



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

MARCELA REMONDINI

**SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES E GESTÃO DO RELACIONAMENTO
EM UMA PEQUENA EMPRESA B2B DE TREFILAÇÃO DE METAIS**

Brasília
2012

MARCELA REMONDINI

**SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES E GESTÃO DO RELACIONAMENTO
EM UMA PEQUENA EMPRESA B2B DE TREFILAÇÃO DE METAIS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília
2012

MARCELA REMONDINI

**SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES E GESTÃO DO RELACIONAMENTO
EM UMA PEQUENA EMPRESA B2B DE TREFILAÇÃO DE METAIS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília, 25 de novembro de 2012.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gilberto Gomes Guedes

Prof. Dra. Tânia Cristina da Silva Cruz

**Dedico este trabalho à minha família e,
especialmente, à empresa que motivou o estudo.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, mais uma vez, que apoiaram incondicionalmente meu ingresso na pós-graduação mesmo em meio à turbulência que marcou o início das aulas. Aos meus irmãos, pelo companheirismo de sempre e pela compreensão com minha ausência. Ao Paulo, que foi meu porto-seguro em meio a conselhos, revisões de texto, caronas e muitos momentos que exigiram sua paciência. À verdadeira empresa Tubotudo, por contribuir de forma essencial para a concretização desse trabalho. Ao querido professor Gilson Ciarallo, pela presteza, prontidão, entusiasmo, cuidado e atenção com meu trabalho. Aos professores do UniCEUB, pelo aprendizado proporcionado nesses quase dois anos de estudos. Aos colegas de turma, pela companhia nos sábados ensolarados e pelo enriquecedor compartilhamento de ideias.

“As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda.”
McKenna (1993)

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo desenvolver uma proposta de segmentação de mercados-alvo, identificação dos principais clientes e recomendação de ações de comunicação e relacionamento para a Tubotudo – nome fictício dado à empresa objeto do trabalho. Trata-se de uma pequena metalúrgica, fornecedora de soluções para os mais diversos segmentos industriais, que tem encontrado dificuldades tanto para atrair novos clientes como para reter os antigos. Para se chegar a uma conclusão viável para a empresa, foram feitas inicialmente pesquisas bibliográfica e documental sobre os principais temas relacionados à realidade da Tubotudo. Entre eles, pode-se destacar: a necessidade de ações de comunicação dirigidas e de relacionamentos estreitos com compradores empresariais; dificuldades inerentes às pequenas empresas brasileiras, tais como limitações financeiras, organizacionais e tecnológicas e a ausência de planejamento na gestão; as etapas do processo de segmentação de clientes, o que inclui definir as variáveis adequadas para caracterizar grupos de clientes e identificar segmentos-alvo priorizados nas estratégias da empresa; e a importância do marketing de relacionamento e do CRM na retenção de clientes. Após a etapa de embasamento teórico, foi apresentado o caso da Tubotudo, cujas informações foram obtidas por meio de documentação direta junto à empresa. Na descrição de sua atuação, destaca-se a ausência de identificação dos principais segmentos de mercado atendidos, o que faz com que a metalúrgica aborde todos os seus diferentes públicos de forma indiscriminada. Após a apresentação dos resultados da Tubotudo e das dificuldades que ela tem enfrentado, foi realizada uma análise crítica de sua gestão, feita a partir do paralelo traçado entre as iniciativas empenhadas pela empresa e os conceitos teóricos apresentados. Por fim, com vistas a recomendar à Tubotudo ações para atrair e reter clientes, foram aplicadas à empresa as etapas de segmentação de mercados-alvo e de identificação dos clientes mais valiosos, viabilizadas a partir de uma pesquisa feita sobre bases de dados que a empresa possui. O estudo permitiu concluir que, apesar das limitações organizacionais comuns às pequenas empresas, é possível à Tubotudo delinear seu público-alvo e as iniciativas adequadas para mantê-lo com a empresa.

Palavras-chave: Segmentação. B2B. Pequenas empresas. Marketing de relacionamento.

