INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Desenvolvimento de um Modelo de Otimização da Atribuição de Recursos de Vendas aos Segmentos de Clientes da LASO Transportes S,A.

Beatriz Martins do Ó Santos

Mestrado em Gestão

Orientador:
Professor Doutor Pedro Gonçalo Correia Baptista Soares de Melo, Professor Adjunto e Diretor da Licenciatura de Gestão de Marketing, IPAM

Coorientador:
Professor Doutor Ricardo João Lourenço de Abreu, Professor Associado, ISCTE Business School

Setembro, 2023

BUSINESS SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Desenvolvimento de um Modelo de Otimização da Atribuição de Recursos de Vendas aos Segmentos de Clientes da LASO Transportes S,A.

Beatriz Martins do Ó Santos

Mestrado em Gestão

Orientador:
Professor Doutor Pedro Gonçalo Correia Baptista Soares de Melo, Professor Adjunto e Diretor da Licenciatura de Gestão de Marketing, IPAM

Coorientador:
Professor Doutor Ricardo João Lourenço de Abreu, Professor Associado, ISCTE Business School

Setembro, 2023

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta tese representa o fim de uma jornada intensa. Este foi um capítulo da minha vida extremamente desafiante e que me proporcionou adquirir uma quantidade tremenda de conhecimento, que vou valorizo tanto no meu desenvolvimento pessoal quanto na minha carreira profissional. A finalização desta tese foi possível graças ao apoio de várias pessoas, às quais gostaria de agradecer pessoalmente nas linhas seguintes.

Estou extremamente grata por ter tido a oportunidade de trabalhar de perto com o meu orientador, Professor Doutor Pedro Melo. O professor Pedro foi importantíssimo durante todo este processo, não só pelos seus conselhos construtivos sobre como aperfeiçoar os meus argumentos e o meu estudo, mas também por me ter orientado sempre com palavras de encorajamento. A determinação, o cuidado e a bondade com que sempre me tratou, é algo que levarei sempre comigo para toda a vida.

Um especial agradecimento ao meu namorado por ter estado sempre ao meu lado durante todo este caminho, por ter acreditado em mim e confiado cegamente no meu potencial, inclusive em alturas em que nem eu acreditei. Foi um prazer ter vivido este capítulo da minha vida ao seu lado.

Devo ainda o mais profundo sentimento de gratidão à minha família, por acreditarem sempre em mim e nunca me terem deixado duvidar das minhas capacidades. Quero agradecer também à Márcia, por toda a ajuda que me deu, especialmente no apoio psicológico. É um privilégio ter amigos como ela. De ressalvar ainda o apoio da Sara e da Carolina, que me ajudaram muito em tornar este estudo no melhor possível. Sem elas não estaria tão orgulhosa com o que realizei.

Ao Professor Doutor Ricardo Abreu devo um especial agradecimento pela sua disponibilidade em apoiar-me ao longo de todo este processo. O seu apoio foi crucial principalmente na parte metodologia deste estudo, mas também em toda a realização, e por isso estar-lhe-ei sempre grata.

Um enorme agradecimento à Drª Patrícia Lino e ao Drº Ricardo Baptista, diretores comerciais da LASO Transportes S.A., pela sua disponibilidade em reunir comigo e apoiar o meu estudo; e aos administradores da LASO, por me permitirem usar a sua empresa neste estudo.

Por fim, gostaria de agradecer ao Iscte, aos meus professores, à administração e aos meus amigos que vou valorizar e apreciar para o resto da minha vida.

RESUMO

A LASO Transportes S,A enfrenta um desafio na gestão dos seus recursos de vendas por não ter um modelo que sistematize e otimize a atribuição dos recursos aos segmentos de clientes. O que tem como consequência a perda de rentabilidade e de *Life Time Value* dos seus clientes. A presente investigação desenvolve um modelo inovador de sistematização e otimização da atribuição de recursos aos clientes da LASO, em função do valor do cliente para a empresa, integrando quatro ferramentas distintas para abordar esta problemática. A metodologia desenvolvida realizou-se através da combinação das Matrizes KAISM e VRIO, juntamente com o *Analytic Hierarchy Process* (AHP) e o *Choquet Integral* (CI). Após aplicado o modelo num projeto piloto com uma amostra de 24 clientes aleatórios da LASO obteve-se os seguintes resultados: os Clientes Estratégicos (CE) representam 72% do valor de compra global dos clientes, tendo-lhes sido atribuído 82,1% dos recursos. Em contrapartida, aos Clientes a Desenvolver (CD) foram-lhes atribuídos 6% dos recursos, 0,5% aos Clientes a Conquistar (CC), 3,6% aos Clientes de Manutenção (CM) e 0,1% aos Clientes de Oportunidade (CO).

Este modelo não só aborda as limitações atuais da LASO como também oferece uma abordagem transversal aplicável a outras organizações. Para além disso, este estudo preenche uma lacuna na gestão de recursos de vendas, e contribui para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes na gestão de clientes e recursos num ambiente empresarial em constante evolução.

Palavras-chaves: Segmentação de clientes; Alocação de recursos; Matriz KAISM; Matriz VRIO; *Analytic Hierarchy Process* (AHP); *Choquet Integral* (CI).

Código de Classificação JEL (Journal of Economic Literature): M11 - Production Management, Operations Management; M31 – Marketing

ABSTRACT

The lack of a model that systematizes and optimizes the allocation of resources to client segments is a barrier for LASO in managing its sales resources. Losing profitability and client lifetime value is the result of this. By merging four different techniques to address this issue, the current research creates an innovative framework for systematizing and optimizing the allocation of resources to LASO's customers based on their worth to the organization. That was possible by using the KAISM and VRIO frameworks together, as well as the Analytic Hierarchy Process (AHP), and the Integral Choquet (IC). The following outcomes were attained after using the model in a pilot experiment with a selection of 24 LASO's customers: 72% of the total purchase value of consumers is made by strategic customers (SC), who received 82.1% of the resources. On the other hand, Developing Customers (DC) received 6% of the resources, followed by Prospective Customers (PC), 3.6%, Maintenance Customers (MC), and Opportunity Customers (OC), each of which received 0.5%, 3.6%, and 0.1%, respectively.

This model not only addresses LASO's current limitations but also provides a cross-cutting approach applicable to other organizations. This study not only fills a gap in sales resource management but also contributes to the development of more effective customer and resource management strategies in an ever-evolving business environment.

Keywords: Customer segmentation; Resource allocation; KAISM Framework; VRIO Framework; Analytic Hierarchy Process (AHP); Integral Choquet (IC).

JEL (Journal of Economic Literature) **classification codes**: M11 - Gestão de Produção, Gestão de Operações; M31 - Marketing.

LISTA DE ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS:

ABM - Account Based Marketing.

AHP - Analytic Hierarchy Process

CI - Choquet Integral

CRM - Custumer Relationship Management

KAISM - Key Account Identification and Selection Matrix

LASO - LASO Transportes S,A.

MCDA - Multiple Criteria Decision Analysis

MCDM - Multiple Criteria Decision Making

RBV - Resource Based View

VRIO - Value, Rarity, Inimitability and Organizational-oriented

ÍNDICE:

RESUMO ..... **III**

ABSTRACT ..... **V**

1. INTRODUÇÃO **1**

2. REVISÃO DE LITERATURA **3**

2.1. MARKETING RELACIONAL 3

2.1.1. Customer Relationship Management (CRM) *4*

2.1.2. Account Based Marketing (ABM) *5*

2.2. SEGMENTAÇÃO 6

2.2.1. Segmentação de Valor do Cliente para a empresa *7*

2.3. RECURSOS DE VENDAS 10

2.3.1. Modelos de Identificação e Classificação de Gestão de Recursos *11*

2.4. MODELOS MULTICRITÉRIOS 13

2.4.1. MCDA *14*

3. METODOLOGIA **17**

3.1. PARADIGMA E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO 17

3.2. MODELO DE INVESTIGAÇÃO 17

3.2.1. Matriz KAISM *18*

3.2.2. Matriz VRIO *18*

3.2.3. Analytic Hierarchy Process (AHP) *19*

3.2.4. Choquet Integral (CI) *19*

3.3. PROCEDIMENTOS 20

4. IMPLEMENTAÇÃO **21**

4.1. VRIO 21

4.2. KAISM 22

4.2.1. Identificação dos Critérios de Segmentação *22*

4.2.2. Ponderação dos Critérios *23*

4.2.3. Cálculo dos Intervalos de Classificação de cada critério *28*

4.3. SEGMENTAÇÃO DOS CLIENTES 30

4.4. ATRIBUIÇÃO DOS RECURSOS 32

5. CONCLUSÕES 37

6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS 39

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 41

8. ANEXOS 49

8.1. ANEXO A - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE DIA 29/DEZ/2022 49

8.2. ANEXO B - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE DIA 05/ABR/2023 65

8.3. ANEXO C – QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO ONLINE 67

8.4. ANEXO D – EXCEL AHP (RESPOSTAS DOS 6 DECISORES) 71

8.5. ANEXO E – EXCEL KAISM E *CI* 71

ÍNDICE DE FIGURAS:

FIGURA 2.1- MATRIZ KAISM 8
FIGURA 3.1 - MODELO DE INVESTIGAÇÃO 18
FIGURA 4.1 - ANALYTIC HIERARCHY PROCESS 24
FIGURA 4.2 - MATRIZ KAISM DO CLIENTE 1 (CE1) 31
FIGURA 4.3 - MATRIZ KAISM DOS 24 CLIENTES DO PROJETO PILOTO 32

ÍNDICE DE TABELAS:

TABELA 2.1 - MATRIZ VRIO 12
TABELA 2.2 - RESUMO DOS MODELOS UTILIZADOS 16
TABELA 4.1 - MATRIZ VRIO COM AS RESPOSTAS DA DIRETORA COMERCIAL 22
TABELA 4.2 - MATRIZ COMPARATIVA DOS CRITÉRIOS DA VRIO 26
TABELA 4.3 - DIMENSÕES COM ÍNDICES NÃO CONSISTENTES 27
TABELA 4.4 - CÁLCULO DOS PESOS COMPOSTOS 27
TABELA 4.5 - MÉDIA DOS PESOS COMPOSTOS 28
TABELA 4.6 - POSIÇÃO NO EIXO DA ATRATIVIDADE DA EMPRESA 30
TABELA 4.7 - POSIÇÃO NO EIXO DO POTENCIAL DO CLIENTE 31
TABELA 4.8 - VALORES DO CHOQUET INTEGRAL DO FUZZY MEASURE-CI CALCULATION SYSTEM 33

1. INTRODUÇÃO

Todas as empresas, independentemente da sua dimensão ou setor de atuação, enfrentam um desafio comum: a atribuição eficaz dos seus recursos. Os recursos são um bem precioso e limitado, e a sua alocação estratégica é crucial para o sucesso de qualquer organização. A gestão de vendas, como parte integrante da gestão empresarial, não é exceção a esta realidade. A eficiência na alocação dos recursos de vendas é essencial para garantir um retorno adequado sobre esses investimentos. No entanto, ao analisar-se a literatura e as práticas empresariais, foi possível identificar uma lacuna no que diz respeito a modelos de otimização da gestão de recursos de vendas, que são escassos ou inexistentes. Esta lacuna tem como consequências a falta de estratégias eficazes de alocação de recursos, que pode ter implicações nas operações e na rentabilidade das empresas. A LASO não é exceção a esta realidade.

Assim sendo, o objetivo primordial deste estudo não é apenas abordar esta lacuna na gestão dos recursos de vendas da LASO, mas também desenvolver um modelo transversal aplicável a qualquer empresa. A escassez ou inexistência de modelos eficazes nesta temática tem várias consequências, tais como a dificuldade em determinar onde alocar os recursos de vendas de forma otimizada e, por conseguinte, a menor rentabilidade das operações de vendas. Através da implementação de um modelo baseado numa estratégia de gestão de relacionamento com o cliente (CRM), esta tese visa resolver esta limitação e, assim, otimizar e sistematizar a alocação de recursos com base no valor que cada cliente representa para a empresa.

A proposta do modelo em estudo foi integrar várias ferramentas que incluem a segmentação de clientes através da Matriz de Segmentação de Valor (KAISM), a classificação dos recursos de vendas utilizando a *framework* VRIO, a relação entre os recursos e a ponderação dos critérios de segmentação com base no *Analytic Hierarchy Process* (AHP) e, finalmente, a distribuição eficiente dos recursos usando o *Choquet Integral* (CI). O objetivo é proporcionar à LASO, assim como a outras empresas, uma abordagem estratégica e orientada para o cliente na alocação de recursos de vendas maximizando, desta forma, o retorno sobre esses investimentos e impulsionando o crescimento sustentável.

Neste contexto, este estudo procura não apenas preencher uma lacuna na gestão empresarial, mas também fornecer uma abordagem inovadora para a alocação de recursos de vendas que poderá ser aplicada em diversos setores e organizações, contribuindo para o desenvolvimento e sucesso contínuo das empresas no mercado competitivo atual.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Marketing Relacional

Até ao início dos anos 60, o mundo empresarial era pautado pelo Marketing Transacional e o Marketing de Massas. Só a partir dos anos 80 a 90 é que se iniciou a transição para o Marketing Integrado, caracterizado pela perspetiva relacional. Para esta metamorfose, contribuíram inúmeras circunstâncias, nomeadamente a globalização, a intensificação da concorrência, a fragmentação dos mercados, o maior conhecimento e exigência dos clientes, a revolução tecnológica, a imprevisibilidade de alguns mercados e a melhoria generalizada da qualidade da oferta de produtos e serviços em diversas áreas. Isto obrigou inevitavelmente às empresas a refletirem e encontrarem novas formas de criação de valor para o cliente, novas formas de diferenciação e vantagem competitiva. Como tal, ganhou destaque a orientação para o cliente, através de um marketing mais individualizado, que pretende desenvolver e aperfeiçoar relacionamentos mais duradouros e proveitosos com os parceiros estratégicos de negócios e, principalmente, com os clientes. Alcança assim, peso e relevância o marketing relacional (Pires, 2018; Marques, 2014).

Este tipo de marketing consiste numa filosofia empresarial que marcou a transição do marketing tradicional, focado na venda, para o paradigma relacional, focado nos relacionamentos com os clientes, dando especial atenção à criação de vantagens competitivas sustentáveis (Scussel et al., 2017). Desde a sua conceção, o marketing relacional consiste no esforço das empresas em identificar, construir e desenvolver relacionamentos mutuamente satisfatórios e de longo prazo com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores – a fim de ganhar e reter a sua preferência e os seus negócios no longo prazo (Grönroos, 2017, 2009; Kotler, 2000), utilizando estratégias relacionais para promover a lealdade dos clientes (Demo et al., 2021; Nyadzayo & Khajehzadeh, 2016)

Kotler e Armstrong (2018), salientam não ser possível a uma empresa implementar uma estratégia de marketing relacional sem o *Custumer Relationship Management* (CRM). Com o CRM é possível recolher e tratar informação dos clientes, melhorando a capacidade de antecipar as suas necessidades a fim de otimizar a venda dos produtos e serviços (Stair & Reynolds, 2010). Assim, estes dois conceitos aliam-se para implementar melhores práticas de gestão de clientes e, desta forma, garantir às empresas a conquista de novos clientes e, posteriormente, a sua fidelização, rentabilizando o relacionamento (Fonseca, 2020; Tuzunkan, 2018; Castro,

2015). Payne e Frow (2013) acrescentam ainda que, com a utilização do CRM, é possível às empresas aprimorar os relacionamentos com os seus clientes.

2.1.1. *Customer Relationship Management* (CRM)

Para uma utilização bem-sucedida do CRM é preciso ter em atenção os cinco processos que o compõem. Estes processos incluem o desenvolvimento da estratégia, a criação de valor para os segmentos identificados, a integração dos canais, a gestão da informação atual e recolha de nova, e a avaliação do desempenho. Para garantir uma implementação bem-sucedida, Payne & Frow (2013) ressalvam ainda a necessidade de ter em atenção quatro elementos críticos, sendo eles: a possibilidade de implementação da estratégia, isto é, se existem dados para tal ou é necessário recolher; identificar em que estágio de desenvolvimento as empresas se encontram; existir uma gestão do projeto e de mudança, bem como, um envolvimento com os colaboradores. Destes cinco processos é importante destacar o primeiro deles, por ser o processo que dá o mote aos seguintes e, por ser neste que ocorre a definição dos objetivos, parâmetros e a segmentação adequada (Payne & Frow, 2013).

O CRM consiste numa estratégia de negócio onde o seu epicentro é o conhecimento sobre o cliente. Graças às informações existentes sobre este, é possivel perceber melhor quem é o cliente de valor, o que compra e o que o motiva. Desta forma, será possível adequar a proposta de valor para cada cliente ou segmento de clientes. Assim, conseguir-se-á segmentar eficazmente os clientes, cruzando todas as informações, de modo a proporcionar um perfil completo do potencial cliente. Só depois de se concretizar este e os restantes passos, o CRM poderá ser definido como uma estratégia, possibilitando, a partir dos dados obtidos, uma melhor gestão destes, fazendo uma avaliação que permita fidelizá-los e rentabilizá-los a favor da organização. Em suma, com a aplicação desta visão estratégica, as empresas conseguirão identificar os clientes de maior valor e com isso atribuir recursos diferenciados e adequados a cada um, permitindo assim um aumento na rentabilidade por cliente. Isto permite oferecer soluções mais adequadas e personalizas às necessidades de cada cliente o que leva à criação de relacionamentos mais fortes e a um aumento do *Life Time Value* (Melo, 2021; Fonseca, 2020; Payne & Frow, 2013; Angeloska-Dichovska, & Angeleski, 2011; Swift, 2001).

Para desenvolver uma estratégia de marketing eficaz, é essencial tomar a decisão de "quem satisfazer". Nesse sentido, uma solução adotada pelas empresas é a segmentação de mercado, que permite identificar os segmentos específicos nos quais a empresa pretende atuar. A partir dessa segmentação, torna-se possível criar propostas de valor direcionadas para cada segmento.

De ressalvar que a implementação dessas propostas de valor requer a alocação de recursos (Cheverton, 2015; Real, 2011).

Este estudo concentra-se na criação de um modelo que sistematiza e otimiza a atribuição de recursos com base no valor de cada segmento de clientes para a LASO. Isto implica que o modelo a ser desenvolvido procure otimizar a alocação de recursos, atendendo ao valor de cada segmento, sendo os recursos atribuídos de acordo com a importância de cada segmento para a empresa. No entanto, esta estratégia para ser eficaz é necessário considerar a capacidade da organização para implementar essa estratégia. A aplicação deste modelo transformará o modelo de gestão da LASO ao melhorar a alocação dos seus recursos, permitindo à empresa direcionar os seus esforços para os segmentos de clientes de maior valor. Como tal, isto implicará uma mudança cultural na empresa, bem como a adaptação dos seus colaboradores a esta nova realidade. Posto isto, será necessária uma abordagem eficaz de gestão da mudança que envolva o comprometimento dos colaboradores para garantir o sucesso da estratégia (Payne e Frow, 2013).

Nesse contexto, um dos métodos de segmentação de clientes, que atue conjuntamente com o CRM, é o *Account Based Marketing* (ABM). O ABM utiliza critérios com base no conceito de cliente ideal, o que permite a construção de relacionamentos diferenciados com cada cliente ou segmento de clientes.

2.1.2. *Account Based Marketing* (ABM)

O Cliente ideal, segundo o ABM, é definido consoante a realidade de cada empresa, e o que esta procura nos seus clientes. Agaba (2021) destaca a importância de realizar uma segmentação comportamental tanto para os clientes atuais como para os potenciais. Esse processo permite à empresa identificar os segmentos de clientes mais rentáveis em termos de volume de negócios e, a partir daí, desenvolver estratégias direcionadas. O ABM, ao tratar contas individuais como mercados próprios, permite envolver todas as partes interessadas de uma conta, incluindo influenciadores e decisores, na mesma jornada de compra. Isso agiliza a tomada de decisão e acelera o ciclo de vendas (Burgess e Munn, 2021; Medina, 2017, citado por Del Rowe, 2017). Considerar contas individuais como entidades semelhantes a mercados complexos e multidimensionais é um requisito para os profissionais de marketing que desejam o estabelecimento de conexões com os clientes e *prospects* (Burgess e Munn, 2021). No contexto deste estudo, a segmentação comportamental é necessária para identificar o cliente ideal. Essa

abordagem mais profunda na segmentação oferece oportunidades para melhorar o desempenho geral da empresa.

