



COMO APERFEIÇOAR A ESTRATÉGIA DE LUCRATIVIDADE DOS CLIENTES

Mars Petcare Brasil

Campinas, 16 de julho de 2018

Participantes

Francisco Thomaz de Carvalho Kencis, Gerente Sr. de Finanças para Demanda e Planejamento Financeiro – Economista pelo IBMEC de São Paulo e possui pós-graduação de Gestão em Vendas pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Atua na Mars há 6 anos, inicialmente na área de Trade Marketing, em seguida realizou o último projeto de revisão da Pricing da companhia, integrou o time de finanças com passagens por Finanças para Vendas, Finanças para Marketing, Tesouraria e, mais recentemente, assumiu a liderança de Business Planning.

Isabel Carneiro Baeta Pereira, Gerente de Finanças para Vendas – Engenheira Química pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Ingressou na Mars em 2013 pelo programa de Trainee em conjunto com a Heineken. Passou inicialmente por Supply, em seguida integrou o time de finanças para o planejamento anual, atuou como controller de fábrica, realizou um projeto externo na Heineken, retornou para a Mars no time de Finanças pra Demanda como gerente jr. de planejamento e, finalmente, atua como business partner da área comercial.

Sumário

Mars, Incorporated	1
Os cinco princípios	1
Mutualidade	1
Mars Petcare	1
Motivação para fazer o projeto	3
Custo de Servir	3
Finanças Liderando a iniciativa na Mars	4
Metodologia	5
Resultados atingidos	9
Conclusão e próximas etapas: Mudando a visão do planejamento estratégico	10
Referências Bibliográficas	12

Mars, Incorporated

A Mars é uma empresa familiar com mais de um século de história fazendo diversos produtos e oferecendo serviços para pessoas e animais de estimação. Com quase \$35 bilhões em vendas, o negócio opera globalmente produzindo algumas das marcas mais amadas do mundo: M&M's®, SNICKERS®, TWIX®, MILKY WAY®, DOVE®, PEDIGREE®, ROYAL CANIN®, WHISKAS®, EXTRA®, ORBIT®, 5™, SKITTLES®, UNCLE BEN'S®, MARS DRINKS e COCOAVIA®.

A Mars também fornece serviços de saúde para animais e essa história se iniciou há 25 anos, quando a empresa fez sua primeira aquisição para oferecer cuidados veterinários. A empresa aprendeu muito ao longo dessa jornada: desde a primeira parceria com o Hospital Banfield™ e a integração dos profissionais da BLUEPEARL® e Pet Partners™, à aquisição da VCA™ em 2017. A Mars começou com o objetivo de oferecer uma Medicina Veterinária de alta qualidade e, hoje, emprega cerca de 50.000 Médicos-Veterinários dedicados aos cuidados de mais de 10 milhões de pets, anualmente, na América do Norte.

A companhia está sediada em McLean, Virginia, nos Estados Unidos, e opera hoje em mais de 80 países. Os Cinco Princípios da Mars - Qualidade, Responsabilidade, Mutualidade, Eficiência e Liberdade - inspiram os mais de 85.000 associados a criar valor para todos os parceiros e gerar crescimento do qual se pode orgulhar todos os dias.

Os cinco princípios

Os Cinco Princípios são a base da cultura e os associados trabalham fortemente para vivenciá-los, na prática, a cada dia. Eles servem como uma bússola e ajudam a orientar as decisões de negócios, agregando as unidades da Mars entre geografias, idiomas, culturas e gerações. O resultado é uma relação mais forte com todos - consumidores, clientes, parceiros de negócios, comunidades e entre os próprios associados, uns com os outros.

Mutualidade

A mutualidade, especificamente, é considerada como o modelo de negócios para o sucesso. O objetivo comercial da companhia, primeiramente expresso por Forrest E. Mars, Sr., é um chamado para criar benefícios mútuos para todas as partes interessadas. Esses benefícios podem assumir muitas formas diferentes e não precisam ser estritamente financeiros por natureza. Da mesma forma, embora se buque alcançar os termos mais competitivos, as ações da Mars nunca devem ser às custas, econômicas ou não, de outras pessoas com quem se trabalha. Hoje, a família Mars e seus associados se dedicam a ter a Mars como cidadã corporativa responsável no mundo e em todas as comunidades.