ABSTRACT

This study aimed at developing a proposal for target markets segmentation, identification of key customers and recommendations on communication and relationship initiatives for Tubotudo – a given name for a small metallurgical company which provides solutions for various industrial segments and has found it difficult to both attract new customers and retain old ones. In order to reach a conclusion for Tubotudo, bibliographical and documentary researches were initially made on key issues related to the company's reality. Among them it is worthy to be mentioned: the need for directed communication actions and close relationships with corporate buyers; difficulties inherent in small Brazilian companies, such as financial, organizational and technological constraints and absence of planning; the stages of the process of customers segmentation, which includes defining the appropriate variables to characterize groups of similar customers and the identification of target segments which will be prioritized by the company; and the importance of relationship marketing and CRM in customer retention. After the theoretical basement stage, the Tubotudo case was presented through direct documentation obtained from the company. Among other characteristics, Tubotudo's highlight is the lack of identification of the key market segments served by the company, which leads Tubotudo to address the same treatment to all its public. After the presentation of the results of Tubotudo and the difficulties it has faced, a critical analysis of its management is performed, which is made from the parallel drawn between the initiatives engaged by the company and the theoretical concepts presented. Finally, in order to recommend to Tubotudo actions to attract and retain customers, the steps for customer segmentation and identification of the most valuable customers were applied to Tubotudo. It was made possible from a research done on company's databases. The study concluded that, despite organizational limitations common to small businesses, it is possible for Tubotudo to define both its target and the initiatives in order to keep customers with the company.

Keywords: Segmentation. B2B. Small business. Relationship marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplos de tubos trefilados_____	33
Figura 2 – Níveis de relação entre fornecedores e compradores de trefilados_____	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação entre os objetivos pretendidos e a metodologia proposta	16
Quadro 2 – Representação da planilha utilizada para consolidação dos dados	44
Quadro 3 – Inclusão na planilha das colunas relativas à análise RFV	44
Quadro 4 – Segmentos de mercado dos clientes da Tubotudo	46
Quadro 5 – Estados com maior participação em vendas	46
Quadro 6 – Principais segmentos atendidos pela Tubotudo	47
Quadro 7 – Segmentos com clientes valiosos ou potencialmente valiosos	47
Quadro 8 – Critérios de avaliação dos clientes de acordo com a análise RFV	49
Quadro 9 – Resumo das recomendações para atração e retenção de clientes	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABM – Associação Brasileira de Metalurgia, Metais e Mineração

B2B – *Business to Business*

BZ – Clientes Abaixo de Zero (*Bellow Zero*)

CMP – Clientes de Maior Potencial

CMV – Clientes de Maior Valor

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CRM – *Customer Relationship Management*

EI – Empreendedores Individuais

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Inmetro – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Intelectual

RFV – Recência, Frequência e Valor

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 MERCADO EMPRESARIAL OU <i>BUSINESS TO BUSINESS</i>	17
1.1 Características básicas	17
1.2 Argumentos de vendas para o comprador empresarial	19
2 PEQUENAS EMPRESAS	21
2.1 Conceitos	21
2.2 Características organizacionais das pequenas empresas	21
2.3 Pequenas empresas brasileiras	22
2.4 Comunicação em pequenas empresas	23
3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	24
3.1 Etapas do processo de segmentação	25
3.2 Segmentação como estratégia competitiva	26
3.3 Segmentação e gestão estratégica orientada ao mercado	27
4 GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO	28
4.1 Relacionamento	28
4.2 <i>Customer Relationship Management</i> – CRM	29
4.3 Etapas do CRM	30
4.4 Análise dos clientes a partir de recência, frequência e valor	31
4.5 Softwares de CRM	32
5 APRESENTAÇÃO DO CASO TUBOTUDO	33
5.1 Trefilação de tubos de metal	33
5.2 Estrutura e recursos	35
5.3 Produto, preço e distribuição	35
5.4 Comunicação	37
5.4.1 <i>Anúncios</i>	37
5.4.2 <i>Sítio</i>	38
5.4.3 <i>Mala-direta e e-mail marketing</i>	38
5.4.4 <i>Eventos</i>	38
5.5 Processo de vendas	39
6 ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA TUBOTUDO	40
6.1 Desafios e obstáculos principais	40
6.1.1 <i>Problemas comuns a pequenas empresas</i>	40