2.2. Segmentação

A segmentação comportamental é uma abordagem estratégica que visa dividir o mercado em grupos distintos com base em comportamentos, atitudes, padrões de compra e preferências dos clientes. Essa estratégia permite entender o que motiva os clientes e como interagem com produtos ou serviços. Kotler e Armstrong (2020) enfatizam que a segmentação comportamental é essencial para a personalização de estratégias de marketing. Para além disso, Schiffman e Kanuk (2018), defendem que a segmentação comportamental desempenha um papel crucial na criação de estratégias de marketing eficazes, que visam satisfazer as necessidades e desejos específicos de cada grupo de clientes.

É sob quem realiza a gestão estratégica dos clientes, que cai a responsabilidade de segmentar os clientes atuais e potenciais da empresa, a fim de identificar o cliente ideal. Para tal, é necessário definir os critérios de cliente mais importantes para a realidade da empresa e, segundo os mesmos, segmentar. Ainda nesta fase é necessário definir qual a granularidade da segmentação a utilizar. Isto é, se o que procuramos é um maior número de segmentos, com uma menor quantidade de clientes a pertencer em cada um, ou se, por outro lado, o que se procura são menos segmentos obtendo assim um maior número de clientes em cada um. É importante ressalvar ainda que este processo não deve ser estanque nem unilateral. Devem trabalhar-se vários níveis de segmentação dentro da estratégia geral que se utiliza. Isto é, numa fase inicial uma empresa pode segmentar com recurso à tipologia de cliente, obtendo assim um grupo de clientes com necessidades, características e comportamentos semelhantes entre si, e, posteriormente, dentro de cada segmento, voltar a segmentar quanto ao valor de compra de cada um, o que lhe permitirá concluir quais são os clientes que deve mobilizar mais esforços e recursos, bem como, quais deve procurar reduzir esforços (Melo, 2021; Kotler et al., 2017; Song et al., 2001; Kotler & Armstrong, 1999).

Graças ao desenvolvimento de visões estratégicas, assentes numa visão de marketing relacional e gestão de relacionamentos, começou a sentir-se a importância e necessidade de se desenvolverem melhores estratégias de relacionamento com os clientes mais importantes, mais estratégicos e que trazem uma maior rentabilidade aos negócios (Pires, 2018; Brito, 2011; Aijo, 1996; Payne & Ballantyne, 1991). Para além disso, e sendo que os recursos de uma empresa

(financeiros, tempo, intelectuais, oportunidade, entre outros) são tendencialmente escassos, ou pelo menos limitados, a força de vendas das organizações não detém capacidade de abranger todos os clientes atuais ou potenciais da empresa. Paralelamente, mesmo que a empresa tivesse os referidos recursos, os clientes têm todos valores diferentes para a empresa. Como tal, é necessário hierarquizá-los de forma a que haja uma correta distribuição dos recursos em função do que valem para a empresa, fazendo com que estes sejam dirigidos ao cliente de maior retorno (Bártolo, 2016; Melo, 2011; Rangan, Moriarty, & Swartz, 1992).

Neste sentido, ao segmentar-se em função do valor que os clientes atuais/potenciais geram para a empresa, designada por segmentação de valor, consegue-se: evitar erros comuns de desperdício de recursos com clientes de baixo valor para a empresa, concentrar esforços comerciais, técnicos e financeiros e uniformizar a comunicação entre o departamento de vendas e os restantes departamentos com uma única terminologia (Kotler & Armstrong, 2018; Cheverton, 2015; Melo, 2011).

2.2.1. Segmentação de Valor do Cliente para a empresa

Frequentemente as empresas segmentam os seus clientes somente pela sua importância ou atratividade para a empresa fornecedora (Bártolo, 2016). Este é um processo pobre uma vez que, não tem em consideração a avaliação da atratividade que a empresa fornecedora tem para o cliente atual/potencial. É através da segmentação de valor que as empresas conseguem dividir os seus clientes em grupos consoante o valor que têm para a empresa (Melo, 2021).

A Matriz KAISM (*Key Account Identification and Selection Matrix*) adaptada por Melo (2021) das matrizes originais de Cheverton (2015) e Woodburn & McDonald (2011), é um modelo de micro segmentação dos clientes. Esta nova visão de segmentação é tida como parte integrante do novo conceito de marketing relacional, na medida em que potencia, numa visão de longo prazo, um relacionamento comercial entre vendedor e comprador (Real, 2011). Esta matriz, exemplificada na Figura 4.2, divide os clientes atuais/potenciais em cinco células facilitando assim a especialização da força de vendas e a identificação de clientes estratégicos, e não somente contas de grande volume.



Figura 2.1- Matriz KAISM

Fonte: Melo (2021), adaptado de Cheverton (2015) e Woodburn & McDonald (2017)

Este modelo tem como objetivo segmentar os clientes atuais e potenciais em função do valor que têm para a organização, o que nos indica qual o retorno que podemos esperar e as perspetivas de relação futura (Melo, 2021). Para tal ser possível, o presente modelo divide-se em cinco quadrantes, através de duas dimensões: a atratividade que o cliente atual/potencial tem para a empresa – no eixo vertical – e a atratividade, ou força relativa, que a empresa fornecedora tem para o cliente – no eixo horizontal (Bártolo, 2016; Cheverton, 2015; Woodburn & McDonald, 2017). Para que a aplicação deste modelo represente de uma forma realista o valor dos clientes para a empresa, é necessário identificar os critérios que correspondem ao conceito de cliente ideal, dividindo-os em atratividade da empresa e potencial do cliente.

Após esta definição é necessário mensurar estes critérios de forma a que se identifique o comportamento do cliente em cada um deles. Para se identificar o valor do cliente no eixo da atratividade da empresa para o cliente, e no eixo do potencial do cliente, é necessário calcular a sua posição na Matriz através de um sistema de coordenadas. Assim é possível identificar o segmento em que se situa o cliente. Desta forma, é possível agora definir estratégias adequadas a cada segmento, em função do seu valor para a empresa. Posto isto, é necessário compreender em que consiste cada segmento e como devemos atuar estrategicamente com cada um deles (Melo, 2021; Cheverton, 2015; Woodburn & McDonald, 2017).

Um cliente "estratégico" é o cliente mais próximo do máximo em ambos os eixos. Isto significa que a atratividade é mútua, tanto o cliente tem um valor atrativo para a empresa, como a empresa entrega maior valor ao cliente, quando comparada com a concorrência. São estes clientes que sustentam a empresa no momento, devendo trabalhar-se com o objetivo de os manter. Para garantir a sua longevidade é necessário tratá-los com diferenciação, não em termos de produto, mas de relação. É a estes clientes que as empresas devem mobilizar esforços para terem relacionamentos mais próximos e trabalharem em união, desenvolvendo propostas e

soluções em conjunto. É graças a este elemento diferenciador que se garantem níveis de lealdade mais elevados, entre o cliente e a empresa. Como tal, devem atribuir-se os recursos de vendas de forma cuidada, com principal foco em realizar um acompanhamento continuo a fim de manter a satisfação do cliente e evitar instabilidades que possam levar a uma deterioração da relação (Melo, 2021; Cheverton, 2015; Woodburn & McDonald, 2017). É importante ressalvar que são escassas ou inexistentes investigações que identifiquem e quantifiquem os recursos a atribuir a estes clientes, ou a quais quer um dos cinco segmentos identificados, sendo esta uma limitação da KAISM.

Os clientes "a desenvolver" têm um valor atrativo para a empresa, mas esta não consegue ter a mesma atratividade para o cliente. Ainda assim estes são os clientes que vão ser responsáveis pelo crescimento ou parte do crescimento futuro da empresa. Estrategicamente, este é o segmento de clientes que as empresas procuram desenvolver para clientes estratégicos. Como tal, é necessário melhorar a atratividade da empresa aos olhos do cliente, recorrendo a maiores investimentos de recursos para, principalmente, perceber as suas reais necessidades, de forma à empresa poder atendê-las eficazmente, aumentando assim a sua atratividade (Melo, 2021; Cheverton, 2015; Woodburn & McDonald, 2017). Sendo que as empresas não detém de recursos e esforços ilimitados, é necessário que, dentro deste segmento, se identifique os clientes em que se devem aplicar esforços para evoluir a atratividade, a fim de os transformar em clientes estratégicos.

Para além disso, e na mesma lógica do segmento anterior, existe ainda a categorização de clientes "a conquistar". Este segmento tem um valor atrativo para a empresa, mas a empresa tem muito pouca atratividade para o cliente atual/potencial. Contudo, estes clientes são importantes pelo facto de, quando bem trabalhados, poderão também eles ser responsáveis pelo crescimento ou parte do crescimento futuro da empresa (Melo, 2021; Cheverton, 2015; Woodburn & McDonald, 2017). Posto isto, e tal como foi abordado no segmento anterior, não existe capacidade de evoluir todos os clientes simultaneamente. É necessário assim selecionar alguns, e atribuir-lhes mais recursos.

Por outro lado, existem ainda os clientes "de manutenção" que têm elevada atratividade pela empresa fornecedora, mas baixa atratividade para a mesma. Este é um segmento de clientes que gera retorno de valor para a empresa, mas que devido ao seu baixo potencial não têm expetativas de crescimento de valor. Normalmente são clientes que estão numa fase de maturidade ou declínio. Interessa à empresa mantê-los, reduzindo-lhes a sua atribuição de recursos, de forma a que estes sejam mobilizados aos clientes "a desenvolver" e aos "a

conquistar", sem colocar em risco a relação existente (Melo, 2021; Cheverton, 2015; Woodburn & McDonald, 2017).

Por fim, existem ainda os clientes de oportunidade, que têm mutuamente baixa atratividade, tanto para a empresa, como a empresa tem para si. Estes são clientes de circunstância, que têm eventual interesse quando necessitam de algo no curto prazo. Como tal, e sendo estes clientes considerados transacionais, apenas devem ser trabalhados quando existe uma certeza de retorno para o negócio (Melo, 2021; Cheverton, 2015; Woodburn & McDonald, 2017).

Em suma, é através da segmentação de valor dos clientes para a empresa que se conseguem definir quais são os seus clientes atuais/potenciais que assegurem a sustentabilidade da empresa no presente e no futuro. Uma estratégia de CRM, como fora explicado anteriormente, estabelece relações diferenciadas e adequadas ao valor dos clientes para a empresa. Logo, se estes clientes são de maior valor é necessário entender que recursos lhes devem ser atribuídos. Apesar de diversos autores abordarem e ressalvarem a importância de se atribuírem os recursos adequados aos segmentos de valor obtidos com a matriz KAISM, os autores não explicam como se deve proceder nessa atribuição (Melo, 2021; Cheverton, 2015; Woodburn & McDonald, 2017). Posto isto, é importante estudar como se podem identificar e classificar os recursos das empresas, para depois se otimizar a atribuição dos mesmos aos segmentos de valor.

2.3. Recursos de Vendas

Desde muito cedo que a procura por vantagens competitivas e fontes de rentabilidade económica estiveram presentes no centro das considerações da gestão estratégica (Lavie, 2006). Desta forma, e sendo que as organizações não detêm de recursos ilimitados, é necessário realizar uma alocação eficiente dos recursos disponíveis para garantir a produção de bens e serviços (Boran, 2019). Segundo Barney e Hesterley (2019), a alocação de recursos refere-se à afetação de recursos naturais, humanos, de capital, científicos, tecnológicos e/ou de informação, através de um mecanismo de mudança que pode deter uma variedade de direções de uso e pode ser aplicado sobre diversas condições, com a finalidade de produzir os produtos e serviços necessários às sociedades.

2.3.1. Modelos de Identificação e Classificação de Gestão de Recursos

A teoria *Resource Based View* (RBV) tem sido uma das teorias base dos estudos de gestão nos últimos 30 anos, e postula que a gestão de recursos corporativos é um dos elementos-chave para a criação de vantagens competitivas sustentáveis nas empresas. Esta visão sugere que as organizações são "pacotes de recursos" heterógenas e que as variações no seu crescimento dependem dos recursos que possuem e controlam. Os gestores devem, portanto, olhar para dentro e concentrar-se na acumulação, exploração e (re)configuração do seu leque de recursos, permitindo-lhes diferenciarem-se dos seus concorrentes (Patnaik et al., 2022; Battisti et al., 2022; Nason & Wiklund, 2018; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

A RBV permite analisar os diferentes recursos e capacidades, e no que eles resultam para a organização que os possui. Do ponto de vista desta teoria, a vantagem competitiva resulta do uso de recursos estratégicos, tanto ativos quanto capacidades. Para além disso, é importante ressalvar que as fontes de vantagem competitiva sustentável estão pautadas, principalmente, na heterogeneidade e na imobilidade dos seus recursos (Barney, 1991). Assim, para que as empresas consigam não só aplicar a RBV, como também criar fontes de vantagem competitiva sustentável, é necessário identificar e classificar os recursos que detém, sendo a ferramenta mais adequada para tal a Matriz VRIO.

2.3.1.1. Matriz VRIO

A Matriz VRIO (*Value, Rarity, Inimitability and Organizational-oriented*) é uma ferramenta de análise estratégica utilizada para avaliar os recursos e capacidades de uma organização. A sua utilização consiste em identificar se os recursos são: valiosos, para explorarem oportunidades e neutralizarem ameaças no ambiente competitivo; raros e indisponíveis a outros; imperfeitamente imitáveis ou inimitáveis, na medida em que dependem de desenvolvimentos históricos organizacionais específicos para se desenvolverem, ou têm ambiguidade causal quando a estratégia em uso é difícil de ser replicada (Reed e De Fillippi, 1990), ou são protegidos pela complexidade social (recursos como a cultura organizacional (Barney, 1986) ou a reputação da empresa (Porter, 1980). Por fim, estes devem ser explorados pela organização, o que implica que esta é capaz de explorar o recurso adequadamente (Murcia, 2020; Lopes et al., 2018; Aghazadeh, 2015; Barney, 1991; Dierickx e Cool, 1989; Lippman e Rumelt, 1982).

Lacaze (2020) argumenta que uma empresa que identifique recursos e capacidades que cumpram os 4 postulados da VRIO, isto é, que sejam valiosos, raros, inimitáveis e

insubstituíveis pela organização, conseguirá realizar uma gestão estratégica bem-sucedida. Isto justifica-se pelo facto de, ao realizar este exercício, as organizações conseguirem identificar recursos e capacidades com potencial para adquirirem vantagens competitivas sustentáveis.

Apesar disto, a VRIO permite ainda identificar outras combinações de Recursos. Um recurso pode ser considerado uma desvantagem competitiva se não atender aos 4 postulados da Matriz. Isso significa que o recurso não confere à empresa uma vantagem significativa em relação aos concorrentes e pode até mesmo prejudicar a sua posição no mercado. Por outro lado, um recurso pode ser classificado como uma vantagem competitiva parcial se for apenas Valioso, e uma vantagem competitiva temporal se for Valioso e Raro, mas não é Imitável ou explorado pela Organização. Neste caso, as empresas podem obter benefícios competitivos, mas estes podem ser temporários ou facilmente replicáveis pelos concorrentes. A vantagem competitiva inexplorada ocorre quando um recurso é Valioso, Raro, Imitável, mas ainda pouco ou nada explorado pela Organização. As diferentes combinações de recursos podem ser observadas na Tabela 2.1 de forma sistematizada.

Tabela 2.1 - Matriz VRIO

Fonte: Adaptado de Barney (1986)

Valioso?	Raro?	Inimitável?	Explorado pela Organização?	
☒	☒	☒	☒	Desvantagem Competitiva
☑	☒	☒	☒	Vantagem Competitiva Parcial
☑	☑	☒	☒	Vantagem Competitiva Temporária
☑	☑	☑	☒	Vantagem Competitiva Inexplorada
☑	☑	☑	☑	Vantagem Competitiva Sustentável

A matriz VRIO facilita às empresas a identificação dos diferentes tipos de recursos que detém, apoiando o desenvolvimento de estratégias para otimizar os seus recursos e capacidades, na procura por vantagens competitivas sustentáveis. Apesar disso, a VRIO apenas identifica e classifica os recursos com potencial para alavancar a empresa, mas são escassas ou inexistentes, as investigações que fundamentam como é que isso garante uma gestão estratégica mais bem-sucedida e a criação de vantagens competitivas. Para além disso, a abordagem baseada nos recursos concentra-se na organização interna de uma empresa e não considera variáveis externas, como a procura no mercado, por exemplo. Assim, mesmo que uma empresa tenha os recursos e capacidades para obter vantagens competitivas, pode não haver procura, uma vez que, o modelo não considera “o cliente” como variável (Lacaze, 2020).

2.3.1.2. Matriz VRIO Quantificada

De forma a combater as implicações das metodologias abordadas, Murcia (2020) reformulou a matriz VRIO, criando uma alternativa que pode ser adotada por especialistas de diferentes áreas e, assim, aprimorar a gestão estratégica. Desenvolveu, por isso, a Matriz VRIO quantificada, que tem como base a combinação de vários *frameworks*, nomeadamente, a RBV (*Resource Based View*), a VRIO (*Value, Rarity, Inimitability and Organizational-oriented*), a MCDA (*Multiple Criteria Decision Analysis*) e o CI (*CI*), conseguindo desta forma oferecer uma alternativa para se analisar os recursos e capacidades quantitativos e qualitativos.

Ainda assim, este modelo desenvolvido por Murcia (2020), por ser estritamente interno, não tem em consideração a gestão de clientes, isto é, não está alinhado com a visão de marketing relacional. Por este motivo, apenas permite perceber qual o valor dos recursos para a própria empresa e não para o cliente, o que pode sacrificar criação de vantagens competitivas para as organizações. Assim sendo, é importante que a VRIO esteja interligada com a gestão de clientes, ou seja, após classificarmos os recursos, estes têm de ser atribuídos em função do valor do cliente para a empresa, isto é, da sua probabilidade de retorno, informação dada com recurso à Matriz KAISM. Como tal, é necessário encontrar um modelo que interligue estes dois modelos, como por exemplo os modelos Multicritérios - MCDA e MCDM, que irão ser apresentados e diferenciados no capítulo seguinte.

2.4. Modelos Multicritérios

Desde 1960 que se procuram identificar estratégias e modelos que facilitem às empresas e aos empresários, tomarem decisões complexas. Atualmente, uma das estratégias identificadas com este propósito é a *Multiple Criteria Decision Analysis* (MCDA) que consiste numa *framework* que analisa situações de decisão complexas, facilitando a partilha de informações entre as partes interessadas (Murcia, 2020; Ferreira et al., 2019; Carayannis et al., 2018; Santos et al., 2017; Ormerod, 2013; Roy e Vanderpooten, 1996). A MCDA concentra-se em apoiar situações complexas de tomada de decisão com objetivos variados e geralmente conflitantes, que podem ter significados diferentes para o decisor (Saarikoski et al., 2019; Zanghelini et al., 2018; Belton e Stewart, 2002). Morais e Almeida (2006) reforçam ainda que a MCDA pode ser utilizada como ferramenta para determinar critérios específicos e fazer escolhas de entre as alternativas avaliadas (Castellini et al., 2012).

A intenção da abordagem MCDA é ajudar os *decision makers* das organizações a coordenarem e sintetizarem os dados de forma a facilitar a tomada de decisões, reduzindo o potencial de arrependimento pós-decisão e garantindo que todos os critérios ou fatores de decisão foram corretamente tomados em consideração. Por este motivo, a MCDA é mais adequada para abordar problemas complexos com alta incerteza, objetivos conflitantes e diferentes conjuntos de dados e informações, o que a torna uma ferramenta indispensável para usar ao analisar recursos qualitativos e quantitativos complexos (Oliveira et al., 2018; Domingues et al., 2015; Durbach e Stewart, 2012).

Por outro lado, o MCDM (*Multiple Criteria Decision Making*) é um modelo mais amplo que engloba diversas abordagens e métodos utilizados para apoiar a tomada de decisões em ambientes complexos com múltiplos critérios. Segundo Figueira, Greco e Ehrgott (2005), o MCDM apoia os decisores quando estão perante diferentes alternativas. A principal diferença entre o MCDA e o MCDM está na perspetiva. Enquanto o MCDA é mais focado na análise e avaliação dos critérios de decisão, o MCDM é uma abordagem mais abrangente que engloba tanto a análise dos critérios quanto a seleção das alternativas em si.

