mixture and uses advised against	
Identified Use(s)	Multi-purpose product intended for uses including fuels for equipment which has been specifically designed to run on commercial butane and fuel feedstock for the petrochemical industry
Uses Advised Against	Anything other than the above
1.3 Details of the Supplier of the safety data sheet	
Company:	Calor Gas Limited
Address:	Athena House, Athena Drive, Tachbrook Park, Warwick, CV34 6RL
Telephone:	01926 330088
Web Address:	www.calor.co.R.U

National Contact:	01926 318497 (Technical Help Desk)
E-mail (competent person)	healthandsafety@calor.co.R.U.
1.4 Emergency telephone number	
Emergency Number:	0345 7 444 999 (Availability 24/7)
Language spoken	English

2. Hazard Identification

2.1 Classification of the substance or mixture

Classification according to Directive 67/548/EEC or 1999/45/EC F+;

R12 - extremely flammable

Classification according to Regulation (EC) No 1272/2008 as amended.

Physical Hazards	
Flammable gas , category 1	H220: extremely flammable gas
Gases under pressure	H280: contains gas under pressure; may explode if heated

2.2 Label Elements

Label elements according to Regulation (EC) No. 1272/2008

Hazard Pictograms



Signal words: Danger

Hazard statements: H220: extremely flammable gas
H280: contains gas under pressure; may explode if heated

Precautionary Statement

Prevention: P102 Keep out of the reach of Children
P210: Keep away from heat, hot surfaces, sparks, open flames and other ignition sources. No smoking.
P243: Take precautions against static discharge

Response: P377: Leaking gas fire: Do not extinguish, unless leak can be stopped safely.
P381: Eliminate all ignition sources if safe to do so.

Storage: P410 + P403: Protect from sunlight. Store in a well-ventilated place.

Anexo 5 - Tipos de cilindros comercializados pela *Calor Gas* no butano e propano e tanques

O produto é vendido através de um vasto sortido de botijas, que se pretende adaptar às necessidades dos diversos clientes. Os tanques também são utilizados, mas destinados a diferentes tipos de clientes para diversas aplicações, nomeadamente, em churrascos, aquecimento de águas, aquecimento central, fogões, tanques, aquecedores exteriores, essencialmente, para clientes da Horeca, geradores, barcos, entre outros.

Which gas bottle do I need?

Find out which gas bottle you require with our easy to follow guide below. You can also buy from one of our many stockists across the country - find your local [Calor stockist](#).

BBQ's & patio

 BBQ	 Patio gas 5kg	 Patio gas 13kg	
 Patio Heaters	 Patio gas 13kg	 Patio gas 5kg	 Propane 19kg

Portable Heaters

 Portable Heaters	 Butane 15kg	 Butane 7kg	 Cube gas 6kg
---	--	---	--

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

DIY & Outdoor Use

 DIY	 Propane 3.9kg	
 Outdoor use	 Propane 19kg	 Propane 47kg

Camping & Caravaning

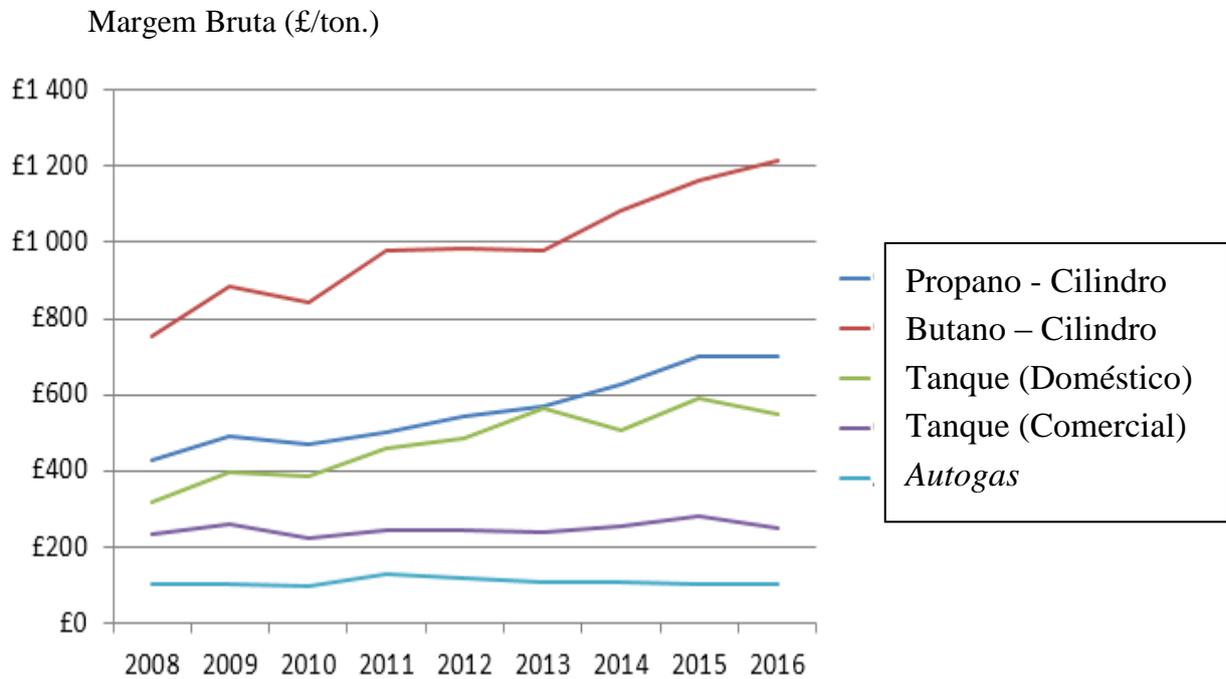
 Caravans & motorhomes	 Calor Lite™ 6kg	 Propane 6kg	 Propane 19kg	 Propane 47kg
 Camping	 Patio gas 5kg	 Butane 4.5kg		

Commercial

 Light commercial use	 Propane 13kg	 Propane 19kg	 Propane 47kg	 Calor 340
 Forklift trucks	 Propane liquid off-take 168g	 Propane liquid off-take 122g		
 Commercial heating/drying	 Propane 47kg			

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Anexo 6 – Evolução da margem bruta em £/ton. De 2008 a 2016 para os gases butano e propano em cilindro, tanques e *autogas*



Anexo 7 - Solução “Think Tank Technology”

Telemetry technology

The sophisticated telemetry unit features a contents gauge on top of your tank that continuously monitors your gas levels. When you need a top-up, a transmitter sends a signal via GSM technology to our central computers and informs it of your current gas level. An alert is then sent to your local *Calor* depot, who will call you to schedule a fuel delivery at a time convenient to you.

