

ANÁLISE DE CLIENTES DE UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS.

Josmária Lima Ribeiro Oliveira

*Professora da Faculdade Batista de Minas Gerais, FATEC DL/BH,
Centro Universitário Newton Paiva. (josmariadeoliveira@terra.com.br).
Mestre em Administração pela UFLA/MG; Bacharel em Ciências
Contábeis pela UFMG.*

Sidney Lino Oliveira

*Professor e Coordenador da Faculdade Batista de Minas Gerais, PUC
Minas (sidneylino@terra.com.br) Mestre em Administração pela PUC
Minas/FDC; MBA Executivo Internacional – ênfase em Marketing
(FGV/Ohio University); Especialista em Pedagogia Empresarial
(UEMG); Bacharel em Administração (PUC/MG).*

RESUMO

Este artigo trata da análise de clientes por meio de uma pesquisa quantitativa para uma distribuidora farmacêutica. O interesse desta análise foi de identificar os principais clientes para estabelecer um relacionamento mais efetivo, e promover a implantação de um sistema logístico que possibilite uma abordagem voltada para o cliente. O estudo de caso foi desenvolvido em uma distribuidora farmacêutica situada em Juiz de Fora/MG que atende à região da Zona da Mata/MG e o estado do Rio de Janeiro, no Brasil. Os critérios de seleção dos clientes consistiram nos fatores: 1) pontualidade do pagamento (apenas os clientes que efetuam em média pagamento até dez dias após o vencimento do boleto bancário); 2) RFV: recência (clientes que compraram a menos de 60 dias), frequência (número de vezes de solicitação de compra); e volume (valor do faturamento do cliente em 6 meses). A seleção a partir do fator 1 apresentou um resultado de 459 clientes. Com a aplicação do fator 2 a quantidade de clientes selecionados foi de 223. Para a seleção dos clientes representativos com relação ao faturamento, utilizou-se a curva de Pareto e percebeu-se que 40% dos clientes correspondem a 80% do faturamento do grupo. Os clientes selecionados foram classificados em três tipos: A) selecionados pelo faturamento (Curva de Pareto – 40% dos clientes); B) selecionados a partir da média, ou seja, clientes com valor médio superior ao ponto médio (fator 2); e C) selecionados pelo faturamento e média, ou seja, a interseção do grupo A e B. A seleção dos principais clientes por meio do cruzamento da técnica RFV - recência, frequência e volume e da análise da Curva de Pareto permitiu apresentar a principal clientela da distribuidora de medicamentos, evidenciado pelo grupo C.

Palavras-Chave: Clientes preferenciais, RFV, Pareto.

ABSTRACT

This paper deals with costumers analysis by means of a quantitative research for a pharmaceutical deliverer. This analysis focuses on the identification of the main customers as a means to establish a more effective relationship and supply the implantation of a logistic system that makes possible a customer oriented approach. The case study was developed in a pharmaceutical deliverer situated in Juiz de Fora/MG that sales to the region of the Zona da Mata/MG and the state of Rio de Janeiro, in Brazil. The rule of election of the customers consisted in three factors: 1) payment in day (only the customers that after effects in average payment up to ten days the expiration of the banking billet); 2) RFV: recency (customers who have bought within the last 60 days), frequency (number of times of purchase request), and monetary value (value of the invoicing of the customer in 6 months). Based on factor 1, 459 customers were selected. Based on factor 2, 223 customers were selected. For the election of the representative customers with relation to invoicing, Pareto's theory was used and it was perceived that 40% of the customers corresponded to 80% of group invoicing. The selected customers were classified in three types: A) selected for the invoicing (Pareto's theory - 40% of the customers); B) chosen teams from the average, or either, customers with upper average value to the average point (factor 2); e C) selected by the invoicing and average, or either, the intersection of the group and the B. The main customers were chosen by means of the crossing technique RFV - recency, frequency and monetary value, and Pareto's theory analysis, which allowed to present the main clients of the medicine deliverer, pointed out by group C.

Key-words: Priority customers, RFV, Pareto's theory.

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo economicamente globalizado, a concorrência entre empresas está cada vez mais concentrada. Um exemplo significativo é o setor de distribuição farmacêutica em que o produto distribuído, ou seja, os remédios são uma commodity. Atualmente, é muito raro existirem distribuidores exclusivos de determinados laboratórios no mercado. Portanto, os distribuidores devem fornecer além do produto, um serviço diferenciado e atrativo. Esta diferenciação pode ser alcançada por meio da aplicação do marketing na logística.

Os distribuidores conseguem manter o seu domínio no mercado de medicamentos, porque o mercado é pulverizado. Tal dispersão é verificada por Gracioso (2001), que apresenta os maiores laboratórios com participações entre 3 e 4% no total de medicamentos vendidos. Considera-se ainda que as farmácias são muito numerosas, há cerca de 50.000, segundo Lourenço (2000). No entanto, sobre este mercado, deve-se destacar a evolução das grandes redes varejistas que começam a crescer, como a Drogasil, Droga Raia, São Paulo, dentre outras, que têm uma participação de cerca de 50% do mercado total, conforme Gracioso (2001).

Sistemas logísticos flexíveis e dinâmicos, que se concentram nos requisitos dos clientes, podem proporcionar às empresas vantagens competitivas tanto sobre concorrentes estabelecidos como sobre novos participantes do mercado. A abordagem voltada para o cliente e o pensamento inovador sobre a cadeia de logística pode ser o caminho para soluções econômicas específicas para o cliente, que proporcionam, ao mesmo tempo, aumento de mercado.