6.1.2 <i>Comunicação e vendas</i>	41
6.1.3 <i>Segmentação e relacionamento</i>	42
6.2 Proposta de segmentação de mercado e identificação de oportunidades de atração e retenção de clientes	43
6.2.1 <i>Metodologia</i>	43
6.2.2 <i>Conclusões acerca da identificação dos segmentos-alvo</i>	45
6.2.3 <i>Conclusões acerca da identificação dos clientes a serem retidos</i>	49
6.3 Outras recomendações	51
CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A Roteiro inicial para entrevistas	56
APÊNDICE B Parte da planilha eletrônica utilizada como base para o capítulo 6	57
ANEXO A Página do INPI	58

INTRODUÇÃO

Os ambientes mercadológicos hoje se caracterizam pela alta competitividade e por produtos personalizados. Nesse contexto, as organizações devem conhecer e acompanhar continuamente as necessidades e expectativas de seus diferentes grupos de clientes, os quais, mais bem informados e exigentes, estão cada vez mais distantes da fidelidade a uma organização. Cabe às empresas concentrar-se no desenvolvimento de vínculos sólidos com eles e, para isso, devem compreendê-los de forma que se saiba onde estão, o que buscam, como atraí-los e o que fazer para retê-los.

No mercado empresarial, ou mercado *business to business* – B2B, tal preocupação é mais latente, pois as singularidades no processo produtivo e no comportamento dos clientes exigem relações mais próximas e confiáveis entre vendedores e compradores. Os pequenos negócios atuantes no mercado B2B, como a Tubotudo – nome fictício¹ atribuído à empresa estudada neste trabalho –, também estão condicionados a essa realidade. No entanto, é comum encontrar entre eles deficiências em planejamento e em recursos organizacionais que dificultam a tomada de decisões estratégicas.

A Tubotudo é uma pequena metalúrgica paulista que produz tubos trefilados² de metais não ferrosos para empresas dos mais diferentes segmentos industriais. Seus produtos podem ser aplicados, por exemplo, na fabricação de máquinas e equipamentos diversos, na construção civil, na produção de instrumentos musicais e na confecção de acessórios femininos. Apesar de reconhecer que cada diferente grupo de compradores demanda soluções específicas, a empresa empreende as mesmas iniciativas de comunicação e vendas para todos eles, sem levar em conta quais clientes e segmentos são os mais importantes e quais os esforços necessários para cada um. Na verdade, a empresa carece de recursos humanos, financeiros e tecnológicos para atuar de forma a identificar seu público-alvo e tomar decisões orientadas a ele.

Diante dessas perspectivas, pergunta-se: de que forma a Tubotudo, uma pequena empresa com diversas limitações de recursos para tomar decisões orientadas aos clientes,

¹ De acordo com o Instituto Nacional da Propriedade Intelectual – INPI (2012), não havia nenhum registro de marca com o nome “Tubotudo” até a data de conclusão deste estudo, conforme mostrado no Anexo A.

² De acordo com a Associação Brasileira de Metalurgia, Metais e Mineração – ABM (2012), o processo de trefilação de tubos consiste no trabalho de conformação de peças a partir de especificações dadas pelo cliente, como o diâmetro, o formato e a espessura.

pode adaptar sua realidade para segmentar sua base de dados e identificar, atrair e reter seus principais públicos?

O objetivo geral deste trabalho é, após estudar e avaliar as iniciativas da Tubotudo sob uma perspectiva teórica, apresentar uma proposta de segmentação de seus clientes com vistas a identificar seus principais públicos e a recomendar ações de comunicação e relacionamento com eles.

Os objetivos específicos são: compreender quais os principais conceitos relacionados ao contexto da Tubotudo abordados por teóricos e pelo mercado; diagnosticar pontos de melhorias para a empresa a partir do comparativo entre sua atuação e a bibliografia analisada; verificar de que forma a empresa pode aplicar à sua realidade conceitos básicos de comunicação e relacionamento em mercados *business to business*; elaborar uma proposta de segmentação viável para a empresa a partir de dados de vendas dos quais a Tubotudo já dispõe; e recomendar ações de comunicação e relacionamento com vistas a atrair e reter os principais clientes.