Quando estamos perante contextos complexos em que existem múltiplos critérios a serem considerados, como decisões relacionadas a investimentos, planeamento urbano, seleção de fornecedores, entre outros, o MCDA é a opção mais adequada. Isto deve-se ao facto desta abordagem permitir a introdução de um paradigma alternativo, onde as situações de decisão são caracterizadas por serem facilitadas, transparentes e implicarem uma menor necessidade de dados (Lacaze, 2020; Ferreira et al., 2011; Rosenhead e Mingers, 2001). Esta abordagem considera os decisores como elementos ativos do processo decisório, proporcionando condições que possibilitem o planeamento ascendente e a aceitação da incerteza.

2.4.1. MCDA

Dentro do campo do MCDA, existem diversos modelos e abordagens disponíveis para auxiliar os gestores e investigadores no processo de tomada de decisões. Esses modelos diferem nas suas estruturas, suposições e metodologias de avaliação. Um dos modelos adotados no MCDA, muito graças às inúmeras vantagens que o acompanha, é AHP, proposto por Saaty (1980).

O AHP é um método hierárquico que permite a decomposição de um problema complexo em níveis mais simples, facilitando assim a sua avaliação em relação a um objetivo geral previamente definido. Uma das principais vantagens do AHP é sua capacidade de lidar com problemas de tomada de decisão envolvendo múltiplas alternativas, por fornecer uma estrutura

clara para a hierarquização dos critérios e a avaliação das opções com base nesses critérios. Para além disso, este modelo permite compreender as preferências subjetivas dos decisores de forma quantitativa. Isto é possível pois, para a aplicação do modelo, é necessário que os decisores expressem as suas preferências em termos de comparações emparelhadas entre os diferentes critérios e alternativas, o que facilita a incorporação das opiniões e valores na tomada de decisões (Triantaphyllou, 2018; Vaidya & Kumar, 2016; Mardani, Jusoh & Zavadskas, 2015).

O AHP por ser um processo que permite a hierarquização e a atribuição de pesos aos critérios com base numa estrutura hierárquica é especialmente útil para identificar as preferências e importância relativa a cada critério. Ao aplicar o AHP para hierarquizar decisões, podemos garantir que os critérios mais relevantes e estrategicamente importantes sejam devidamente valorizados. Apesar disso, o AHP não aborda explicitamente a incerteza e a interdependência entre critérios e é nesse ponto que o *Choquet Integral* (CI) se destaca. O CI é uma técnica matemática que lida com a incerteza e a interação entre critérios. Com o CI, podemos capturar as preferências e a confiança dos decisores, permitindo uma alocação mais precisa dos recursos para os elementos em análise, resultando numa abordagem mais estratégica e eficiente (Saaty, 2008; Grabisch, 1996).

Na Tabela 2.2 os modelos acima referidos no qual se referem as suas principais características, e a sua função no modelo de investigação proposto.

Tabela 2.2 - Resumo dos modelos utilizados

Fonte: Elaboração Própria

Autor (ano), Título, Publicação	Principais Características	Aplicação no Modelo de Investigação	Palavras-chave
Barney, J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science* , 32, 1231-1241.	Avaliação dos recursos e capacidades de uma organização. Avalia os recursos e capacidades quanto ao seu Valor, Raridade, Inimitabilidade e exploração pela Organização.	Avaliação dos recursos de vendas da LASO Transportes S,A.	Recursos Vantagens Competitivas
Melo, P. (2021). *A Eficácia dos processos de Segmentação num Território de Vendas da Pfizer* [Prova para Atribuição do Título de Especialista, IPAM – Instituto Português de Administração e Marketing]. Repositório de conteúdos do IPAM.	Segmentação dos clientes em função do valor que têm para a organização. Divide os clientes atuais/potenciais em cinco células.	Segmentação dos clientes da LASO com base no seu valor para a empresa. Segmentação dos clientes da LASO para definição de estratégias por segmento.	Segmentação Valor do Cliente
Saaty, T. (1980). The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation. *McGraw-Hill* .	Método hierárquico que permite a decomposição de um problema complexo em níveis mais simples. Pemite lidar com múltiplas alternativas e compreender as preferências subjetivas dos tomadores de decisão de forma quantitativa.	Hierarquização dos recursos de vendas da LASO e dos critérios de segmentação dos 24 clientes do projeto piloto. Definição da ponderação de cada um dos critérios de segmentação.	Hierarquização Tomada de Decisão
Choquet, G. (1953). Theory of capacities. *Annales de l'Institut Fourier*.	Técnica matemática que lida com a incerteza e a interação entre critérios.	Definição da quantidade recursos a atribuir por cada segmento de clientes.	Alocação Preferências

3. METODOLOGIA

3.1. Paradigma e metodologia de investigação

A compreensão da filosofia que sustenta uma pesquisa é fundamental no processo de investigação, uma vez que esta determina a abordagem metodológica a adotar. Investigar é perguntar e procurar as informações necessárias para responder às perguntas (Creswell, 2014). De forma a colmatar uma limitação existente e referida anteriormente na literatura desta área, é necessário que a presente investigação responda aos seguintes os objetivos: identificar e segmentar os clientes de maior valor da LASO, através da Matriz KAISM; classificar e hierarquizar os recursos de vendas da LASO, recorrendo à Matriz VRIO; otimizar o modelo de segmentação, interligando a VRIO aos critérios de segmentação da KAISM, através do modelo AHP; e realizar a alocação otimizada dos recursos de vendas da LASO aos segmentos de clientes de maior valor, com recurso ao CI.

3.2. Modelo de Investigação

Sendo que o presente estudo tem como objetivo geral desenvolver um modelo que faça a alocação otimizada dos recursos de vendas da empresa LASO aos seus clientes, o modelo desenvolvido para a presente investigação cruza duas matrizes já existentes, a Matriz VRIO e a Matriz KAISM. Isto justifica-se pelo facto da Matriz VRIO ser eficaz na classificação e hierarquização dos recursos e a Matriz KAISM por ser eficaz na segmentação e definição das estratégias para cada segmento. Para o desenvolvimento deste modelo, exemplificado na Figura 3.1, implicou recorrer não só a estas metodologias, bem como, à metodologia AHP para hierarquizar os recursos resultantes da VRIO e para ponderar os critérios do eixo potencial e da competitividade, permitindo desta forma identificar a posição de cada cliente na matriz KAISM. Por fim, é necessário calcular como se distribuem os recursos resultantes da Matriz VRIO pelos clientes de cada segmento da Matriz KAISM, recorrendo ao CI. De forma a facilitar a compreensão e a fundamentar as decisões metodológicas feitas, os próximos pontos do presente capítulo iram focar-se em explicar metodologicamente como funciona cada matriz/modelo utilizado e como foram utilizados na presente dissertação. Como tal, a primeira matriz a ser analisada é a Matriz KAISM.

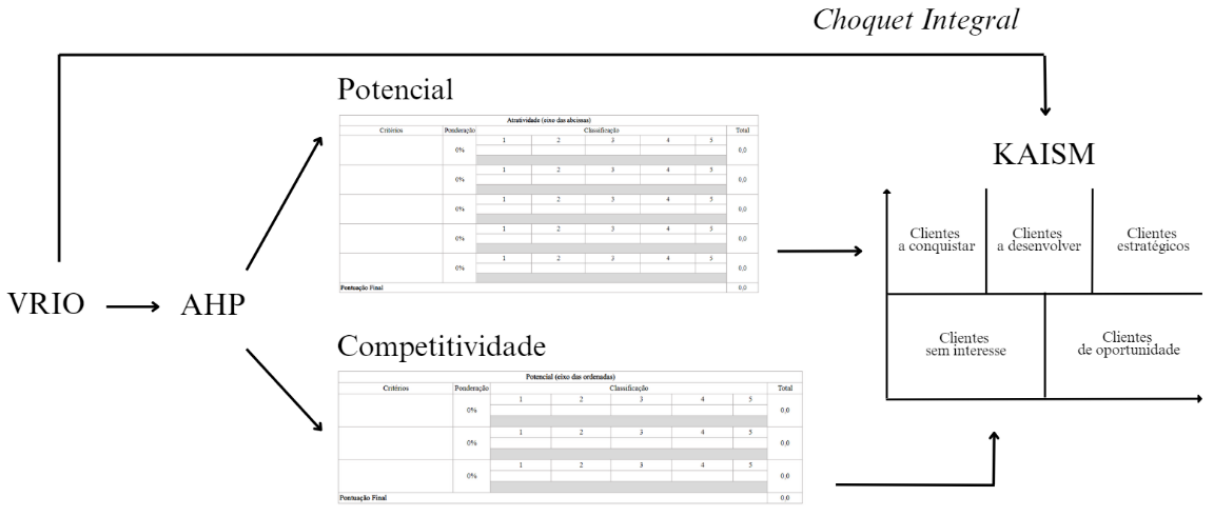


Figura 3.1 - Modelo de Investigação
Fonte: Elaboração Própria

3.2.1. Matriz KAISM

A Matriz KAISM é uma matriz de segmentação que classifica o valor dos clientes para a empresa, o que permite o desenvolvimento de estratégias de valor diferenciadas. Esta Matriz destaca-se pela sua visão bidirecional, uma vez que não se foca simplesmente em segmentar os clientes em função do seu valor para a empresa, mas também têm em atenção o seu valor esperado no futuro (Melo, 2021; Bártolo, 2016; Cheverton, 2015; Woodburn & McDonald, 2011).

A presente dissertação tem como objetivo a realização da segmentação de valor aos clientes da LASO, uma vez que os clientes da empresa não têm todos o mesmo valor. Assim, é necessário segmentá-los a fim de se atribuírem os recursos adequados em função do valor de cada segmento. Para além disso, e sendo que os recursos não têm o mesmo valor entre eles, é importante também analisá-los e atribuí-los de forma otimizada, sendo que tal só é possível com recurso à Matriz VRIO.

3.2.2. Matriz VRIO

A matriz VRIO categoriza os recursos das organizações através dos seus quatro postulados, permitindo assim identificar o grau de competitividade de uma organização (Murcia, 2020). Esta Matriz por permitir analisar e identificar os recursos mais vantajosos para as empresas facilita a tomada de decisão dos gestores quanto aos recursos a atribuir a cada cliente estratégico identificado com a ajuda da KAISM. Ainda assim, por não ser estratégico distribuir os recursos

equitativamente é necessário recorrer-se à metodologia AHP para se desenvolver um modelo hierárquico que facilite este processo.

3.2.3. *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

O AHP é uma ferramenta de tomada de decisão multicritério, eficaz para lidar com a tomada de decisões complexas, uma vez que auxilia a identificação e ponderação de critérios, a análise dos dados e agiliza o processo de tomada de decisão (Dalalah et al., 2010; Ishizaka & Lusti, 2003; Saaty, 1980).

Desta forma, e aplicando esta informação ao presente estudo, com a utilização da metodologia AHP será possível hierarquizar e facilitar o processo de decisão dos gestores da LASO face a decisões complexas de que recursos atribuir a cada segmento de clientes identificado. Para tal, a metodologia AHP será utilizada para encontrar a ponderação de cada critério de segmentação da KAISM, através da hierarquização dos critérios entre si e com os recursos da VRIO. Posteriormente, é preciso definir que recursos vamos efetivamente atribuir a cada segmento, recorrendo por isso a uma componente quantitativa, sendo que a selecionada foi o *CI*.

3.2.4. Choquet Integral (CI)

O CI é um método de agregação de informações que permite a combinação de diferentes critérios para avaliar diferentes opções num processo de tomada de decisão. Uma das principais características do CI é sua capacidade de lidar com a incerteza e a imprecisão dos dados. Recorrer ao AHP em conjunto com o CI, é particularmente útil em cenários onde há interdependência entre os critérios de avaliação. Ou seja, quando a contribuição de um critério pode afetar a importância de outro (Huang & Zhang, 2020; Chen & Chen, 2014).

Após identificados e classificados os recursos, bem como, segmentados os clientes da LASO, é através do CI que será possível encontrar a ponderação dos recursos que iremos atribuir. Esta medida foi a selecionada por permitir distribuir determinada variável, tendo em conta o peso dos diferentes elementos em estudo, algo crucial para o presente estudo.

Desta forma, com o cruzamento das quatro metodologias, KAISM, VRIO, AHP e CI, será possível desenvolver uma metodologia detentora de uma abordagem abrangente e eficaz para o processo de atribuição dos recursos de vendas, aos segmentos de maior valor da LASO, permitindo uma tomada de decisão mais informada e justificada, graças às análises realizadas.

3.3. Procedimentos

Para se adquirirem os dados para a execução deste modelo de investigação foi necessário realizar 3 entrevistas. A primeira delas, consistiu numa entrevista semiestruturada que se realizou no dia 29 de dezembro de 2022, aos dois diretores comerciais da LASO, cuja transcrição se encontra no 8.1. Esta primeira conversa permitiu identificar os recursos de vendas da empresa, bem como, os critérios do conceito do seu cliente ideal, a fim de, mais tarde, se poder utilizar esses critérios na segmentação dos clientes. Depois disto realizou-se uma segunda entrevista no dia 5 de abril de 2023, semiestruturada, desta vez, somente à diretora comercial, por ser na sua área de atuação que o presente estudo se vai focar. A transcrição pode ser observada no 8.2. Esta segunda conversa realizou-se pela necessidade da diretora comercial classificar os recursos através da Matriz VRIO, bem como, hierarquizar os recursos e os critérios da segmentação. Desta forma, está garantido que todas as decisões estratégicas estão de acordo com a cultura e o alinhamento estratégico da LASO. Por último, foi realizado um inquérito a cinco comerciais da empresa, para também eles darem o seu *input* face à caracterização dos recursos e à sua hierarquização, conjuntamente com os critérios de segmentação. No 8.3 é possível observar o guião do questionário. As duas primeiras recolhas metodológicas foram realizadas presencialmente, na sede da empresa nos Casais da Serra. O inquérito foi realizado *online*, através da partilha de um *link* aos comerciais participantes.

Para a implementação do modelo, a empresa decidiu fazer um projeto piloto com 24 clientes inicias, onde todos os dados necessários para o estudo foram enviados através de comunicação eletrónica (*e-mail*), e encontram-se disponíveis nos Anexos para consulta.

4. IMPLEMENTAÇÃO

Como foi abordado anteriormente, o desenvolvimento da presente investigação deu origem à criação de um modelo de otimização da atribuição de recursos em função do valor do cliente para a LASO. Neste estudo, por decisão da empresa, o referido modelo aplica-se a um projeto piloto com 24 clientes selecionados de forma aleatória pela empresa. Como tal, o primeiro passo consistiu na identificação e classificação dos recursos da empresa.

4.1. VRIO

A primeira entrevista realizada teve diversos objetivos. Primeiramente pretendia-se compreender o modelo de negócio da LASO e como está organizada a sua equipa de vendas, bem como, identificar os recursos de vendas da empresa para posterior classificação. O modelo de entrevista selecionado foi o semiestruturado por, segundo Manzini (2004), consistir numa entrevista guiada por um roteiro de questões que permitem ao entrevistador acrescentar ou cortar questões mediante o decorrer da mesma. Atendendo a isto, foi realizada no dia 30 de dezembro de 2022, uma entrevista semiestruturada à diretora comercial da área dos transportes especiais, a fim de compreender todos os recursos disponibilizados pela empresa à área de vendas.

Durante esta primeira entrevista foram identificados como recursos de vendas da empresa: o tempo de trabalho dos comerciais, o dinheiro disponível para investir em relações (ex: almoços de negócios com clientes), os recursos atribuídos para a atividade (computador, telefone e viatura própria), a formação e treino. Já com os recursos identificados, o segundo passo foi classificá-los. Posteriormente, realizou-se uma segunda entrevista semiestruturada com a diretora comercial, com o objetivo de classificar os recursos segundo os 4 postulados da Matriz VRIO. Para a classificação dos recursos, pediu-se à diretora comercial que classificasse cada recurso como Valioso, Raro, Inimitável e Explorado pela Organização. Os resultados obtidos estão representados na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 - Matriz VRIO com as Respostas da Diretora Comercial

Fonte: Elaboração Própria

	Valioso?	Raro?	Inimitável?	Explorado pela Organização?	
Tempo de trabalho comerciais	☑	☑	☑	☑	Vantagem Competitiva Sustentável
Recursos Financeiros para investir em relações	☑	☑	☒	☒	Vantagem Competitiva Temporária
Recursos atribuídos para a atividade	☑	☒	☒	☒	Vantagem Competitiva Parcial
Formação e treino	☑	☑	☑	☑	Vantagem Competitiva Sustentável

Já com os recursos identificados e classificados, é agora necessário proceder à segmentação dos clientes. É a segmentação dos clientes que permite atribuir os recursos adequados a cada cliente, garantindo assim uma gestão estratégica e adequada.

4.2. KAISM

A segmentação é o primeiro passo do modelo de CRM de Payne & Frow (2013). Neste estudo foi escolhido utilizar-se um modelo de segmentação que identifica o valor de cada cliente para a LASO.

4.2.1. Identificação dos Critérios de Segmentação

Nesse sentido, a estratégia ABM defende a concentração dos esforços de vendas e de marketing num número de contas de alto valor que tenham o maior potencial de receita. Para que isto seja possível, é necessário traçar o perfil de cliente ideal. Desta forma saberemos como segmentar os atuais clientes da empresa, bem como, os potenciais. Posto isto, o passo seguinte que se realizou foi o desenho do perfil de cliente ideal, também denominado de *Ideal Customer Profile* (ICP). Este perfil caracteriza o tipo de cliente cujas necessidades mais "casam" com as soluções e os valores da empresa. Para se conseguir traçar este perfil é necessário analisar a base de dados com os clientes, definir os atributos firmográficos, ambientais e comportamentais das contas que se espera que se tornem os clientes mais valiosos (Andrade, 2023; Ferreira, 2022; Gartner, 2019).

Posto isto, o ICP da LASO foi identificado através das informações fornecidas sobre a orientação estratégica da empresa na entrevista do dia 30 de dezembro de 2022, obtendo-se o seguinte perfil: clientes com elevados valores de compra à empresa, com o maior número de anos de relacionamento, com uma exigência de serviço baixa, com poucas ou nenhumas reclamações, com um maior número de transportes adquiridos e que comprem serviços tanto

nacionais como internacionais. Para além disso, o perfil traçado incorpora ainda empresas com valores de compra ao mercado elevados, significando assim que a LASO terá margem de crescimento; e com previsões de tempo no mercado de maior duração. Uma empresa que tenha uma previsão de tempo no mercado longa, aumenta a probabilidade de a LASO a estar mais confiante em investir no relacionamento com essa empresa, uma vez que com uma boa relação com a LASO, é expectável que este seja um cliente com maior *Life Time Value*.

Para definir o ICP são necessários critérios que demonstrem o potencial do cliente, ou seja, critérios da relação do cliente com o mercado. São necessários ainda critérios que demonstrem o quão competitiva é a empresa para esse cliente, ou seja, critérios da relação desse cliente exclusivamente com a LASO. Assim, os critérios definidos para o ICP identificado para a LASO, no eixo da atratividade do fornecedor, são: valor de compra à LASO, anos de cliente, rentabilidade por cliente, exigência do serviço, número de reclamações realizadas, número de transportes adquiridos e o tipo de transporte. Para o eixo da atratividade do cliente potencial, foram definidos como critérios a utilizar: o valor de compra ao mercado, a previsão de tempo do cliente no mercado, o número de transportes que compram ao mercado e o tipo de transportes.

O número de reclamações, bem como a rentabilidade por cliente, foram retirados devido à inexistência de informação por parte da LASO. Para além disso, foi necessário reformular os critérios da atratividade do cliente potencial, passando a utilizar: a faturação do cliente e o tipo de transporte comprado ao mercado. Esta alteração ocorreu por não existirem, ou não serem divulgadas informações referentes ao comportamento dos clientes no mercado.