O conceito de marketing orientado ao cliente consiste em a empresa adaptar suas ofertas para atender com mais precisão às necessidades do cliente, Rosenbloom (2002). A logística orientada para o cliente permite conquistar vantagens competitivas, concentrando o foco cuidadosamente na proposta logística de valor e cultivando relacionamentos lucrativos com o cliente. O sistema de logística voltada para o cliente é um elemento-chave para o sucesso do setor atacadista. Além disso, a logística transforma aspectos fundamentais da concorrência, como preço e características do produto, em excelência de serviço e valor para o cliente.

Algumas questões estratégicas orientaram a necessidade do desenvolvimento deste trabalho e destacaram a situação problemática vivenciada na distribuidora. Estas questões são apresentadas a seguir. Como identificar qual cliente deve ser fidelizado prioritariamente? Em uma distribuidora de medicamentos que atende a vários portes de clientes e diferentes pontos geográficos, como pode ser feito um levantamento de quais dos clientes da carteira atual devem ter tratamento diferenciado? Como selecionar estes clientes?

No intuito de responder a estas questões, este trabalho busca a identificação por meio de uma pesquisa de dados quantitativos, com um levantamento documental, de quais são os principais clientes da distribuidora farmacêutica por meio da técnica RFV e de Pareto. O estudo de caso foi desenvolvido em uma distribuidora farmacêutica situada em Juiz

de Fora/MG que atende à região da Zona da Mata e o interior do estado do Rio de Janeiro. Para o esclarecimento das atividades realizadas, este artigo foi dividido em três seções explicativas. A primeira seção contempla o aporte teórico sobre a necessidade de serem identificados os clientes preferenciais como análise estratégica para as empresas. A segunda seção esclarece sobre os procedimentos metodológicos utilizados e as técnicas aplicadas na análise de clientes. A terceira seção apresenta a caracterização da empresa, que permite ao leitor identificar o mercado competitivo das distribuidoras de medicamentos e as características organizacionais e serviços oferecidos pela distribuidora em análise. A quarta seção descreve como foi realizado o trabalho de seleção de clientes e apresenta os resultados alcançados.

2. CLIENTES PREFERENCIAIS

As empresas devem refletir sobre um modo de aprimorar sua cadeia de abastecimento com a configuração de processos para fornecer produtos e serviços dentro de diretrizes de tempo, qualidade e custos específicos. E ainda, refletindo sobre as necessidades e comportamentos dos clientes. Com esta perspectiva é possível que as empresas desenvolvam e alinhem uma cadeia de relacionamentos para atender às demandas de mudança com diferentes necessidades; e sejam compartilhados valores desenvolvidos pela empresa com seus clientes finais (GORDON, 2002).

A gestão de relação com o cliente consiste na aptidão para adquirir, reter, expandir e quando necessário retirar o cliente do cadastro. Portanto, é uma forma de exercer o marketing direto no gerenciamento de contas-chave junto ao foco do relacionamento construído por meio de serviço ao consumidor (HOOLEY *et al.*, 2001).

O propósito fundamental do marketing é conquistar e manter clientes. Mas, o marketing precisa abranger não somente as atividades para captar negócios como também desenvolver processos que aumentem a fidelidade do cliente a longo prazo (CHRISTOPHER, 2002). O marketing de relacionamento inclui a reunião e a análise de dados sobre os clientes individuais, segundo Gordon (2002), considerando os históricos de contrato e informações sobre transações para facilitar a comunicação com o cliente. A capacidade de avaliar clientes consiste na aptidão para empregar e/ou desenvolver novos métodos de distribuição para servir os clientes. Para Hooley *et al.* (2001) a avaliação de clientes inclui a competência para gestão eficiente de canais de distribuição tradicionais.

Tradicionalmente, é atribuída à logística uma função limitada, como conjunto de atividades que envolvem o armazenamento e a entrega de produtos. As empresas buscam simplificar ao máximo as operações de logística, utilizando um nível único e padronizado de serviço para todos os clientes. Algumas empresas chegam até a desestimular, ou ignorar, necessidades específicas de um cliente, considerando que elas representam um desvio de sua meta de eficiências máximas no fornecimento de serviços de logística.

Com muita frequência, esse nível padronizado de serviço é desenvolvido a partir de uma perspectiva puramente interna, ou seja, com pouco ou nenhum envolvimento do cliente. Desta forma, os padrões de serviço são estabelecidos porque convêm às operações de logística da organização, não a seus clientes. Portanto, o novo conceito de logística aborda o processo de planejamento, implementação e controle, eficiente e eficaz, do fluxo e armazenagem de bens, serviços e informações relacionadas do ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às necessidades dos clientes. Este processo envolve todas as atividades relacionadas a transporte, armazenagem, inventário, manuseio e separação de produtos, desde a origem até o consumidor final. A logística orientada para o cliente permite conquistar vantagens competitivas, concentrando o foco cuidadosamente na logística de valor e cultivando relacionamentos lucrativos com o cliente. Trata-se de um método de utilizar a logística para ir além da diferenciação de produtos, chegando à diferenciação de serviços (CHRISTOPHER, 2002).