No âmbito acadêmico, o presente trabalho busca trazer à realidade de pequenas empresas a aplicação de modelos teóricos desenvolvidos por autores consagrados no meio empresarial e no acadêmico. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2011), são criados anualmente mais de 1,2 milhão de empreendimentos formais no Brasil. Desses, 99% são micro e pequenas empresas e Empreendedores Individuais – EI³, que respondem por mais da metade dos empregos com carteira assinada no país. No entanto, apesar da visível significância que as pequenas empresas têm no cenário econômico e social, suas singularidades e suas limitações ainda são pouco exploradas no meio acadêmico.

A pesquisa também trará relevante contribuição social e econômica ao explorar questões como planejamento, comunicação, atração e retenção de clientes, que podem ser vitais às pequenas empresas brasileiras. Segundo dados do SEBRAE (2008), 27% das empresas paulistas fecham as portas no primeiro ano de atividade. Cabe ressaltar que o estudo é elaborado em um momento em que a indústria brasileira enfrenta forte concorrência de produtos asiáticos importados, em especial os chineses (CRUZ, 2011). Como pequenas

³ De acordo com o SEBRAE, o Empreendedor Individual é o empresário individual a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil, que tenha auferido receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R\$ 60.000,00 e que seja optante pelo Simples Nacional.

empresas similares à Tubotudo têm tido dificuldades para reagir a esse movimento, o presente estudo pode estimulá-las a fazer frente a esse desafio.

Para desenvolver o trabalho, apresenta-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica sobre os principais temas relacionados ao estudo – mercados empresariais, pequenas empresas, segmentação e marketing de relacionamento –, os quais vão compor os capítulos 1 a 4. De acordo com Gil (2002, p. 44), tal técnica de pesquisa abrange aquela bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, monografias, teses e meios audiovisuais. Essa etapa contou também com pesquisa documental, que, segundo Lakatos (2001, p. 174), se refere a dados restritos a documentos, tais como estatísticas, relatórios e contratos e legislação, que podem ser feitos no momento em que o dado ocorre ou depois.

Na sequência, no capítulo 5 apresenta-se o caso da empresa Tubotudo. São descritas nesse capítulo suas características básicas, suas limitações, ações empreendidas e outros aspectos de sua atuação. Os dados necessários para traçar o panorama da empresa foram levantados por meio de documentação direta, a qual Lakatos (2001, p. 182) define como “levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem”. Nesse caso, a pesquisa para constituir o caso foi feita na própria Tubotudo e contou com entrevistas com os sócios, levantamento de arquivos com peças de comunicação, fotografias e relatórios de vendas. Também foram elaborados e respondidos questionamentos enviados por meios eletrônicos.

O capítulo 6 consolida a análise crítica da atuação da empresa e, a partir da aplicação dos conceitos teóricos explanados nos capítulos 1 a 4, apresenta uma proposta de segmentação da base de clientes da Tubotudo, cujo objetivo é viabilizar a identificação dos principais mercados-alvo e dos clientes que devem constituir o foco de ações de atração e retenção. Para viabilizar essa etapa, foi traçado um paralelo entre as iniciativas desenvolvidas pela empresa e a pesquisa bibliográfica apresentada. Também foi feita uma pesquisa sobre cada cliente constante da base de vendas da Tubotudo para identificar seus segmentos de atuação. Esse trabalho foi integrado a diversos relatórios da empresa, o que constitui uma pesquisa por documentação direta. Para subsidiar a definição dos segmentos identificados, foi utilizada a nomenclatura estabelecida pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

No Quadro 1 relacionam-se os objetivos pretendidos com o presente trabalho e a metodologia proposta para atingi-los.

