



Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

**Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e
Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos**

Projecto Final de Licenciatura

Elaborado por Pedro Fernando Ataíde Montes

Aluno nº 20071082

Orientador: Dr. David Nelson Salbany Russell

Barcarena

Setembro 2010

Universidade Atlântica

Universidade Atlântica

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

**Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e
Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos**

Projecto Final de Licenciatura

Elaborado por Pedro Fernando Ataíde Montes

Aluno nº 20071082

Orientador: Dr. David Nelson Salbany Russell

Barcarena

Setembro 2010

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

O autor é o único responsável pelas ideias expressas neste relatório

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Agradecimentos

Quero agradecer ao Prof. David Russell pela orientação, neste trabalho e ao longo do curso, por todas as considerações académicas e profissionais, por partilhar a sua perspectiva desta indústria.

Agradeço a todos os professores do curso de Marketing e Comunicação Empresarial da UATLA, pela transmissão de conhecimentos.

Quero agradecer também a todos os colegas da turma de Marketing, pelo companheirismo.

Um agradecimento muito especial à Catarina, pelo apoio e pelas horas de espera.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Resumo

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Em Portugal, 95% da quota de mercado da distribuição farmacêutica está distribuída por 11 armazenistas, sendo a empresa multinacional Pharmadistri o operador líder. No entanto, o mercado de distribuição da indústria farmacêutica, é bastante volátil e a Pharmadistri tem vindo a perder quota de mercado.

Este trabalho foi realizado com o objectivo de compreender os motivos que levaram um conjunto de clientes a reduzir o volume de compras diárias à Pharmadistri e a comprar a outros fornecedores. Pretendia-se assim desenvolver uma estratégia que permitisse a recuperação da quota de mercado.

Foi efectuado um inquérito a uma amostra significativa do universo de farmácias. A análise dos dados recolhidos permitiu identificar as seis principais razões para a diminuição de quota de mercado. A falta de comunicação entre o armazenista e as farmácias suas clientes, bem como o não tratamento atempado das objecções por estas colocadas foram alguns dos factores responsáveis por uma perda de confiança na Pharmadistri.

Com base nas conclusões do estudo, que realçou a importância da comunicação entre a farmácia e o armazenista, foi desenvolvida uma estratégia que passou pela implementação de um Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos (DAC). O estudo de mercado realizado neste trabalho prevê que as acções desenvolvidas tragam frutos a médio prazo, com a Pharmadistri a recuperar o seu lugar como parceiro comercial preferencial de um maior número de farmácias, assim como a sua quota de mercado.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Palavras-chave

Reclamações; incidências; armazenistas; concorrência; quota de mercado; desconto comercial.

Abstract

Client Support Department

In Portugal, around 95% of the market share of the pharmaceutical wholesale market is held by 11 distributors, with the multinational company Pharmadistri as market leader. However, the wholesale pharmaceutical market is highly volatile and Pharmadistri has been losing market share during the last year.

The present study aims at understanding the reasons behind the client loss and the daily reduction demand from several major clients, in order to develop a new strategy that can lead to recovery of market share.

A questionnaire has been produced in a sample of the pharmacy population. Data points out six main reasons for the market share loss. The poor communication between the distributor and the pharmacy, as well as the mishandling of complaints and the inability to overcome the client objections, were some of the factors responsible for loss of client confidence in Pharmadistri.

Based on these results, that stressed the importance of the pharmacy-wholesaler communication, the strategy adopted was to implement a Client Support Department.

The market study presented in this work forecast that Pharmadistri would recover the confidence of the clients and increase its market share in a near future.

Keywords

Complaints; occurrence; wholesaler; competitors; market share; commercial discount.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de figuras	xiii
Índice de quadros	xiii
Lista de abreviaturas e siglas	xiii
Introdução	1
1 – Necessidade de criação deste serviço	3
2 – Análise do meio ambiente	5
2.1 – Factores externos	5
2.1.1 – Factores geográficos favoráveis	5
2.1.2 – Factores geográficos desfavoráveis	5
2.2 – Factores económicos	5
2.3 – Factores legais	6
2.4 – Factores internos	7
3 – Estudo das necessidades dos clientes	9
3.1 – Resultado do questionário	11
4 – O mercado	17
5 – A concorrência	19
6 – Os fornecedores	21
7 – Competências formais	23
8 – Análise FOFA	25
8.5 – Conclusão da análise FOFA	27
9 – Segmentação	29
9.1 – Factores geográficos	29
9.2 – Critérios psicográficos	29
9.2.1 – Classe social	29
9.2.2 – Estilo de vida	29
9.2.3 – Personalidade	29
9.3 – As necessidades básicas (Needs)	30
9.4 – Os benefícios esperados (Wants)	30
10 – O posicionamento	31
10.1 – Questões relevantes para o posicionamento	31
10.2 – Grupo alvo	31
10.3 – Ponto de referência	31
10.4 – Ponto de diferença	32
10.5 – Suporte racional	32
10.6 – Suporte emocional	32
11 – Objectivos do serviço	33

12 – MIX do Marketing de Serviços	35
12.1 – Serviço	35
12.2 – Lugar	35
12.3 – Promoção	35
12.4 – Preço	36
12.5 – Ambiente físico	36
12.6 – Processo	36
12.7 – Pessoas	36
13 – Estratégia	37
14 – Como aumentar o grau de satisfação dos clientes?	39
15 – A necessidade de resolução das reclamações	41
16 – Cálculo de mercado	43
16.1 – Cálculo de mercado ano -1	43
16.2 – Cálculo de mercado actual	44
16.3 – Cálculo de mercado para o próximo ano	45
16.4 – Cálculo de mercado para daqui a 2 anos	46
17 – Definição das estratégias	47
18 – Estratégia em Marketing e vendas	49
19 – Estratégia de recursos humanos	51
19.1 – Solução de serviço através de um departamento	51
19.1.1 – Antes do departamento	51
19.1.2 – Com o departamento	51
20 – Estratégia financeira	53
21 – Estratégia de tecnologias de informação	55
22 – Estratégia de conhecimento do cliente	57
23 – Plano de acção	59
24 – Acções	61
Conclusão	63
Bibliografia/Netgrafia	65

Lista de abreviaturas e siglas

IMS – IMS Health, Consultoria Internacional em Marketing Farmacêutico.

DAC – Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Índice de figuras

Figura 1 – Variação de quota de mercado 2008/2009 (dados IMS)	1
Figura 2 – Distribuição das respostas à 1ª questão	11
Figura 3 – Distribuição das respostas à 2ª questão	12
Figura 4 – Distribuição das respostas à 3ª questão	13
Figura 5 – Distribuição das respostas à 4ª questão	14
Figura 6 – Distribuição das respostas à 5ª questão	15
Figura 7 – Cálculo de mercado Ano -1	43
Figura 8 – Cálculo de mercado actual	44
Figura 9 – Cálculo de mercado Ano +1	45
Figura 10 – Cálculo de mercado Ano +2	46

Índice de quadros

Quadro 1 – Matriz para selecção de farmácias	10
Quadro 2 – Análise FOFA	26
Quadro 3 – Projectão semanal de chamadas recebidas no DAC	52
Quadro 4 – Valor anual gasto com ordenados dos colaboradores	53
Quadro 5 – Valor anual gasto com o ordenado do responsável do DAC	54
Quadro 6 – Valor anual gasto em ordenados, no DAC	54

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Introdução

Em Portugal, o mercado da distribuição farmacêutica é composto por aproximadamente 2670 farmácias, sendo que 95% da quota de mercado está dividida por 11 armazenistas.