Muitos métodos podem ser usados para compreender as necessidades de serviço do cliente. Esses métodos vão desde técnicas simples até métodos avançados de pesquisa. O uso desses métodos torna possível obter uma boa compreensão da necessidade dos clientes e estimar as possíveis respostas a novas ofertas.

Reis (2002), Parasuraman et al (1988), Lovelock e Wright (2001), Ballou (2001), Christopher (1997) e Moraes e Lacombe (1999) retratam formas de avaliar a satisfação do cliente. Reis (2002), considera que o valor pode ser oferecido de por meio de benefícios intrínsecos e benefícios intangíveis. Parasuraman et al (1988) consideram que o cliente avalia a qualidade dos serviços por meio do SERVQUAL, constituído de cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, tempo de resposta, segurança e empatia. Lovelock e Wright (2001) apresentam a confiabilidade como uma medida de resultado, pois os clientes a avaliam depois da experiência de serviço. Ballou (1995) e Christopher (1997) consideram o tempo médio de entrega como um forte fator a ser analisado pelo cliente. Moraes e Lacombe (1999) apontam outros fatores, tais como: procedimento de cobrança, entregas sem atraso, aviso antecipado de atrasos, política escrita de serviços, estrutura organizacional e rastreabilidade.

A compreensão da diferença de valor de cada cliente é crucial para a logística orientada para o cliente. Gattorna (1998) destaca algumas perguntas a serem feitas neste processo para que o sistema de logística não fique separado da compreensão da lucratividade do cliente. Com quais clientes temos hoje um relacionamento lucrativo? Quais serão os clientes lucrativos de amanhã? Quais clientes valorizam pouco nossos produtos?

3 METODOLOGIA

A pesquisa utilizou dados quantitativos e qualitativos. Os dados qualitativos foram obtidos por meio da utilização de entrevista semi-estruturada e apresentaram como objetivo obter uma melhor caracterização da empresa e de sua conduta

usual no relacionamento com os clientes. A pesquisa quantitativa utilizou importação de dados do sistema utilizado pela empresa para a planilha do Excel, aplicativo do Microsoft Office 2000. O tratamento dos dados foi realizado com a utilização do Excel com a utilização de tratamentos de dados permitida por meio do uso das funções deste aplicativo.

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso. Para Martins e Lintz (2000) “o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela análise e pela avaliação quantitativa”. No entanto, não são permitidas generalizações dos resultados obtidos neste trabalho para outras empresas, segundo Yin (1994).

A unidade de análise, segundo Pozzebon e Freitas (1997), “pode ser composta por indivíduos, grupos ou organizações, ou ainda por projetos, sistemas ou processos decisórios específicos”. O estudo de caso apresentado foi realizado em uma distribuidora farmacêutica, situada em Juiz de Fora/MG, que atende à região da Zona da Mata e o interior do estado do Rio de Janeiro.

O instrumento de coleta dos dados qualitativos foi a realização das entrevistas por meio de questionário semi-estruturado. O questionário semi-estruturado pode ser formado por questões abertas padronizadas ou roteiro de assuntos. Sendo que, a forma da entrevista é apresentada a partir do entrevistado. A entrevista semi-estruturada, para Triviños (1987), é um dos “instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo”. Alencar (2000) afirma que “a vantagem deste tipo de questionário é permitir que o entrevistado manifeste suas opiniões, seus pontos de vista e seus argumentos”.

As entrevistas foram realizadas com a equipe de trabalho da distribuidora, abordando: diretor, vice-diretor, gerente de telemarketing, gerente de vendas externas, assistente de compras, gerente financeiro e gerente do controle e processamento de dados. A análise das entrevistas utilizou a análise de conteúdo, definida por Bardin (1977) como um conjunto de técnicas que visa obter um método sistemático com o objetivo de descrever o conteúdo das mensagens para inferir sobre conhecimento relativos as condições de produção/recepção.

A pesquisa quantitativa apresentou embasamento nas técnicas de RFV e lei de Pareto que são apresentadas a seguir. Para a realização da coleta de dados utilizou-se do levantamento de dados documentais, portanto, dados secundários.

3.1 RFV

A RFV é um método de dividir em categorias os registros presentes em um banco de dados, de forma a poder conhecer quem são os compradores mais recentes, os que compram com mais frequência, e quem são os que mais gastam com os produtos da empresa. É um modo de definir perfis por comportamento. A RFV só pode ser utilizada para os clientes da carteira da empresa.

A seleção dos participantes da pesquisa por meio dos fatores recência, frequência e volume permite prever a

potencialidade de resposta. Hughes (1998) informa que é possível avaliar a lucratividade analisando o valor e a frequência (data mais recente). Segundo Hughes (1998), esta técnica é o método mais confiável de previsão de retorno conhecido pelos profissionais de marketing, pois é uma medida de comportamento; e conhecer o comportamento do cliente é uma estratégia importante para o prestador de serviço.

Kahan (1998) apresenta que a seleção de clientes com o cruzamento de dados deve permitir a classificação e segmentação em três fatores: 1) data da última compra ou das mais recentes; 2) número ou frequência total das compras; e 3) quantidade média gasta.

A recência demonstra quando um cliente comprou por último e é o indicador mais importante da RFV. Os clientes podem se encontrar em três estágios, segundo Libey (2003): 1) clientes futuros (pessoas que nunca compraram da empresa, potenciais); 2) clientes ativos (pessoas que compram da empresa são clientes atuais); e 3) clientes inativos (pessoas que compraram no passado e que não compram há um longo tempo). Como dito anteriormente, a RFV só pode ser aplicada na carteira de clientes da empresa, ou seja, a clientes ativos e inativos, não considerando os clientes futuros.