4.2.2. Ponderação dos Critérios

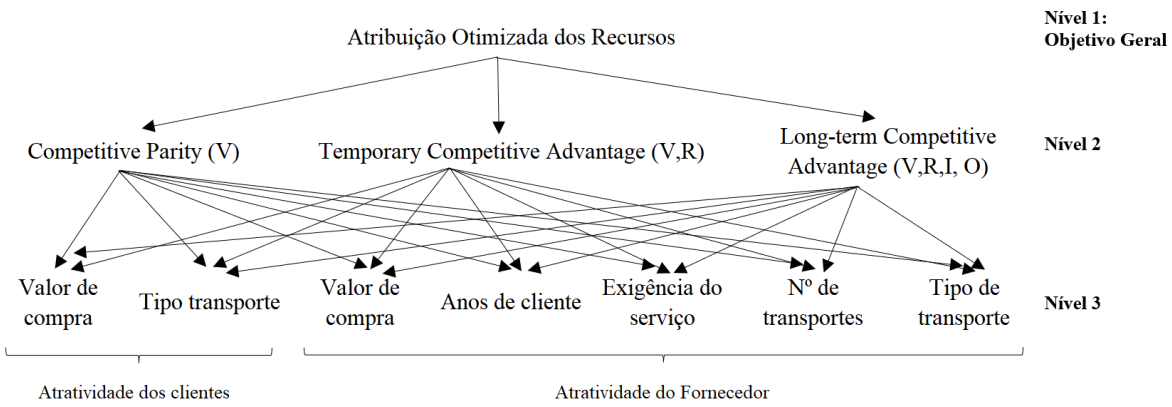
Tendo os critérios de segmentação definidos, o passo que se seguiu foi encontrar o peso composto de cada critério, em relação aos critérios que representam o potencial do cliente e nos critérios que representam a competitividade no cliente (Melo, 2021). Tradicionalmente, este peso composto é definido por quem define o processo da Matriz KAISM, com base na sua visão e entendimento. Desta forma, este é um processo pouco objetivo e ausente de fundamentação sólida. Para além disso, ao excluir-se a utilização de múltiplas perspetivas neste processo, a confiabilidade e a representatividade podem ser comprometidas. Para colmatar esta limitação no presente trabalho recorreu-se à metodologia AHP, para definir as ponderações. O AHP é uma técnica estruturada para tomada de decisão em ambientes complexos, que envolvam diversas variáveis e critérios, onde se procura a priorização e seleção de alternativas ou projetos

(Vargas, 2010). Ao utilizar-se o AHP na decisão da ponderação dos critérios, é possível diluir a subjetividade deste processo. Para além disso, esta metodologia é usualmente aplicada na tomada de decisão em cenários complexos, onde as equipas trabalham em conjunto para tomar decisões e onde perceções humanas, julgamentos e consequências possuem repercussões de longo prazo (Vargas, 2010; Bhushan & Rai, 2004).

A aplicação do modelo AHP iniciou-se pela decomposição do problema em estudo, nomeadamente, a incapacidade de atribuir de forma otimizada os recursos de vendas da LASO aos seus clientes, de forma estratégica. Como tal, definiu-se o objetivo geral deste modelo, que consiste na atribuição otimizada dos recursos de vendas da LASO pelos seus 24 clientes presentes neste projeto piloto. De seguida, definiram-se as variáveis deste estudo a serem utilizadas na metodologia AHP, sendo estas os grupos de recursos de vendas da empresa e os critérios de segmentação dos clientes. Para se poder aplicar a metodologia AHP, foi necessário definir qual a hierarquia das variáveis que se iria usar. Sendo o objetivo do presente estudo alocar os recursos de vendas da empresa, aos segmentos de clientes, foi definido como variável dominante os grupos de recursos de vendas que a empresa detém, identificados previamente com a ajuda da Matriz VRIO. As variáveis submissas, pela mesma lógica, serão os critérios de segmentação que definimos com a ajuda do ICP. Ou seja, o AHP implicou definir o objetivo geral do presente estudo – a atribuição otimizada dos recursos de vendas pelos segmentos de clientes; as variáveis dominantes (denominadas de nível 2) – os grupos de recursos de vendas da empresa; e por fim, as variáveis submissas (nível 3) – os critérios de segmentação dos clientes. Estas variáveis de nível 3 estão, também elas, divididas em 2 – os critérios de segmentação da atratividade dos clientes e os critérios de segmentação da atratividade do fornecedor. Para facilitar a compreensão destes pontos, foi desenvolvida uma representação gráfica do processo realizado, que é possível de observar na Figura 4.1.

Figura 4.1 - Analytic Hierarchy Process

Fonte: Elaboração Própria



A partir do momento em que esta hierarquia lógica está construída, os decisores avaliam sistematicamente as alternativas por meio da comparação, de duas a duas, dentro de cada um dos critérios (Vargas, 2010; Saaty, 2008). Sendo o AHP um método que envolve a avaliação de alternativas com base em critérios e subcritérios, a introdução de múltiplos decisores neste processo permite uma análise mais abrangente e aberta, onde diferentes especialistas podem contribuir com as suas perspetivas únicas. A inclusão de múltiplos decisores ajuda a reduzir o impacto de enviesamentos individuais e aumenta a confiabilidade das decisões tomadas. A recolha e agregação de opiniões de um grupo diversificado de especialistas levam a resultados mais imparciais e representativos do consenso coletivo (Saaty, 1980).

Como tal, o primeiro passo para a execução deste modelo foi a definição do número de decisores e quem seriam. Neste processo, os decisores selecionados foram, para além da Diretora Comercial, os 5 vendedores com mais experiência da LASO, que conhecem mais profundamente o modelo de negócio da empresa. Após afirmação positiva, foram inquiridos, através de um inquérito digital, realizado no *Google Forms*, que comparassem o grau de importância dos diferentes grupos de recursos e critérios de segmentação, dois a dois, numa escala de 1 a 9, onde 1 significava "São igualmente importantes" e 9 "O critério X é muito mais importante que o Critério Y". As respostas foram exportadas para um ficheiro *Google Sheets*. Posteriormente, para facilitar o tratamento e organização das respostas, as mesmas foram exportadas para um ficheiro Microsoft Excel (versão16).

Segundo Saaty (1991), após realizada a hierarquização das variáveis em análise pelos decisores, o passo seguinte é a análise e interpretação dos dados. Como tal, o tratamento de todas respostas, que pode ser observado no *link* do Anexo A, iniciou-se com a criação de matrizes comparativas. Estas matrizes comparativas são ferramentas utilizadas na metodologia AHP para organizar as respostas dos decisores, permitindo comparar e hierarquizar diferentes alternativas ou critérios em processos de tomada de decisão. Assim, foram realizadas 3 destas matrizes comparativas, uma por cada grupo de variáveis – os grupos de recursos de vendas da empresa, os critérios de segmentação da atratividade dos clientes e os critérios de segmentação da atratividade do fornecedor. Em cada uma das matrizes comparativas foram indicadas as respostas dadas às questões. Quando um inquirido respondia, por exemplo, 8 a uma comparação entre o critério X e o Y colocou-se na matriz, na coluna e linha respetiva à comparação destes critérios, "8". Na linha e coluna inversa, colocou-se "0,13" (= 1/8) que corresponde ao inverso da resposta. Na Tabela 4.2 é possível observar um exemplo, neste caso alusivo à dimensão dos recursos de vendas.

Tabela 4.2 - Matriz Comparativa dos Critérios da VRIO
Fonte: Elaboração Própria

	Competitive parity (V)	Temporary Competitive Advantage (V,R)	Long-term Competitive Advantage (V,R,I, O)
Competitive parity (V)	1,00	0,17	0,13
Temporary Competitive Advantage (V,R)	6,00	1,00	0,13
Long-term Competitive Advantage (V,R,I, O)	8,00	8,00	1,00

Para interpretar e dar os pesos relativos a cada grupo de recursos e critério de segmentação, foi necessário normalizar as matrizes comparativas previamente realizadas. Segundo Vargas (2010), para se interpretar e dar os pesos relativos a cada critério, é necessário normalizar a matriz comparativa anterior. Esta normalização é feita através de um cálculo simples onde é dividido o valor singular de cada resposta pelo valor total do grupo em análise. De seguida, para se determinar, efetivamente, o peso composto de cada grupo de recursos e critério de segmentação, é necessário calcular o *Eigenvector*. Este vetor apresenta os pesos relativos entre as variáveis em estudo e depende de dois cálculos auxiliares para se encontrar. O primeiro é o "λ" que consta da soma dos valores normalizados de cada critério, a dividir pelo número de critérios totais. O segundo consiste no cálculo do "λmax" que é dado pela multiplicação do "λ" pela soma total calculada anteriormente. Por fim, o *Eigenvector* é obtido pela soma dos "λmax" dos critérios de cada dimensão (Vargas, 2010).

O passo seguinte do processo é a verificação da inconsistência dos dados. Esta verificação, é calculada através do Índice de Consistência, e procura verificar se os decisores foram consistentes nas suas opiniões para a tomada de decisão (Teknomo, 2006). Segundo Saaty (2005), a viabilidade de prosseguição com o estudo, é definida segundo este cálculo. Caso o índice seja inferior a 0.1, o grupo de respostas é considerado consistente, caso seja superior, o mesmo é considerado Não Consistente. O autor explica ainda que, caso os valores obtidos sejam consistentes, o estudo pode prosseguir. Caso existam índices não consistentes, é recomendado que sejam refeitos os julgamentos, reescrevendo, por exemplo, as questões realizadas ou a categorização dos elementos, até que a consistência aumente. Como tal, foi necessário calcular o índice de consistência de cada grupo de respostas através da seguinte fórmula:

$$IC = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1} \quad (1)$$

Estes procedimentos foram replicados para as 6 fontes de dados obtidas, onde foram identificadas algumas dimensões com índices não consistentes. Estas podem ser observadas na Tabela 4.3.

Tabela 4.3 - Dimensões com Índices não consistentes

Fonte: Elaboração Própria

Especialista 1		
Atract. Fornecedor	1,241	Não Consistente
Especialista 2		
Dimensões VRIO	0,297	Não Consistente
Atract. Fornecedor	0,110	Não Consistente
Especialista 4		
Atract. Cliente	0,239	Não Consistente
Atract. Fornecedor	0,527	Não Consistente
Especialista 5		
Atract. Fornecedor	0,685	Não Consistente
Especialista 6		
Atract. Fornecedor	0,320	Não Consistente

Atendendo a isto, foi proposto à LASO rever-se alguns aspetos de forma a resolver esta questão. Por opção da empresa, não foi possível refazer esta limitação, tendo-se prosseguido com o estudo independentemente dos índices de consistência obtidos.

De seguida, realizou-se a análise dos pesos compostos, onde são cruzadas as respostas referentes às dos grupos de recursos de vendas da empresa e os critérios de segmentação, originários do ICP. Sendo que os grupos de recursos de vendas foram definidos como os atributos de Nível 2, são estes que vão cruzar com os critérios de segmentação do cliente ideal, definidos como os atributos de Nível 3. Assim, esta análise implicou 2 cálculos auxiliares. O primeiro consiste na multiplicação do "λ" dos critérios nível 2, por todos os critérios nível 3. O segundo cálculo consistiu na soma dos valores obtidos no cálculo anterior, de forma a obter o valor total final de cada critério Nível 3. Para simplificar a compreensão, na Tabela 4.4 está representado um exemplo do resultado obtido numa das recolhas de dados, sendo que no final foram obtidas 6 tabelas semelhantes a estas, cada uma referente às respostas de cada inquirido.

Tabela 4.4 - Cálculo dos Pesos Compostos

Fonte: Elaboração Própria

	Competitive parity (V)	Temporary Competitive Advantage (V,R)	Long-term Competitive Advantage (V,R,I, O)	**Pesos Compostos (L1+L2)**
Valor de compra	0,03	0,10	0,37	**0,50**
Tipo transporte	0,03	0,10	0,37	**0,50**

Valor de compra	0,01	0,03	0,12	**0,17**
Anos de cliente	0,01	0,03	0,11	**0,15**
Exigência do serviço	0,01	0,05	0,17	**0,23**
Nº de transportes	0,02	0,06	0,21	**0,28**
Tipo de transporte	0,01	0,03	0,12	**0,17**

Por fim, para se obter as ponderações necessárias para a realização da Matriz KAISM, foi necessário realizar-se uma Média Simples dos Pesos Compostos das fontes de dados dos 6

decisores. Os resultados podem ser observados na Tabela 4.5. Estes valores representam assim ponderações que serão utilizadas na segmentação dos 24 clientes presentes neste projeto piloto.

Tabela 4.5 - Média dos Pesos Compostos

Fonte: Elaboração Própria

Média	
Valor de compra	**0,56**
Tipo transporte	**0,44**

Valor de compra	**0,21**
Anos de cliente	**0,19**
Exigência do serviço	**0,24**
Nº de transportes	**0,19**
Tipo de transporte	**0,16**

4.2.3. Cálculo dos Intervalos de Classificação de cada critério

Tendo os critérios de segmentação definidos e as ponderações encontradas, o passo seguinte é o cálculo dos intervalos de classificação de cada critério, que definem o cliente ideal. Após isto, já será, efetivamente possível, segmentar os 24 clientes.

Este procedimento consistiu no desenvolvimento de uma escala de classificação para cada critério de segmentação em intervalos de 1 a 5. O número de intervalos de segmentação desempenha um papel crucial na obtenção de uma representação equilibrada da realidade. Enquanto uma maior quantidade de intervalos tende a proporcionar uma maior representatividade, é importante considerar que alguns critérios podem naturalmente permitir apenas a divisão em três intervalos distintos. Nesses casos, a escolha de uma escala mais ampla, como uma de 7 pontos, pode resultar em discrepâncias significativas. Optar por uma escala menor, no entanto, não apenas mantém uma representatividade aceitável, mas também facilita a aplicação prática e reduz a probabilidade de falhas. A seleção da escala de intervalos deve, portanto, ser equilibrada entre a necessidade de precisão e a viabilidade da implementação (Churchill & Iacobucci, 2019; Hair et al., 2014). Melo (2021) defende que, os intervalos de pontuação têm de ser definidos, independentemente de estarmos perante critérios quantitativos, como qualitativos. Melo (2021) defende ainda, bem como, Ferreira (2005) e Maroco (2014), que os intervalos da escala para situar cada cliente devem ser definidos através de medidas de dispersão, como a amplitude, a média ou a mediana.

No presente estudo foi usada como medida de dispersão a mediana, para os critérios: Valor de Compra, Número de transportes comprados, e Faturação/Volume de negócios. A escolha da mediana é justificada pela sua robustez em lidar com dados assimétricos ou distribuições que

contenham valores atípicos. A mediana é uma medida de tendência central que representa o valor que divide o conjunto de dados em duas partes iguais: metade dos valores estão acima da mediana e metade estão abaixo dela (Levine et al., 2019; Wagner & Kamakura, 2005). Isto torna-a uma opção sensata quando a distribuição dos dados não é simétrica, como é o caso destes 3 critérios. Para facilitar a compreensão, irá ser exemplificado o procedimento realizado para se se definir os intervalos da escala do critério valor de compra. Primeiramente foi calculada a Mediana e o Mínimo do critério, através do Microsoft Excel. O valor da Mediana obtido foi, posteriormente, dividido por 2,5, para garantir que o valor intermédio se encontrava no meio do nível "3" do intervalo de classificação. O primeiro intervalo foi definido somando o valor intermédio da Mediana ao Mínimo, previamente calculado. Para os restantes intervalos, somou-se o valor intermédio da mediana ao valor do intervalo anterior. O cálculo utilizado pode ser observado abaixo:

(2)

$$IC = \left[Mín;\ Mín + \frac{Med}{2{,}5} \right]; \left[X_1;\ X_1 + \frac{Med}{2{,}5} \right]; \left[X_2;\ X_2 + \frac{Med}{2{,}5} \right]; \left[X_3;\ X_3 + \frac{Med}{2{,}5} \right]; \left[X_4;\ X_4 + \frac{Med}{2{,}5} \right]$$

Para a variável "Anos de Cliente", foi utilizada a amplitude. Esta medida permite criar intervalos de classificação que não dependem da distribuição dos dados, sendo especialmente útil quando a distribuição não segue um padrão específico (Bluman, 2018; Trochim & Donnelly, 2008). Esta medida foi a selecionada, uma vez que a distribuição de tempo de relacionamento com a empresa pode variar consideravelmente entre clientes. Como tal, o cálculo dos intervalos de classificação dos anos de clientes foi realizado com recurso à amplitude. Para se calcular a amplitude foi necessário calcular o Máximo e o Mínimo, para garantir que o valor intermédio se encontrava no meio do nível "3" do intervalo de classificação. Após este passo bastou subtrair os dois valores e obteve-se a amplitude. Este valor foi posteriormente dividido por 5, de forma a que a distribuição fosse equitativa por todos os intervalos de classificação. O primeiro intervalo foi definido somando o valor obtido da amplitude ao Mínimo, previamente calculado. Para os restantes intervalos, somou-se o valor calculado ao valor do intervalo anterior. O cálculo utilizado pode ser observado abaixo:

$$IC = \left[Mín;\ Mín + \frac{Amplitude}{5} \right]; \left[X_1;\ X_1 + \frac{Amplitude}{5} \right]; \left[X_2;\ X_2 + \frac{Amplitude}{5} \right]; \left[X_3;\ X_3 + \frac{Amplitude}{5} \right]; \left[X_4;\ X_4 + \frac{Amplitude}{5} \right] \quad (3)$$

Na classificação dos critérios da Exigência do serviço e do Tipo de transporte que compram, quer seja à LASO ou ao mercado, não foram utilizadas medidas de dispersão. Estes critérios já vinham classificados pela empresa numa escala de 3 intervalos. Por esse motivo, manteve-se esta classificação, passando estes 3 critérios a serem classificados em apenas 3

intervalos. Tendo estes pontos definidos, já nos é possível registar em que intervalo de cada critério se encontra cada cliente, realizando assim a sua segmentação.

4.3. Segmentação dos Clientes

Segundo Kotler et al. (2022), a segmentação facilita a personalização das abordagens de marketing, otimizando a atribuição dos recursos e promovendo uma conexão mais profunda entre a empresa e os seus clientes. A capacidade de identificar características distintas em diversos segmentos auxilia na formulação de estratégias direcionadas, resultando num marketing mais eficaz e em maior satisfação do cliente.

Está-se agora em condições de segmentar os 24 clientes do projeto piloto, visto terem sido definidos os critérios que identificam o ICP da LASO, a respetiva ponderação e a definição de valores desses critérios. De forma a calcular o valor de cada cliente no eixo da atratividade do fornecedor, é necessário identificar em que intervalo se encontra o cliente em cada critério e multiplicar o valor do intervalo pela respetiva ponderação do critério. Veja-se, por exemplo, o cálculo do critério "Valor de Compra" do cliente 1 que é de 1 025 747€. Este valor situa-se assim no intervalo 5, cuja ponderação é de 21%. Assim, multiplica-se 5*21%=1,1. Procedeu-se da mesma forma para os restantes critérios do eixo da competitividade, que podem ser observados na Tabela 4.6, cujo valor total desse cliente no eixo da atratividade é de 3,9.

Tabela 4.6 - Posição no Eixo da Atratividade da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

Atratividade da Empresa							
Critérios	Ponderação	Classificação					Total
Valor de compra à LASO	21%	1	2	3	4	5	1,1
		[275 000 ; 437 000]	]437 000; 600 000]	]600 000 ; 763 000]	]763 000 ; 926 000]	> 926 000	
		5					
Anos de cliente na LASO	19%	1	2	3	4	5	0,4
		[2 ; 5]	]5 ; 8]	]8 ; 11]	]11 ; 14]	> 14	
		2					
Exigência do serviço comprado	24%	1,5		3,5	5		0,8
		5		4	3		
		3,5					
Nº de transportes adquiridos à LASO	19%	1	2	3	4	5	0,8
		[18 ; 144]	]144 ; 270]	]270 ; 396]	]396 ; 522]	> 522	
		4					
Tipo de transporte adquirido À LASO	16%	1,5		3,5	5		0,8
		Nacional		Internacional	Nacional + Internacional		
		5					
Pontuação Final							3,9

Após isto, foi necessário efetuar o mesmo procedimento para o cálculo do eixo do potencial do cliente, o que dá o valor total de 5,0, como é possível observar na Tabela 4.7.

Tabela 4.7 - Posição no Eixo do Potencial do Cliente

Fonte: Elaboração Própria

Potencial do Cliente							
Critérios	Ponderação	Classificação					Total
Faturação do Cliente	56%	1	2	3	4	5	2,8
		[1 800 000 ; 15 200 000]	]15 200 000; 28 600 000]	]28 600 000 ; 42 000 000]	] 42 000 000; 55 400 000]	> 55 400 000	
		5					
Tipo de transporte comprado ao mercado	44%	1,5		3,5	5		2,2
		Nacional		Internacional	Nacional + Internacional		
		5					
Pontuação Final							5,0

Aplicando estes valores calculados na Matriz KAISM, identificamos este cliente 1 como um cliente estratégico (3,9; 5,0), sendo possível observar a sua localização na Figura 4.2.