A Pharmadistri é uma multinacional, líder de mercado em Portugal com 24% de quota em 2008 (dados IMS). São definidas como clientes farmácias que têm ficha aberta e fazem pelo menos um pedido mensal. A Pharmadistri tem uma carteira de clientes de 2111 farmácias. Em 2009 registou-se uma redução da quota de mercado deste armazenista.

De forma a reverter esta tendência e recuperar a quota de mercado da Pharmadistri, é necessário identificar os motivos que levaram as farmácias a reduzir o volume de compras à Pharmadistri.

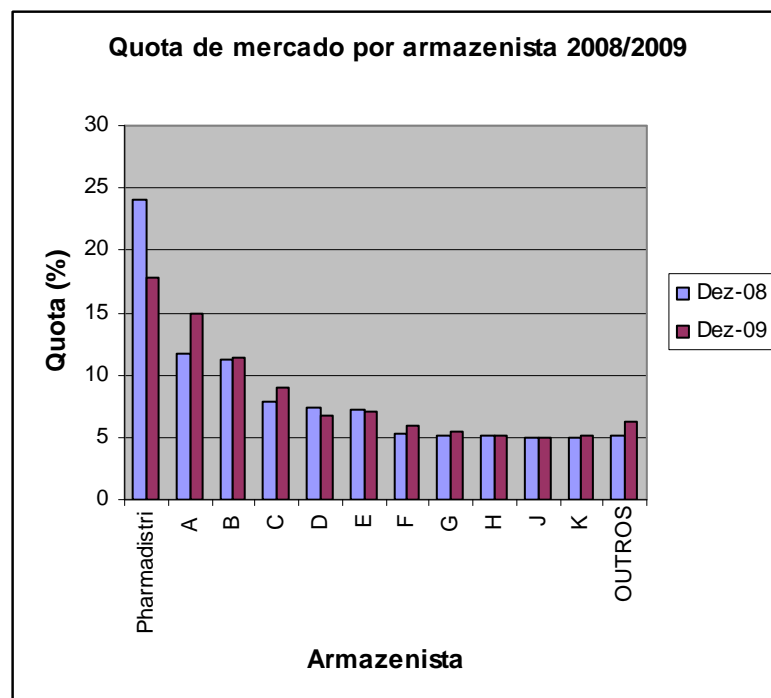


Figura 1 – Variação de quota de mercado 2008/2009 (dados IMS)

As farmácias são clientes com um elevado grau de exigência. Não aceitam falhas por parte dos seus fornecedores, no que se refere às horas de entrega dos pedidos, rupturas de stock de medicamento, condições comerciais, prontidão nos créditos de devoluções.

As farmácias exigem dos seus fornecedores um compromisso de fornecimento que não pode ser quebrado, sob a pena de passarem a comprar a outro fornecedor.

As farmácias reclamam cada vez mais, a rapidez do crédito de devoluções de produtos danificados, com prazo de validade expirado, ou pedidos por engano visto quererem ter o seu capital disponível, no menor espaço de tempo possível.

Com o objectivo de mediar os conflitos existentes entre as farmácias e a Pharmadistri, surge o DAC.

Este departamento tem como objectivo garantir uma resposta/resolução atempada e eficaz, a todas as reclamações/incidências que possam prejudicar o relacionamento entre a farmácia e a Pharmadistri.

Este departamento terá como objectivo principal, fazer com que as farmácias não só não deixem de comprar à Pharmadistri, como pretende ainda estimular o aumento do volume de compras à Pharmadistri.

Para atingir este objectivo, este novo departamento irá promover a fluência de informação dentro da empresa, assim como a rapidez na resolução de reclamações por parte de cada um dos departamentos pertencentes à empresa, no sentido de dar feedback num prazo máximo de 24 horas às farmácias, relativamente às suas reclamações.

1 – Necessidade de criação deste serviço

Este departamento surge, em primeiro lugar, pela necessidade visível de melhoramento no relacionamento entre a Pharmadistri e as farmácias suas clientes.

Este departamento irá operar da seguinte forma:

- Recolha e registo das reclamações feitas pelas farmácias;
- Análise de cada reclamação;
- Encaminhamento de cada reclamação para o departamento responsável pela sua resolução, e em simultâneo para o responsável por cada departamento;
- Solicitação de feedback da reclamação, no prazo máximo de 4 horas;
- Dar feedback à farmácia reclamadora, relativamente ao ponto de situação da reclamação, logo após obtenção do feedback;
- Follow-up das incidências, após a sua resolução.

Para que seja possível identificar e perceber todas as variáveis que possam influenciar o bom funcionamento da Pharmadistri, é necessário efectuar uma análise do meio ambiente, para percebermos de que forma iremos actuar.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

2 – Análise do meio ambiente

2.1 – Factores externos

2.1.1 – Factores geográficos favoráveis

1 – A Pharmadistri é uma empresa com cobertura nacional (continental e ilhas). Este facto confere à Pharmadistri uma cobertura efectiva à totalidade das farmácias a operar em Portugal;

2 – As rotas de distribuição estão desenhadas de forma a garantir uma cobertura rápida e eficaz a todas as farmácias no território nacional (continental e ilhas).

2.1.2 – Factores geográficos desfavoráveis

1 – Engarrafamentos no trânsito, que provoca atrasos na entrega dos pedidos, às farmácias;

2 – Obras nas estradas e estradas danificadas, podem também fazer com que se verifiquem atrasos nas entregas às farmácias;

Qualquer um destes factores, pode interferir na pontualidade da distribuição dos produtos às farmácias.

2.2 – Factores económicos

1 – Panorama económico actual: crise mundial que retira poder de compra aos consumidores.

Segundo dados do INE, “17.9% dos indivíduos em risco de pobreza, em 2008”.

- 2 – O facto do consumidor final ter menor disponibilidade financeira actualmente, aumenta a preocupação com os gastos, fazendo com que se gaste menos dinheiro na farmácia;
- 3 – Com menor volume de vendas ao balcão, a farmácia reduz as compras ao fornecedor;
- 4 – O aumento do número de farmácias, trás uma nova possibilidade de aumento na carteira de clientes dos fornecedores;
- 5 – O aumento previsto da margem de lucro das farmácias para 20%.

2.3 – Factores legais

- 1 – A alteração na legislação que regulamenta a propriedade de farmácias decretou o fim da obrigatoriedade da necessidade de ser farmacêutico para poder ser proprietário de farmácia (Lei nº 20/2007 de 12 de Junho de 2007).
- 2 - Cada pessoa individual ou colectiva pode ter até quatro farmácias;
- 3 - Diminuição da exigência do número mínimo de habitantes necessários para haver uma farmácia, por freguesia de 5000 para 3500 habitantes/farmácia;
- 4 - Diminuição da distância entre farmácias, de 500m para 350m;

Estes pontos, favorecem tanto os actuais proprietários de farmácias (que ao abrigo desta nova lei, podem investir em novas farmácias) como qualquer individuo, que mesmo não sendo farmacêutico pode a partir de agora ser proprietário de uma ou mais (até 4) farmácias.