Mars Petcare

Com sede em Bruxelas, na Bélgica, a Mars Petcare é uma das principais fornecedoras de petcare do mundo, empregando em torno de 75.000 associados em 55 países. São oferecidos produtos e serviços de saúde para cães, gatos, cavalos, peixes e aves.

No Brasil, o faturamento do setor Pet fechou o ano de 2017 em R\$ 20,3 bilhões, um aumento de 4,95% em relação ao ano anterior. O segmento de Pet Food, no qual a Mars tem sua maior atuação no país, continua sendo o maior na indústria para animais de estimação, com 68,6% do faturamento.

Dentro desse mercado, a Mars é líder absoluta com suas marcas, que estão presentes em todo o país e em diversos canais de atendimento. Todas as marcas levam no DNA a visão da Mars, que é “fazer um mundo melhor para os pets”, porém mantém identidades muito próprias para associação com as necessidades dos tutores e seus animais.

PEDIGREE® e WHISKAS® são as marcas mais conhecidas e vendidas no mercado Premium brasileiro. PEDIGREE® é a principal de alimentos para cães e tem na promoção da adoção um dos seus mais fortes pilares. O Programa Adotar é tudo de bom reúne mais de 150 ONGs e cuidadores e já mudou a realidade de mais de 70 mil cães abandonados no Brasil por meio da adoção. Posse responsável é um dos seus principais focos. WHISKAS®, que também é líder no segmento de gatos, tem como posicionamento global “Alimente a Curiosidade” - focado numa das principais características dos felinos, a curiosidade.

ROYAL CANIN® é líder no segmento Super Premium e EUKANUBA™ é uma marca reconhecida no mercado no segmento High Premium. A ROYAL CANIN® faz parte do grupo Mars desde 2002 e caminha para alimentos cada vez mais individualizados, focando nas necessidades específicas de cada animal.

A novidade é a marca OPTIMUM™, que foi trazida para o Brasil em 2017, até então existente apenas na Austrália. Trata-se de uma linha de alimentos úmidos, que atua no segmento High Premium e entrega uma excelente absorção de nutrientes para que o pet aproveite o máximo da vida e da companhia de seu tutor. Está disponível em sete versões para cães e gatos, com venda exclusiva no canal especialista (pet shops e clínicas veterinárias).

A Mars é uma das poucas empresas de alimentos para pets que tem um portfólio completo para todas as raças, portes e idades, com mais de 400 itens. Todas as suas marcas e toda produção seguem os padrões nutricionais estabelecidos por WALTHAM™, seu Centro de Nutrição e Bem-Estar Animal, localizado na Inglaterra.

A respeito dos alimentos úmidos, a empresa foi pioneira no desenvolvimento da tecnologia de sachês no Brasil. Na Europa, a alimentação úmida já ocupa a maior parte dos lares com animais. Existe um desafio diário de educar o tutor sobre os benefícios dos sachês e, também, expandir o conhecimento sobre os petiscos. No primeiro caso, é essencial deixar claro que o alimento é completo e balanceado. No segundo, deve-se mostrar a funcionalidade, que pode simplesmente estimular a interação entre homens e animais, mas também trazer características funcionais como o produto PEDIGREE® DENTASTIX™, que ajuda a reduzir em até 80% a formação de tártaro em cães.

A Mars no Brasil mantém planos de investimentos contemplando novas tecnologias e ampliação de portfólio e de capacidade produtiva, além de exportações para Colômbia (PEDIGREE® e WHISKAS®) e Chile (ROYAL CANIN®, PEDIGREE® E WHISKAS®). Em Ponta Grossa-PR, foram feitos investimentos, de cerca de R\$ 165 milhões, aportados na construção da nova unidade fabril, com produção das marcas PEDIGREE® e WHISKAS®.

Motivação para fazer o projeto

Apesar de ser evidente a importância de buscar sempre iniciativas que trazem maior acuracidade para os dados financeiros e melhoria da rentabilidade, momentos críticos, como de uma recessão econômica, trazem mais urgência para o tema. A crise econômica brasileira, que iniciou em meados de 2014 e se intensificou nos últimos anos, trouxe graves impactos em indicadores como o PIB, que atingiu queda de 3.8% em 2015 – pior recessão desde 1990 durante o governo Collor – e taxa de desemprego, que chegou ao auge no início de 2017 em 13.7%. Como consequência, houve também queda do poder de compra da população e retração no consumo.