Even in the unlikely event of the telemetry system failing, you’re still guaranteed to get your deliveries on time as Think Tank is supported by our delivery forecasting system to provide a failsafe solution for your delivery.



Anexo 8 - Distribuição de vendas na *Calor Gas* (Manchester) entre compras diretas no centro e distribuição

Overview – 12 Mths to June 2017

	Tonnes	
Cyl Propane	2,456t	
Cyl Butane	429t	
Total Cyls	2,884t	

	Tonnes	%
Delivered	2,487t	86%
Collected incl Over The Counter	397t 21t	14%
Total Cyls	2,884t	100%

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Anexo 9 - Localização geográfica dos centros de aquisição de GPL da *Calor*, bem como os *Bulk Centres* e *Calor Operational Centres*



Bulk Centres

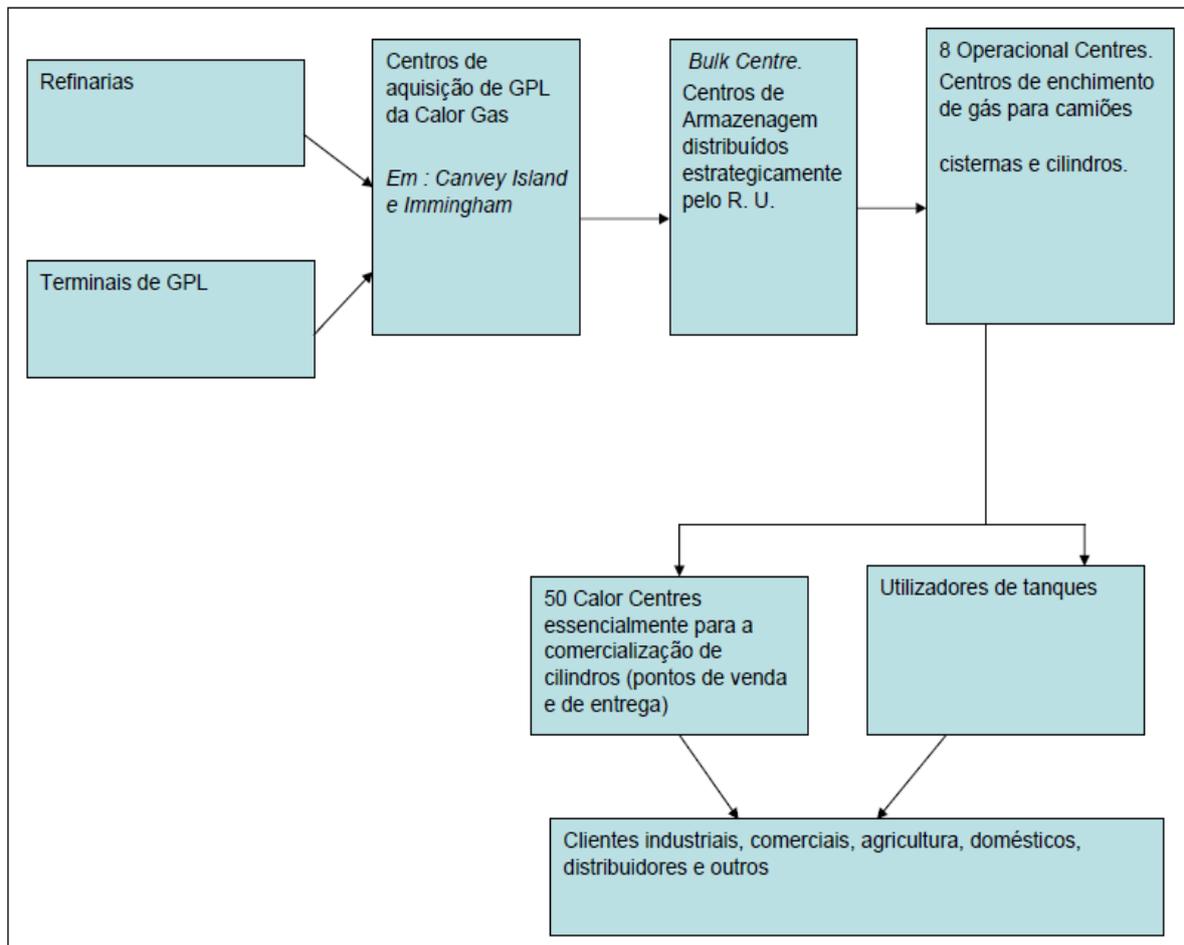


Calor Operational Centres



Centros de aquisição de GPL

Anexo 10 – Processo Logístico da *Calor Gas*



Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Anexo 11 – Evolução do mercado de GPL da *Calor Gas* em (000) toneladas 2010-2015

Ano	2010		2011	V. A. %	2012	V.A. %	2013	V.A. %	2104	V.A. %	2015	V.A. %
GPL												
Gás propano (000) toneladas	514		451	-12.3%	471	4.4%	484	2.8%	428	-11.6	461	7.7 %
Gás butano (000) toneladas	28		16	-43%	20	25%	22	10%	17	-23%	17	0%
Total do mercado GPL	542		469	-13.5%	490	4.5%	506	3.3%	444	-12.3%	478	7.7 %
Nota: O Mercado de GPL no R.U. teve as seguintes variações para o período de 2010 a 2015 2011/2010 = -8.8% 2012/2011 = 3.4% 2013/2012 = 1.7% 2014/2013 = -13.0% 2015/2014 = 9,3% . Significa que neste ano teve perda de quota de mercado												