Esta é também uma mais valia para os armazenistas, na medida em que o aumento de farmácias leva a um aumento da carteira de clientes.

2.4 – Factores internos

Actualmente cada departamento da Pharmadistri é responsável pela recolha de incidências. Não há no entanto uma base de dados onde possa ser registada a incidência, nem uma previsão de quanto tempo pode demorar a sua resolução.

Este facto, é um dos factores responsáveis pela quebra de vendas da Pharmadistri, e um dos pontos que o DAC tem como objectivo resolver, criando para isso uma estrutura que permita a recolha de reclamações através de um único canal.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

3 – Estudo das necessidades dos clientes

Foi realizado um questionário (anexo 1) para percebermos os motivos que levaram alguns clientes a diminuir o volume de compras à Pharmadistri, aumentando assim o volume de compras a distribuidores concorrentes.

O questionário foi realizado por telefone a 160 farmácias, das quais 87 aceitaram colaborar, respondendo ao questionário.

As 160 farmácias seleccionadas para responder ao inquérito fazem parte do universo das farmácias que reduziram significativamente o volume de compras à Pharmadistri, e foram extraídas a partir da listagem de clientes da Pharmadistri.

Assim, em 1º lugar a listagem das farmácias foi convertido em Excel, ficando uma lista de 58 páginas, com 51 farmácias por página (este ficheiro contém também parafarmácias e espaços de saúde, registados na nossa base de dados, que não fazem parte do publico alvo).

De seguida, foram seleccionadas todas as farmácias com uma quebra significativa no volume de compras relativamente ao período homólogo (superior a 5%) que equivale a um total de 1019 farmácias.

Estas 1019 farmácias equivalem a 20 folhas de Excel. Das 1019 farmácias, foram seleccionadas as que no período homólogo compravam à Pharmadistri, um valor mensal igual ou superior a 5000€ O que reduziu o universo para 812 farmácias, representadas num total de 16 folhas de Excel.

Das 16 folhas, foram seleccionadas 10 farmácias por folha, utilizando para o efeito, a seguinte matriz, elaborada exclusivamente para este efeito:

Quadro 1 – Matriz para selecção de farmácias

Matriz															
1	2	3	10	1	2	3	6	1	2	3	7	1	2	3	5
5	4	6	12	13	4	5	13	9	4	9	10	6	4	8	11
7	8	11	15	16	7	12	17	11	17	12	13	12	9	10	13
9	14	17	20	22	9	23	22	19	21	14	16	19	15	15	18
10	16	19	27	29	14	29	28	24	27	18	20	23	22	20	23
21	24	25	28	31	18	32	31	30	33	24	26	29	26	27	28
25	30	32	33	34	21	36	33	35	38	30	32	39	31	34	34
35	36	38	39	37	26	39	37	44	41	36	38	41	40	40	40
41	42	43	44	42	35	45	47	43	45	45	43	46	42	45	49
44	51	50	50	51	37	49	51	48	46	47	49	46	48	48	50

As respostas dadas pelos inquiridos estão representadas graficamente a seguir. Os valores estão expressos em percentagem, sendo o número da amostra = 87 das 160 farmácias inquiridas.

Os números foram distribuídos de aleatoriamente pela matriz para que cada número não se repita mais do que quatro vezes em toda a matriz (160 farmácias / 51 farmácia por folha = 3,5).

Cada coluna corresponde a uma das 16 folhas da lista da amostra de farmácias, e cada número corresponde à ordem de selecção das farmácias (ex: da 1ª folha da lista foram seleccionadas para responder ao questionário a 1ª, a 5ª, 7ª farmácia, e assim sucessivamente).

3.1 – Resultados do questionário

1ª Questão: “Porque motivo, baixou as compras à Pharmadistri?”

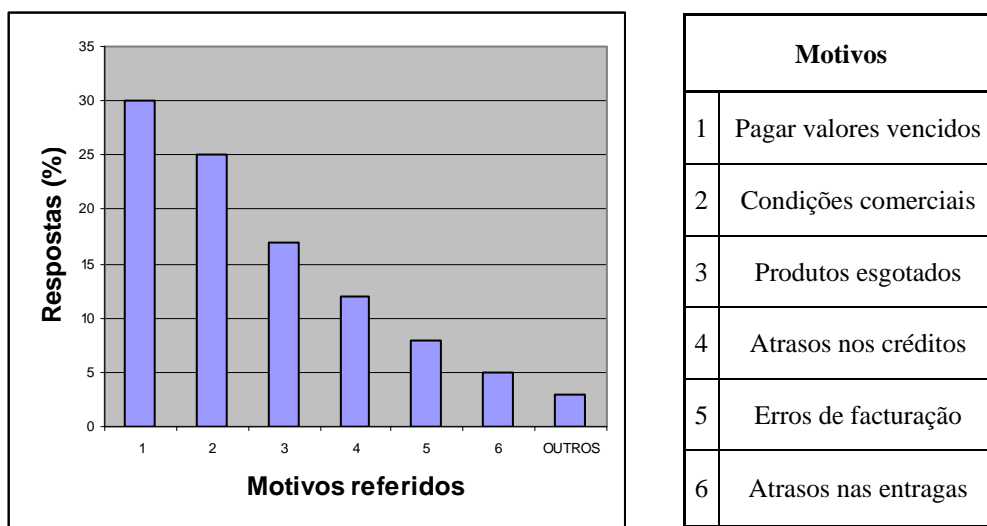


Figura 2 – Distribuição das respostas à 1ª questão

Analisando a totalidade das respostas, concluímos que o principal motivo que levou a que algumas farmácias procurassem outro fornecedor, teve origem no pedido de regularização do passivo que as farmácias tinham com a Pharmadistri, sendo que o motivo pelo qual a Pharmadistri foi forçada a pedir essa regularização, teve origem na dificuldade de capitalização que em 2009 se verificava, junto da banca (juros elevados, e aumento dos SPREADs às empresas).

As fracas condições comerciais apresentadas às farmácias, assim como o difícil acesso a produtos de alta rotatividade nas farmácias, por parte da Pharmadistri, foram os 2 motivos que levaram mais farmácias a optar por outro fornecedor.

2ª Questão: “Se estas incidências não tivessem ocorrido, considera que seria possível continuar a confiar na Pharmadistri, e a manter o volume de compras anterior?”