A frequência é um indicador da utilização e da satisfação. Como um agregado de todos os clientes, é uma medida preliminar da demanda. Por isto, é o segundo indicador mais importante dos três cardinais. A frequência descreve o estado de um nível da demanda de cliente. Segundo Libey (2003), um cliente que compra 12 vezes ao ano poderia ser considerado como um cliente de demanda elevada, ou seja, cliente de alta frequência; ao passo que um outro cliente, que realiza compra quatro vezes ao ano poderia ser considerado com uma frequência média; e um cliente que compra somente uma vez ao ano seria considerado como um cliente de baixa frequência. No entanto, todos os três exemplos seriam considerados clientes ativos. Nesta abordagem, cada interação é uma oportunidade de manter a lealdade, a ligação, e a porcentagem de retenção do cliente.

O volume corresponde a quanto um cliente entrega em moeda para a empresa, ou seja, é um indicador de valor. Portanto, é uma medida preliminar do valor médio e determina o volume de vendas total. O volume, ou valor monetário descreve um estado do valor do cliente. A partir desta definição Libey (2003) considera que existem apenas dois estados para os clientes: lucrativos e não-lucrativos. Somente o volume pode validar a hierarquia aparente do valor do cliente descrita pela recência e pela frequência.

3.2 Lei de Pareto

A lei de Pareto mostra a importância relativa de diferentes aspectos de um problema, facilitando a identificação dos aspectos a serem enfocados e os solucionado primeiro. A teoria ainda sugere que um grande número de problemas é resultado de um número relativamente pequeno de causas, segundo IME (2003).

A diferenciação de clientes segundo a lei de Pareto afirma que 20% dos clientes da carteira de clientes são responsáveis

por 80% do faturamento e, portanto, devem ter tratamento preferencial. No entanto, a análise 80/20 examina a relação entre dois conjuntos de dados, em que seja possível a realização da comparação, sendo cada um dos grupos expresso em porcentagem, Koch (2000).

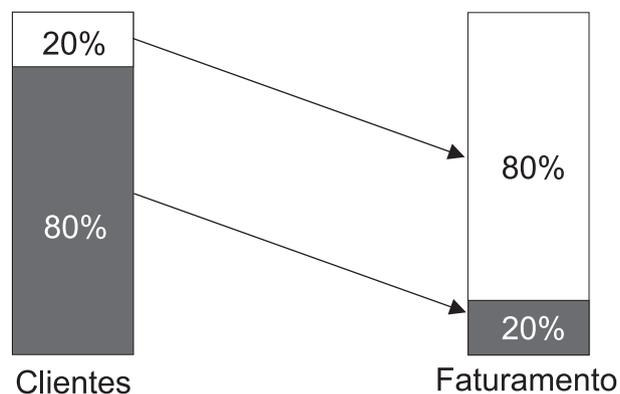


Figura 1: Representação da Lei de Pareto

Para Kahan (1998) existe uma porcentagem pequena dos clientes da empresa que corresponde à maioria do seu rendimento. E o benefício principal de executar esta análise é a identificação de seus melhores clientes, podendo segmentá-los e compreendê-los melhor por meio da diferenciação de clientes.

Denominado como gráfico de Pareto por causa de seu criador, Vilfredo Pareto, essa ferramenta permite uma visualização estruturada em ordem de importância das causas, sobre um determinado resultado que se deseja atingir, segundo Selner (1999). Esse aspecto é particularmente útil quando o sintoma ou efeito é gerado pelo conjunto de causas simultâneas e recursos disponíveis (tempo, dinheiro, etc.), mas não é suficiente para o controle de todas as variáveis que compõem essas causas. Assim, a identificação das causas mais influentes torna-se necessária. Pode-se aplicar a lei de Pareto a partir das causas identificadas no diagrama de causa e efeito, ponderando-se essas causas pela unidade de medida do resultado desejado do processo (custo, lucro, etc.).

4. CARACTERIZAÇÃO DA DISTRIBUIDORA

A empresa em estudo é um atacado e sua sede está situada em Juiz de Fora, Minas Gerais. A diferença entre varejista e atacado, para Parente (2000), consiste no processo de venda. O atacado vende para clientes institucionais, que compram produtos e serviços, para revendê-los para suas atividades profissionais. Já os varejistas, compram, recebem, e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores finais a conveniência de tempo e lugar para aquisição de produtos. O ramo de atuação da empresa em estudo é a comercialização de produtos para farmácias, na linha de medicamentos e perfumaria.

Muitas transformações vêm ocorrendo na distribuição dos produtos farmacêuticos no Brasil, que hoje é muito diferente

do passado. Antes, os laboratórios por meio do PVC (Propagandista-Vendedor-Cobrador), vendiam diretamente para os pontos de venda. Nesta época, a figura do distribuidor era bem discreta, pois a quantidade de farmácias permitia que os laboratórios pudessem atender diretamente os clientes finais. Com o aumento do número de farmácias no país, foi inviabilizada a venda direta dos laboratórios para esses estabelecimentos, afinal, o custo da operação logística, especialmente para regiões mais distantes, é alto. Sem contar que a indústria assumia todos os riscos da distribuição, como, por exemplo, a inadimplência das farmácias.