Anexo 12 – Avaliação Global (Análise SWOT)

Avaliação do grau de importância dos fatores externos e seleção dos mais relevantes para o negócio da empresa

Avaliação fatores externos	Impacto no negócio			Probabilidade de ocorrência		
	Fraco	Medio	Elevado	Fraco	Média	Elevada
Oportunidades						
1-Tendência “verde”: Pressão do governo e mercado para a mudança para energias sustentáveis e não poluentes			X			X
2-Climate Change: Previsível insuficiência de resposta do mercado produtor de energia limpa, para o período de 2023-2027, conforme conclusões do Relatório do <i>Committee on Climate Change</i> , de 2017.			X			X
3-Existência de potenciais clientes necessitados de apoio financeiro para a substituição de energias poluentes por GPL		X			X	
4-Possibilidade de crescimento em clientes com maior potencial (FLT, aquecimento doméstico...) e em distribuidores, se apoiados			X		X	
5-Conclusões do Relatório sobre infraestruturas tecnológicas promovido pela Câmara dos Lordes, que aponta para a necessidade de investimento em T.I.			X		X	
6-Necessidade de ligação entre o meio empresarial e as universidades (Relatório do <i>Select Committee on Science and Technology</i>)		X			X	
7-Imagem de empresa moderna e ligada ao meio científico, decorrente do						

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

ponto anterior, para a captação de novos clientes e fidelização dos já existentes.		X			X	
8 -Existência de um mercado de tratores, empilhadores, máquinas elevatórias, etc., com uma elevada utilização de motores diesel, os quais podem ser reconvertidos para GPL		X			X	
Ameaças						
9 -Possível recurso dos concorrentes atuais ao apoio governamental previsto para o desenvolvimento de energias mais sustentáveis		X			X	
10 -Possível aparecimento de novos concorrentes, motivados pelas indicações do Relatório do <i>Committee on Climate Change</i> , de 2017			X		X	
11 -Estratégia de crescimento do principal concorrente (inovação em cilindros, preços mais agressivos e entrada no mercado do gás natural e no do óleo de aquecimento)			X			X
12 -Os consumidores valorizam os cilindros leves, em que a <i>FloGas</i> é líder.		X			X	
13 -Os cilindros de metal podem estar associados a uma imagem de empresa antiquada e isso levar à perda de quota de mercado			X			X
14 -A possibilidade de a <i>FloGas</i> adquirir a Avanti Gas, reforçando a sua posição competitiva		X			X	
15 -Ao entrar no mercado do óleo de aquecimento, a <i>FloGas</i> pode preparar-se para fidelizar esses clientes, quando o setor			X			X

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

for desmobilizado por força das leis do ambiente						
16- Caso ocorra uma regulação de preços de GPL (política de preços máximos), a alta rentabilidade da empresa poderá ser afetada		X			X	

14.3. Avaliação do grau de importância dos fatores internos e seleção dos mais relevantes para o negócio da empresa

Avaliação dos fatores internos	Impacto no negócio			Tendência de evolução		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
Pontos fortes						
a- Líder de mercado, estando em atividade desde 1935		X			X	
b- Forte sistema logístico e distribuição: líder de mercado de GPL no Reino Unido, com 50 centros <i>Calor Gas</i>			X			X
c- É a única empresa a dispor atualmente de biopropano como energia alternativa, muito mais limpa e sem custos adicionais para o consumidor			X			X
d- Colaboradores experientes e conhecedores, detentores de um know-how técnico muito elevado		X			X	
e- Atitude “verde” focada na preservação ambiental e no entrosamento com comunidades locais			X			X
f- Robusta situação económico-financeira (elevados valores de ROE, ROI, EBITDA)			X			X
g- Empresa pertencente à holding SHV, com a credibilidade internacional daí decorrente		X			X	
h- Grande mobilidade de técnicos qualificados por todo o mundo SHV, possibilitando uma aliciante gestão de carreiras.		X			X	

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Pontos fracos						
i- Gestão muito focada para dentro da própria organização, numa perspetiva mais de produção e menos de marketing			X			X
j- Sistema informático desatualizado e pouco ajustado às necessidades de um mercado moderno (inexistência de equipamentos portáteis e de ligação em tempo real aos centros de operações)			X			X
k- Bases de dados desatualizadas e software pouco amigável, dificultando a obtenção de informação e, conseqüentemente, a produtividade		X			X	
l- Fraca eficácia da força de vendas, pela inexistência de um modelo de CRM que a auxilie no relacionamento com os clientes.			X			X
m- Os centros <i>Calor Gas</i> não dispõem de uma força de vendas dedicada à captação e retenção dos seus clientes.		X			X	
n- Vendas baseadas em cilindros metálicos, pesados e associados a uma imagem de empresa desatualizada		X			X	
o- Deficiente gestão dos cilindros, que registam importantes roubos anuais e o conseqüente custo de reposição			X			X
p- Inexistência de uma análise financeira dos distribuidores, dificultando a alocação de cilindros com maior potencial e de maior rentabilidade		X			X	

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Anexo 13 – Indicadores económico-finaceiros da *Calor Gas*

Key Statistics Figures

	2015	2016
	(£)	(£)
1.Total Sales	420,236	389,401
2. Total income (In terms of gross profit)	250,413	244,123
3. Total Expenses (Operating Costs – Excluding Depreciation)	(144,659)	(142,854)
4. Operating results (2-3)	105,754	101,269
5. EBITDA	As Above	As Above
*Depreciaton	(22,838)	(24,182)
*Amortization	-	(52)
*Taxation	(13,656)	(14,630)
*Finance & One off transactions	(14,765)	(7,098)
6. Net Profit	54,495	55,307
7. Sales per FTE	1,363	1,377
ROE	12.0%	12.1%
ROI	26.1%	23.9%