Objetivo geral: após estudar e avaliar as iniciativas da Tubotudo sob uma perspectiva teórica, apresentar uma proposta de segmentação de seus clientes com vistas a identificar seus principais públicos e a recomendar ações de comunicação e relacionamento com eles.			
Capítulos	Técnica de Pesquisa	Produtos	Objetivos específicos alcançados
Capítulos 1 a 4 – Embasamento teórico sobre mercado empresarial, pequenas empresas, segmentação de mercado e relacionamento	Documentação indireta por pesquisa bibliográfica e pesquisa documental	Levantamento dos principais conceitos teóricos que devem ser considerados na análise do caso	Compreender quais são os principais conceitos relacionados ao contexto da Tubotudo abordados por teóricos e pelo mercado Verificar de que forma a empresa pode aplicar à sua realidade conceitos básicos de comunicação e relacionamento em mercados <i>business to business</i>
Capítulo 5 – Apresentação do caso Tubotudo	Documentação direta junto à própria empresa	Descrição clara da situação da empresa – ações empreendidas, recursos e dificuldades enfrentadas	Diagnosticar pontos de melhorias para a empresa a partir do comparativo entre sua atuação e a bibliografia analisada
Capítulo 6 – Análise	Documentação indireta por pesquisas bibliográfica e documental e documentação direta por meio de levantamento de dados da empresa e de clientes	Diagnóstico das iniciativas da empresa frente ao levantamento teórico Proposta de segmentação de clientes Recomendações de ações	Diagnosticar pontos de melhorias para a empresa a partir do comparativo entre sua atuação e a bibliografia analisada Verificar de que forma a empresa pode aplicar à sua realidade conceitos básicos de comunicação e relacionamento em mercados <i>business to business</i> Elaborar uma proposta de segmentação viável para a empresa a partir de dados de vendas dos quais a Tubotudo já dispõe Recomendar ações de comunicação e relacionamento com vistas a atrair e reter os principais clientes

Quadro 1 – Relação entre os objetivos pretendidos e a metodologia proposta
Fonte: elaborado pela autora (2012)

1 O MERCADO EMPRESARIAL OU *BUSINESS TO BUSINESS*

Empresas também são compradoras. Precisam adquirir matérias-primas, serviços e outros recursos para que suas soluções cheguem ao consumidor final. No entanto, as relações *business to business*, B2B ou, ainda, de negócio para negócio (COBRA, 2009, p. 225), não podem ser conduzidas da mesma forma como são feitas nas relações com o consumidor final.

Os compradores empresariais, termo utilizado por Kotler (2000, p. 216) para identificar organizações que compram bens e serviços de outras, possuem comportamentos de compra singulares que devem ser observados. Desenvolver estratégias de marketing para esse público sem considerar tais características pode levar a resultados inócuos.

1.1 Características básicas

Telles (2003, p. 4) traz uma definição precisa para o marketing voltado para empresas, a qual deve ser o ponto de partida para analisar seus principais aspectos e direcionar o estabelecimento de estratégias. Enquanto o marketing de consumo destina-se ao consumo próprio de indivíduos,

[...] o marketing industrial ou empresarial é direcionado a clientes industriais/empresariais ou institucionais, que utilizariam os bens e serviços demandados no seu processo produtivo, transformando-os (como matérias-primas e componentes), usufruindo-os (como equipamentos e instalações) e/ou consumindo-os (como suprimentos operacionais, materiais auxiliares, serviços e utilidades), com o objetivo de constituir a oferta de seus produtos ao cliente final ou ao próximo elo da cadeia produtiva.

De acordo com Cobra (2009, p. 225), os mercados empresariais se caracterizam essencialmente pela presença de poucos compradores, cada qual demandando soluções específicas para seu negócio. Embora diferentes empresas de ramos diversos requeiram componentes e soluções comuns a todas elas, as necessidades técnicas durante o processo produtivo são singulares. Dessa forma, as empresas fornecedoras de bens e serviços a

compradores empresariais dificilmente trabalham sem personalizar cada bem ou serviço oferecido.

Telles (2003, p. 12) destaca também que as compras empresariais são consideradas complexas em razão do valor normalmente elevado de cada transação. Ou seja, são poucos, mas grandes compradores. Por isso, uma empresa que vai adquirir uma solução precisa de argumentos consistentes para tomar uma decisão de compra, o que não é possível por meio de ações de comunicação e vendas superficiais. São necessários esforços dirigidos e um relacionamento estreito entre fornecedor e comprador.