Nesse cenário desfavorável que vivemos, as empresas buscam ainda mais inovar e reduzir custos, seja através de cortes ou de ganhos de eficiência na gestão financeira. Para ambas soluções, é imperativo garantir clareza e agilidade nas análises de rentabilidade, onde um profissional de Finanças tem atuação crucial e grande capacidade de influenciar a liderança para melhor tomada de decisão.

Na Mars Petcare Brasil não foi diferente. Apesar do mercado de alimentação animal estar se desenvolvendo e crescendo em grande escala no mundo, a crise brasileira também teve impacto nessa categoria e, tanto desacelerou o consumo, quanto levou o consumidor a buscar por marcas mais baratas ou melhor relação custo e benefício. Desde que empresas de petfood se instalaram no Brasil, a expectativa era de muitos anos de rápido crescimento, o que levou a grandes investimentos fabris e de publicidade. Essa ruptura na prosperidade econômica brasileira e dos mercados como um todo, agravou ainda mais a saúde financeira de negócios que se planejaram para continuar crescendo nos últimos anos.

Custo de Servir

A metodologia de análise do custo de servir tem como objetivo analisar a rentabilidade dos clientes considerando todos os custos atrelados a todos os produtos e serviços prestados aos clientes de uma empresa durante um período de tempo específico.

A abrangência dessa metodologia, saindo dos custos de produção para todo e qualquer serviço prestado para atender as solicitações dos clientes, advém da evolução histórica do relacionamento entre os fornecedores e clientes. Nos últimos anos, o mantra corporativo esteve atrelado a alavancar a satisfação dos clientes, sanando as necessidades e, assim, maximizando o nível de satisfação.

O argumento básico atrelado ao mantra estabelece que empresas de fato só conseguem fazer dinheiro quando seus clientes adquirem seus produtos e serviços. Porém, no entusiasmo de satisfazer as necessidades dos clientes, há o risco de sair de uma relação de ganho mútuo para se transformar em uma relação de prejuízo para as organizações. A metodologia, dessa forma, instiga as organizações a buscar entender o fluxo da lucratividade, as fontes de entrada e as fontes de saída atreladas aos produtos vendidos e a todos os serviços prestados.

Importante ressaltar que a metodologia define que outros aspectos devem ser atrelados a lucratividade para tornar a tomada de decisão estratégica robusta. Uma avaliação de curto prazo (horizonte de um ano) poderá estar atrelada a um momento específico de mercado (sazonal) e a decisão pode não levar em consideração uma tendência mercadológica diferente dos anos seguintes. Ademais, tomar uma decisão baseada somente em lucratividade, a partir de um mercado que se inicia, pode fazer com que a tomada de decisão coloque a empresa fora de uma onda de profundo crescimento em anos posteriores. Desse modo, as organizações devem olhar cuidadosamente tanto a lucratividade atual quanto a perspectiva futura de ganhos com os clientes.

Finanças Liderando a iniciativa na Mars

Diante do cenário econômico citado no capítulo anterior, a procura por uma estratégia inovadora se iniciou durante o ano de 2015 e o papel de finanças para encontrar alternativas se tornou fundamental. A busca de ideias e oportunidades para a melhora da lucratividade, aliada ao engajamento e comunicação com os diversos times da empresa frente aos desafios, transformou a maneira como a empresa toma decisões sobre as estratégias dos clientes nos dias atuais. Porém, para que essa transformação ocorresse, o primeiro passo dentro de finanças foi analisar o arcabouço de ferramentas na empresa e realizar um aprofundamento minucioso quanto a qualidade das informações.

Com isso, o processo se iniciou com levantamento dos demonstrativos de resultados financeiros por cliente, seguindo o modelo abaixo:

Demonstrativo do Resultado Financeiro por Cliente	
Receita Operacional Bruta	✓
Investimentos em Trade	✓
Receita Operacional Líquida	✓
Custos de Matéria Prima	✓
Custos de Manufatura	✓
Custos Logísticos	✓
Resultado Operacional Bruto	
Despesas de Propaganda	✓
Despesas com Promoções ao Consumidor	✓
Despesas com Força de Vendas	✓
Despesas com Materiais Promocionais	✓
Outras Despesas do Segmento	✓
Margem de Contribuição	

Para a análise de lucratividade por cliente, a métrica escolhida para o estudo foi a **Margem de Contribuição por cliente**. O indicador é universal, e além disso, trata-se de uma linguagem comum dentro da empresa, pois já está contida no demonstrativo financeiro como uma margem intermediária, antes do lucro total líquido.