Anexo 14 - Mercado potencial dos FLT's

FLT Dimensão do mercado 80.000 T LPG
Atual quota de mercado 57% Share- Objetivo de quota nos FLT(s) 67%
Anualmente são introduzidos no mercado: 17.000 tons of the new diesel trucks *

* Informação fornecida pela Calor Gas

Anexo 15 – Questionário/ inquérito de opinião submetido à força de vendas e responsáveis pelos centros *Calor*

Data do questionário 11/08/2017

1-Razão de ser /objetivos do inquérito

Pretendeu-se com este inquerito saber a opinião dos responsáveis e vendedores sobre a importancia do relacionamento com clientes a forma como se gerem e como avaliam a sua gestão. Para tal foram colocadas vinte e três questões aos entrevistados em que sumariamente se pretendia os seguintes objetivos:

- Importância do relacionamento com os clientes
- Avaliação da estrutura da base de dados dos clientes e procedimentos
- No acompanhamento de cliente que aspectos de gestão se têm em conta: potencial do cliente, existência de uma proposta de valor, classificação deste em A,B,C, inatividade.
- O papel do Centro *Calor* em termos de responsabilidade e de gestão dos seus clientes
- Que indicadores existem para avaliar o desempenho da força de vendas e qual perfil exigido para estes colaboradores

2-Recolha da informação

A recolha da informação foi feita através de questionário, enviada, primeiramente à Diretora de Recursos Humanos *Calor Gas*, pessoa responsável por todos os contactos que tive com a organização, para a sua apreciação e após a sua validação o questionário foi enviado aos respectivos responsáveis pelos centros e vendedores.

2.1 Amostra inquirida.

Foram enviados questionários para cerca de 40 colaboradores. A resposta por parte destes colaboradores foi aquém do expectavel, tendo sido recebidos dez questionários, apesar de todos os esforços pessoais e da insistência da própria Diretora de Recursos Humanos. No entanto ao se proceder à sua análise verifica-se que existe uma relação muito semelhante entre as respostas do questionário com a entrevista levada a cabo no centro *Calor* de Manchester e com a minha vivência e observação aquando do estágio na empresa.

3. Apresentação dos Resultados

Os resultados do questionário foram divididos em duas partes. Um com o somatório das opiniões das chefias dos centros *Calor* e outro com o somatório dos vendedores. As diferenças de opinião entre estes diferentes colaboradores não são significativas, sendo as principais conclusões:

1. A gestão de clientes na *Calor Gas* não está otimizada, sendo necessário que se desenvolva ações para incrementar o relacionamento
2. Existem problemas na estrutura da base de dados e a necessidade de ter um sistema informático mais eficiente que suporte a gestão
3. A forma de gestão de clientes necessita de ser refletida. Os clientes não são classificados em A, B, C, um certo desconhecimento de quais são os clientes considerados estratégicos, não existindo ou desconhecendo a existência de uma proposição de valor para os vários segmentos, fraca análise à gestão dos inativos, o procedimento de como analisar os clientes não é homogêneo pelos diversos centros. Os resultados também mostram o pouco conhecimento do potencial de clientes
4. Em relação ao *modus operandi* e Kpis da força de vendas, os resultados mostram que a situação necessita de ser aprofundada e claramente comunicada. Isto revela igualmente uma certa distância entre os responsáveis pelos centros e os vendedores. O que parece ser unânime é que não está claramente definido o perfil do vendedor embora exista formação

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Os questionários recebidos dos vendedores e responsáveis pelos centros encontram-se consolidados, onde se poderá observar a percentagem de cada pergunta em termos de sim /não /não sabe.

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Questionário dirigido aos Responsáveis do Centro *Calor*

Questionnaire head to Calor Center Managers				
Nr.	Questions	Yes	No	N/A
1.	Is the current customer management in Calor Gas optimized?	20	80	0
2.	Does the competitive position of the company pass by the implementation of a customer management model that allows a retention and loyalty of these?	40	60	0
3.	Do you believe that it is important to have a better relationship with customers?	100	0	0
4.	Is the customer database well structured? In other words, is this defining well each customer segment?	20	80	0
5.	The actual information obtained by a computer system on customers allow you to give the information you need to manage customers?	40	60	0
6.	Is a value proposition defined by each customer segment?	0	100	0
7.	Is there a homogeneity of procedure and analysis of the client portfolio at the national level?	20	60	20
8.	Is the customer database distributed on an ABC basis?	0	100	0
9.	Are the strategic customers of Calor well defined?	20	80	0
10.	Is it well defined the value proposal for each kind of client segment?	0	100	0
11.	Is there any method to define the number of sellers that Calor needs?	0	100	0
12.	Is the salesman assigned a range of clients for which he / she is responsible for?	60	0	40
13.	The Area Managers are responsible for the salesmen and define a set of indicators (KPIs) for the salesmen:			
	A) Visits per day?	60	0	40
	B) Increase in sales by clients that they are directly responsible?	20	20	60
	C) Increase in profit by clients that they are directly responsible?	20	40	40
	D) Is there any analysis done between the results of visited and non-visited clients?	40	20	40
	E) Is there any regular analysis on customer satisfaction?	40	20	40
	F) Is there any definition of customer's purchasing potential?	20	20	60

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

	G) Is there a periodic evaluation of the seller's action?	60	0	40
	H) Do you know how many clients you lose per year?	20	40	40
14.	Is there any customer management analysis performed for inactive customers?	80	20	0
15.	Is an annually canvassing made to potential customers in the area of influence of each Calor Centre?	0	100	0
16.	Should each Calor Centre be responsible for their customer's management and also for their salesmen?	60	40	0
17.	Do you know the real reason for having inactive clients?	20	80	0
18.	Do you know the reason why some customers grow heavily in sales and others have significant decreases?	60	20	20
19.	Do you know the annual volume of potential sales lost regarding to inactive customers?	20	80	0
20.	Does the Calor Centre Manager has the ability to decide which customers should be visited by the salesman?	40	60	0
21.	Does the Calor Centre Manager or the Salesman know the potential of customers regarding the area of influence of the Calor Centre?	60	40	0
22.	Is the salesman profile correctly defined?	0	100	0
23.	Is the salesman given training sufficient to successfully manage clients?	100	0	0