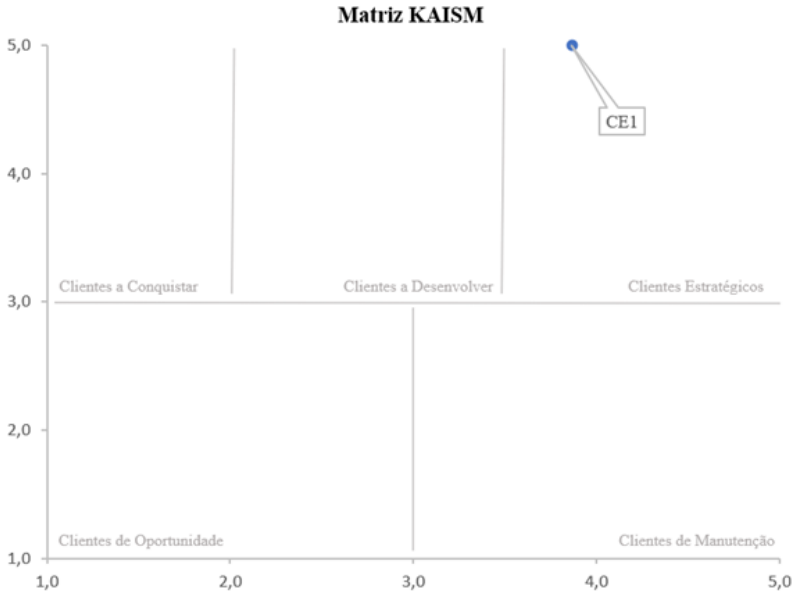


Figura 4.2 - Matriz KAISM do Cliente 1 (CE1)

Fonte: Elaboração Própria

Replicando este procedimento para todos os 24 clientes do projeto piloto, identificam-se os segmentos a que pertence cada um dos 24 clientes, como exemplificado na Figura 4.3.

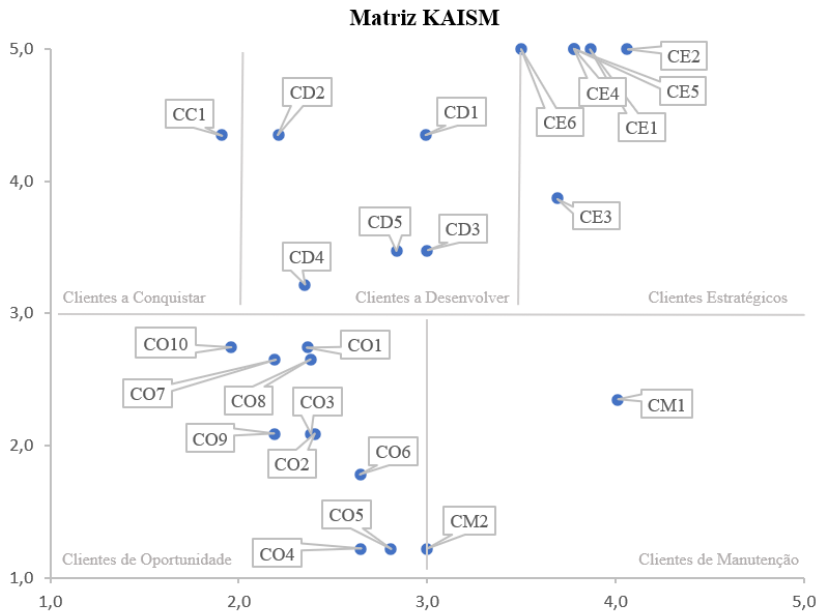


Figura 4.3 - Matriz KAISM dos 24 clientes do projeto piloto

Fonte: *Elaboração Própria*

Com a elaboração desta Matriz foi possível identificar em que quadrante se localiza cada uma das 24 empresas, sendo que dos clientes analisados, 6 encontram-se no segmento de Clientes Estratégicos (CE), 5 no Clientes a Desenvolver (CD), 1 no Clientes a Conquistar (CC), 2 no Clientes de Manutenção (CM) e 10 no Clientes de Oportunidade (CO).

4.4. Atribuição dos Recursos

Tendo os 24 clientes no âmbito do projeto piloto, a etapa subsequente focou-se na distribuição dos recursos alocados a esses segmentos distintos. Para concretizar essa atribuição de forma eficiente, optou-se pela aplicação do CI. O *Choquet* foi selecionado por ter em consideração as interdependências entre critérios e na incorporação de preferências subjetivas, permitindo uma alocação precisa e personalizada dos recursos aos diferentes segmentos de clientes (Dubois, Fargier, Prade, 1996).

Como tal, definiu-se que o ponto de partida seria estabelecer as orientações estratégicas da LASO. Segundo Dubois, Fargier & Prade (1996), estas orientações estratégicas são cruciais para direcionar a distribuição dos recursos. Posto isto, pediu-se à diretora comercial que identificasse estas orientações e lhes atribuísse uma ponderação. Este processo foi realizado durante a segunda entrevista. As orientações estratégicas definidas para guiar o processo foram: o Valor de Compra, com uma influência de 80%; a Faturação, com uma ponderação. de 90%; e o Número de Transportes realizados, também destacado com um peso de 90% de ponderação.

Após isto, foi possível realizar o cálculo do CI. Este cálculo foi realizado com recurso a um *software* desenvolvido por Takahagi (2004), intitulado de "Fuzzy Measure-CI Calculation System". Este *software* foi desenvolvido com recurso a CGI, estando disponível através do seguinte *link*. Este *software* foi selecionado por permitir remover o erro humano no cálculo desta medida, uma vez que com ele apenas é necessário inserir os dados das orientações estratégicas gerais, isto é, as ponderações definidas pela diretora comercial, e as orientações por segmento. Estas orientações por segmento tiveram de ser calculadas, segundo as fórmulas apresentadas abaixo.

$$Valor\ de\ Compra\ Segmento\ X = \frac{\Sigma\ valor\ de\ compra\ clientes\ X}{valor\ de\ compra\ total} x\ 100 \quad (4)$$

$$Faturação\ Segmento\ X = \frac{\Sigma\ faturação\ clientes\ X}{faturação\ total} x\ 100 \quad (5)$$

$$Transportes\ Comprados\ Segmento\ X = \frac{\Sigma\ nº\ de\ transportes\ clientes\ X}{nº\ de\ transportes\ total} x\ 100 \quad (6)$$

Estes cálculos foram replicados para os 5 segmentos. Após isto, foi disponibilizado pelo software um input com o resultado do CI, que pode ser observado na Tabela 4.8. À esquerda estão os valores do cálculo das orientações estratégicas e, à direita, os valores do *choquet*.

Tabela 4.8 - Valores do Choquet Integral do Fuzzy Measure-CI Calculation System

Fonte: *Elaboração Própria*

No.	Compr	Fatur	Transp	Choquet Integrated Values
1	0.716	0.945	0.789	0.820539
2	0.087	0.045	0.052	0.0603461
3	0.011	0.003	0.002	0.00511538
4	0.036	0.002	0.071	0.0363462
5	0.15	0.005	0.086	0.0776538

Com este resultado, concluiu-se que devem ser atribuídos 82,1% dos recursos aos clientes estratégicos, 6% aos Clientes a Desenvolver, 0,5% aos Clientes a Conquistar, 3,6% aos Clientes de Manutenção e 0,1% aos Clientes de Oportunidade. Desta forma, a LASO. terá uma gestão estratégica dos clientes, onde alocará a maior fatia dos seus recursos de vendas aos clientes que mais retorno lhe dão, atualmente, e continuarão a dar. Os Clientes Estratégicos (CE) destacam-se com um valor de compra agrupado de 18 Milhões de euros. Este segmento representa assim 72% do valor de compra global dos clientes presentes neste projeto piloto, o que sublinha a sua importância estratégica para a LASO. Em contrapartida, os Clientes a Desenvolver (CD) representam 9% do valor total, enquanto os Clientes de Oportunidade (CO) contribuem com

quase 15%. Os Clientes de Manutenção (CM) contribuem com 4% do valor total. O segmento de Clientes a Conquistar (CC) merece destaque por apresentar uma única empresa com um valor de compra de 275 mil euros, isto é, 1% do valor de compra total dos 24 clientes presentes neste projeto piloto.

A distribuição dos Clientes de Oportunidade e dos Clientes de Manutenção é atípica, em relação ao que é descrito por Woodburn & McDonald (2011). As razões que podem justificar este facto podem estar na não consideração da rentabilidade por cliente e/ou, por exemplo, no facto da complexidade do serviço não ter relação com o preço de venda; e/ou a inexistência de uma relação entre o número de transportes e o valor das vendas, pode distorcer a representação da realidade dada pelo modelo. Este resultado pode ser influenciado pela impossibilidade de utilizar todos os critérios identificados para o ICP, como a rentabilidade por cliente, o número de reclamações realizadas, o valor de compra ao mercado, a previsão de tempo do cliente no mercado e o número de transportes que compram ao mercado. Para além disso, esta distribuição é influenciada ainda pelo caráter experimental deste projeto piloto, uma vez que os 24 clientes presentes neste estudo foram selecionados aleatoriamente, podendo não ser representativos da distribuição total de clientes da LASO.

São escassos ou inexistentes modelos de atribuição de recursos de vendas conjugados com modelos de segmentação de clientes. Esta é uma limitação na gestão que o modelo desenvolvido vem colmatar. Nesse sentido, a implementação do modelo desenvolvido, vai permitir otimizar a alocação dos recursos, reduzindo custos, aumentando as vendas e a rentabilidade da empresa, gerando maior confiança e o valor adequado para a empresa e o cliente, aumentado assim a sua vantagem competitiva e possibilitando uma melhor sustentabilidade na empresa a médio/longo prazo.

Após a validação do modelo nestes 24 clientes, está previsto aplicar o modelo a todos os clientes da empresa. Para isso, será necessário redefinir os intervalos de classificação, visto o valor dos intervalos serem sempre dependentes da amostra utilizada. Nesta implementação total, a LASO deverá também, otimizar alguns aspetos nos critérios, como referido anteriormente, como por exemplo a rentabilidade por cliente. A implementação desta estratégia é transversal a toda a empresa o que exigirá um esforço coordenado entre diferentes departamentos da empresa, sendo importante articular um plano de comunicação interna e treino. Este será fundamental para garantir que todos compreendam e adotem a nova abordagem. Por fim, a estratégia deve ser monitorada e avaliada continuamente, permitindo ajustes conforme necessário para garantir a otimização dos resultados. Com esses passos, a

LASO estará preparada para transformar sua gestão de clientes e alavancar o crescimento e lucratividade.

O modelo estudado proporciona uma abordagem sistemática e objetiva ao processo de segmentação e alocação de recursos, que representa o ponto e partida de uma estratégia de CRM. Como refere o modelo de CRM de Payne & Frow (2013), a estratégia de CRM tem de ser definida em função da capacidade da empresa a implementar. Como tal, a estratégia desenvolvida e alicerçada no modelo de investigação deste estudo, está de acordo com as atuais capacidades da LASO para a implementar, não sendo esta uma estratégia exotérica. Ainda assim, este não é o único requisito para garantir o sucesso máximo da presente estratégia. Como este modelo vai ter implicações em diversos departamentos da empresa, é importante instaurar esta nova filosofia de gestão de cliente, ao contrário da atual gestão de produto. É necessário assim comunicar e formar os colaboradores. Consequentemente, será necessário tomar medidas para garantir um envolvimento dos colaboradores, como incluir esta estratégia no modelo de compensação. Só com uma estratégia de diferenciação pelo cliente e não no produto, será possível às empresas conquistarem mais valor e terem uma melhor probabilidade de sustentabilidade a médio e longo prazo.

5. CONCLUSÕES

A presente investigação desenvolve um modelo de atribuição otimizada dos recursos de vendas aos segmentos de clientes, cujo objetivo é identificar os clientes de valor para a LASO, sistematizando e objetivando a atribuição dos recursos identificados. O modelo utiliza a Matriz VRIO adaptada para recursos de vendas, a Matriz KAISM, o AHP e o CI.

O modelo desenvolvido foi elaborado neste projeto de negócio da LASO, mas a sua relevância é transversal a qualquer empresa, por colmatar uma limitação da gestão. Como tal, as principais contribuições do presente modelo são o aprimoramento da gestão e do modelo de vendas das empresas, a fim que este se torne mais direcionado e eficiente, oferecendo *insights* valiosos para a gestão estratégica dos clientes das empresas. Através da implementação das estratégias apresentadas neste estudo, as empresas conseguirão diferenciar-se em cada cliente. Ao utilizar o modelo desenvolvido, a LASO consegue identificar os recursos chave que lhe conferem vantagens competitivas sustentáveis, enquanto direciona os seus esforços e recursos para atender às necessidades específicas de cada segmento de clientes. Isso resulta numa maior eficiência operacional, maior satisfação dos clientes e uma abordagem mais estratégica para a alocação de recursos, maximizando a rentabilidade, contribuindo assim para o crescimento e sucesso contínuo da empresa.

Esta estratégia de segmentação beneficia os clientes da LASO ao permitir a oferta de soluções personalizadas, resultando numa maior satisfação e o aumento do *Life Time Value.* Isso consolida a reputação da LASO como um parceiro confiável e estabelece relacionamentos duradouros. Os colaboradores da empresa são impactados positivamente com a presente estratégia, por lhes permitir otimizar o seu esforço e resultados. Desta forma, permite maximizar os seus resultados, consequentemente as suas remunerações, bem como, deterem de um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, devido uma atribuição de recursos adequada.

Enquanto os resultados apresentados até agora demonstram o potencial do modelo de segmentação e alocação de recursos, é crucial também considerar os desafios e riscos associados à sua aplicação na LASO. O risco do modelo desenvolvido reside na necessidade de mudança estratégica da empresa. Com a introdução deste novo modelo de atribuição de recursos é necessário redefinir as práticas estabelecidas, para garantir que a mudança ocorre dentro do tempo previsto, pois poder-se-á encontrar resistência por parte de alguns colaboradores, o que pode afetar, em parte, os resultados esperados.

O presente estudo representa um marco significativo na área da gestão por apresentar e desenvolver um modelo inovador, sistematizado e objetivo de atribuição dos recursos de vendas em função do valor de cada cliente, colmatando assim uma limitação existente nesta área.

Este trabalho representa assim um passo importante no caminho de uma gestão mais integrada, nomeadamente entre a gestão de marketing e a gestão de vendas, resultando numa gestão mais assertiva, estratégica e direcionada, trazendo maiores benefícios para as empresas, para os clientes e para os colaboradores.

6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

A recolha de dados é uma limitação que leva à falta de informação para operacionalizar os critérios de segmentação é uma das limitações deste estudo que, no entanto, poderá vir a ser otimizada, como referido anteriormente. A não relação entre o preço e o grau de serviço é também uma limitação na presente investigação.

Como recomendações a estudos futuros, sugere-se que seja calculada também a distribuição de recursos por cliente, dentro de cada segmento e diferentes métodos de calculo das ponderações dos critérios de segmentação que sejam independentes. Para além disso, outra recomendação seria a utilização de modelos de *Data Science*, que analisem o comportamento do cliente com a organização e o comportamento do cliente com o mercado, para a identificação do cliente ideal da empresa.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agaba, M. (2021). *Account-based Marketing in Business to Business Marketing*. Hochschule hof - University of Applied Sciences.

Aghazadeh, H. (2015). Strategic marketing management: Achieving superior business performance through intelligent marketing strategy. *Procedia – Social and Behavioral Sciences,* 207, 125-134.

Aijo, S.T. (1996), The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: Environmental factors behind the changing marketing paradigm. *European Journal of Marketing*, 30(2), 8-18

Andrade, A. (2023). *Aplicação do Ideal Customer Porfile numa empresa Software as Service*. Universidade Federal de Santa Catarina.

Angeloska-Dichovska, M.; Angeleski, M. (2011). Customer Relationship Management (CRM) – How to build strong online relationship with the customers. *Horizons Series A, 27,* 43-56.

Barney, J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, *32*, 1231-1241.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17(1),* 99-120.

Barney, J.; Hesterley, W. (2019). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. *Pearson*.

Bártolo, N. (2016). *Reorganização Comercial com Implementação de Key Account Management*. [Dissertação de Mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório de conteúdos do Iscte.

Battisti, E., Nirino, N., Leonidou, E., & Thrassou, A. (2022). Corporate venture capital and CSR performance: An extended resource based view's perspective. *Journal of Business Research*, *139*, 1058–1066.

Belton, V.; & Stewart, T. (2002). Multiple Criteria Decision Analysis: An Integrated Approach. Dordrecht: *Kluwer Academic Publishers*.

Bhushan, N. & Rai, K. (2004). Strategic Decision Making: Applying the Analytic Hierarchy Process. *New York: Springer.*

Bluman, A. G. (2018). Elementary Statistics: A Step By Step Approach. *McGraw-Hill Education.*

Boran, D. (2019). *Pesquisa sobre desigualdade na alocação de recursos na China desde reforma e abertura*. [Dissertação de Mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório de conteúdos do Iscte.

Brito, C. (2011). Marketing relacional: das origens às atuais escolas de pensamento. *Revista Portuguesa de Marketing*, 26.

Burgess, B.; Munn, D. (2021). A Practitioner's Guide to Account-Based Marketing (2nd Edition). *Kogan Page Publishers*.

Carayannis, E.; Ferreira, J.; Jalali, M.; & Ferreira, F. (2018). MCDA in knowledge-based economies: Methodological developments and real world applications. *Technological Forecasting and Social Change, 131*, 1-3.

Castellini, C.; Boggia, A.; Cortina, C.; Dal Bosco, A.; Paolotti, L.; Novelli, E.; & Mugnai, C. (2012). A multicriteria approach for measuring the sustainability of different poultry production systems. *Journal of Cleaner Production, 37*, 192-201.

Castro, D. (2015). A importância do CRM – Customer Relationship Management – dentro do universo empresarial para o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento por parte das empresas. *Revista Pensar Gestão e Administração, 3(2).*

Chen, Y., & Chen, S. (2014). A fuzzy AHP-CI approach to evaluate the supply chain risk management strategies for small-medium enterprise suppliers. *Applied Soft Computing, 23*, 458-467.

Cheverton, P. (2015). Key Account Management: tools and techniques for achieving profitable key supplier status (6Th Edition). *Kogan Page Publishers*.

Choquet, G. (1953). Theory of capacities. *Annales de l'Institut Fourier.*

Churchill, G.; & Iacobucci, D. (2019). Marketing Research: Methodological Foundations. *Cengage Learning.*

Creswell, J. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. *Sage Publications.*

Dalalah, D., AL-Oqla, F., & Hayajneh, M. (2010). Application of the Analytic Hierarchy Process (AHP) in Multi- Criteria Analysis of the Selection of Cranes. 4(5).

Del Rowe, S. (2017). A common sense-based approach to Account Based Marketing. *Destination CRM.*

Demo, G.; Lima, T.; Scussel, F.; Miranda, P.; & Moreno, L. (2021). Marketing de Relacionamento: Perfil da Produção Científica e Agenda de Pesquisa. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, 13(2),* 179-202.

Dierickx, I.; Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504–1511.

Domingues, A.; Marques, P.; Garcia, R.; Freire, F.; & Dias, L. (2015). Applying multicriteria decision analysis to the life-cycle assessment of vehicles. *Journal of Cleaner Production*, *107*, 749-759.

Dubois, D., Fargier, H., Prade, H. (1996). Refinements of the maximin approach to decision making in a fuzzy environment. *Fuzzy Sets and Systems 81*, 103–122.

Durbach, I.; & Stewart, T. (2012). Modeling uncertainty in multi-criteria decision analysis. *European Journal of Operational Research, 223(1)*, 1-14.

Ferreira, F.; Ilander, G.; & Ferreira, J. (2019). MCDM/A in practice: Methodological developments and real-world applications. *Management Decision*, *57*, 295-299.

Ferreira, F.; Santos, S.; & Rodrigues, P. (2011). From traditional operational research to multiple criteria decision analysis: Basic ideas on an evolving field. *Problems and Perspectives in Management*, *9(3)*, 114-121.

Ferreira, L. (2022). *Fundamentos de Account-Based Marketing para seu uso no Marketing* B2B. Universidade Federal de Minas Gerais.

Ferreira, P. (2005). *Estatística descritiva e inferencial.* Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra.

Figueira, J., Greco, S., & Ehrgott, M. (2005). Multiple criteria decision analysis: state of the art surveys. *Springer Science & Business Media.*

Fonseca, D. (2020). *Ferramentas de Comunicação Relacional e o CRM na Promoção da Satisfação e Fidelização de Clientes* [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior]. Repositório de conteúdos da Universidade da Beira Interior.