A Margem de Contribuição é a métrica que leva em consideração todas receitas, investimentos e custos para atender os clientes. Diferente do Resultado Operacional Bruto, que leva em consideração as receitas, investimentos e custos para produção e entrega, a Margem de Contribuição também proporciona avaliar o resultado considerando as despesas de

propaganda, *promopacks*, materiais promocionais e o tamanho da estrutura de vendas alocada para cada cliente.

O segundo passo do projeto foi analisar o nível de acuracidade das informações financeiras no nível cliente, com uma revisão de toda a estrutura contábil da empresa. Em muitas situações, é recorrente que os sistemas das empresas sejam confeccionados com regras de rateio (usando o Volume, Receita Operacional Líquida, etc.) quando a informação disponível não traz o menor nível de detalhe (cliente/produto), o que pode acarretar em distorções da margem real quando analisada em alguma segmentação do negócio.

Nessa etapa, a liderança de finanças se torna fundamental, desde o entendimento do cenário atual das informações disponíveis no sistema até a conexão e engajamento com times especialistas (Vendas, Marketing, Logística, etc.) para buscar a melhor alternativa para alocar os dados financeiros por cliente, com a acuracidade necessária.

Dentre as linhas que foram analisadas, os seguintes elementos foram ajustados para proporcionar a acuracidade exigida para o projeto:

- 1) **Custos Logísticos:** Os custos relacionados a trânsito de mercadoria entre Centros de Distribuição e custos operacionais de cada estrutura (aluguel, custo das posições palete, pessoas, etc.) passaram a ser alocados para cada cliente fazendo a conexão sobre qual Centro de Distribuição faz o atendimento e qual foi a origem do produto, levando em consideração o local de produção.
- 2) **Despesas com a área de Vendas:** A estrutura de atendimento aos clientes é atribuída de acordo com o tempo de dedicação e organização da estrutura de vendas e merchandising.
- 3) **Propaganda/Mídia:** A execução das propagandas por região do país é a principal variável para alocação por cliente.
- 4) **Despesas com material promocional:** Para o projeto, é alocado pelo envio do material a ser executado nos clientes, utilizando um controle extra de saídas e entradas.

Como é possível observar, o levantamento de dados e busca pela acuracidade é um dos pilares fundamentais da ferramenta, pois a estratégia a ser construída é completamente dependente dos dados apresentados. Desse modo, a contribuição e liderança de Finanças nesse tipo de desenvolvimento de estratégia é um dos diferenciais na qualidade da tomada de decisão. Ao mesmo tempo, o trabalho realizado também evidencia a importância que existe na determinação de critérios de alocação em sistemas financeiros que busque ser benéfico para análises estratégicas.