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Questionário dirigido à força de Vendas

1.	Is the current customer management in Calor Gas optimized?	20	80	0
2.	Does the competitive position of the company pass by the implementation of a customer management model that allows a retention and loyalty of these?	40	50	10
3.	Do you believe that it is important to have a better relationship with customers?	100	0	0
4.	Is the customer database well structured? In other words, is this defining well each customer segment?	20	80	0
5.	The actual information obtained by a computer system on customers allow you to give the information you need to manage customers?	20	80	0
6.	Is a value proposition defined by each customer segment?	0	100	0
7.	Is there a homogeneity of procedure and analysis of the client portfolio at the national level?	10	70	20
8.	Is the customer database distributed on an ABC basis?	0	90	10
9.	Are the strategic customers of Calor well defined?	30	60	10
10.	Is it well defined the value proposal for each kind of client segment?	0	70	30
11.	Is there any method to define the number of sellers that Calor needs?	10	90	0
12.	Is the salesman assigned a range of clients for which he / she is responsible for?	70	10	20
13.	The Area Managers are responsible for the salesmen and define a set of indicators (KPIs) for the salesmen:			
	A) Visits per day?	70	10	20
	B) Increase in sales by clients that they are directly responsible?	60	10	30
	C) Increase in profit by clients that they are directly responsible?	40	40	20
	D) Is there any analysis done between the results of visited and non-visited clients?	40	40	20
	E) Is there any regular analysis on customer satisfaction?	50	30	20
	F) Is there any definition of customer's purchasing potential?	10	60	30
	G) Is there a periodic evaluation of the seller's action?	40	40	20
	H) Do you know how many clients you lose per year?	20	60	20

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

14.	Is there any customer management analysis performed for inactive customers?	70	30	0
15.	Is an annually canvassing made to potential customers in the area of influence of each Calor Centre?	30	70	0
16.	Should each Calor Centre be responsible for their customer's management and also for their salesmen?	60	40	0
17.	Do you know the real reason for having inactive clients?	30	70	0
18.	Do you know the reason why some customers grow heavily in sales and others have significant decreases?	60	30	10
19.	Do you know the annual volume of potential sales lost regarding to inactive customers?	30	70	0
20.	Does the Calor Centre Manager has the ability to decide which customers should be visited by the salesman?	60	40	0
21.	Does the Calor Centre Manager or the Salesman know the potential of customers regarding the area of influence of the Calor Centre?	60	40	0
22.	Is the salesman profile correctly defined?	10	80	10
23.	Is the salesman given training sufficient to successfully manage clients?	80	0	20

Anexo 16- Entrevista efetuada no centro *Calor* de Manchester direcionada a um vendedor de cilindros de nível *senior* e ao gestor *senior* de preço e margens

A 23 de outubro de 2017, teve lugar no Centro *Calor* de Manchester uma reunião na qual estive presente, juntamente com o Vendedor *senior*, Pedro Tavares e o Diretor Financeiro, Ian Richards.

A reunião teve a duração de quatro horas e teve como objetivo uma análise e avaliação da atual gestão de clientes no Centro em questão. Assim, a análise qualitativa materializou-se por meio de um conjunto de perguntas, às quais foram dadas as devidas respostas, tendo sido levada a cabo uma entrevista semi-estruturada com perguntas abertas, na qual foi dado espaço aos colaboradores, não só para exporem factos, mas também para apresentarem e discutirem as suas ideias acerca da atual gestão de clientes e da necessidade por eles partilhada de uma reorientação estratégica, de carácter relacional. Importa referir que a entrevista foi registada por escrito, a título confidencial, para posterior análise e tratamento de dados, servindo as respostas dos colaboradores com posição *senior* de base no desenvolvimento do modelo de CRM para os clientes de perfil secundário.

Entrevista

Pergunta 1. Numa análise às vendas acumuladas junho 2017/junho 2016 aos clientes do Centro *Calor* de Manchester que compõem o top 300, no Centro de Manchester, verifica-se que existem clientes que tiveram um crescimento negativo nas suas compras no periodo em análise e cujo montante ronda as 130 Toneladas.

Como analisa esta situação?

Caso existisse um processo/modelo de acompanhamento de clientes por Centro *Calor* que consequências poderiam daí resultar?

Resposta Ian

O que constato é que existe a necessidade de uma relação mais próxima com os clientes. O nosso objectivo terá que passar por um relacionamento com os clientes, alguns das vezes esse trabalho é levado a efeito pelos camionistas. Ainda em relação à diminuição das vendas em

alguns clientes do top 300, não existe uma rigorosa análise à situação. A questão resume-se a ganhar novos clientes, mas em paralelo perdemos o mesmo número.

Pergunta 2. Quando é que consideram que o cliente é inativo? O critério é idêntico para os diversos segmentos de clientes?

Resposta Ian

Não existe a classificação de cliente inativo devidamente definida, o cliente fica no sistema informático que não está atualizado.

Em relação ao conceito de cliente inativo, o período de inatividade deveria ter em atenção em o segmento de cliente em causa pois existem clientes de perfil sazonal.

Pergunta 3. Como analisa/avalia o atual sistema informático de apoio à gestão de clientes?

Resposta Ian

O sistema informático está desatualizado. A *Calor Gas* não tem dado suficiente atenção à questão do sistema informático, talvez porque a empresa tem tido ao longo dos anos muito bons resultados, esta é muito rentável.