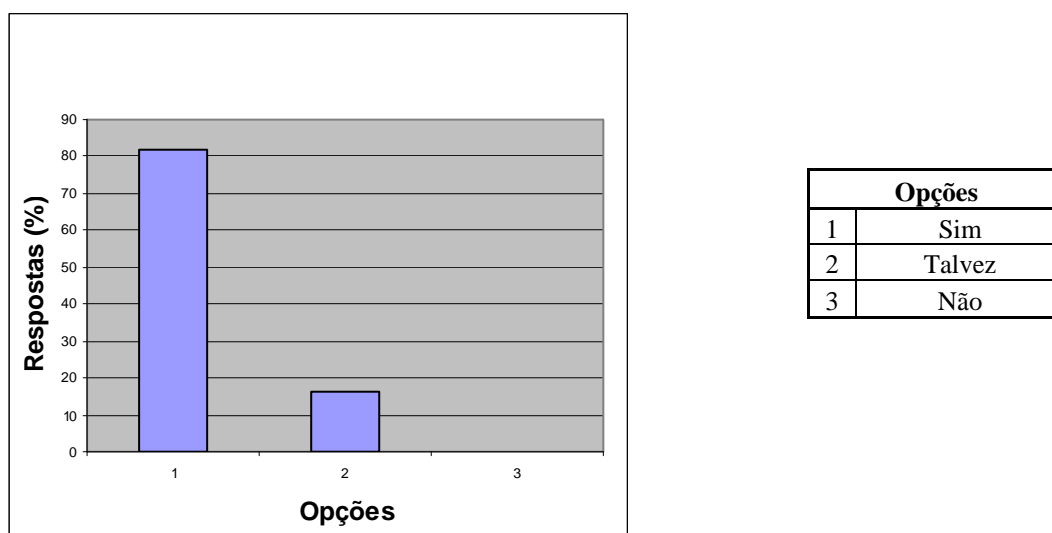


Figura 3 – Distribuição das respostas à 2ª questão

Na 2ª questão, 86% dos inquiridos afirmaram que teriam continuado a comprar “normalmente” à Pharmadistri, se as incidências indicadas na 1ª questão não tivessem ocorrido.

De salientar que o principal motivo que levou as farmácias a procurarem outro fornecedor, deve-se a incumprimentos (relativamente a pagamentos) das próprias farmácias. Desta forma, o DAC surge como um departamento fundamental na “mediação” do relacionamento entre a Pharmadistri e as farmácias suas clientes.

3ª Questão: “Se a Pharmadistri lhe garantir que futuramente estas incidências serão tratadas de forma a garantir resposta atempada, e resolução rápida das mesmas, volta a confiar na Pharmadistri como seu principal fornecedor?”

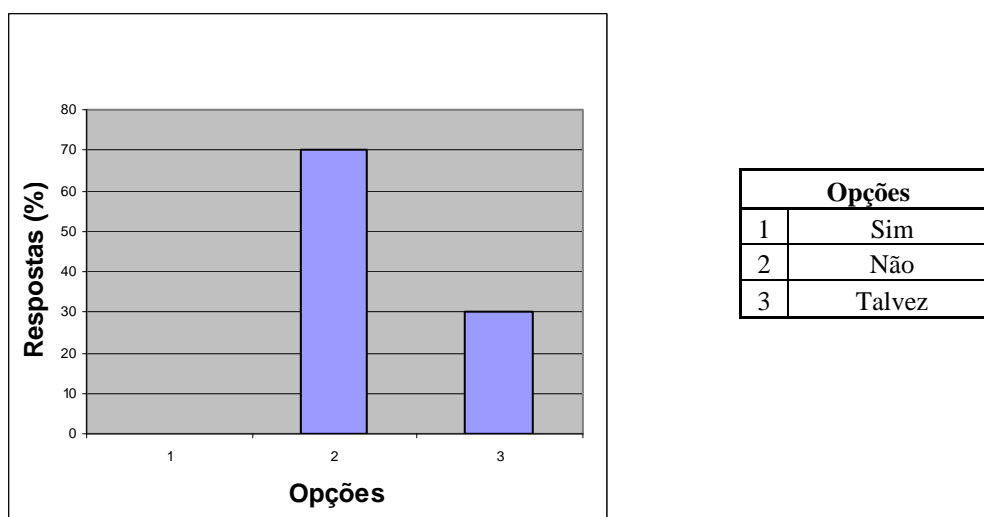


Figura 4 – Distribuição das respostas à 3ª questão

A ausência de respostas afirmativas a esta questão, e 30% de respostas negativa, reforçam a necessidade do DAC na Pharmadistri.

Este departamento tem, também, o objectivo de reiterar o relacionamento comercial harmonioso com as farmácias, e assim recuperar a quota de mercado perdida, pela Pharmadistri.

4ª Questão: “Está disponível para recomeçar, já, uma tentativa de retoma na parceria comercial entre a farmácia e a Pharmadistri?”

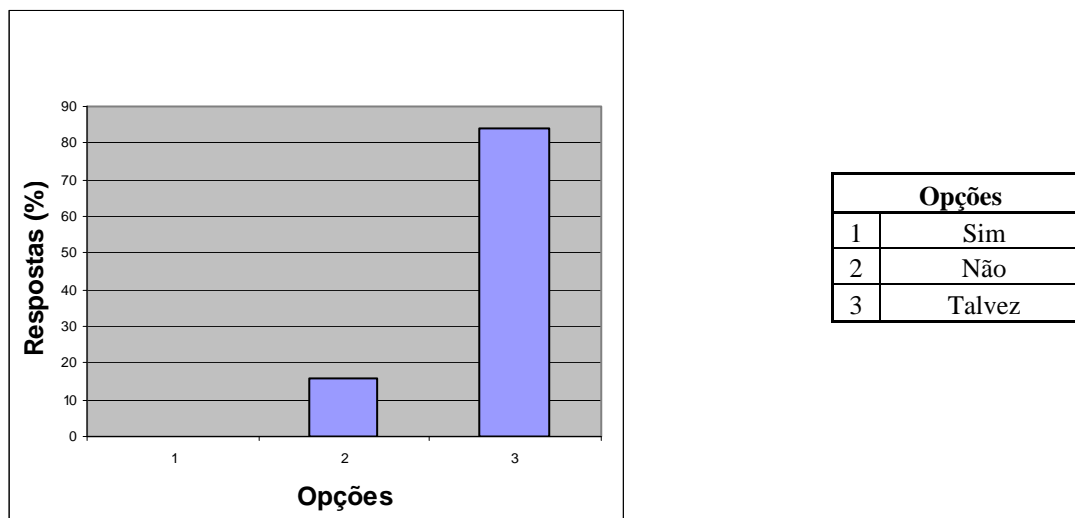


Figura 5 – Distribuição das respostas à 4ª questão

Os 84% de respostas negativas à 5ª questão reforçam o comentário feito no quadro anterior.

5ª Questão: “O que é que era preciso para tal?”

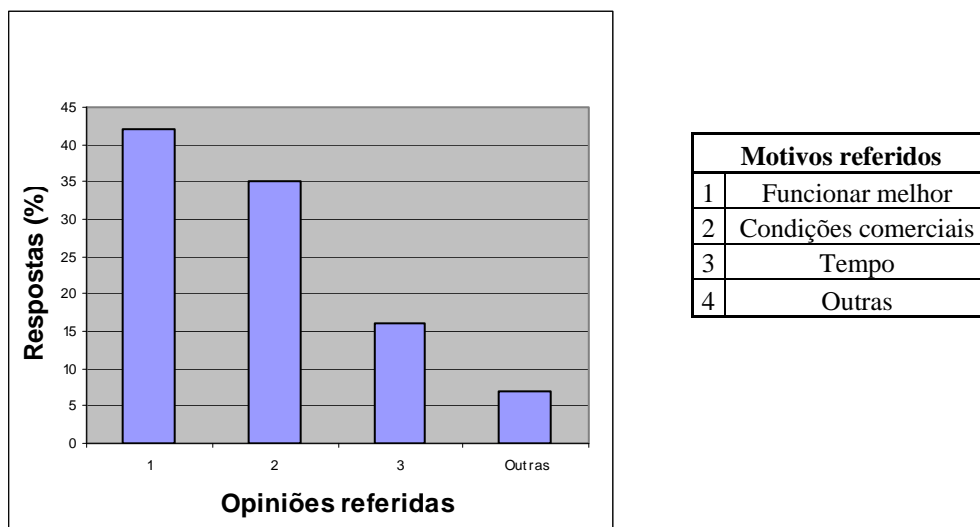


Figura 6 – Distribuição das respostas à 5ª questão

De um total de 22 respostas diferentes a esta questão, que era de resposta livre, 86% dos inquiridos invocaram (com ponderações diferentes) os 3 motivos descritos no questionário. Na sua maioria, os clientes antes de voltarem a trabalhar com a Pharmadistri, como fornecedor principal, querem ter a certeza de que a empresa está a funcionar melhor do que estava antes de optarem por outro fornecedor.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