Gartner. (2019). *The Framework for Ideal Customer Profile Development*. Retirado a 16, Agosto, 2023, https://www.gartner.com.

Grabisch, M. (1996). The application of fuzzy integrals in multicriteria decision making. *European Journal of Operational Research, 89*(3), 445-456.

Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *24(6*), 351-359.

Grönroos, C. (2017). Relationship marketing readiness: theoretical background and measurement directions. *Journal of Services Marketing*, *31(3),* 218-225.

Hair, J.; Black, W.; Babin, B.; Anderson, R. (2014). Multivariate Data Analysis. *Pearson.*

Huang, Y., & Zhang, C. (2020). A fuzzy CI approach to evaluate urban sustainable development based on smart city. Journal of Cleaner Production, 245, 118747.

Ishizaka, A.; Lusti M. (2003). An Intelligent Tutoring System for AHP, Proceedings of the 9th International Conference on Operational Research.

Kotler, P. (2000). Administração de marketing: a edição do novo milênio. Revisão técnica Arão Sapiro. *São Paulo: Prentice Hall.*

Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). Princípios de marketing. *Pearson*.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital. *Actual editora*.

Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2022). Marketing Management. *Pearson*.

Kotler, P.; Armstrong, G. (1999). Principles of Marketing. *Prentice Hall*.

Kotler, P.; Armstrong, G. (2018). Principles of Marketing (17th Edition). *Harlow Pearson.*

Lacaze, A. (2020). *Adding value to the VRIO framework using DEMANTEL*. [Dissertação de Mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório de conteúdos do Iscte.

LASO Transportes. (2022). A nossa história. Retirado a 10, outubro, 2022, https://www.laso.pt/pt/a-nossa-historia/.

LASO Transportes. (2022). Apresentação institucional. Retirado a 10, outubro, 2022, https://www.laso.pt/pt/apresentacao-institucional/.

Lavie, D. (2006), The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, *31(3)*, 638-658

Levine, D., Stephan, D., Krehbiel, T., & Berenson, M. (2019). Estatística: teoria e aplicações usando Microsoft Excel em Português. *LTC Editora.*

Lippman, S.; Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability. *Bell Journal of Economics*, *13(2)* 418 -438.

Lopes, J., Farinha, L., Ferreira, J., & Silveira, P. (2018). Does regional VRIO model help policy-makers to assess the resources of a region? A stakeholder perception approach. *Land Use Policy*, *79*, 659-670.

Manzini, E. (2004). Entrevista: definição e classificação. Marília: *Unesp*.

Mardani, A., Jusoh, A., & Zavadskas, E. K. (2015). Multiple criteria decision-making techniques in transportation systems: a systematic review of the state of the art literature. *Transport*, *30*(3), 329-359.

Maroco, J. (2014). Analise estatística com utilização do SPSS (6a Edição). Lisboa: *Edições Silabo.*

Marques, A. (2014) Marketing Relacional - Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva. *Edições Sílabo*, 2.

Melo, P. (2011). *Healthpharm: caso pedagógico de uma reestruturação territorial*. [Dissertação de Mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório de conteúdos do Iscte.

Melo, P. (2021). *A Eficácia dos processos de Segmentação num Território de Vendas da Pfizer* [Prova para Atribuição do Título de Especialista, IPAM – Instituto Português de Administração e Marketing]. Repositório de conteúdos do IPAM.

Morais, D.; & Almeida, A. (2006). Water supply system decision making using multicriteria analysis. *Water SA, 32(2),* 229-236.

Murcia, N. (2020). *Enhancing strategic management using a "quantified VRIO": Adding value with the MCDA approach*. [Dissertação de Mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório de conteúdos do Iscte.

Nason, R.; & Wiklund, J. (2018). An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. *Journal of Management*, *44(1),* 32–36.

Nyadzayo, M.; & Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services, 30,* 262–270.

Oliveira, I.; Carayannis, E.; Ferreira, F.; Jalali, M.; Carlucci, D.; & Ferreira, J. (2018). Constructing home safety indices for strategic planning in residential real estate: A socio-technical approach. *Technological Forecasting and Social Change, 131,* 6777.

Ormerod, R. (2013). Logic and rationality in OR interventions: An examination in the light of the 'critical rationalist' approach. *Journal of the Operational Research Society, 64(4),* 469-487.

Patnaik, S.; Munjal, S.; Varma, A.; & Sinha, S. (2022). Extending the resource-based view through the lens of the institution-based view: A longitudinal case study of an Indian higher educational institution. *Journal of Business Research, 147,* 124–141.

Payne, A.; & Frow, P. (2013). Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing,* 135–168.

Payne, M.; Ballantyne, D. (1991), Relationship Marketing: Bringing quality, customer service, and marketing together. *London*: *Butterworth-Heinemann*

Pires, C. (2018). *Marketing Relacional no contexto de uma Entidade sem fins Lucrativos – Associação Empresarial de Paços de Ferreira*. [Dissertação de Mestrado, Isag – Instituto Superior de Administração e Gestão]. Repositório de conteúdos do Isag.

Porter, M. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. *New York: The Free Press.*

Rangan, V.; Moriarty, R.; & Swartz, G. (1992). Segmenting Customers in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing, 56(4),* 72-82

Real, R. (2011). *A abordagem comercial de Key Account Management no produtor de vinhos.* [Dissertação de Mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório de conteúdos do Iscte.

Reed, R.; De Fillippi, R. (1990). Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, *15*, 88-102.

Rosenhead, J.; & Mingers, J. (2001). Rational Analysis for a Problematic World Revisited: Problem Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict. Chichester *John Wiley & Sons*, 1-19.

Roy, B.; & Vanderpooten, D. (1996). The European school of MCDA: Emergence, basic features and current works. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, *5(1),* 2238.

Saarikoski, H.; Mustajoki, J.; Hjerppe, T.; & Aapala, K. (2019). Participatory multi-criteria decision analysis in valuing peatland ecosystem services: Trade-offs related to peat extraction vs. pristine peatlands in Southern Finland. *Ecological Economics, 162,* 17-28.

Saaty, T. (1980). The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation. *McGraw-Hill.*

Saaty, T. (1991). Método de Análise Hierárquica. Tradução de Wainer da Silveira e Silva, *McGraw-Hill, Makron,* São Paulo, S P.

Saaty, T. (2005). Theory and Applications of the Analytic Network Process: Decision Making with Benefits, Opportunities, Costs, and Risks. Pittsburgh: *RWS Publications*

Saaty, T. (2008). Relative Measurement and its Generalization in Decision Making: Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors - The Analytic Hierarchy/Network Process. Madrid: *Review of the Royal Spanish Academy of Sciences*, Series A, Mathematics.

Santos, C.; Piechnicki, F. ; Loures, E. ; & Santos, E. (2017). Mapping the conceptual relationship among data analysis, knowledge generation and decision-making in industrial processes. *Procedia Manufacturing*, *11,* 1751-1758.

Schiffman, L., & Kanuk, L. (2018). Comportamento do consumidor. *Pearson*.

Scussel, F.; Petrol, M.; Semprebon, E.; & Rocha, R. (2017). O que é, a final, marketing de relacionamento? Uma proposta de conceito unificador. *Revista de Ciências da Administração, 19(48),* 9-23.

Song, H.; Kim, J.; & Kim, S. (2001). Mining the Change of Customer Behaviour in an Internet Shopping Mall. *Expert Systems with Applications, 21(3),* 157–168.

Stair, R.; & Reynolds, G. (2010). Princípios de Sistemas de Informação (9ª ed.). *Cengage Learning.*

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

Teknomo, K. (2006). Analytic Hierarchy Process (AHP) Tutorial.

Triantaphyllou, E. (2018). Multi-criteria decision making: a retrospective view. European *Journal of Operational Research, 266*(2), 114-122.

Trochim, W. M., & Donnelly, J. P. (2008). The Research Methods Knowledge Base (3rd ed.). *Cengage Learning.*

Tuzunkan, D. (2018). Customer Relationship Management In Business-To-Business Marketing: Example of Tourism Sector. *GeoJournal of Tourism and Geosites, 22 (2),* 329-338

Vaidya, O., & Kumar, S. (2016). Analytic hierarchy process: an overview of applications. *European Journal of Operational Research, 169*(1), 1-29.

Vargas, R. (2010). Utilizando a programação multicritério (AHP) para selecionar e priorizar projetos na gestão de portfólio. PMI Global Congress, Washington DC.

Wagner, W., & Kamakura, W. A. (2005). Marketing management. *Pearson Prentice Hall.*

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5(2),* 171–180

Woodburn, D., & McDonald, M. (2011). Key Account Management: The Definitive Guide, (3rd Edition, Revised and Updated). *United Kingdom: John Wiley Sons*, Ltd.

Woodburn, D.; & McDonald, M. (2017). Key Account Management: The Definitive Guide, (3rd Edition, Revised and Updated). *John Wiley Sons, Ltd.*

Zanghelini, G.; Cherubini, E.; & Soares, S. (2018). How multi-criteria decision analysis (MCDA) is aiding life cycle assessment (LCA) in results interpretation. *Journal of Cleaner Production, 172,* 609-622.

8. ANEXOS

8.1. Anexo A - Transcrição da entrevista de dia 29/dez/2022

Primeiramente gostaria de perceber como funciona a operação de vendas atual da LASO.

Patrícia: A própria empresa está dividida quase em 2 grandes departamentos, seja a nível comercial, seja a nível operacional. Isto tem tudo a ver com a Tipologia de carga que temos, eu trato de tudo o que é especial, mas dito aqui internamente como normal, ou seja, tudo o que sejam peças indivisíveis que possam ir até 21 por 4 por 4,5 de altura e a partir daqui, e um determinado peso que salvo erro estipulamos nas 40 toneladas, e a partir daqui tudo que é maior do que isto seja em largura, seja em altura, seja em comprimento ou em peso, passa para o departamento do Ricardo.

Ou seja, temos a estrutura toda dividida desta forma, porque isto implica também o quê? Tipologia de viaturas completamente diferentes, portanto, ele (Ricardo) tem na área dele determinado tipo de tipologia de viaturas que eu na minha já não tenho, nem tenho sequer a capacidade de entender como é que se orçamenta algo que desta dimensão.

Portanto aí já passa para o departamento do Ricardo, claro que isto implica o quê? Termos recursos, todos eles diferentes. A frota é diferente, os comerciais são diferentes, nós os dois somos diferentes e pronto, basicamente é isso.

O Ricardo ainda tem à parte desta carga, que nós chamamos de carga projeto que são cargas com uma dimensão muito avultada, tem também a parte toda da eólica. Ou seja, tudo o que é aqueles moinhos que a gente vê por aí, são os meninos dele… certo?

Ricardo: Sim, de uma forma geral, acaba por ser o que a Patrícia resumiu. Acabamos por ter então aqui os 2 departamentos completamente distintos, um que é a carga mais dita normal e a carga mais dita especial, aliás, a LASO é conhecida por, o nosso conteúdo é, o transporte especial, mas a LASO não é só o transporte especial, a LASO tem mais outras vertentes dentro da empresa, também açambarcamos um bocadinho a carga mais dita, normal.

Só sendo um bocadinho mais vertical, acaba por ser 2 departamentos divididos entre a carga especial, que é a carga mais dita normal, sem qualquer desprimor para carga normal, acaba por ser da especificidade da carga social, é diferença.

Patrícia: Nós aqui chamamos-lhe carga normal quando nunca conseguimos é comparar a nossa carga normal com a carga normal no mundo lá fora. Porque uma carga normal lá fora são camiões de lona e, portanto, carregam paletes, carregam 22 paletes e é um carro absolutamente normal. Os nossos já não. O nosso normal, acaba por ser especial. Da aí a LASO ser uma

empresa de transportes especiais, em que 90% do volume do que faz é especial, e os outros 10%, também fazemos as paletes, se tivermos que fazer. Não fazemos muito porque nós não temos muito preço para isso, os nossos carros que depois acabam por ser todos muito virados para o transporte especial e, portanto, os nossos custos também são outros, …

Ricardo: As tipologias do carro também são outras, as pessoas são outras...

Patrícia: E os valores também têm que ser outros, mas, basicamente, isto é como nós estamos aqui internamente divididos.

Como é que organizam esta questão da força de vendas? Como é que chegam até ao cliente ou como é que o cliente chega até vós?

Patrícia: Sabe que quando entrei aqui, disse e continuo a dizer "esta empresa é um case study". A LASO funciona ao contrário, ou seja, nós temos muito pouca ação e procura de novos clientes. Porque regra geral, ou melhor, 99% das vezes são os clientes que vem ter connosco. Porque é a maior empresa de transportes especiais, ou seja, tudo aquilo que seja fora do âmbito do transporte de carga geral, que seja paletes, lonas, o que for, vem invariavelmente à LASO. Portanto a LASO não tem, efetivamente, a força comercial que têm as ditas empresas normais. Na minha área tenho isto dividido em 2, aliás, até tenho isto dividido em 3 que são, os transportes internacionais, os transportes nacionais e aquilo que nós chamamos de prospeção, mas a prospeção não anda à procura de novos clientes, o que faz é visita os clientes do nacional. Visita presencialmente estes estes clientes, faz uma auditoria junto dos mesmos para perceber se a relação com a LASO está tudo a correr dentro do normal, ou se está aqui alguma situação que tenha que ser resolvida e faz sim. Os novos clientes que entram pelos canais normais, por exemplo, para dar uma ideia, nós temos um e-mail geral, onde entram todos os dias, na altura normal, não nesta altura, mas na altura normal, cerca de 80 e-mails de pedidos de orçamento. Nós respondemos e esta esta base de dados de 80 novos clientes que entraram vai para estes colegas na prospeção, que na semana seguinte vão visitar estas 80 pessoas para perceber o quê? Se são clientes pontuais, se foi uma necessidade única que tiveram ou se são clientes que costumam ter a tipologia de carga que nós transportamos. Sejam máquinas, seja, construção, enfim o que for, que é para depois perceber o que é que fazemos com o cliente? Se é um cliente que nós atribuímos aos comerciais internos, que estão sentados à secretária a falarem com os clientes ao telefone e porem orçamentos na rua, se merecem a pena colocar um cliente afeto a um tipo comercial, ou não, se é uma cliente pontual em que vem cá uma vez, a gente orçamenta, fizemos ou não o serviço e vai à vida deles e nós não voltamos a ouvir falar dele. E isto é, como

está montado aqui, em termos comerciais, o meu lado, voltamos ao mesmo, o Ricardo, até aqui acaba por ser muito semelhante.

Ricardo: Mas também não difere muito do que do que falaste, exceto na parte da carga mais projeto, da carga especial. Nós já temos clientes, que já estão fidelizados por razões óbvias, já trabalham connosco, há imenso tempo. E como é apanágio da LASO, a gente presta sempre um bom serviço e um cliente satisfeito, volta sempre. Agora na carga projeto, efetivamente, aparecem alguns, e permita-me a expressão, aparecem alguns paraquedistas que aparecem de vez em quando. Entram e-mails de clientes que a gente nunca falou e a carga projeto neste momento dentro da LASO, temos o chamado departamento de projetos que cresceu e a perspetiva é ainda crescer um bocadinho mais porque a carga o projeto já começa a ter muito impacto. Aliás, sempre teve impacto na LASO, mas cada vez mais começa a ter impacto e a matéria humana que temos dedicada à parte da carga projeto já começa a pecar por ser um bocadinho escassa e, portanto, por isso, acaba por ser um bocadinho o tal incremento que lhe estava a falar.

Agora há clientes que estão fidelizados, há clientes como a gente costuma dizer muito aqui internamente, os pedidos já vêm pela chaminé, já vêm pela janela e não há àquele trabalho de comercial de nós irmos à procura, precisamos de ir à procura, não, infelizmente e para nós, isto é mau porque habituámo-nos a que eles é que vêm ter connosco, e não somos nós que temos que andar atrás deles.

Isto acaba por ser mau porque repare os últimos anos também não foram fáceis, o covid passou e agora toda esta situação da Ucrânia, mas principalmente o covid. O covid foi complicadíssimo para nós, porque as coisas pararam todas. Toda a gente sofreu, não foi só o mercado dos transportes, toda a gente sofreu e nós aí, na altura, grandes projetos que tínhamos, e que estavam efetivamente fechados, e continuavam fechados, tudo deslizou, tudo resvalou e acabou por ver a luz do dia bem mais tarde, e nós como temos uma frota que já é bastante alargada, que é muito grande, obviamente, a necessidade obrigou-nos a ter que ir buscar um bocadinho mais. Isto para nós foi um bocadinho estranho. Estávamos habituados a responder e não ter que ir à procura, mas também pronto, face aos comerciais que temos, que temos bons comerciais que também têm a capacidade não só de responder quando lhes pedem ou quando perguntam, mas também têm a capacidade de procurar e fazer esta procura no mercado, conseguimos com a relativa facilidade colmatar o que já estava adjudicado e que resvalou pelos motivos de covid. Conseguimos colmatar com outras necessidades e buscar outro tipo de cargas, isto mais no departamento de projeto.

Sentimos mais isto porquê, e sem qualquer desprimor para o departamento da Patrícia, porque nós vivíamos da carga projeto e a carga projeto são projetos de grande amplitude e tudo isto atrasou e de repente ficámos um bocado perdidos, "A carga projeto atrasou temos que ir tentar buscar outras coisas", e não nos focámos somente na carga projeto.

Porque a carga projeto estava a atrasar, se atrasa no cliente A, B, C e D, nos outros clientes, eventualmente, vai passar o mesmo e acabamos por buscar um bocadinho mais e, aliás, acabamos por explorar mais os clientes que já temos dentro da casa porque a LASO é transporte especial e muitos dos clientes, ao início fez-me alguma estranheza e depois acabei por entender, "LASO transporte especial", tudo o que é mais dito normal, "esquece a LASO" e iam buscar a outro lado. E nós eh pá, temos que ver dentro destes clientes que estamos a exponenciar tudo o que é carga projeto, porque se têm carga projeto têm que ter outra coisa para além da carga do projeto e acabamos, efetivamente, em alguns casos, que foi um sucesso tremendo. E posso solicitar um que acaba por ser a GE - General Electric, que é um dos clientes A da LASO, que temos vários. Todos os fabricantes OEM's são clientes LASO, sem exceção, mas a GE acabou por ser uma surpresa agradável, porque fazíamos tudo que é carga projeto. Os projetos atrasaram, mas esquecemos sempre que todos esses OEM'S têm *service,* quando têm *service* têm carga mais dita normal, como trocar uma caixa de velocidades das máquinas eólicas. Pronto, eu não vou usar muitos termos técnicos aqui, mas pronto acaba por ser a necessidade de transportes normais. E então começamos a escavar um bocadinho, começamos a escavar os contactos e tal, e depois as pessoas com quem a gente nunca falou porque a carga projeto tem um interlocutor que é a pessoa X, e a carga mais vista normal tem um outro interlocutor. Acabamos por escavar, começamos a chegar aos contactos das pessoas corretas, e a verdade é que...

Patrícia: Obtivemos um volume grande... Gigante.