Resposta Pedro

O Sistema informático é antiquado, complicado e a informação não está atualizada. No caso de o vendedor querer ter informação sobre determinado cliente essa informação deveria ser possível estar disponível no seu computador, mas tal não é possível. Quando se pretende obter determinada informação sobre os clientes o processo é moroso e complexo e torna-se ainda mais no caso de se querer cruzar informação sobre os clientes.

No caso de um cliente contactar o call centre a informação que é visível para o colaborador resume-se ao nome do cliente, morada e pouco mais. O sistema deveria dar de imediato uma imagem do perfil do cliente e no caso de este ter contrato quando é o seu terminus.

Pergunta 4. Um dos clientes estratégicos a nível nacional são os forklifts?

Qual será o potencial de negócio dos forklifts ao nível do Centro *Calor* de Manchester?
Qual a taxa de penetração de vendas da *Calor* neste tipo de clientes nomeadamente no Centro de Manchester?

Resposta Ian

A pesquisa de mercado é bastante pobre a nível local (centro) é necessário melhorar a informação local e desenvolver business plan ao nível de cada Centro. Até ao momento não tem sido dado relevo a estas questões.

Em termos gerais, a maioria dos projetos, pelo menos tem sido no passado, são muito voltados para dentro da organização. O focus tem sido como reduzir custos, como ser mais eficiente, mas menos em termos de gestão de relacionamento com os clientes.

Pergunta 5. No Caso dos clientes estratégicos, nomeadamente nos Forklifts está definido ou existe uma proposta de valor?

O que podemos dar a esse tipo de clientes que a concorrência não possa oferecer?

Resposta Ian

Se existe não tem sido colocado em prática. O contacto com o cliente em particular nos novos clientes, por parte da força de vendas, está muito baseado no preço. O tipo de negociação baseado praticamente no preço não é positivo. A organização terá de dar directrizes, dar formação à força de vendas no sentido de garantir que a negociação com os clientes não poderá ser apenas baseada no preço terão que existir outros argumentos (value proposition).

Pergunta 6. Deveria cada Centro *Calor* fazer um canvassing anual ou de dois em dois anos na sua área de influência?

Resposta Ian

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

É fundamental a criação de um *business plan* para cada centro e naturalmente seria aconselhável incluir o canvassing. Contudo a questão central coloca-se da seguinte forma: A Direção de MK e Vendas define que é necessário aumentar as vendas/toneladas em determinado valor, mas não refere ou solicita a cada Centro ou área responsável para o fazer.

Pergunta 7. Que ações poder-se-iam desenvolver com os distribuidores para conseguir aumentar as vendas neste tipo de clientes?

Resposta Ian

Não temos planos, temos apenas objectivos.

Este tipo de negócio é altamente influenciado por questões climatéricas. O que seria aconselhável é que a Direção de Marketing e Vendas enviasse informação/previsões das condições climatéricas para determinado período de tempo. Desta forma seria solicitado aos centros ações promocionais específicas com os distribuidores ou outro tipo de clientes podendo ser a promoção de *barbecues*, ou outras ações relacionadas com temperaturas baixas.

Resposta Pedro

No passado, embora de uma forma isolada e descontinuada levei a cabo um folheto e descontos comerciais com os distribuidores. Os resultados foram positivos tendo obtido um crescimento de vendas adicionais entre 15 a 20%

Pergunta 8. A *Calor Gas* possui uma força de vendas na area dos cilindros! Qual o perfil que foi defenido para os elementos da força de vendas?

Resposta Pedro

O perfil do vendedor não está claro, está em processo.

Pergunta 9. Existe formação para a força de vendas?

Em caso afirmativo em que consiste essa formação?

Resposta Pedro

Há dois anos atrás havia formação. De momento não existe, a empresa está numa fase de transição.

Pergunta 10. Aquando da aquisição de novos clientes é feita uma avaliação ao seu potencial de compra?

Resposta Pedro

A definição do potencial é pouco rigorosa, existem situações em que o potencial de compras por parte da força de vendas é exagerado. Tal situação poderá estar relacionada ou por falta de rigor ou para justificar o preço (baixo) de venda do gás com que se fechou a negociação.

Pergunta 11. No passado a estratégia da *Calor Gas* em termos de distribuição teve como objectivo obter a maior cobertura possível, ou seja, assegurar uma distribuição intensiva de cilindros. Existe por parte da *Calor Gas* uma análise de rentabilidade por cliente (distribuidores)?

Resposta Pedro

Eu creio que a gestão dos cilindros deveria merecer mais atenção. Em relação à questão eu sei que a *Calor Gas* tem como objectivo encerrar o negócio com pequenos distribuidores para depois entregar os cilindros desses clientes menores a clientes mais importantes.

Pergunta 12. A empresa possui um catálogo de acessórios e de equipamentos relacionados com a sua atividade. Em sua opinião qual possível aumentar as vendas aos clientes via Upselling ou crosseling?

Resposta Pedro

A *Calor Gas* pretende entregar a uma terceira empresa a venda desses acessórios, equipamentos e serviços.

Pergunta13. Os objectivos da força de vendas no ano transacto foi o de conseguir 16 toneladas/ano em novos clientes. Para este ano em curso, o objectivo é de 40 toneladas/ano em novos clientes como analisa este crescimento?

Resposta Ian

Isto significa a função da força de vendas, deve ser analisada, quais os objetivos estratégicos para a mesma.

Pois existem elementos da força de vendas que continuam a executar tarefas em muitas não deveria ser parte da gestão de clientes quer no âmbito da captação ou fidelização.

Pergunta14. Que impacto tem para a *Calor Gas* uma estratégia vocacionada para a captação de novos clientes?

Resposta Ian

Naturalmente que implica um acréscimo de vendas, mas em muitos caso este aumento é feito à custa de uma diminuição das margens comerciais. Daí que defenda que se deva dar muito mais atenção à possibilidade do crescimento das vendas através da gestão dos atuais clientes.

Pergunta 15. Quais são os objectivos da força de vendas? Quais os KPI (s) que lhe estão definidos?