4 – O Mercado

O mercado farmacêutico é bastante sensível, reagindo de imediato às variações económicas. Actualmente as farmácias deparam-se com uma redução no valor do volume diário de facturação relativamente ao período homólogo, visto que o consumidor tem menos disponibilidade financeira para comprar os medicamentos que necessita, o que leva a um menor volume de compras por parte da farmácia aos seus fornecedores.

Este ponto foi concluído através de um comentário feito por vários funcionários de farmácia.

Por este motivo, foi feito um questionário (ANEXO 2) a um grupo de farmácias, que foram seleccionadas a partir da 1ª linha da “matriz para selecção de farmácias” (quadro 1).

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

5 – A Concorrência

1 - A crise afecta de igual forma todos as empresas a operar na distribuição farmacêutica em Portugal.

2 - Alguns, por estratégia, reduziram o raio de acção de fornecimento às farmácias. Rotas pouco lucrativas foram extintas. Desta forma e dada a capacidade de cobertura da Pharmadistri podemos aproveitar esse nicho que foi abandonado pelas empresas concorrentes.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

6 – Os Fornecedores

1 – Com exceção a parcerias com alguns laboratórios da indústria farmacêutica que possibilitam aquisição de produtos a um preço mais baixo, tanto os fornecedores como o preço dos produtos são os mesmos para todos os armazenistas.

2 - Os preços dos medicamentos de prescrição médica obrigatória são em princípio iguais para todos os armazenistas.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

7 – Competências Formais

Os nossos clientes são, na sua maioria licenciados quer em ciências farmacêuticas, gestão, economia, etc. Apenas um número residual de clientes, proprietários de farmácias não tem habilitações ao nível da licenciatura.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

8 – Análise FOFA

O termo SWOT é uma sigla oriunda do Inglês e é um acrónimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities), Ameaças (Threats).

A análise FOFA (ou SWOT) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de um cenário, sendo usada como base para gestão ou planeamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido à sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de simplicidade ou cenário.

A análise FOFA é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada por Albert Humphrey, que liderou um projecto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970 usando dados da revista Fortune, das 500 maiores corporações.

Quadro 2 – Análise FOFA

Análise FOFA	
Pontos fortes	Oportunidades
<p>1 – Armazenista líder de mercado em Portugal;</p> <p>2 – Único operador com cobertura nacional total (continente e ilhas);</p> <p>3 – Parceria estratégica com vários laboratórios em Portugal (o que permite aquisição de produtos em condições comerciais bastante favoráveis, e uma diminuição na probabilidade de rupturas de stock)</p>	<p>1 – Nenhum concorrente da Pharmadistri tem um serviço de apoio ao cliente;</p> <p>2 – Clientes valorizam este serviço, visto que lhes garante feedback atempado às reclamações efectuadas;</p> <p>3 – Clientes tendem a reduzir número de armazenistas com quem trabalham, optando por aquele lhes garantir um serviço com melhor qualidade, e mais confiança;</p> <p>4 – A Pharmadistri é o operador com maior quota de mercado, logo, tem maior poder de negociação com fornecedores o que permite negociar melhores condições comerciais para que possa fornecer a farmácia, também com melhores condições comerciais.</p>
Pontos fracos	Ameaças
<p>1 – Grande numero de reclamações, diárias (erros de facturação, entrega de produtos danificados, atrasos nas entregas, enganos na marcação de preços, demora nos créditos);</p> <p>2 – Feedback das questões/reclamações colocadas pelos clientes, bastante demorado;</p> <p>3 – Demora na resolução das reclamações apresentadas pelos clientes.</p>	<p>1 – Operadores que decidam copiar a estratégia do DAC da Pharmadistri, podem ser uma verdadeira ameaça.</p>

8.5 – Conclusão da Análise FOFA

Após a análise da análise FOFA conclui-se que sendo a Pharmadistri o armazenista líder do sector da distribuição em Portugal, é uma mais valia para as farmácias trabalharem em parceria com a Pharmadistri.

Em primeiro lugar, as farmácias têm a garantia de aquisição de produtos de venda livre a preços bastante competitivos.

Os produtos de venda livre são produtos que não necessitam de prescrição médica, para dispensa ao utente.

O preço a que a farmácia compra estes produtos ao seu armazenista (ou directamente ao laboratório) estão ausentes de desconto financeiro.

Dada a sua dimensão, a Pharmadistri é o armazenista com o maior volume de compras aos laboratórios, o que permite negociar preços mais baixos no acto de compra e consequentemente, e permite ter um preço de venda à farmácia, mais baixo do que os restantes armazenistas.

Desta forma, ao garantirmos acesso a preços mais baixos que nos outros armazenistas, criamos uma oportunidade de aumento de quota de mercado.

A implementação do DAC fez com que a resolução de irregularidades a nível de facturação [enganos de facturação, quer a nível de preços ou de quantidades enviadas (a mais ou a menos), relativamente ao pedido feito], passasse a ser imediata, fazendo deste um ponto forte da empresa levando assim a um aumento de confiança dos clientes à Pharmadistri.

Assim, com todas as mais valias apresentadas na análise FOFA, pretende-se com a implementação do DAC, recuperar os clientes que deixaram de comprar ou que baixaram o volume de compras à Pharmadistri.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

9 – Segmentação

9.1 – Factores geográficos

Serviço destinado a todas as farmácias clientes da Pharmadistri, situadas em território nacional (continental e ilhas).

9.2 – Critérios psicográficos

9.2.1 – Classe social

Apesar de todos os proprietários de farmácias serem de classe social média-alta, e terem um estilo de vida adequado à classe em que estão inseridos, não foi encontrada correlação entre os critérios classe social e estilo de vida e o facto das farmácias comprarem, ou não, à Pharmadistri ou a qualquer outro armazenista.

9.2.2 – Estilos de vida

Os farmacêuticos/proprietários de farmácia têm um estilo de vida de acordo com a classe social em que estão inseridos. Desta forma são bastante exigentes no que diz respeito às condições comerciais oferecidas pelos armazenistas com quem trabalham.

9.2.3 – Personalidade

A personalidade forte e objectiva, é uma característica deste grupo.

9.3 – As necessidades básicas (Needs)

As necessidades reais e indispensáveis para o bom relacionamento entre a farmácia e o distribuidor são:

- 1 – Um mínimo de 3 entregas diárias (que reduz a necessidade de empate de capital em stock);
- 2 – Garantia de dispensa, por parte do seu armazenista, de todos os produtos necessários para responder à procura dos seus clientes;
- 3 – Rapidez na resolução de créditos de devoluções e de produtos mal facturados/enganos de envio.