A partir desse cenário, o número de distribuidores começou a aumentar, embora com uma atuação regionalizada. Geralmente, a rede de distribuidores era constituída de ex-funcionários dos próprios laboratórios, que se desligavam da empresa e adquiriam a representação de vendas dos medicamentos, desenvolvendo uma nova atividade profissional. No Brasil existem grandes distribuidoras que atuam em todo o território nacional, mas existem distribuidoras que atuam apenas regionalmente com uma estrutura limitada em relação às demais, podendo ser classificada como pequena empresa, caso da distribuidora em estudo.

As grandes redes varejistas são os maiores inimigos do distribuidor independente, pois estas têm maior presença nos grandes centros urbanos, enquanto os distribuidores atuam mais nas cidades menores e na periferia dos grandes centros urbanos. Diante deste cenário percebe-se que os distribuidores servem milhares de clientes e o seu sucesso depende da capacidade de realizar essas vendas, e fazer as entregas a custos baixos.

Os clientes fazem a compra com a distribuidora em estudo, por meio do serviço de telemarketing. Existem representantes de vendas que visitam as farmácias frequentemente, mas os pedidos são todos realizados por meio do serviço de telemarketing que utiliza uma linha de ligação gratuita para o cliente, 0800. O serviço de telemarketing atua de forma ativa e receptiva, portanto, este setor atua como tele-vendas e recebe pedidos de compra.

A empresa contém no quadro de funcionários oito motoristas; dois ajudantes de viagem; um chefe de transporte; um vigia; uma servente; onze conferentes; três separadores de medicamentos; uma recepcionista; e três funcionários que atuam em atividades de escritório. Além destes funcionários a empresa tem um funcionário na atividade de compra; um funcionário de serviços gerais, um farmacêutico e três funcionários no centro de processamento de dados. O telemarketing, que atua também como tele-vendas, tem uma funcionária que trabalha de 8 às 14 horas; e outra funcionária de 9 às 15 horas; as outras três funcionárias de telemarketing trabalham das 15 às 21 horas. Os funcionários conferentes trabalham das 13 às 22, com uma hora de lanche e atuam no estoque. No centro de processamento de dados e na recepção, o horário é comercial. Os entregadores dos medicamentos são os próprios motoristas e eles iniciam o expediente de trabalho às seis horas, porque carregam os carros, antes de sair para entrega. Quando a entrega termina, os motoristas encerram o horário de trabalho e retornam à empresa no

outro dia de manhã, quando tem acesso à escala de viagem e carregam os veículos novamente.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram identificados os clientes mais relevantes à empresa de acordo com as variáveis de pontualidade do pagamento, recência, frequência e volume. A seleção dos clientes pela pontualidade de pagamento foi solicitada pela distribuidora de medicamentos, pois era do interesse da distribuidora estar trabalhando apenas com os clientes que tem saúde financeira, ou seja, que realizam os pagamentos em dia ou de forma antecipada.

Para a seleção do público alvo da pesquisa observou-se, durante o levantamento dos dados qualitativos, que os clientes eram divididos em classes de acordo com a pontualidade do pagamento. Foram identificadas seis categorias de clientes de acordo com este critério de avaliação. A partir desta identificação percebeu-se que a distribuidora, em setembro de 2002: possuía 371 clientes A (que efetuam em média pagamento até três dias após o vencimento do boleto bancário); 157 clientes B (que efetuam em média pagamento no período de quatro dias até dez dias após o vencimento do boleto bancário); 33 clientes C (que efetuam em média pagamento no período superior a dez dias após o vencimento do boleto bancário); 1.225 clientes D (que estão a mais de 60 dias sem efetuar compra); 14 clientes E (inadimplentes que estão em processo de negociação); 90 clientes V (por atrasos de pagamento e inadimplência anterior formam um grupo que estão sendo “vigilados” pela empresa e que passado o período de observação poderão ser alocados em outra categoria).

A distribuidora tomou a decisão de classificar os clientes desta forma para ter uma diferenciação entre os clientes e estabelecer políticas claras de negociação com relação a prazo de pagamento e volume comercializado. Pois, a distribuidora de medicamentos tem um limite de compra a ser realizado por cada cliente. A distribuidora utiliza este procedimento de limite, porque muitas pequenas farmácias adquirem produtos da distribuidora confiantes de que venderão o medicamento até o dia em que a fatura da distribuidora será executada e infelizmente, não conseguem honrar o compromisso financeiro com a distribuidora. Portanto, diante do acontecimento destes fatos, a distribuidora determina um volume a ser comercializado para cada cliente por meio do seu histórico de compra que define a caracterização do cliente. O processo de seleção de clientes, por meio da pontualidade do pagamento foi realizado em junho de 2002. Para que a identificação do cliente seja mais bem definida, necessita-se da análise da carteira de clientes para a identificação dos clientes que são representativos para a empresa, para que estes possam ter um atendimento preferencial na distribuidora.

A distribuidora prevê atender a estes clientes com: linha telefônica exclusiva para a realização de pedidos; atendimento personalizado; visita constante dos representantes de vendas; e atendimento imediato dos medicamentos solicitados. Com a interação efetiva com o cliente, futuramente, a distribuidora poderá desenvolver sistemas de integração com estes clientes,

que permita à distribuidora gerir o estoque da farmácia e aprimorar ainda mais os sistemas de informação que facilitam a compra dos medicamentos da farmácia. Pois, para as farmácias, é oneroso ter uma pessoa responsável apenas pela compra de medicamentos. Em geral, nas pequenas farmácias, o próprio dono realiza esta comercialização. Mas, com o aumento das fusões entre farmácias e ampliação das redes de farmácias, as distribuidoras começam a agir no intuito de atuarem como gestores logísticos das farmácias, por meio de uma comunicação facilitada por intermédio de sistemas que diminuam os custos de transação na comercialização.