Ricardo: E falando em valores, pois podemos falar de valores aqui, tivemos no ano onde apareceu o pico do covid, desde Fevereiro, chegámos a faturar 2 milhões de euros num cliente que fazíamos só o que era carga projeto, com esta dita carga normal. Andámos a dormir um bocadinho. Como eu costumo dizer, aprendemos a lição e desde então, tudo que é carga projeto, obviamente tentamos agarrar e ficar com tudo e em paralelo, em simultâneo, vamos buscar a carga toda, que é dita mais normal, e já estamos a fazer isso com outros OEM'S. E é a tal coisa, se este é um caso que funcionou bem, temos agora que ir aos outros e, grão a grão se enche a galinha o papo, como se diz na minha terra. Aos bocadinhos estamos a entrar já nos outros e acabamos por trazer mais volume de negócio. Às vezes a gente não explora o potencial que tem

os clientes, porque também depende muito do comercial, um comercial em vez de dizer "na carga projeto tem que se levar uma carga grande que pesa, que tem dimensão ou o que seja", o âmbito do projeto, mas depois esquecem-se que num projeto de carga especial, de certeza que há mais qualquer coisa que é necessário para executar isto, que é a tal carga mais dita normal.
E agora os comerciais já começam a ter aquele cuidado de dizer, "Mas tens esta carga projeto, esta peça é pesada, mas não tens mais nada? Mais pequeno?". E começa-se a juntar a coisa toda, e acaba-se por fazer, não só a carga projeto como tudo o que é necessário e que está associado a um projeto específico, mas que tem mais carga dita normal.
E acabou pronto por desenvolvermos esta parte e felizmente que assim foi porque acabou por nos ajudar imenso na altura do covid, e também agora com a situação da Ucrânia também, que infelizmente afeta tudo o que é ramo de negócio até à nossa vida pessoal.
Mas isto, de uma forma geral para lhe dizer que acabamos por reinventarmos um bocadinho. Estávamos muito acomodados à nossa situação do tudo vem parar aqui e não tínhamos pessoas que estavam, ou melhor, felizmente, para nós, as pessoas têm essa capacidade, mas não estavam a explorar essa capacidade, porque vem aqui tudo, entra pela janela, pela chaminé e, acho que toda a gente entende isto, que eu detesto, mas às vezes quando entra um pedido, a gente envia e parecemos orçamentistas, mas não é só isto. Há um acompanhamento, há o perceber a necessidade das coisas que tem muito mais que se lhe diga e felizmente tivemos e temos comerciais que se adaptaram. Obviamente, há outros, têm mais dificuldade por uma razão ou outra, que não interessam agora, mas é preciso a gente tentar explorar, perceber e ter a sensibilidade de quem está, porque uma coisa temos que entender, quem está a comprar e quem está a vender. A necessidade de quem está a comprar é uma e de quem está a vender é outra, e a gente encontra aqui um ponto comum. Eu tenho que ficar satisfeito, aliás, para mim, um negócio tem que *ser win win*. Se for eu a ganhar e o cliente a perder, ele nunca mais cá volta. Agora, se ganhamos ambos, de certeza que a relação vai começar, seja agora a primeira vez ou seja uma relação que já vem desde há muito tempo, começa a ser mais fortalecida e a relação depois vai sempre para durar, porque há proveito para ambas as partes agora.
Por isso é que eu digo sempre, o negócio tem que ser bom para as partes, mas como disse, e não querendo alargar muito. Mas felizmente temos gente capaz e o que faz as empresas, não é os meios, não é os ativos das empresas, são sim as pessoas. E felizmente a LASO, podemos dizer que está dotada de gente com grande capacidade, por isso também a LASO tem crescido o que tem crescido. Não é só por sorte, pois aliado à sorte, tem de haver aqui algum know-how, alguma expertise das pessoas para depois também conseguir elevar isto a outro patamar.

A LASO tem crescido de ano para ano, alguma coisa a gente está a fazer bem. Não é tudo mau, tem que ser alguma coisa bem. Se mercado nos aceita e se o mercado, nos dá ainda mais quota de trabalho, mais quota de mercado, é porque a gente tem que fazer alguma coisa e, aliás, fazer mais alguma coisa, e temos de ser um parceiro que quando eles nos adjudicam alguma coisa, eles confiam, porque a relação de confiança é difícil de construir, para se perder é de um momento para o outro. Se se perde a relação de confiança, o cliente não volta cá mais. Agora para se criar uma relação de confiança, há muito que sofrer, há muito que viver e há muito que partilhar em ambas as partes, isto acaba por ser um casamento, todos vamos para em casa, com a nossa família e temos as responsabilidades e os deveres que temos de fazer, mas no trabalho acaba por ser muito parecido e pronto. E felizmente a gente tem conseguido com mais ou menos dificuldade, nem tudo é fácil, mas com mais ou menos dificuldade temos conseguido ultrapassar,… "LASO, ultrapassamos obstáculos, *overcomming obstacles*" por isso acaba por ser um bocadinho um bocadinho por aí.

Posso afirmar que acabaram por formar os vossos comerciais para também eles conseguirem fazer prospeção interna?

Patrícia: Dentro dos próprios clientes que já tínhamos em carteira, exatamente. E aí foi onde nós notamos um maior acréscimo, ou seja, onde crescemos mais foi dentro dos próprios clientes. Porque habituaram-se a isto que o Ricardo diz, a procurar e a fazer um levantamento um bocadinho mais exaustivo das necessidades que o cliente tem, e deixaram de ter aquele foco de nós só fazemos isto.

Ricardo: E às vezes é pena, é de lamentar isto, pois todos nós temos esta consciência, que isto aconteceu, porque... foi o covid.

Patrícia: Foi o covid, porque se não tivesse acontecido...

Ricardo: Porque não foi por nossa iniciativa, que de repente dissemos "vamos tentar potenciar mais, ver mais onde é que a gente pode ir buscar alguma coisa". Não, foi o covid, obrigou-nos a isto. Mas também as coisas acontecem na vida, por alguma razão. O importante é que a gente aprendeu a lição.

Então e como é que é feita esta atribuição de determinado comercial fica com x cliente?

Ricardo: Eu posso explicar um bocadinho da minha realidade, depois a Patrícia, fará a sua parte. Do lado da carga projeto, nós temos... Quando a gente contrata um comercial, ele já vem com alguma capacidade, algum *know-how*, dentro de uma área específica do negócio. Temos

pessoas que estão mais dedicadas à carga projeto. Posso dar um exemplo que até é mais fácil para perceber, por exemplo, transformadores das subestações, estamos a falar que alguns podem ter 30 toneladas, como podem ter 50 200 300 toneladas. Temos pessoas na equipa de projeto que não digo que fizeram isto a vida toda, mas são profundos conhecedores da realidade do que é um transporte de um transformador e essa pessoa está afeta a este tipo de transporte. Não quer necessariamente dizer que está afeta a um cliente que produz isto, porque repare, hoje em dia há as fábricas que fazem a produção, que vêm diretamente falar connosco. Mas há muitas coisas que vêm através de intermediários quando digo são *Freight Order's*, outras empresas que se podem meter aqui pelo meio, e vêm na mesma. É uma carga de transformadores que nós já internamente já sabemos... Transformadores, temos 1ou 2 pessoas, e é reencaminhado para essas pessoas. Quando há fábricas que produzem este tipo de componente ou equipamento, esta pessoa, seja ABCD não interessa nomes, mas ABC ou D está dedicado e acaba por ser um gestor de conta desta fábrica, o que não quer dizer que apareça carga da mesma tipologia que não vá tomar conta dela, toma igual.

Dentro do projeto temos esta carga mais pesada e depois temos também, permitam-me que fale também um bocado da parte eólica que é o que me Faz correr sangue nas veias, portanto, temos pessoas que já vêm do mundo da eólica desde há muitos anos, que é o meu caso, há mais de 20 anos que lido com a parte de eólica. Sempre fui do lado dos fabricantes, nunca tive do lado... Eu sempre comprei, nunca vendi, e agora aqui estou a vender, mas faz-me mais completo. Porque percebo quem que estava a comprar e agora percebo quem está a vender. Consigo perceber a realidade dos dois lados e a sensibilidade é diferente. Mas Beatriz para não me alongar muito, isto quer dizer que, mediante a carga nós temos um comercial que está afeto à carga, não necessariamente ao cliente, porque esta carga pode vir de vários sítios, mas se vem uma carga de eólica já temos pessoas que estão dedicadas a tudo que é transporte eólico, carga mais especial, mais pesada ou por peso ou por dimensão, temos também um departamento dentro dos projetos, com pessoas que podem também tomar conta deste tipo de serviço, mas já está mais ou menos definido.

Pode aparecer uma coisa ou outra, desta carga dita normal, mas as pessoas que têm a capacidade de dar preço ou passar uns orçamentos para carga especial, e sem desprimor novamente Patrícia, também consegues passar um preço por uma carga mais dita normal. Às vezes até estão tão habituados a lidar com carga mais pesada que têm alguma dificuldade na carga mais dita normal, mas pronto. A gente adapta-se e a gente tem que continuamente continuar a adaptar às realidades e, na parte dos projetos, as cargas quando entram já estão dividas, aliás, nós não

temos que fazer isso, cada um já conhece perfeitamente a sua, a sua área de ação e então um projeto pode entrar... repare os e-mails podem vir a pessoa, ao e-mail pessoal, como podem vir o e-mail grupo. Quando vem e-mail pessoal é porque já sabem que é aquela pessoa que lida, e é essa pessoa que vai dar o devido seguimento. Quando vem um e-mail de grupo, toda a gente do departamento vê qual é a carga e até internamente, às vezes até diz "Olha, oh Hugo isto é para ti", "Oh Vasco isto é para ti" , "Oh Ricardo isto é para ti", e "Oh Vera isto é para ti" portanto, já toda a gente sabe perfeitamente qual é o ponto da ação, o foco que tem que ter e já se faz quase automaticamente, vamos dizer assim, essa divisão.

Patrícia: Na minha não é tanto a tipologia de carga, mas é tipologia de carro, ou seja, no nacional nós temos pessoas mais especializadas naquilo que nós chamamos os carros "Grua", tenha uma pessoa mais especializada naquilo que é as "Zorras" e temos uma pessoa mais especializada no que é as "Plataformas", as cargas normais e, portanto, quando entra vai sendo automaticamente dividido desta mesma forma. Ou seja, se é um serviço para Grua a gente já sabe que mete um João, se é uma Zorra a gente já mete no Hélio, e se é uma carga geral já vai o Rui. No Nacional.

No Internacional, não funciona exatamente da mesma maneira. A divisão é um pouco mais orientada pelo país e pelo tipo de cliente. Isso ocorre porque, regra geral, os clientes internacionais já têm suas preferências e, quando nos procuram, geralmente já têm uma pessoa específica em mente. As cargas novas geralmente são tratadas pelo pessoal comercial mais júnior, aqueles que ainda não construíram suas próprias carteiras. No entanto, em situações mais complexas, um dos comerciais mais séniores pode assumir a responsabilidade, especialmente quando se trata de cargas mais complicadas em certos países. A minha função é coordenar isso e garantir que tudo funcione harmoniosamente.

Então, se um cliente que normalmente lida com gruas decide precisar de um serviço noutra área, ser-lhe-á atribuído um único interlocutor. Mesmo que tenhamos colegas especializados em gruas, eles são versáteis o suficiente para entender o que é necessário. Eles podem lidar com diversos tipos de cargas, desde máquinas até cargas gerais, e o cliente confia neles para lidar com suas necessidades de transporte. A polivalência das pessoas é muito valorizada, embora os clientes normalmente tenham uma tipologia de carga mais predominante. No entanto, ocasionalmente, eles precisam de outros tipos de serviços.

Ricardo: A carga de projeto é um exemplo disso. Não faz sentido ter dois contatos, então se eu sou a pessoa de contato principal que lido com carga projeto, mas me pedem um transporte dito "normais", eu faço.

Patrícia: Até porque é mais fácil para o cliente ter apenas um interlocutor dentro da LASO, quando tem um problema sabe exatamente com quem fala, e esse interlocutor aqui dentro é que tem que encontrara a solução. Eu tenho aqui dentro muitas coisas que são de projeto que às vezes, quero ser eu a responder, porque sou eu que lido bem com o cliente e consigo dar a volta, mas eu não consigo orçamentar. Eu posso é ligar para ele (Ricardo) e ele é que me vai ajudar ao dar o respetivo feedback. E sito é feito assim aqui internamente cada vez mais.

Qual é que consideram ser a vantagem competitiva da LASO?

Patrícia: Primeiro, para mim, a tipologia de serviços que prestamos. Ou sejam, é, efetivamente, o maior *player* a nível da Península Ibérica e uma das maiores na Europa. Ou seja, efetivamente, isso é muito difícil de competir. Temos uma frota que, se calhar, em termos europeus, eu não sei se há alguém que tenha a nossa tipologia de frota.

Ricardo: Não, não há. É difícil encontrar uma empresa com uma tipologia de frota como a nossa, nem em número nem em variedade.

Patrícia: Portanto, este é o nosso maior cartão de visita. Este é o nosso maior trunfo. Isso é o que nos destaca em qualquer lugar. Não há ninguém que não conheça o nome LASO, e isso é uma coisa muito comum aqui e em Espanha, mas neste momento, na Europa, não há ninguém que não conheça a LASO, ou pelo menos nenhuma empresa que precise de transportes especiais e não saiba quem é a LASO. Para além disso, nós estamos em todo o lado….

Ricardo: Sim, já estamos presentes em muitos países europeus. E indo um bocadinho no alinhamento que a patricia falou, é a capacidade da LASO, a capacidade de resposta, a quantidade de equipamentos, versatilidade de equipamentos e o contínuo investimento por parte do *management* da LASO em equipamentos novos. Que podem acomodar, eu quase diria, e posso quase afirmar, qualquer tipo de carga.

Há uma grande vantagem por haverem investimos anualmente, sempre que necessário. A LASO não é daquele tipo de empresas que investem apenas a cada 5 ou 6 anos, não. Aqui é anualmente, porque o mercado também evolui e as necessidades mudam. Falando na parte Eólica, eu comecei a trabalhar na parte eólica e, antes, as pás tinham 20 metros, e eu pensava que isso era enorme, agora as pás têm 90 metros. O mercado tem que acompanhar a evolução, o que implica frotas novas e novos equipamentos.

Patrícia: E isso é algo que a LASO faz habitualmente todos os anos. Eu não me lembro, desde que estou aqui, de haver um ano em que não se tenha investido 20 milhões em nova frota. Isto acontece todos os anos, à parte desta nossa presença internacional. O facto de nos termos filiais

em quase todos os países da Europa também ajudou a fortalecer a marca, tornando-a mais visível. Agora, cada filial já tem sua própria frota, ou seja, isso realmente cresceu com a internacionalização e ajudou-nos a consolidar o nome LASO na Europa.

Ricardo: Isto é como a Coca-Cola, todo a gente conhece a Coca-Cola. E a LASO é mais ou menos assim, é conhecida por todas as razões. E gostava ainda de dizer que para mim é extremamente importante para mim, como mencionei antes, o que faz a empresa são as pessoas. E a palavra que temos que dar é aos colaboradores da LASO. Todos trabalham com afinco, profissionalismo e com a dedicação necessária. Passamos mais tempo aqui do que com nossas famílias, é um fato. Mas também ficamos satisfeitos em saber que contribuímos para isto. Quando vemos os transportes que fizemos sendo divulgados, seja pela dimensão ou peso, e depois vemos na televisão, porque isso acontece muito, muitos transportes que a LASO faz que depois são passados nos meios de comunicação e pensamos "Eu não estou lá fisicamente, mas também contribuí." E esse sentimento de satisfação pessoal eu acho que, ao final do dia, a gente vai para casa com muitas horas de trabalho, e não há dinheiro que pague esta satisfação pessoal. Portanto, as pessoas aqui também têm essa satisfação. Felizmente, para todos nós, o caminho é continuar a crescer um pouco mais.

Porquê que os clientes compram ao LASO e porque é que compram a concorrência?

Patrícia: Porque não tem hipótese (risos). Verdade, não têm. Voltamos ao mesmo, a nossa capacidade de resposta em termos de equipamento, frota, chamemos-lhe o que quisermos, é incomparável. Deixe-me dar um exemplo que costumo usar com muitas pessoas. Na LASO, se um cliente ligar e disser: "Preciso de um carro em França, hoje, para carregar", eu consigo assegurar ao cliente que, se ele me ligar de manhã, que o carro estará no local depois do almoço. Quer seja em França ou na Europa. Não há nenhum cliente que me ligue e siga que precisa, que eu não consiga lá meter um carro. Qual é a diferença? Isso tem um custo. Mas o cliente sabe que, quando precisa, é aqui que vem bater à porta. Não tenho dúvidas quanto a isso.

Capacidade de resposta também é crucial, como o número de frota. Se um cliente precisar de 10 camiões para amanhã, haverá um momento em que nossa concorrência não conseguirá atender. Não têm capacidade de resposta, e nós teremos.

Ricardo: A minha visão vai um pouco mais fundo, porque há clientes que simplesmente precisam de transporte e não estão muito preocupados com as condições em que o transporte é realizado, quando é realizado. Estou a falar dos meios físicos afetos ao transporte. Eles simplesmente querem uma solução para mover algo de um lugar para outro e não se preocupam

muito com o camião em si. Mas a imagem conta muito. Eu costumo dizer que uma boa reputação é mais valiosa do que qualquer. O boca-a-boca é uma forma poderosa de publicidade. No entanto, às vezes, muitas pessoas simplificam demais, dizendo que tudo se resume ao preço. Há muita gente que diz que o preço é que é importante, mas muitas vezes, é preferível pagar um pouco mais pela disponibilidade que a Patrícia mencionou, a capacidade de resposta num piscar de olhos, a quantidade de veículos que ninguém mais possui. Mas não se resume apenas à capacidade de resposta, mas também à qualidade da nossa frota. Quando olho do ponto de vista de quem compra, eu prefiro ver as minhas cargas a serem carregadas com cuidado, com um camião recente, com um atrelado ou reboque, tudo o que seja, em que a operação corre bem, do que ver um camião que a pessoa até olha para o lado so de pensar "ai a minha carga". Não estou a falar mal de nenhum transportador. Todos nós estamos a lutar, todos estamos a tentar sobreviver e todos estamos a batalhar diariamente.

Mas, quem percebe um bocadinho, prefere às vezes pagar um pouco mais e ter a certeza de que, além do *konw how* e *expertise* das pessoas que trabalham nisso há muitos anos e que sabem como lidar com situações complexas, tem uma uma frota moderna e de qualidade. A qualidade da frota não pode ser subestimada. Além disso, o profissionalismo das pessoas é inestimável. Tudo isso deve ser valorizado.

Patrícia: Ouço muitas vezes dos clientes, especialmente nesta altura do ano em que estamos a discutir preços para o próximo ano, que dizem "bem vocês fazem o que querem". Não é bem assim, nós investimos para chegar a esse patamar, onde podemos ditar um pouco as regras e o valor. A LASO consegue fazer isso, dentro dos transportes especiais. É por isso que nunca nos comparamos a LASO a outras empresas. E há algumas bem maiores em termos de faturação, uma Luís Simões, por exemplo. Mas aí estamos a falar de tipos de negócios completamente distintos. Na nossa área, na nossa tipologia, não há ninguém como nós, ninguém.

Então diriam que quando compram à concorrência é porque não estão dentro deste segmento dos transportes especiais?

Patrícia: Sim, mas atenção que nós temos concorrência. Agora a diferença é que a concorrência é fácil, de esgotar. Eu dou-lhe um exemplo, a LASO tem 682 camiões especiais. Um cliente grande em termos de volume, uma Teixeira Duarte, por exemplo, é capaz de ocupar na carga geral (que são os carros mais normais) nós temos ali uma média diária, se calhar de 40 camiões. Mas mais, nenhuma empresa no mercado têm 40 camiões daqueles. Nós destes temos 100 e tal, portanto, eu consigo satisfazer não só este cliente como todos os outros.

Ou seja, é muito complicado este cliente que precisa diariamente de 40 camiões, para onde é que ele vai. Não consegue. Pode ir buscar 2 a um Morgadinha, pode ir buscar 3 a um FHM, pode ir buscar ou seja, mas vai estar a lidar com uma quantidade imensa de empresas. Pode ter um problema que é uma falhar e a probabilidade falharam é grande, e depois tem um problema. Depois quando vier aqui à LASO já vai ter um problema para resolver. Por isso é que ficam na LASO, porque ele sabe que liga para aqui hoje e diz-me assim "preciso 40 camiões amanhã", e nós metemos lá os 40 camiões. Isto é capacidade.

Ricardo: Que também vem com custo. Claro, por isso é que nós podemos praticar aquilo que praticamos. Os preços aqui são completamente diferentes daquilo que se ouve lá fora. É diferente, são diferentes.

Qual é mais o modelo de segmentação que utilizam a para os clientes da LASO?

Patrícia: Se for um cliente novo (que precisa de um serviço de gruas), eu vou atribui-lo a um comercial que seja mais especialista em gruas. Quando depois isto passa para a rua, passa para os prospetores, e ele vão fazer a visita a este cliente, recebemos o respetivo feedback. Se ele me disser "o cliente que eu fui visita apesar de ter sido respondido pelo João Branco é um cliente que precisa de uma grua para aquele serviço, mas ele usa semirreboques", já não Vai Ficar no João branco. Foi a primeira vez. Já não vai ficar aí, eu já o vou colocar no colega que trata muito mais com semirreboques e que está muito mais habituado. E é desta forma que nós conseguimos aqui e quando ajustando melhor o cliente dentro de casa.

Então digamos que é uma segmentação pela necessidade identificam? Têm uma segmentação primária por tipo de orçamento que ele pede, digamos assim, e depois…

Patrícia: … o colega que está na rua faz um levantamento bem mais exaustivo. E percebe se é efetivamente um cliente pontual ou não, porque temos muitos.