9.4 – Os benefícios esperados (Wants)

O que cada farmacêutico espera do seu armazenista, é tudo aquilo que este departamento tem como objectivo vir a proporcionar aos seus clientes, que são todos os aspectos incluídos no ponto “*Necessidade de criação deste serviço*” (ponto2) deste trabalho.

10 – O Posicionamento

10.1 – Questões relevantes para o posicionamento

1 – Quem é o grupo alvo?

R: O grupo alvo do “**Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos**” são todas as farmácias portuguesas, clientes, ou não, da Pharmadistri.

2 – O que tem o “**Departamento de apoio ao cliente e gestão/resolução de reclamações/conflitos**” de diferente para oferecer?

R: A Pharmadistri, oferece um serviço de gestão e resolução de reclamações e conflitos, que vai aumentar o nível de confiança dos nossos clientes (farmácias) relativamente à Pharmadistri. Este serviço vai gerar um aumento de confiança na Pharmadistri porque os clientes sabem que a partir de agora têm um departamento que recebe, regista, encaminha e faz com que sejam tratadas atempadamente todas as reclamações colocadas pelas farmácias, e é-lhes garantido um feedback no prazo máximo de 24 horas.

10.2 – Grupo alvo

Para si que é proprietário de uma Farmácia, em Portugal

10.3 – Ponto de referência

E sabe que o sucesso do seu negócio depende em grande parte da harmonia da relação comercial entre a sua farmácia e o seu armazenista

10.4 – Ponto de diferença

A Pharmadistri acaba de implementar o DAC sendo o único armazenista a dispor deste serviço, que tem como objectivo ultrapassar as incidências que criam entropia ao bom funcionamento da sua farmácia.

10.5 – Suporte racional

Com este serviço vamos conhecer atempada e pormenorizadamente as suas necessidades e dificuldades, para que possamos actuar de forma rápida e concisa na resolução de cada situação que queira ver ultrapassada/resolvida

10.6 – Suporte emocional

Agora, com este novo departamento vamos conseguir prestar-lhe um serviço de excelência.

11 – Objectivos do serviço

1 – Manter a frequência de pedidos, aumentando o volume (em valor) dos mesmos. Pretende-se que o bom funcionamento deste departamento faça com que os clientes actuais fiquem satisfeitos com a prontidão de resposta da empresa, aumentando o grau de confiança na Pharmadistri, aumentando assim o volume de compras em cada pedido.

2 – O mercado farmacêutico é um mercado onde farmacêuticos, proprietários de farmácias, staff de farmácia, gestores, etc. se conhecem bem e comunicam entre si com frequência. Outro dos objectivos deste departamento, é que o seu bom funcionamento faça com que no meio farmacêutico este seja reconhecido e comentado, despertando aos não clientes, interesse em verificar as vantagens em trabalhar com a Pharmadistri, agora com esta mais valia para os seus clientes, o DAC.

Depois deste objectivo atingido, o passo seguinte é fazer a empresa crescer por penetração, aumentando o número de clientes.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

12 – MIX do Marketing de Serviços

12.1 – Serviço

O serviço prestado pelo departamento, procura melhorar o relacionamento entre a farmácia e a Pharmadistri, aumentando a confiança das farmácias em relação aos nossos serviços.

Sendo a Pharmadistri o único armazenista a disponibilizar este serviço às farmácias, este será uma mais valia importante no aumento do volume de negócios da Pharmadistri.

Este novo serviço garante aos nossos clientes, confiança e a certeza de que será dado o devido seguimento a todas as reclamações/sugestões que sejam importantes para o bom funcionamento das farmácias.

12.2 – Lugar

O local de funcionamento do departamento será nas principais delegações da empresa (norte e sul do país).

O serviço é disponibilizado via telefone, de 2^a a 6^a feira entre as 10:00h e as 18:00h.

12.3 – Promoção

A apresentação do serviço às farmácias, foi feito através do envio de um folheto informativo entregue pelos motoristas da empresa, juntamente com os pedidos diários, e anunciado também pelos delegados comerciais da empresa.

12.4 – Preço

Este serviço é gratuito.

12.5 – Ambiente físico

Este é um serviço em que o contacto é feito por telefone. No caso de grandes clientes (clientes com um volume de compras mensal superior a 90% da capacidade da farmácia) será efectuada uma visita periódica à farmácia, por parte do responsável do departamento.

12.6 – Processo

O serviço está disponível diariamente de 2^a a 6^a para as farmácias.

O cliente fala com o colaborador que é responsável não só pelo report da incidência ao departamento responsável pelo assunto em questão, como pela obtenção do feedback, e comunicação do mesmo, ao cliente.

A equipa do DAC passa a ser o contacto entre todos os departamentos da empresa, e a farmácia reclamadora.

12.7 – Pessoas

Os clientes apreciam os benefícios oferecidos por este novo departamento, assim como o valor que o departamento representa para o bom funcionamento da farmácia.

As pessoas que participam no desenvolvimento deste departamento estão motivadas para a gestão de conflitos.

13 – Estratégia

A estratégia, passa por prestar um serviço de excelência às farmácias, fazendo com que os clientes da Pharmadistri divulguem o bom funcionamento, as vantagens e a mais valia deste novo serviço a todos os colegas farmacêuticos, proprietários de farmácia e funcionários (clientes e não clientes da Pharmadistri) aumentando assim, a penetração.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

14 – Como aumentar o grau de satisfação dos clientes?

Para atingir este objectivo é preciso resolver atempadamente as incidências mais relevantes, sendo necessário para tal, a colaboração activa de todos os departamentos da Pharmadistri no que diz respeito à resolução das incidências da responsabilidade de cada departamento, assim como ao seu feedback imediato para informação aos clientes.

Note-se que tão importante como a resolução da incidência, é que o DAC tenha capacidade de informar num curto espaço de tempo (objectivado para 24 horas no máximo) o ponto de situação em que se encontra a reclamação apresentada pela farmácia.

A falta de sinergia entre os departamentos da Pharmadistri, ou a falha no tempo de resposta às incidências apresentadas pelo DAC, poderão fazer com que as farmácias optem por comprar a outros fornecedores, visto não estar a ser cumprida a função principal do DAC.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

15 – A necessidade de resolução das reclamações

Para compreendermos a importância da resolução das reclamações efectuadas pelas farmácias, e o impacto que as mesmas têm na quebra de volume de vendas da empresa, apresento de seguida um estudo quantitativo que indica o volume de negócio que a Pharmadistri perdeu no ano anterior, reflexo das incidências mencionadas no questionário em anexo.

A margem de lucro da Pharmadistri é de 2,85%.

Número total de farmácias = 2111

Farmácias que reduziram significativamente o volume de compras à Pharmadistri = 1019
Amostra = 160 farmácias (15% da amostra)

Os valores apresentados em EUROS referem-se ao volume de compras que a Pharmadistri perdeu, em cada incidência (para os 15% da amostra).