Resposta Pedro

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Toneladas em novos clientes. Os KPI (s) são basicamente as vendas, ou seja, toneladas vendidas.

Pergunta 16. Em que parametros se baseia o esquema de bonus para a força de vendas.

Resposta Pedro

O esquema de bonus existente está baseado apenas em vendas/toneladas.

Pergunta 17. Isto significa que a *Calor* está orientada basicamente para o volume/toneladas?

Resposta Pedro

Claramente.

Pergunta 18. No processo de captação ou no contacto com atuais clientes é feita uma análise ao comportamento do cliente nomeadamente porque deixa de comprar determinado tipo de cilindro ou de necessidades não satisfeitas.

Resposta Pedro

Em termos gerais esse tipo de análise não é realizada

Pergunta 19. Quantas visitas em geral conseguem fazer os elementos da força de vendas por dia?

Resposta Pedro

Depende da planificação com que a mesma é feita, mas no meu caso poderei fazer seis visitas com qualidade (significa visitas onde existiu o contacto efectivo com o cliente).

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Pergunta 20. Como é feita a análise e avaliação do desempenho da força de vendas?

Resposta Pedro

A cada três meses temos uma reunião com um auditor, onde se analisa os contratos que realizamos e as condições que foram dadas aos clientes é pois mais uma análise de cariz financeiro.

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Anexo 17 - Documentos de apoio ao desenvolvimento do CRM

Projeto CRM Calor Gas - Documento a apresentar ao Órgão Superior de Decisão para aprovação da ação		
1. Descrição da ação nº--- a desenvolver *	Data	Responsável
2. Avaliação sumária da atual situação		
3. Consequências qualitativas e quantitativas da situação		
* Este documento será acompanhado do estudo em detalhe levado a efeito.		

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Anexo 17 - Documentos de apoio ao desenvolvimento do CRM

Projeto CRM Calor Gas - Documento a apresentar ao Órgão Superior de Decisão para aprovação da ação		
Descrição da ação a rever nº---	data	Responsável
Proposta de alteração para a ação nº		
Resultados qualitativos e quantitativos da proposta bem como as suas possíveis limitações.		

Anexo 18 – Classificação de clientes

June 2017 Cyl Sales – By PGU

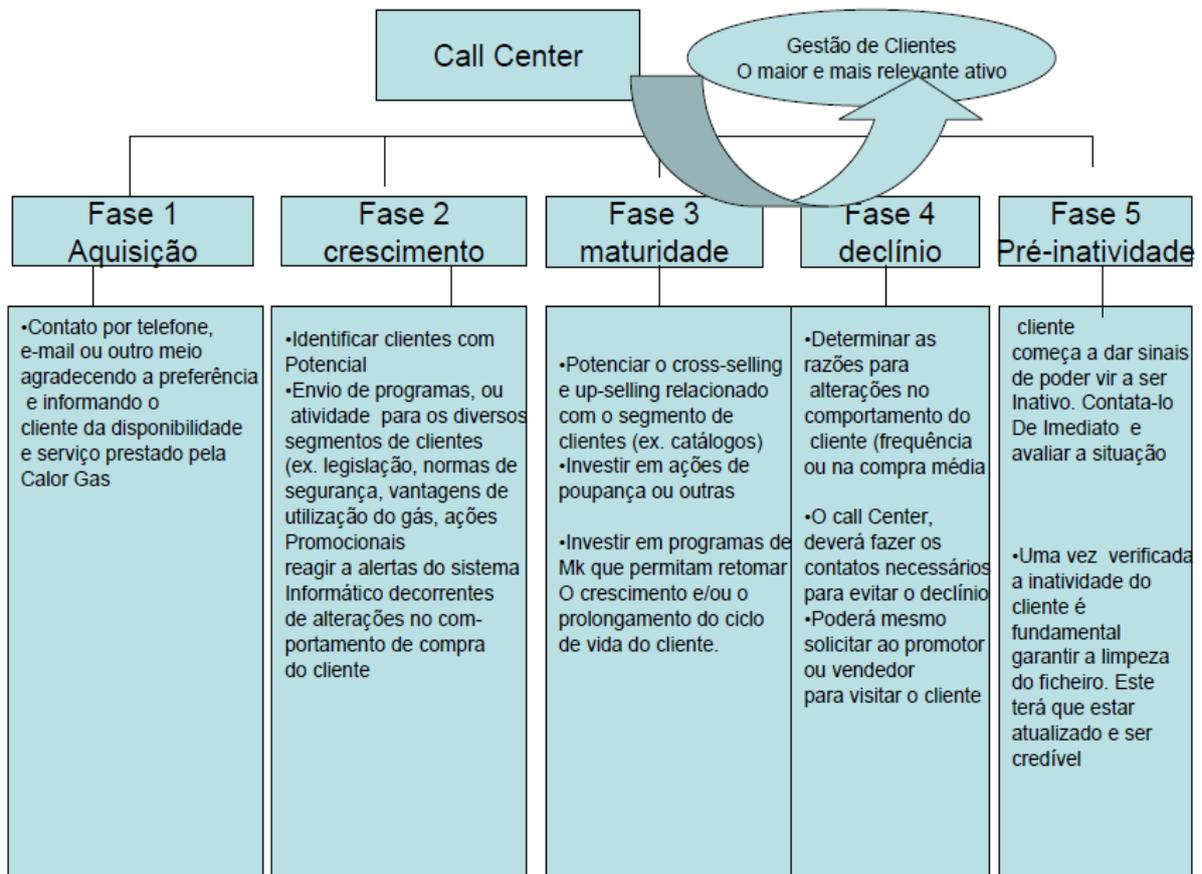
	Tonnes
RET (Retail)	964t
FLT (Fork Lift Truck)	841t
COT (Commercial Other)	284t
UNC (Unclassified)	175t
CCG (Commercial Catering)	114t
RDP (Residential Parks)	84t
DCG (Domestic Catering)	77t
CHA (Commercial Heating – Warm Air)	72t
CNR (Construction – Roads)	37t
LGT (Lighting)	37t
MOC (Mobile Catering)	37t
RFG (Roofing)	23t
MCV (Mobile Caravan)	21t
CHR (Commercial Heating – Radiant)	18t
Blank	5t
Other (24 Codes)	95t
Total	2,884t