Nós temos muitos clientes que vem cá só uma vez, porque tiveram uma necessidade de um único transporte, portanto, tinha aquela peça que por acaso era um bocadinho mais pesada e não se conseguia fazer de qualquer forma. São aquilo que nós chamamos de "Caso a Caso", ou seja, é um cliente que entra, não mas já não volta.

Então e na área do Ricardo?

Ricardo: Funciona mais ou menos da mesma forma. Ora, apesar das tipologias de cargas são completamente distintas, mas o procedimento. É igual é similar.

Têm alguma proposta de valor para cada cliente, ou para cada segmento?

Patrícia: Eu não tenho. O Ricardo pode ter na parte Eólica uma coisa um bocadinho mais banalizada. Agora nós aqui não temos nada, não tenho nada, nem sequer tabelado. Temos clientes com tabela, mas é cliente a cliente. E tem a ver aqui com a negociação que fizemos com os próprios, mas não temos tabelado. Um cliente que aqui entra, é sempre tratado como um caso único, porque depende sempre da urgência que ele que ele tenha, se pedir o transporte para o imediato ou se é uma coisa para um orçamento. Isso varia muito dependendo de vários fatores. Tem a ver com o tamanho da peça que precisa de transportar e de onde quer fazer o transporte. Por exemplo, posso ter que percorrer muito menos quilómetros para transportar algo da Itália do que da Alemanha, mas talvez o transporte na Itália seja 10 vezes mais caro devido às licenças, que são 10 vezes mais caras. É impensável termos isto tabelado.

Ricardo: Neste momento não há, não temos tabelas, mas estamos a desenvolver. Fruto de uma necessidade que identificámos, mas passo a explicar. Nós como trabalhamos com todas as OEM's, tudo o que são fabricantes de turbinas eólicas, nós estamos de certa forma, a tentar prende-los À LASO. Quando digo prender é fazer uns *frame agreements* para 2/3 anos. E para fazer um *frame agreement* nós temos que partir de uma base. Eu não posso tentar fidelizar um cliente com a LASO e dizer "olhe, vamos assinar um contrato para 3 anos", mas tem que haver aqui uma base, tem que haver números. Têm sido desenvolvidas umas tabelas que já estão quase terminadas, mas é para carga de eólica e não para carga projeto. Mas quando fazemos este *frame agreements* temos uma data de cláusulas, uma à flutuação do combustível, uma ao custo das licenças, custos de cumprimento policiais. Colocamos várias tabelas em Excel com os preços ao quilómetro, porque uma Pá eólica com 50 m tem um preço diferente se tiver 90m. Depois tem ou não tem acompanhamento de escolta? Quando os carros são? Isto já está tudo definido, não está 100% fechado. Está praticamente está fechado.

Só nesse caso é que temos uma tabela definida, única e exclusivamente pela razão que estamos a fazer *frame agreements* a um período mais alargado 2/3 anos e ninguém vai assinar um contrato, sem ter uma base. Mas isto é só na parte do mercado Eólica e nada mais. O resto é tudo dependente da sensibilidade das pessoas, do seu *know how*.

Que critérios e indicadores utilizam para fazer a avaliação das vendas?

Patrícia: Internamente avaliamos carro a carro, ou seja a avaliação que nós fazemos é avaliar carro a carro. Aqui, todos os carros ao final de cada mês são avaliados e percebemos se

efetivamente o número de kilometros que que eles percorreram versus o valor faturado e versus os custos que tiveram, se subiu ou desceu. Pode acontecer um carro estar parado na oficina e, portanto, não está a faturar, portanto, é natural que o valor nesse mês seja inferior. Mas nós funcionamos sempre com o valor do móvel que nós chamamos o valor de carro, é a análise mais direta e aquela que nós, todos nós trabalhamos.

Ricardo: Comigo é igual, isto é transversal a todos os departamentos.

Tendo em conta o crescimento do mercado, quais são as prospeções futuras? Como é que está a LASO neste momento e como é que veem no futuro?

Patrícia: Bom, aqui sim vamos ter diferenças, não é?... Do meu lado, entramos no ano 2022 de forma enfim terrível, com tudo o que o que aconteceu. Tivemos aqui um *ramp* gigante a partir de Junho. Aliás, acho que tivemos os 2, não é a partir de Junho e vamos fechar o ano muito melhor do que aquilo que nós estávamos à espera. Então, para dar uma ideia nós temos um budget para 2022 de 130 Milhões fechar com 149M€, ou seja, conseguimos fazer +19 M€. O que não é nada daquilo que nós estávamos à espera com esta história da guerra da Ucrânia, estávamos à espera de efetivamente ser mais 1 ano tipo covid e vamos estar aqui o ano de morrer, não aconteceu.

Ricardo: Sofremos, sofremos um bocado, mas conseguimos recuperar. Toda a gente sofreu, mas conseguiu se recuperar

Patrícia: Eu do meu lado de a espectativa que tenho junto dos meus clientes é que o ano de 2023 vai ser melhor que o ano de 2022, ou seja, estamos à espera que seja um ano de investimento muito alto por grande parte dos nossos clientes e portanto para mim, eu conto que 2023 seja um dos melhores anos de sempre. Já o Ricardo não é assim.

Ricardo: Esta parte da guerra da Ucrânia veio levantar esta crise energética. Veio, aliás, para nós LASO a gente vê isto com muito bons olhos, mas não é no futuro imediato. Qualquer projeto eólico, seja em que país for demora anos a estudar e depois há um estudo de impacto ambiental, uma data de estudos que normalmente consomem imenso tempo. Agora os governos já tomaram esta decisão que vão agilizar, vão acelerar muito mais estes processos. Esta crise toda da Ucrânia, esta crise energética que toda a gente está a viver, vai acelerar todo este processo. Esta parte documental vai ser tudo muito mais rápido e vai existir um forte investimento a nível europeu das energias renováveis. E renováveis não é so eólica, é hídrica, solar, há mais, para haver um forte investimento.

O que quer dizer para 2023, ainda não vamos sentir muito este impacto, mas se começando em 2024 e 25 e 26, aí sim, vamos ter um ano como foi 2018 e 2019, em que transportámos imensas turbinas, aliás, a nossa capacidade se calhar nem vai chegar. É verdade, aliás, também nós somos um dos *players* do mercado, há mais, há mais gente no mercado, mas perspetiva-se muito bem para o ano de 2024 e por aí fora.

Mais uma vez, é preciso às vezes haver um gatilho para isto tudo. Infelizmente é o povo ucraniano que sofre todos os dias, mas acabou por ser o gatilho que vai despoletar toda esta necessidade que todos os países europeus estavam adormecidos e, de certa forma, todo este licenciamento e de moroso e depois o custo da tarifa, da venda, da energia. Quem investe num parque eólico são os promotores, que depois vendem à rede pública.

Patrícia: Por isso nós acreditamos que os nossos próximos anos vao ser muito bons.

Ricardo: Mas acaba por ser um bocadinho por aí. Nós vemos que o ano vai ser forte. o ano de 2024 e os e os seguintes vão ser muito fortes. E a LASO acaba por já estar em muitos países e eu acredito ainda vai crescer mais porque a gente ainda está a estudar mais o mercado mais europeu, norte da Europa, estamos a estudar. Nós já estamos presente no continente africano, em alguns países. Fomos por necessidade, temos projetos e tivemos que abrir estrutura lá. Temos estrutura em Marrocos, já tivemos na Maritana, Senegal, temos em Moçambique, África do Sul, temos Etiópia, Quénia.

Aliás, isto é fortemente impulsionado pela gestão da empresa. A gente, costuma dizer, queremos crescer, mas tem que ser sustentado. O crescimento tem de ser sustentado. E felizmente todos os passos que temos dado há algum suporte. Há um estudo prévio e, aliás, a gente já está em tantos países, não fomos lá porque de repente nos deu na cabeça e fomos, não, há um estudo que vem por trás e há mais estudos em curso para outras sucursais, outras *branches* em outros países. Eu acredito que dentro de alguns anos, a LASO já vai começar a ter presença para além de onde hoje é uma realidade, vamos estar presentes em mais tempo. Acredito que os meus filhos ainda podem continuar a trabalhar aqui quando eu me reformar. A LASO já vai estar em todo lado.

Quais é que são os vossos recursos de vendas? Consideram recursos dispersos, recursos agrupados?

Patrícia: Ai não, isto aqui é completamente atípico. Isso acontece muito nas empresas, efetivamente de transportes de distribuição. Porque regra geral, eles fazem esse tipo de medição, esse tipo de KPI por cada comercial, pois não temos. Nós, não temos isso, nem sequer temos

essa métrica, estamos fora do quadrado. Os únicos KPI's que nós analisamos em termos de equipas de vendas é se atingiu ou não o volume de vendas que tínhamos proposto mês a mês. Ou seja, nós temos um budget dividido por cada departamento e temos depois um valor atribuído a cada comercial e faz-se este tipo de análise. E quando muito analisa-se o número de serviços que fez, mas não tem a ver até por uma análise de um KPI em especial. É só para perceber se os serviços estão a aumentar ou não na ocupação da frota. Mas não temos mais nada, não há obrigatoriedade e não temos imposta porque é impossível na nossa tipologia de serviços que nós prestamos. Não, não dá para isso, não dá para fazer esse tipo de análise, tipo ter um comercial que tem que fazer x visitas outro X de contato telefónico. Nos nem apoio ao cliente temos.

Então, consideramos os recursos de vendas, os vossos comerciais?

Ricardo: Sabe que os nossos comerciais acabam por ter um bocadinho a vida mais facilitada? Fruto do que têm por trás. Porque se um comercial da LASO, for trabalhar para outra empresa que não tem o mesmo que a LASO têm, vai ter muita dificuldade. Por isso eu costumo dizer, a vida do comercial aqui está extremamente facilitada, porque tem que mais ninguém tem, pode oferecer o que mais ninguém oferece. Esta é a grande vantagem.

Patrícia: Pode ter qualidade de vida diferente daquela que tem aqui, em termos de horas. Agora eu noto que mesmo as pessoas que saíram, dizem-me "nem imaginas as saudades que eu tenho de trabalhar aí". E eu "então", e ela dizia "porque nós nunca dizíamos, não há nada. Agora no sítio onde estou, esquece, até me proíbem de vender. Não há meios, não há carros importante, então dizem isto aqui é só para manter ". Nós não, nós fomos adaptando e não é só a frota, é já as outras tipologias de serviços todas que nós prestamos. Fomos crescendo. Efetivamente aqui não dizemos não a nada, aqui é fácil vender aqui, é mesmo fácil vender. Pode não ser fácil pelos valores. Pode dar discussão, agora, a partir do momento em que qualquer comercial entenda a capacidade que em a LASO, fica muito mais fácil justificar o porquê da diferença. É a nossa capacidade e tem que se tem que ser paga.

É possível partilhar a rentabilidade por cliente?

Patrícia: Não temos essa informação. A análise da rentabilidade que fazemos é por veículo, por camião. Por isso não.

Que dados têm de clientes?

Patrícia: Temos os dados que o cliente nos dá quando nos faz um pedido. Isto é, aquilo que ele precisa, o nível de exigência, o tipo de serviço. Por vezes, pode acontecer, não nos dar o tipo de serviço, mas nós conseguimos ajustar mediante a informação que ele partilha. Há coisas obrigatórias que tem mesmo de partilhar, nomeadamente, a origem e o destino do transporte, o valor da mercadoria que está a ser transportada, a medida e o peso da mesma. Depois disto, somos nós que ajustamos se é um transporte nacional ou Internacional, tendo em conta o que nos disse, e para que departamento é que ele vai.

Tenho que fazer hierarquização de 3 critérios, faço só consigo ou faço com os comerciais que falei também?

Patrícia: Não, faz so comigo que agora temos muitos colegas de férias e mais vale prosseguirmos assim.

Valor de compra (de 0 a 100%) – 80%

Número de transportes que compram – 90%

Faturação do cliente – 90%

8.2. Anexo B - Transcrição da entrevista de dia 05/abr/2023

Atendendo à ultima entrevista que tivemos eu identifiquei alguns recursos de vendas que queria a sua opinião, se fazem sentido para a vossa realidade:

- Tempo de trabalho – comerciais
- Dinheiro para investir em relações (ex: almoços de negócios, bilhetes jogos)
- Recursos atribuídos para a atividade (computador, telefone e viatura própria)
- Formação e treino
- Sistema de compensação

Patrícia: Fazem-me todos sentido atendendo à realidade da LASO, à exceção de um sistema de compensação. Como expliquei na entrevista passada, nós não fazemos avaliação dos comerciais por objetivos, então não detemos de um sistema de compensação.

Classifique os seguintes recursos:

	Valioso	Raro	Inimitável	Organização
Tempo de trabalho comerciais	X	X	X	X
Dinheiro para investir em relações	X	X		

Recursos atribuídos para a atividade	X			
Formação e treino	X	X	X	X

Quão importantes são os recursos Competitive Parity (recursos apenas valiosos) relativamente aos recursos Temporary Competitive Advantage (recursos valiosos e raros)? 9

Quão importantes são os recursos Competitive Parity (recursos apenas valiosos) relativamente aos recursos Long-term Competitive Advantage (recursos valiosos, raros, inimitáveis e explorados pela organização)? 1/9

Quão importantes são os recursos Temporary Competitive Advantage (recursos valiosos e raros) relativamente aos recursos Long-term Competitive Advantage (recursos valiosos, raros e inimitáveis)? 1/9

	Competitive parity (V)	Temporary Competitive Advantage (V,R)	Long-term Competitive Advantage (V,R,I, O)
Competitive parity (V)		9	1/9
Temporary Competitive Advantage (V,R)	1/9		1/9
Long-term Competitive Advantage (V,R,I,O)	9	9	

Quão importante é o Valor de compra relativamente ao Tipo de transporte que compram. 1/8

	Valor de compra	Tipo de transporte que compram
Valor de compra		1/8
Tipo de transporte que compram	8	

Quão importante é o Valor de compra relativamente aos Anos de Cliente. 8

Quão importante é o Valor de compra relativamente à Exigência do serviço. 8

Quão importante é o Valor de compra relativamente às Nº de transportes que me compram. 1

Quão importante é o Valor de compra relativamente às Tipo de transporte que me compra. 1

Quão importante são os Anos de Cliente relativamente à Exigência do serviço. 8

Quão importante são os Anos de Cliente relativamente às Nº de transportes que me compram. 1

Quão importante são os Anos de Cliente relativamente às Tipo de transporte que me compra. 1

Quão importante é a Exigência do serviço relativamente às Nº de transportes que me compram. 1

Quão importante é a Exigência do serviço relativamente às Tipo de transporte que me compra. 1

Quão importante é a Nº de transportes que me compram relativamente às Tipo de transporte que me compra. 1

	Valor de compra	Anos de cliente	Exigência do serviço	Nº de transportes que me compram	Tipo de transporte que me compram
Valor de compra		8	8	1	1
Anos de cliente	1/8		8	1	1
Exigência do serviço	1/8	1/8		1	1
Nº de transportes que me compram	1	1	1		1
Tipo de transporte que me compram	1	1	1	1	

8.3. Anexo C – Questões do questionário online

1. **Considera que os Recursos atribuídos para a atividade (o computador, telefone, ou viatura) são mais importantes que o Dinheiro disponível para investir em relações (ex: almoços de negócios)**
   - SIM, são mais importantes
   - SÃO IGUALMENTE IMPORTANTES
   - NÃO, o dinheiro disponível é mais importante

1.1. Se sim, quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

1.2.Se não, o dinheiro disponível é quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

2. **Considera que os Recursos atribuídos para a atividade (o computador, telefone, ou viatura) são mais importantes que o Tempo de trabalho dos comerciais ou a formação e treino?**
   - SIM, são mais importantes
   - SÃO IGUALMENTE IMPORTANTES
   - NÃO, o tempo de trabalho e a formação são mais importante

2.1.Se sim, quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

2.2.Se não, o tempo de trabalho dos comerciais ou a formação é quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

3. **Considera que os Dinheiro disponível para investir em relações (ex: almoços de negócios) são mais importantes que o Tempo de trabalho dos comerciais ou a formação e treino?**
   - SIM, são mais importantes
   - SÃO IGUALMENTE IMPORTANTES
   - NÃO, o tempo de trabalho e a formação são mais importante

3.1. Se sim, quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

3.2. Se não, o tempo de trabalho dos comerciais ou a formação é quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

4. **Considera que o Valor de compra é mais importantes que o Tipo de transportes que compram ao mercado**
   - SIM, são mais importantes
   - SÃO IGUALMENTE IMPORTANTES
   - NÃO, o tipo de transportes que compram ao mercado é mais importante

4.1. Se sim, quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito

4.2.Se não, o Nº de transportes que compram ao mercado é quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

5. **Considera que o Valor de compra é mais importante que os Anos de Cliente?**

- SIM, são mais importantes
- SÃO IGUALMENTE IMPORTANTES
- NÃO, os anos de cliente são mais importantes

5.1. Se sim, quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

5.2.Se não, a previsão de tempo no mercado é quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

6. Considera que o Valor de compra é mais importante que a Exigência do serviço ?

- SIM, são mais importantes
- SÃO IGUALMENTE IMPORTANTES
- NÃO, a Exigência do serviço é mais importantes

6.1. Se sim, quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito

6.2. Se não, a exigência do serviço é quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

7. Considera que o Valor de compra é mais importante o Nº de transportes que me compram?

- SIM, é mais importantes
- SÃO IGUALMENTE IMPORTANTES
- NÃO, o Nº de transportes que me compram é mais importantes

7.1. Se sim, quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito

7.2.Se não, o Nº de transportes que me compram é quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

8. Considera que o Valor de compra é mais importante o tipo de transportes que me compram?

- SIM, é mais importante
- SÃO IGUALMENTE IMPORTANTES
- NÃO, o tipo de transportes que me compram é mais importantes

8.1.Se sim, quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito

8.2.Se não, o tipo de transportes que me compram é quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

9. Considera que os Anos de cliente são mais importantes que a Exigência do serviço?

- SIM, é mais importantes
- SÃO IGUALMENTE IMPORTANTES
- NÃO, a Exigência do serviço é mais importantes

9.1.Se sim, quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito

9.2.Se não, a exigência do serviço é quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

10. Considera que os Anos de cliente são mais importantes que o Nº de transportes que me compram?

- SIM, é mais importantes
- SÃO IGUALMENTE IMPORTANTES
- NÃO, o Nº de transportes que me compram é mais importante

10.1. Se sim, quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito

10.2. Se não, o Nº de transportes que me compram é quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

11. Considera que os Anos de cliente são mais importantes que o Tipo de transportes que me compram?

- SIM, é mais importantes
- SÃO IGUALMENTE IMPORTANTES
- NÃO, o Tipo de transportes que me compram é mais importante

11.1. Se sim, quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito

11.2. Se não, o Tipo de transportes que me compram é quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

12. Considera que a Exigência do Serviço é mais importantes que o Nº de transportes que me compram?

- SIM, é mais importante
- SÃO IGUALMENTE IMPORTANTES

- NÃO, o Nº de transportes que me compram é mais importante

12.1. Se sim, quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito

12.2. Se não, o Nº de transportes que me compram é quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

13. Considera que a Exigência do Serviço é mais importantes que o Tipo de transportes que me compram?

- SIM, é mais importante
- SÃO IGUALMENTE IMPORTANTES
- NÃO, o Tipo de transportes que me compram é mais importante

13.1. Se sim, quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito

13.2. Se não, o Tipo de transportes que me compram é quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

14. Considera que o Nº de transportes que me compram é mais importantes que o Tipo de transportes que me compram?

- SIM, é mais importante
- SÃO IGUALMENTE IMPORTANTES
- NÃO, o Tipo de transportes que me compram é mais importante

14.1. Se sim, quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito

14.2. Se não, o Tipo de transportes que me compram é quão mais importante?

1(pouco) 2 3 4 5 6 7 8 9(muito)

8.4. Anexo D – Excel AHP (respostas dos 6 decisores)

Link de acesso ao ficheiro: https://iscteiul365-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/bmdos_iscte-iul_pt/ETzv4Ct9dLFFuBxA_xBVOSwBPCTXHzOp_96577cgygfuEA?e=MXW0fR

8.5. Anexo E – Excel KAISM e *CI*

Link de acesso ao ficheiro: https://iscteiul365-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/bmdos_iscte-iul_pt/ESV0_At7kRBPoSd9ZFYEbPkB4iTYD6374nuJTExRKIQrIw?e=0hXOsJ