Metodologia

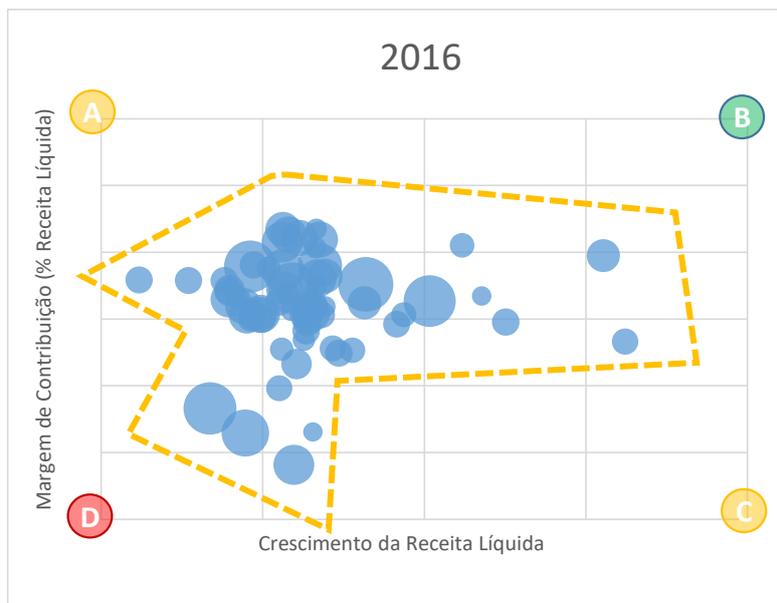
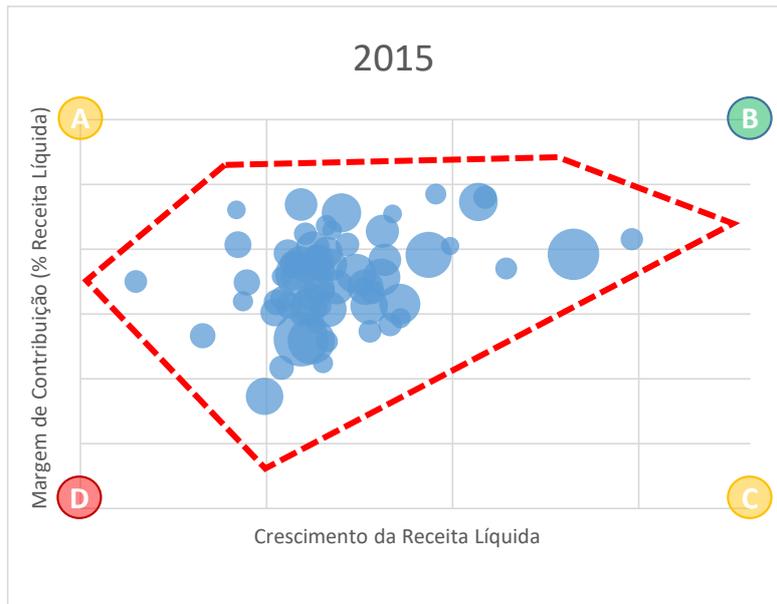
Após a definição de uma métrica ideal, que contempla todos as despesas relevantes para análise de rentabilidade de clientes, e após a minuciosa revisão da alocação dos custos, o seguinte passo, igualmente importante, é a disposição dos resultados.

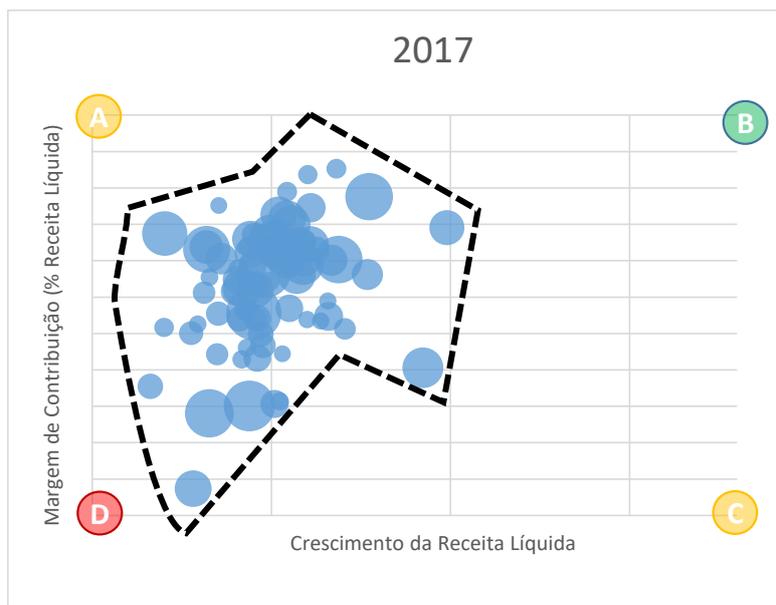
Alinhada com o direcionamento global da companhia sobre Gestão Estratégica de Canais, a primeira análise foi feita em uma matriz que traz os clientes plotados entre um eixo x

de crescimento em valor e um eixo y de Margem de Contribuição, enquanto o tamanho do círculo é determinado pela representatividade em valor de cada cliente.

Abaixo, a evolução dos resultados da Mars em forma de dispersão nos últimos 3 anos.

Observação: Os valores e nomes dos clientes não estão explícitos respeitando a confidencialidade dos dados:





Mesmo sem informações quantitativas, pode-se observar nos gráficos como o padrão de dispersão se modificou ao longo dos anos e qual a tendência dos resultados.