1. Pressão por parte da Pharmadistri, para liquidação de valores em atraso:

30% = 456.194,66€

2. Condições comerciais:

25% = 380.162,22€

3. Disponibilização de produtos esgotados

17% = 258.510,28€

4. Rapidez na emissão de créditos de produtos devolvidos pelas farmácias

13% = 197.684,36€

5. Erros de facturação:

9% = 136.861,64€

6. Atrasos consecutivos no horário de entrega dos pedidos:

6% = 91.238,94€

Estas 6 incidências correspondem a um total de 1.520.652,10€ de redução do volume de compras entre 31/12/2008 e 31/12/2009.

16 – Cálculo de mercado

Apresento de seguida o calculo de mercado dos anos -1 e 0 para compreendermos a quebra de quota de mercado por parte da Pharmadistri, assim como uma projecção para os anos +1 e +2 para compreendermos de que forma o DAC irá ajudar na recuperação da quota de mercado da empresa.

O valor de mercado foi calculado com base na “Matriz Boston Consulting Group”.

16.1 – Cálculo de mercado ano -1

Cálculo de mercado Ano -1			
Grupo Alvo	2111 farmácias		
Penetração	74%	1562 farmácias	
Frequência	2 pedidos diários	1562 farmácias	3124 Pedidos
Média de €Por pedido	1.101,53 €		
2111 Farmácias X 74% Penetração X 2 Frequência X 1.101,53€ X 310 (dias/ano) = 1.066.861.326€			

Figura 7 – Cálculo de mercado Ano -1

16.2 – Cálculo de mercado actual

Cálculo de mercado actual			
Grupo Alvo	2111 farmácias		
Penetração	74%	1562 farmácias	
Frequência	2 pedidos diários	1562 farmácias	3124 Pedidos
Média de €Por pedido	858.17€		
2111 Farmácias X 74% Penetração X 2 Frequência X 858.17€ X 310 (dias/ano) = 831.160.643,96€			

Figura 8 – Cálculo de mercado actual

16.3 – Cálculo de mercado para o próximo ano

Cálculo de mercado Ano +1			
Grupo Alvo	2111 farmácias		
Penetração	74%	1562 farmácias	
Frequência	2 pedidos diários	1562 farmácias	3124 Pedidos
Média de €Por pedido	950€		
2111 Farmácias X 74% Penetração X 2 Frequência X 950€ X 310 (dias/ano) = 920.100.460€			

Figura 9 – Cálculo de mercado Ano +1

16.4 – Cálculo de mercado para daqui a 2 anos

Cálculo de mercado Ano +2			
Grupo Alvo	2111 farmácias		
Penetração	80%	1689 farmácias	
Frequência	2 pedidos diários	1689 farmácias	3378 Pedidos
Média de €Por pedido	1.110€		
2111 Farmácias X 80% Penetração X 2 Frequência X 1.110€ X 310 (dias/ano) = 1.162.232.160€			

Figura 10 – Cálculo de mercado Ano +2

17 – Definição de estratégias

A Pharmadistri tem disponível um novo serviço, o DAC, que tem como objectivo fazer crescer a quota de mercado da Pharmadistri.

O objectivo principal do DAC é melhorar o relacionamento entre a Pharmadistri e os seus clientes (farmácias) minimizando os conflitos entre a empresa e as farmácias, aproveitando as reclamações feitas por estas para melhorar a prestação de serviços, e assim, minimizar a taxa de erro.

A partir do início do 2º semestre deste ano, será feita uma sondagem junto dos clientes acerca da sua opinião sobre a satisfação com a Pharmadistri.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

18 – Estratégia em Marketing e vendas

O DAC é um serviço único no mercado da distribuição farmacêutica em Portugal sendo a Pharmadistri o 1º operador no mercado farmacêutico nacional a oferecer aos seus clientes um departamento que está disponível para receber e tratar atempadamente, as suas reclamações ou sugestões.

Este é um serviço gratuito que está disponível entre as 10h e as 18h de segunda a sexta-feira.

Este serviço está à distância de um simples telefonema, sendo que para os clientes mais importantes, estão previstas visitas comerciais com periodicidade bimestral para avaliação do grau de satisfação destes clientes.

Para além do telefone e visita comercial (para clientes com volume de compras significativo, ou seja, clientes que compram à Pharmadistri mais do que 90% do seu volume total de compras mensal), o departamento tem também disponível um endereço de e-mail, e um link de acesso através da página da Pharmadistri, onde podem ser colocadas questões e pedidos de contacto.

Para dar a conhecer este novo serviço aos nossos clientes, será enviada uma carta de apresentação para todas as farmácias ao cuidado do proprietário da farmácia que será entregue em mão pelos motoristas da Pharmadistri aquando da entrega dos produtos, fazendo um pequeno briefing de referência ao novo serviço da Pharmadistri. Cada delegado comercial da Pharmadistri, a cada visita à farmácia, junto do proprietário e do respectivo staff irá fazer uma breve apresentação do departamento.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

19 – Estratégia de recursos humanos

O grande objectivo deste departamento, numa perspectiva interna, é criar uma sinergia perfeita entre todos os departamentos da Pharmadistri. Desta forma as reclamações/opiniões que nos chegam das farmácias são imediatamente encaminhadas para o departamento respectivo para resolução do mesmo.

Só através desta sinergia será possível prestar um serviço de excelência aos nossos clientes, senão vejamos:

19.1 – Solução de serviço através de um departamento

19.1.1 – Antes do departamento

- 1 – O cliente telefonava a apresentar uma reclamação
- 2 – O departamento para o qual seguia a reclamação tinha tendência a não dar continuidade à situação, visto que “caía em esquecimento”.

19.1.2 – Com o departamento

- 1 – O cliente telefona para o DAC a apresentar a sua reclamação;
- 2 - O DAC encaminha a reclamação para o departamento responsável pela regularização da incidência;
- 3 – O 1º feedback terá que ser dado ao DAC no prazo de 4 horas, a reportar o ponto de situação e a estimativa do tempo que poderá demorar a ser resolvida;
- 4 – O DAC vai solicitar feedback diariamente até que a situação esteja resolvida, e comunicá-lo ao cliente.

Desta forma podemos dar informação credível aos nossos clientes relativamente ao seguimento da sua reclamação, que dará origem a um aumento de confiança e a uma melhoria na relação entre cliente e fornecedor.

O tempo máximo de espera previsto, para cada situação (salvo raras excepções) estar resolvida, é de 24 horas.

Para um bom desempenho do DAC serão necessários os seguintes recursos:

- 1 Responsável pelo departamento
- 2 Colaboradores/as para atendimento telefónico

Foi feita uma projecção (estimativa) para atendimento de 2000 chamadas semanais pelo DAC.

Quadro 3 – Projecção semanal de chamadas recebidas no DAC

Total de telefonemas recebidos por semana	2000
Total de telefonemas recebidos por dia	400
Total de telefonemas recebidos por hora	50
Total de telefonemas recebidos por colaborador/hora	25
Média por telefonema (minutos)	1,5
Tempo de registo da incidência no CRM (minutos)	0,5

Com base nesta projecção, concluímos que os recursos propostos para o funcionamento do DAC são suficientes para prestar um serviço de elevada qualidade, e desta forma contribuir para o objectivo da implementação deste departamento.

20 – Estratégia financeira

A margem de lucro da Pharmadistri é de 2,85%.