Nesse contexto, o SEBRAE (2006) indica esforços de venda pessoal (como visitas externas aos principais clientes potenciais) e ações como mala-direta como sendo as iniciativas mais adequadas para atingir compradores empresariais. Também ressalta que a participação em feiras e a realização de ações de divulgação em publicações especializadas e em localidades geográficas onde as empresas compradoras se concentram também são importantes no processo de comunicação B2B. Peppers e Rogers (2001, p. 9) sugerem que também é vantajoso basear o processo de vendas na educação e treinamento dos clientes. Na posição de ter de ensinar os clientes pessoas jurídicas a usar seu produto ou serviço de maneira mais produtiva, a empresa fornecedora por vezes terá a oportunidade de explicar por que seu produto é o mais vantajoso.

No tocante às características básicas de mercados empresariais, Peppers e Rogers (2001, p. 6) afirmam que “a primeira e mais óbvia diferença” entre vender para um indivíduo e vender para uma empresa é que o consumidor final constitui uma só unidade de tomada de decisões, ao passo que, numa organização, um grande número de pessoas exerce influência sobre o processo decisório de compra. Logo, a empresa que deseja vender para outra empresa deve conhecer o papel de cada personagem – como, por exemplo, o presidente da organização, o engenheiro de produto e o representante da área comercial – e desenvolver e cultivar relacionamento com cada um deles.

Outra importante característica dos negócios empresariais é a natureza da demanda, que, para Cobra (2009, p. 227), é derivada e volátil. A primeira descrição significa que a demanda por produtos industriais deriva da demanda dos clientes finais, de forma que esta impulsiona aquela. A demanda volátil, por sua vez, é aquela que aparece e diminui em função de períodos específicos e modismos do mercado. A demanda por um produto que cai no gosto de consumidores vai causar impactos em toda a cadeia produtiva. Tais características do negócio, por si só, já constituem subsídios para tomadas de decisão de organizações de

quaisquer portes, inclusive as pequenas e médias empresas. O acompanhamento do mercado consumidor é fundamental para projetar demandas no mercado empresarial. Dessa forma, as empresas podem desenvolver ações de comunicação e vendas voltadas a clientes empresariais de mercados-alvo que estejam com grande demanda de consumidores finais.

Kotler (2000, p. 216) também destaca a reciprocidade como característica fundamental do mercado *business to business*. Os compradores empresariais costumam ter preferência por trabalhar com fornecedores que também consumam seus produtos.

1.2 Argumentos de vendas para o comprador empresarial

Em razão do caráter técnico e do alto valor das transações, as compras empresariais, ao contrário do que ocorre no mercado de consumo, não podem ser motivadas por impulsos e emoções. Dessa forma, o trabalho de vendas deve contar com argumentos racionais e consistentes, que justifiquem o investimento e mostrem baixo risco e excelente custo-benefício. De acordo com Telles (2003, p. 77), a compra organizacional, “com a sua racionalidade e dentro de sua lógica, objetiva assegurar o menor custo, com qualidade adequada ao seu uso e prazo compatível com as necessidades da organização”.

O processo de compra empresarial é pautado pelo caráter profissional e técnico e deve ser estabelecido de forma a evitar, por exemplo, atrasos na entrega e aumento no custo de qualidade, o que podem gerar paradas não programadas no processo produtivo do cliente e reclamações em vários níveis.

Além disso, ainda segundo Telles (2003, p. 87), outros aspectos do comportamento do comprador profissional devem ser considerados durante as ações de vendas e de relacionamento, como, por exemplo: aumento de produtividade, aperfeiçoamento da qualidade de controle e gestão; acompanhamento do desenvolvimento ou da instalação, redução do tempo de fabricação; baixo custo de manutenção e adaptação; posicionamento superior do fornecedor; assistência técnica; e outras variáveis específicas que agreguem a percepção de desempenho e confiabilidade na solução.

Cobra (2009, p. 230) também ressalta que a empresa B2B deve avaliar seus produtos sob a ótica de cada cliente. Em outras palavras, é importante observar todos os ciclos de vendas da cadeia produtiva, verificar os anseios e compreender de que forma a empresa pode agregar valor àquilo que é especificado por seu cliente.