Anexo 19 – Listagem de alguns dos relatórios necessários para a gestão de clientes

Alguns dos relatórios a obter para a gestão de clientes pelo Centro Calor
<ul style="list-style-type: none">- Relatório diário, mensal e acumulado por segmentos de clientes, mencionando vendas e margens / crescimento de vendas e margens <i>versus</i> mesmo período do ano anterior;- Evolução (crescimento) das vendas e margens dos clientes acompanhados <i>versus</i> não acompanhados;- Relatório sobre novos clientes e o seu valor e percentagem face ao total;- Relatório de clientes inativos e seu valor, percentagem face ao total; Evolução mensal e acumulada-Relatório do grau de concentração dos clientes em vendas e margens;- Nº de ações promocionais e o seu custo e o impacto nas vendas e margens;- Participação das vendas dos clientes acompanhados pelo centro/ total de vendas do centro. <p>* Respeitar alertas parametrizados</p>
Para clientes acompanhados pela força de vendas:
<ul style="list-style-type: none">- Ficha de cliente (perfil do cliente, nomeadamente, o potencial de compra, taxa de cobertura, tipo de compra, compra média, frequência de compra) e data da última compra;- Resultados de crescimento em vendas e margens da carteira de clientes por vendedores <i>versus</i> ano anterior. <p>* Respeitar alertas parametrizados</p>
Para clientes acompanhados pelo call center:
<p>A necessidade de alertas para o caso de os clientes alterarem o seu comportamento comercial, exemplos: variações na compra média, frequência, alterações na compra de determinados produtos ou em outras variáveis. Caso ocorram alterações serão desencadeadas ações adequadas à situação.</p> <p>* Respeitar alertas parametrizados</p>

Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Anexo 20 - Ações a desenvolver pelo Call center em função do ciclo de vida dos clientes não acompanhados



Transformar clientes secundários em fundamentais: A “how to do” model

Anexo 21 - Manchester Calor Centre - análise dos top 300 clientes - Vendas e margens
 - (Ac. junho 2016/17)

Volume (Tonnes)											Unit Revenue (£/Tonne)					
Volume (Tonnes)											Unit Revenue (£/Tonne)					
Rank	Address	Alpha Name	This Yr Month	Last Yr Month	+/-	This Yr MAT	Last Yr MAT	+/-	% Change	This Yr Month	Last Yr Month	+/-	This Yr MAT	Last Yr MAT	+/-	
290	75983478	TAG BARLOW MANCHESTER	0.0	0.1	(0.1)	1.4	4.0	(2.6)	-65.44%	0.0	853.3	(853.3)	894.8	860.0	34.8	
290	85840278	MBC MANCHESTER LTD	0.1	0.1	(0.0)	1.4	1.2	0.2		1,004.4	844.4	160.0	902.6	844.4	58.2	
290	88061190	PICKFORD CONCRETE	0.1	0.1	0.0	1.4	1.2	0.2	16.67%	882.2	722.2	160.0	784.6	740.5	44.1	
294	64077525	CONVEYOR BELTING BOLTON	0.2	0.1	0.0	1.4	1.0	0.4	18.77%	2,088.2	2,206.7	(118.5)	1,865.4	2,153.3	(287.9)	
295	86795819	CMS FORKTRUCKS	0.1	0.1	0.1	1.4	1.6	(0.3)	42.48%	920.0	760.0	160.0	813.1	771.4	41.7	
296	67689877	KEARSLEY SERVICE STATION	0.2	0.2	0.0	1.4	1.6	(0.2)		2,086.4	2,031.2	55.2	2,040.0	1,864.0	176.0	
297	88105607	WORLDWIDE FOODS	0.1	0.1	0.0	1.4	1.5	(0.1)		882.2	722.2	160.0	791.7	722.2	69.5	
298	36991125	NOVPFT GREENGATE	0.2	0.1	0.1	1.4	1.4	(0.1)		1,115.6	955.6	160.0	1,058.6	955.6	103.1	
299	88602099	SCHENKER WORLD FREIGHT MANCHES	0.1	0.2	(0.1)	1.4	1.5	(0.1)	-15.55%	956.7	796.7	160.0	890.1	796.7	93.4	
300	75401941	WANDRUS	0.0	0.2	(0.2)	1.4	2.2	(0.9)	-13.45%	1,388.5	1,238.4	150.1	1,266.7	1,248.4	18.3	
									-6.17%							
									-5.49%							
									-7.93%							
									-38.93%							
			117.7	127.1	(9.4)	1,918.6	1,788.8	129.8	7.26%	1,189.2	1,088.8	100.4	1,039.1	1,031.6	7.5	
19	79755704	OCCONER UTILITIES	0.7	(0.5)	1.1	17.9	14.1	3.8		968.5	850.9	117.6	887.5	842.3	45.3	
20	36647789	A SMITH	0.0	1.4	(1.4)	15.5	16.2	(0.7)		0.0	638.3	(638.3)	696.5	638.3	58.2	
21	79326002	GALLAGHER JAMES	1.3	0.6	0.7	15.2	10.8	4.5		1,197.7	1,036.3	161.5	1,101.9	1,046.9	55.0	
22	35837687	TRILOGY AIRPORT CARGO	1.2	1.3	(0.1)	14.9	14.5	0.4		882.2	722.2	160.0	777.2	722.2	55.0	
23	85594530	HARTDALE MOTORS BUXTON	1.0	1.5	(0.5)	14.8	19.9	(5.1)		1,442.0	1,345.9	96.1	1,259.8	1,262.5	(2.7)	