A pedido da distribuidora, foram selecionados para a análise de clientes por meio das técnicas RFV e Pareto, os grupos A e B. Portanto, foram selecionados os clientes que efetuam pagamento até dez dias após o vencimento do boleto bancário. Foi observado que muitos clientes que constavam nestes grupos haviam adquirido uma única compra na distribuidora com um valor um pouco acima do lote mínimo exigido, e que outros adquiriam muitas vezes um valor de faturamento pequeno. Para evitar viés na pesquisa, por analisar clientes que não são representativos, foi feita uma outra forma de seleção dentro do grupo de clientes A e B.

Os clientes A e B foram reavaliados e foram selecionados os clientes que possuíam a média de faturamento. Ou seja, o valor faturado pela empresa por cliente, dividido pelo número de vezes de aquisição nos últimos seis meses. Após esta evidenciação, foram selecionados os clientes que apresentaram uma participação superior ao ponto médio das médias de faturamento. A limitação dos dados ao estudo apenas dos últimos seis meses consistiu na dificuldade de disponibilização dos dados devido à alteração de dados do sistema da distribuidora de medicamentos.

Para a realização da seleção, utilizou-se o conceito de Recência (clientes que compraram a menos de 60 dias), Frequência (número de vezes de solicitação de compra) e Volume (valor do faturamento da empresa em 6 meses). Esta nova seleção permitiu que a amostra reduzisse de 459 clientes, que estavam inseridos nos grupos A e B, para 222 clientes.

A diferença entre a soma dos clientes A e B e o valor da amostra, referente a 69 clientes, consistiu na incompatibilidade dos dados obtidos na entrevista qualitativa e os dados transmitidos pela base de dados utilizada. Outra questão que contribuiu para esta diferença de informação de 69 clientes foi a incompatibilidade da base de dados de cadastro de clientes com o registro de vendas no sistema utilizado pelo atacado. Por meio do sistema utilizado, o cadastro de vendas exige um novo cadastro do cliente. Por isto, não foi possível identificar o valor do faturamento de vendas e número de compras realizadas a alguns clientes que estavam cadastrados. Sendo assim, para que a pesquisa não trabalhasse com a seleção de clientes que apresentavam cadastro incompleto ou não identificado adequadamente, estes foram retirados da amostra.

Outro fator que contribuiu para esta diferença corresponde à retirada dos clientes que atuam no varejo da região de Juiz de Fora. Os proprietários da distribuidora farmacêutica em estudo

abriram uma rede de farmácia na região de Juiz de Fora. Esta estratégia dos proprietários não foi bem aceita pelos clientes que solicitavam produto na distribuidora e atuavam da cidade de Juiz de Fora, pois a distribuidora passou a atuar no varejo e os clientes da distribuidora começaram a perder mercado para a rede varejista da distribuidora. Percebe-se que a atitude da distribuidora atuar no varejo permitiu um conflito entre os canais de marketing dos medicamentos. Portanto, por interesse da distribuidora, os clientes que atuam em Juiz de Fora não foram inseridos na análise.

Os 222 clientes foram selecionados segundo as análises realizadas com base na média de compra e no faturamento. Para a seleção dos clientes representativos com relação ao faturamento, utilizou-se a lei de Pareto, segundo a observação de estudos de Koch (2000) e foi percebido que 40% dos clientes correspondem a 80% do faturamento da distribuidora.

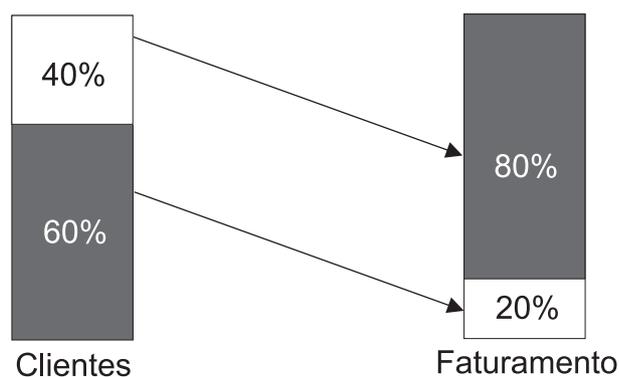


Figura 2: Representação da Lei de Pareto para distribuidora

Os clientes selecionados foram classificados em três tipos: 1) selecionados pelo faturamento (Lei de Pareto – 40% dos clientes); 2) selecionados a partir do ponto médio da média, selecionando os candidatos que possuem valor médio superior ao ponto médio; e 3) faturamento e média, ou seja, clientes que foram selecionados tanto pela média como pelo faturamento. Percebe-se que o grupo 3 é resultado da interseção dos grupos 1 e 2, e este grupo representa 86 clientes dos 222 contidos no grupo 1 e 2. Os clientes que foram selecionados apenas para o grupo 1, totalizam 88; e os clientes que foram selecionados apenas para o grupo 2 totalizam 48.