O nível dos esforços de comunicação e vendas varia conforme a situação de compra de cada cliente. Segundo Cobra (2009, p. 231), cada contato pode ser uma nova tarefa de compra – o que exige um trabalho mais complexo junto ao potencial cliente –, uma simples recompra ou, ainda, uma recompra modificada.

Peppers e Rogers (2001, p. 10) destacam que, como as soluções de B2B são muitas vezes bens duráveis, por vezes há longos períodos de inatividade entre os eventos de compra. Nesse aspecto, cabe a complementação de Cobra (2009, p. 231), que afirma que, independentemente da frequência de cada situação, os contatos tendem a se repetir de tempos em tempos. Por isso, ambos os autores recomendam a manutenção da relação da empresa com o cliente, de forma que ela seja considerada na próxima compra. Nesse sentido, Telles (2003, p. 77) afirma que um dos fatores críticos para o sucesso de negócios empresariais é o relacionamento estabelecido no período pós-compra.

2 PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas empresas possuem algumas peculiaridades em sua estrutura organizacional e em seu modelo de gestão. A observância de tais características é fundamental para identificar suas limitações e de que forma é possível implementar estratégias viáveis e bem-sucedidas.

2.1 Conceitos

No Brasil, a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, define que empresa de pequeno porte é aquela que, entre outras condições, possui receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00. O IBGE (2008), por sua vez, define o porte de uma empresa de acordo com o total de pessoal ocupado. Segundo esse critério, pequenas empresas são aquelas que possuem de 10 a 49 pessoas ocupadas. As médias e pequenas empresas são aquelas com mais de 50 e menos de 249 pessoas ocupadas.

Apesar do estabelecimento de tais critérios, Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 28) ressaltam que os critérios usados para medir o tamanho de uma empresa, tais como número de empregados e volume de vendas, devem variar conforme a natureza do negócio. De uma forma geral, para ser considerada pequena, uma empresa deve se encaixar predominantemente nos seguintes critérios: o financiamento do negócio deve ser fornecido por um indivíduo ou grupo pequeno; as operações da empresa são localizadas geograficamente; em comparação com as maiores empresas do setor, a empresa é considerada pequena; e o número de empregados geralmente é menor que 100.

2.2 Características organizacionais das pequenas empresas

Pequenas empresas se veem diante de constantes mudanças em suas necessidades organizacionais e gerenciais à medida que deixam de ser uma empresa recém-fundada e crescem em seu mercado.

Nesse contexto, é necessário superar alguns desafios que, para Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 420), são inerentes a pequenas empresas em desenvolvimento. O principal deles diz respeito ao gerenciamento fraco, o que faz com que muitas empresas com

potencial lutem para sobreviver dia a dia ao invés de se consolidarem. As pequenas empresas normalmente não têm dinheiro suficiente nem pessoas com conhecimento em gestão.

Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 420) também ressaltam que, embora a maioria dos proprietários e gerentes de pequenas empresas tenha algum plano esboçado, a quantidade de planejamento é tipicamente menor do que o ideal, além de ser limitado e assistemático.

2.3 Pequenas empresas brasileiras

O IBGE (2003) definiu algumas das principais características gerais das micro e pequenas empresas brasileiras. São elas:

- Baixa intensidade de capital;
- Altas taxas de natalidade e de mortalidade;
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- Poder decisório centralizado;
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- Registros contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;
- Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Dados do SEBRAE (2008) indicam que, a cada 100 empreendimentos criados no estado de São Paulo, 27 não sobrevivem aos dois primeiros anos de atividade. O estudo constatou que o fechamento das empresas está muitas vezes associado a uma sucessão de

falhas que não foram resolvidas no momento adequado. Entre elas, identificam-se seis conjuntos de fatores predominantes para o encerramento prematuro de negócios:

- Ausência de um comportamento empreendedor;
- Ausência de um planejamento prévio adequado;
- Deficiências no processo de gestão empresarial;
- Insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios;
- Dificuldades decorrentes da conjuntura econômica;
- Impactos dos problemas pessoais sobre o negócio.