Para determinar quais os quadrantes da matriz e onde os clientes se encaixam, deve-se definir uma referência de crescimento e margem de contribuição. Na Mars, e nos casos mais comuns de trabalhos usando Custo de Servir, as linhas de referência são definidas pela média de resultados que a companhia atingiu naquele ano, pois assim se consegue segregar os clientes que cresceram acima ou abaixo da média e os que tiveram melhor ou pior rentabilidade que o total. Pode-se também plotar na matriz os dados de um agrupamento específico de clientes, como um canal de atendimento ou uma região, e assim obter dados mais especializados e detalhados. Outra recomendação é utilizar as metas anuais da empresa, separando então os clientes que entregaram o resultado proposto daqueles que ficaram abaixo da expectativa.

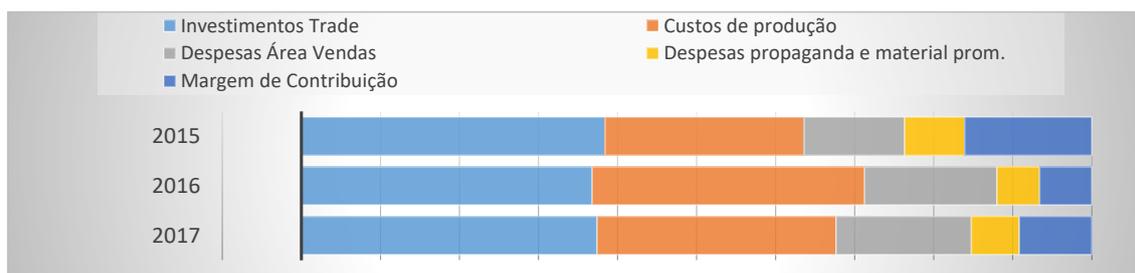
Os grupos de clientes localizados em cada quadrante podem ser descritos e classificados, de forma geral, de acordo com o esquema abaixo:

↑ Margem de Contribuição ↓	A: Escala	B: Parceiros
	Expectativas: <ul style="list-style-type: none"> Entregar crescimento menor ou na média da companhia Base de volume e receita do portfólio atual Alto potencial para: <ul style="list-style-type: none"> Planos de categoria baseados em vontade de colaborar e habilidade na execução Plano para reduzir/otimizar investimentos ao longo do tempo 	Expectativas: <ul style="list-style-type: none"> Aumentar crescimento/participação da companhia Criar uma base de participação no lucro nos próximos 5 anos Demonstra vontade de colaborar e habilidade na execução Alto potencial para: <ul style="list-style-type: none"> Planos de crescimento de categoria Times e recursos dedicados Portfólio ou iniciativas customizadas Priorização no atendimento
	D: Nicho	C: Talento Emergente
	← Crescimento →	

Além das análises em grupo, o trabalho também permite aprofundar em particularidades de cada cliente e identificar oportunidades ou áreas foco para traçar planos de ação.

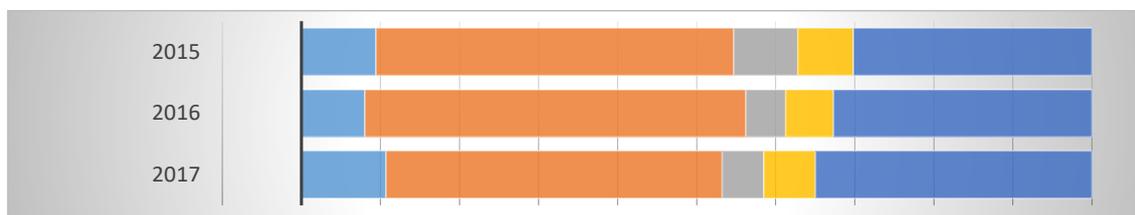
Para os clientes prioritários, seja por representatividade em valor ou resultados discrepantes de crescimento ou margem de contribuição, foram feitos gráficos de barras que demonstram a participação de cada despesa em percentual da receita líquida. Abaixo, dois exemplos fictícios para demonstrar como os dados foram visualizados e o tipo de *insights* que resultam da análise:

Exemplo A:



O cliente no exemplo acima teve uma evolução negativa de Margem de Contribuição do ano 2015 para 2016, impactado prioritariamente por custos de produção. O efeito contrário acontece no ano seguinte. Nesse caso, é importante avaliar qual linha de custos teve a maior variação, se foi algo comum a outros clientes da empresa, e como as áreas comerciais com a colaboração de finanças podem influenciar para melhorar a eficiência e redução das despesas. No caso de aumento de custos logísticos, por exemplo, pode-se pensar em renegociação de contratos; padronização de rotas e de cargas e até mesmo melhoria de mix dentro do portfólio que o cliente compra para aumentar o valor agregado da mercadoria transportada. Havendo limitação de alcance para redução de custos, quando os impactos advem de efeitos macroeconômicos, por exemplo, uma alternativa é atuar em outra linha, como reduzindo investimento ou com corte de atendimento, avaliando sempre cuidadosamente quais as consequências dessa decisão e quais clientes serão priorizados.

Exemplo B:



Já no exemplo B, apesar de também haver variação significativa nas barras laranjas, a margem de contribuição melhora consecutivamente ao longo dos 3 anos. Percebe-se um aumento nos investimentos de Trade, mas que não deteriora a rentabilidade do cliente, o que pode levar à conclusão de que os recursos estão sendo usados da forma correta e com ROI positivo. Além disso, a redução das barras cinzas, de Despesas com a área de vendas, sugerem maior eficiência de atendimento, que pode estar ligada a revisão de rotas ou mesmo a escala, caso o cliente esteja crescendo e diluindo custos fixos. É importante analisar os dados de forma conjunta e

revisitar o histórico para chegar às conclusões assertivas. Em casos de sucesso, como o demonstrado acima, deve-se usar os aprendizados e tentar replicar as iniciativas para clientes com um perfil parecido, como do mesmo canal, tipo de loja ou tamanho, e que não estejam entregando os mesmos resultados financeiros.

Resultados atingidos

Entrando em exemplos mais palpáveis, dentro da transparência de informações permitida, desde o início do projeto em 2015, tivemos inúmeras ações de melhoria de rentabilidade como resultado do Custo de Servir. Em 2017, especificamente, foi montado um grupo de trabalho focado principalmente em clientes localizados no quadrante D, que levavam o resultado total da companhia para baixo. As ações desenhadas endereçavam as maiores áreas de oportunidades, sendo elas: custo logístico e investimentos de Trade. Listados a seguir estão resultados reais atingidos na Mars, demonstrados em termos relativos:

1. Revisão de rota de atendimento de promotores no cliente A

O cliente A estava apresentando contração de receita em 2017 vs. ano anterior e, por conta disso, reduzindo a capacidade de diluir custos fixos. Baseado no seu Custo de Servir, foi tomada a decisão de reduzir a frequência de atendimento de suas lojas visando melhorar sua rentabilidade, e ao mesmo tempo, priorizar o atendimento em outros clientes que apresentavam crescimento e um DRE mais saudável. Essa decisão, isolada de outros fatores, melhorou a margem de contribuição do cliente em 3.6 pontos percentuais.

2. Eficiência fiscal nos clientes B e C

Com base no Custo de Servir, foi identificada a oportunidade de renegociar cláusulas contratuais com um grupo de clientes, para que os percentuais devidos fossem aplicados dentro da nota fiscal, em forma de desconto na tabela de preço, e assim, reduzir o montante pago eliminando a incidência dos percentuais nos impostos. As negociações foram feitas com cada um individualmente e em cada caso foram acordadas condições diferentes, mas sempre buscando melhoria da Margem de Contribuição e benefícios mútuos.

Cliente B: seu contrato foi negociado para dentro da nota e o benefício foi dividido 50/50. Sua Margem de Contribuição cresceu em 2.1p.p. por conta dessa iniciativa;

Cliente C: 40% do benefício fiscal ficou para o cliente e sua margem de contribuição variou +1%.

Esses resultados e os aprendizados das negociações estão sendo replicados para outros clientes de perfil parecido, com abertura e flexibilidade nas operações para aceitar essa mudança. A iniciativa é bastante positiva, pois tem potencial para aumentar a lucratividade da indústria e do varejo ao mesmo tempo.