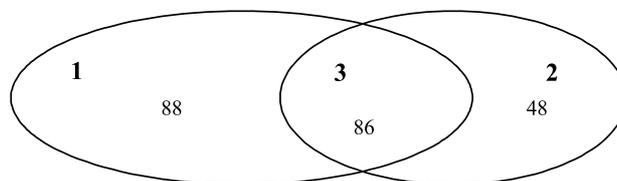
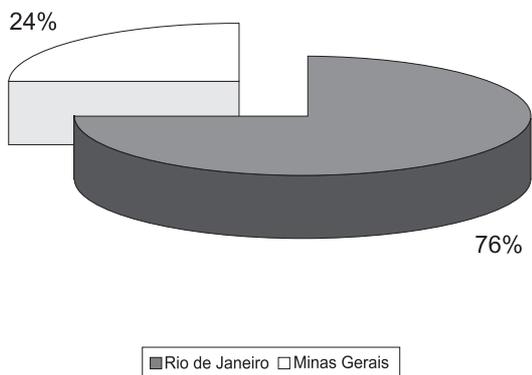


Figura 3: Diagrama Final da Seleção de Clientes

Com relação à origem dos clientes selecionados e classificados como preferenciais, identificou-se que setenta e seis por cento dos clientes são do Rio de Janeiro. A distribuidora tem investido no estado do Rio de Janeiro. Sua proximidade territorial contribui para que a distribuidora esteja atuando na região do Rio de Janeiro.

Origem dos clientes preferenciais



Comprovando a participação do Rio de Janeiro entre os clientes selecionados, percebe-se que em todos os grupos, as farmácias do Rio de Janeiro são superiores em relação às de Minas Gerais. E percebe-se que o grupo 3 é constituído em oitenta e seis por cento de clientes deste grupo.

Origem dos clientes por grupo

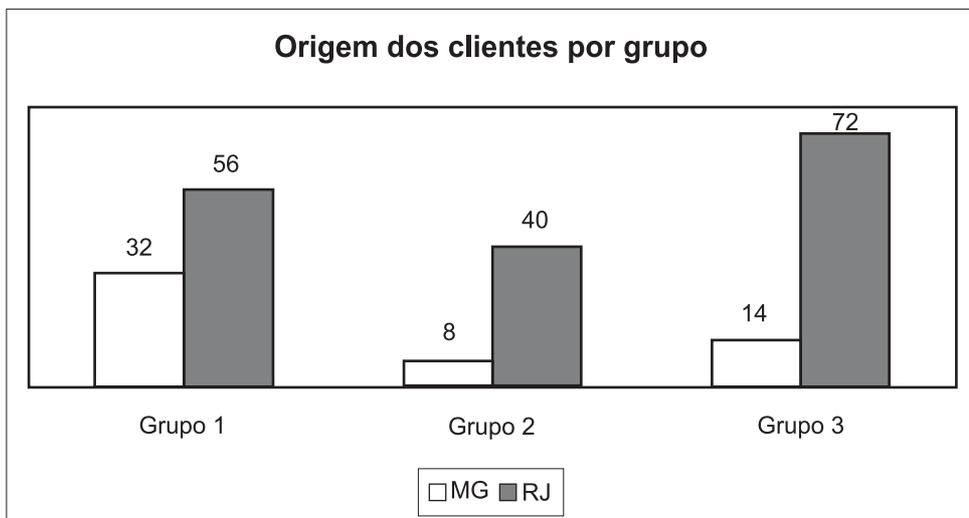


Figura 5: Diagrama Final da Seleção de Clientes

Apesar da demonstração favorável da participação dos clientes do Rio de Janeiro, deve-se considerar que entre os clientes avaliados não estão presentes os clientes que tem sua origem em Juiz de Fora, uma representativa cidade do interior de Minas Gerais. E ainda, que a distribuidora apresenta no total 28%

de seus clientes em Minas Gerais e 72% de seus clientes no Rio de Janeiro.

6. CONCLUSÃO

Este artigo evidenciou quais são os principais clientes de uma distribuidora farmacêutica no interior de Minas Gerais. Para a seleção dos principais clientes utilizou-se de forma cruzada a técnica RFV - recência, frequência e volume e a análise de Pareto. O estudo de caso foi desenvolvido em uma distribuidora farmacêutica situada em Juiz de Fora/MG que atende à região da Zona da Mata e o interior do estado do Rio de Janeiro.

O mercado de distribuição de medicamentos no Brasil exige que o distribuidor de produtos farmacêuticos esteja apto a satisfazer as necessidades dos clientes. Esta satisfação pode ser adquirida por meio da atuação de uma logística orientada para a satisfação do cliente. Diante da alta competitividade do mercado, as distribuidoras buscam atrair os clientes pelas características de atendimento logístico que a distribuidora oferece. Mas, para satisfazer o cliente é preciso observar qual o grupo de clientes que realmente demonstra ter uma representatividade no faturamento e na lucratividade da distribuidora.

Dos 1890 clientes da distribuidora, apenas 222 foram selecionados como clientes preferenciais. Estes foram classificados em três tipos: 1) selecionados pelo faturamento (Lei de Pareto – 40% dos clientes); 2) selecionados a partir do ponto médio da média, selecionando os candidatos que possuem valor médio superior ao ponto médio; e 3) faturamento e média, ou seja, clientes que foram selecionados tanto pela média como pelo faturamento. O resultado desta pesquisa por meio da aplicação do marketing de relacionamento irá possibilitar a realização

de programas de fidelização para os principais clientes existentes na distribuidora em estudo.