A empresa dispõe dos recursos materiais necessários para o funcionamento do DAC sem que seja necessário investir em novos recursos para que este possa funcionar.

O departamento de informática dispõe de 4 computadores que não estão a ser utilizados neste momento (1 para o responsável do departamento e 2 para os colaboradores).

A Pharmadistri dispõe de 1 sala que não está a ser utilizada actualmente, equipada com mesas e cadeiras suficientes para o responsável do departamento e respectivos colaboradores, assim como ar condicionado, ligações eléctricas e informáticas, material eléctrico, wireless e todo o mobiliário necessário.

Este é o material necessário para dar início ao funcionamento do departamento.

Será necessário a contratação de 2 colaboradores para o departamento (o responsável do departamento já trabalhava na empresa), que pela média de ordenados para funções idênticas noutros departamentos será a seguinte:

Colaboradores (Cálculo anual)

Quadro 4 – Valor anual gasto com ordenados dos colaboradores

Colaboradores	A	B
Ordenado Base (mensal)	800 €	800 €
Segurança Social (empresa 23,75%)	190 €	190 €
Subsídio de Alimentação (5,85€X 22dias X 12 meses)	128,70 €	128,70 €
Colaboradores/ano	30.808,8 €	

Responsável do departamento (Cálculo anual)

Quadro 5 – Valor anual gasto com o ordenado do responsável do DAC

Ordenado Base (mensal)	1.746 €
Segurança Social (empresa 23,75%)	414,68 €
Subsídio de Alimentação (5,85€X 22dias X 12 meses)	128,70 €
Total/ano	31.793,92 €

Cálculo anual para ordenados do DAC:

Quadro 6 – Valor anual gasto em ordenados, no DAC

Responsável pelo departamento	31.793,92 €
Colaboradores	30.808,80 €
Total/ano	62.602,72 €

Conclusão:

No ano de 2008 a Pharmadistri perdeu quota de mercado (dados IMS). O DAC foi criado com objectivo de recuperar quota de mercado perdida pela Pharmadistri, e segundo a projecção feita neste estudo, no 1º ano, o DAC vai fazer com que a empresa recupere cerca de 88.939.816,04€ em volume de negócio, o que equivale a uma margem de lucro de 2.534.784,76€ na distribuição (margem de 2,85%), conclui-se que o DAC é um investimento necessário e lucrativo para a Pharmadistri.

21 – Estratégia de tecnologias de informação

Ao nível das tecnologias de informação não será necessário investimento, visto que o software a utilizar serão os 3 programas utilizados pela Pharmadistri, mais o Outlook para envio e recepção de e-mails.

A formação para utilização destas ferramentas é dada pelo departamento de informática da Pharmadistri.

O registo e “report” de cada contacto com clientes serão feitos no CRM da Pharmadistri, que tem um campo específico para esse assunto.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

22 – Estratégia de conhecimento do cliente

A Pharmadistri dispõe de um CRM com campos para preenchimento que permitem um conhecimento profundo de cada cliente, assim como dos seus colaboradores, tais como:

- 1 – Identificação da Farmácia
- 2 – Identificação do proprietário da farmácia
- 3 – Identificação do director técnico
- 4 – Identificação das pessoas influentes na farmácia (aquelas cuja opinião é valorizada)
- 5 – Identificação de datas de aniversário dos cônjuges, dos filhos e dos funcionários
- 6 – Interesses de todos os proprietários e funcionários da farmácia
- 7 – Futuramente será implementado um campo para tentar identificar os motivos que levam ao cliente a baixar o volume de compras (descontentamento com algo, condições comerciais, ou outra variável qualquer que seja identificada)

Para além do CRM, a Pharmadistri dispõe do comportamento comercial de cada cliente desde que é cliente da empresa, tais como.

- 1 – Volume médio de compras, diário
- 2 – Volume médio de compras, por pedido

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

23 – Plano de acção

Responsável – Responsável pelo departamento

Data de início – Dezembro de 2009

Data de implementação – Fevereiro de 2010

Custo – 62.602,72 €/ano (ordenados) + 10€carta de apresentação para a totalidade dos clientes.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

24 – Acções

Elaboração de uma carta de apresentação do DAC com a informação dos serviços que este novo departamento tem para benefício dos seus clientes.

(1500 cartas impressas na empresa, e entregues pelos motoristas da empresa. Custo aproximado 10€).

Nas visitas dos delegados comerciais às farmácias, estes irão referir os bons resultados que as farmácias têm vindo a ter, desde a implementação deste novo departamento da Pharmadistri (estímulo à utilização do serviço).

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Conclusão

Tal como a maioria das empresas, a Pharmadistri teve necessidade de recuperar capital para fazer face à conjuntura económica actual.

Para isso a Pharmadistri teve que em conjunto com os seus clientes, rever os valores vencidos e negociar a sua recuperação imediata.

Esta forma de tentativa de equilíbrio das contas da Pharmadistri não foi bem aceite pelos seus clientes, que na sua maioria não só se recusaram em pagar os valores em dívida, mesmo que para isso fosse feito um plano de pagamento (proposto para 6 meses), como na sua grande maioria (1019 farmácias) baixaram significativamente o volume de compras à Pharmadistri, e desde a data em que foi pedido a regularização dos valores vencidos, estas farmácias passaram a comprar a outro fornecedor.

A falta ou atraso na resposta às questões/necessidades/reclamações colocadas pelos clientes da Pharmadistri foi outro motivo de redução de volume de compras à empresa, e consequente perda de quota de mercado.

Segundo o resultado do questionário, se estas ocorrências não se tivessem verificado, os clientes não teriam reduzido tão drasticamente o volume de compras à Pharmadistri.

Desta forma concluímos que o bom funcionamento do DAC, será uma mais valia para a empresa, visto que será uma das suas funções gerir os conflitos com as farmácias de forma a manter uma relação comercial, saudável e lucrativa para ambos.

Este departamento será fundamental na recuperação de quota de mercado da Pharmadistri, sendo o elo de ligação entre todos os departamentos da empresa com as farmácias, tendo como objectivo corrigir atempadamente os erros que possam por em causa a harmonia do relacionamento entre a Pharmadistri e as farmácias.

Implementação do Departamento de Apoio ao Cliente e Gestão/Resolução de Reclamações/Conflitos

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Bibliografia/Netgrafia

- KOTLER, P. – Marketing Management. 11ª Edição. Prentice Hall. ISBN 0-13-0497150
- LINDON, D.; LENDREVIE, J.; LÉVY, J.; DIONÍSIO, P.; RODRIGUES, Joaquim V.
– Mercator XXI, 10ª Edição; Edições Dom Quixote. ISBN 972-20-2744-1
- LOVELOK, C.; WIRTZ, J. – Marketing de Serviços. 5ª Edição. Prentice Hall. ISBN 85-7605-057-9
- <http://www.anf.pt>
- http://www.economia.aedb.br/seget/artigos06/912_ARTIGO%20SEGET.pdf
- <http://www.farmaciasportugal.com/>
- <http://www.iapmei.pt/iapmei-leg-03.php?lei=5568>
- <http://www.ine.pt>
- http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUES_dest_boui=83376167&DESTAQUESmodo=2
- <http://www1.seg-social.pt/left.asp?03.03.01>
- http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT
- http://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_for%C3%A7as_de_Porter