Além das ações acima, também houve renegociação de parâmetros logísticos e definição de padrões - como carga mínima - que reduziram custos. O trabalho do Custo de Servir, porém, não limita o alcance da sua influência à redução de gastos para melhorar a rentabilidade. O time de finanças que suporta a liderança de demanda, usou esses resultados para influenciar decisões, como escolha de canal de atendimento e abertura de vendas:

3. Internalização do cliente D

Através dos resultados desse projeto, também foi identificada a oportunidade de trazer um cliente prioritário para atendimento direto, visando não só melhorar o resultado financeiro, mas também o nível de serviço. Essa ação teve aumento de +20% na receita por tonelada e aproximadamente +2% em margem.

4. Abertura de novo cliente E

Em um último exemplo, vale ressaltar que o trabalho não é usado apenas para análise de resultados e para entender o histórico. A expertise adquirida foi usada também para planejar resultados futuros e, no caso do cliente E, de forma inovadora, foi usado para abrir vendas com a melhor equação de margem de contribuição possível, levando em conta não só o potencial de receita, mas também custos de atendimento e investimentos de marketing. Com isso, as vendas foram abertas com uma margem de contribuição que supera em mais de 10p.p. a média da companhia.

Mesmo sem abriremos os números, fica clara a relevância da contribuição do Custo de Servir para o resultado da empresa e os exemplos dados são apenas alguns dos inúmeros benefícios que essa metodologia é capaz de gerar. Apesar de apresentado aqui como um projeto iniciado pelo esforço do time de finanças, o Custo de Servir deixa de ser um trabalho isolado e passa a fazer parte do planejamento estratégico e dos processos rotineiros da Mars. Os resultados aqui demonstrados integram reuniões periódicas de análise de performance dos clientes, são revisitados constantemente pela liderança e balizam a tomada de decisão no que tange a gestão de vendas.

Conclusão e próximas etapas: Mudando a visão do planejamento estratégico

A partir de toda a experiência no desenvolvimento dessa metodologia, ficou evidente o poder da metodologia do Custo de Servir. A visão de futuro para a ferramenta na visão do Time de Finanças da Mars Petcare, é que a constante utilização da metodologia pode potencializar a discussão sobre itens igualmente estratégicos e relevantes.

O primeiro aspecto está relacionado ao alicerce da metodologia, que são os sistemas presentes nas empresas. A partir de todo estudo que foi feito sobre a estrutura contábil, fica

explícita a necessidade de trazer o ponto de vista estratégico e garantir que tanto os sistemas atuais quanto futuros já contemplem alocações ideais do ponto de vista do Custo de Servir.

O segundo aspecto direciona o uso da metodologia para tomada de decisão, desde questões relacionadas a aberturas de novas lojas pelos atuais clientes e o arcabouço de serviços correspondentes (verbas de abertura de loja e demandas por serviços para as novas lojas) até a entrada em novas rotas de atendimento aos consumidores, como e-commerce.

O terceiro aspecto refere-se a ampliar o tema não somente sobre a ótica da lucratividade, mas também agregando outros temas importantes no mundo de finanças, como a capacidade de geração de caixa da carteira de clientes, e aspectos mercadológicos. O alinhamento entre o Custo de Servir, a Gestão estratégica dos Canais (atual e futura), e a gestão de portfólio, passando sobre o uso dos investimentos no longo prazo e o cruzamento entre as vantagens competitivas da empresa, potencializa discussão sobre a melhor alocação dos recursos internos para maximizar a vantagem competitiva e busca por alternativas que efetivamente garantam o atingimento dos resultados projetados, transformando a visão estratégica do negócio.

Em um sentido mais amplo, o papel de finanças pode se tornar ainda mais fundamental para relação da indústria com os parceiros de negócio, pois a metodologia pode ser multiplicada, a partir de todo know-how adquirido, para que os clientes também possam avaliar a lucratividade de seus clientes (consumidores, pequenos lojistas, etc.) e tomarem as decisões estratégicas sobre a lucratividade atual e sobre como direcionar o negócio para o futuro.

Referências Bibliográficas

- Abinpet, 2017
- Nielsen, 2017
- IBGE, 2018
- <http://www.ilos.com.br/web/custo-de-servir-uma-metodologia-para-o-calculo-da-rentabilidade-dos-clientes-parte-1/>
- Evans, Vaughan. Key Strategy Tools – The 80+ tools for every manager to build a winning strategy. FT Publishing, 2013. 358p.