Acredita-se que com a aplicação da diferenciação de clientes a partir da análise realizada será possível definir estratégias de atendimento logístico orientado para o cliente. Desta forma, será possível conquistar vantagens competitivas, concentrando o foco cuidadosamente na logística de valor e cultivando relacionamentos lucrativos com o cliente. Como aperfeiçoamento deste processo, recomenda-se que a distribuidora realize pesquisas junto aos clientes preferenciais para obter uma boa compreensão da necessidade destes e estimar as

possíveis respostas a novas ofertas, diferenciando-se frente à concorrência.

Como estratégias para promover a diferenciação de clientes, a distribuidora pretende utilizar para os clientes seleciona-

dos o atendimento por linha telefônica exclusiva para a realização de pedidos; atendimento personalizado; visita constante dos representantes de vendas; e atendimento imediato dos medicamentos solicitados. A partir da interação efetiva com o cliente, futuramente, a distribuidora poderá desenvolver sistemas de integração com estes clientes, que permita à distribuidora gerir o estoque da farmácia e aprimorar ainda mais os sistemas de informação que facilitam a compra dos medicamentos da farmácia. Pois, existe uma expectativa futura de que neste mercado as distribuidoras comecem a agir como gestores logísticos das farmácias, por meio de uma comunicação facilitada com o auxílio de sistemas que diminuam os custos de transação na comercialização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, Edgard. *Introdução à metodologia de pesquisa social*. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000. 105 p.
- BALLOU, Ronald. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GATTORNA, John. *Strategic Supply Chain Alignment: Best Practice in Supply Chain Management*. 1. ed. New York: Gower Publisher, 1998.
- GORDON, Ian. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Ed. Futura, 2002.
- GRACIOSO, Francisco. *Estudo de caso: Estrutura e estratégias da Panarello, uma das maiores distribuidoras de remédios do Brasil*. Case nº 14 – Central de Cases ESPM/Exame, 1ª Ed. Maio 2001 Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br>>. Acesso em 31 ago. 2002.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *O processo de pesquisa de posicionamento*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- HUGHES, A.M. *Database marketing estratégico*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- IME. *Ferramentas de análise de dados e soluções de problemas*. Campinas: UNICAMP, Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica. Disponível em: <www.ime.unicamp.br>. Acessado em: 27 jul 2003.
- KAHAN, Ron. Using database marketing techniques to enhance your one-to-one marketing initiatives. *Journal of Consumer Marketing*, 07363761, vol. 15, Issue 5, 1998. p. 491.
- KOCK, Richard. *O princípio 80/20: o segredo de se realizar mais com menos*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- LIBEY, Donald R. *Libey on RFM value*. Disponível em: <http://www.e-rfm.com/libey/>. Acessado em: 27 jul 2003.
- LOURENÇO, Fátima. *Uma nova receita*. PEGN, Rio de Janeiro, n. 137, jun. 2000.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGTH, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARTINS, G. A.; LINTZ, A. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORAES, M. N. de; LACOMBE, A. *medição de qualidade em serviços de distribuição: um estudo de caso*. Anais do ENANPAD, 1999.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A. e BERRY, Leonard L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40, 1988.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- POZZEBON, Marlei, FREITAS, Henrique M. R. de. Por um conjunto de princípios que possibilitem a construção de novos modelos de sistemas de informação. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: v. 31, n. 5, p. 87-104, set./out. 1997.
- REIS, Manoel de Andrade e Silva. *O desafio da logística. Intermanagers*. São Paulo, 07 jul. 2000. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br>>. Acesso em: 31 ago. 2002.
- ROSENBLOOM, Bert. *Canais de Marketing: uma visão gerencial*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SELNER, Claudiomir. *Análise de requisitos para sistemas de informações, utilizando as ferramentas da qualidade e processos de software*. Florianópolis: UFSC. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção, 1999. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/selner/>>. Acessado em: 26 jul 2003.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NORMAS EDITORIAIS

- o editor de texto é o Word 6.0 ou superior, corpo 12, fonte Times New Roman;
- espaçamento normal, laudas programadas para papel A4;
- margens: superior 2,0cm; inferior 2,0cm; esquerda 2,0cm e direita 2,0cm;
- as citações devem ser feitas no texto, de acordo com a norma NBR-6023/2002 da ABNT;
- as referências bibliográficas deverão ser apresentadas ao final do artigo, em ordem alfabética em conformidade com a norma NBR-6023 da ABNT;
- os trabalhos devem ter no mínimo 15 e no máximo 30 laudas, incluindo ilustrações e referências bibliográficas;
- os artigos deverão ser acompanhados de resumos em português e inglês com indicação de cinco (5) palavras-chaves e cinco (5) keywords, respectivamente. Os resumos deverão ter no máximo 20 linhas.
- na primeira página do artigo deverão constar: as informações relativas ao(s) autor(es), título acadêmico mais alto, instituição a que pertence(m), experiência profissional e/ou acadêmica, endereço postal completo, e-mail e telefone para contato.

REMESSA DE ARTIGOS

Os artigos devem ser enviados por via postal, em 3 vias impressas e uma em disquete, para o seguinte endereço:

Editora da ConteXtus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO – FEAAC
AV. DA UNIVERSIDADE – 2486
BENFICA – CEP 60020-180
FORTALEZA-CE
E-mail: context@ufc.br