2.4 Comunicação em pequenas empresas

Para Nassar (2011), uma das principais causas da mortalidade precoce de pequenas empresas é a falta de conhecimento em comunicação de seus gestores. Para ele, a adequada divulgação da empresa e de seus produtos é muitas vezes relegada ao segundo plano e ainda é vista como “desperdício de dinheiro”, algo complementar ou instrumento das grandes empresas. De acordo com o autor, não é raro encontrar entre pequenas e médias empresas a apresentação de um novo produto com erros de português, um sítio na internet feito sem cuidado e até uma abordagem menos polida em um e-mail.

Nassar (2011) salienta que os negócios, independentemente do porte das empresas, estão cada vez mais pressionados por consumidores fortalecidos pelo extenso leque de produtos e serviços com preço, qualidade e outras vantagens que os diversos concorrentes de um mercado oferecem. Nesse contexto, é primordial que as pequenas empresas conheçam as características dos mercados onde atuam, o público que irá consumir seus produtos e serviços e adequar a comunicação à linguagem exigida, de forma que os consumidores se identifiquem com a empresa, seus valores e sua identidade.

Desconhecimento de técnicas de gerenciamento e relacionamento com o cliente, falta de retorno de uma reclamação e não dar voz para o consumidor em suas relações com a empresa são atitudes que, se antes eram comuns na comunicação de pequenas empresas, segundo Nassar (2011), hoje não devem ser consideradas. O autor ressalta que em tempos de interatividade é necessário, em qualquer canal de contato com o cliente, interpretar a informação a ser trabalhada de forma que ela agregue valor ao processo.

3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 56) definem segmentação como o processo de “dividir o mercado total para um produto ou serviço em grupos com necessidades similares, de tal modo que cada grupo tenha probabilidade de responder favoravelmente a uma estratégia específica de mercado”.

Segundo Kotler (2000, p. 278), tais necessidades similares se referem a fatores como poder de compra, localização geográfica, hábitos de compra ou outras necessidades em comum. O objetivo da separação do mercado em “submercados”, de acordo com Telles (2003, p. 17), é aumentar a eficiência da estratégia de marketing por meio da otimização de recursos e esforços de vendas adequadamente focados para os segmentos com maior potencial. Logo, o processo de segmentação deve ser parte do trabalho de planejamento de estratégias de posicionamento no mercado.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 19), produtos e serviços que tentam satisfazer um mercado segmentado com um único produto padronizado tendem a ficar “no meio do caminho” e tornam-se vulneráveis aos concorrentes com objetivos mais claros. Ressalta-se que uma maneira fundamental de segmentar mercados é basear-se nos benefícios que os clientes recebem ao comprar ou consumir o produto ou serviço.

A segmentação traz importantes benefícios, especialmente para as pequenas empresas, pois, de acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 220), “ela permite a combinação de mercados-alvo com as competências da empresa e faz com que seja mais provável para a empresa menor conseguir criar um nicho de mercado defensável”. No entanto, as empresas muitas vezes enfrentam dificuldades na implementação de estratégias baseadas na segmentação, pois falham durante o processo de identificação das variáveis adequadas. Para Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 219), uma das variáveis mais atrativas para a realidade das pequenas empresas é a localização geográfica, já que ela limita os mercados àqueles que são mais facilmente atendidos, concentrando seus investimentos de produção, vendas, comunicação e distribuição, por exemplo, numa mesma região.

3.1 Etapas do processo de segmentação

Telles (2003, p. 19) propõe alguns passos básicos para estabelecer o processo de segmentação de mercado B2B. O primeiro é o reconhecimento das variáveis do processo. Segundo o autor, as comumente utilizadas para abordagens de marketing empresarial podem ser resumidas em seis categorias: aplicação do produto, atividade industrial, localização (já que muitas indústrias semelhantes se concentram geograficamente), configuração do processo de compra, poder de negociação e diferenciação do produto entre componentes originais ou de reposição. Nesse contexto, cabe agregar as contribuições de Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 215) no que diz respeito ao porte das empresas, que pode ser uma informação muito significativa se houver a constatação de que empresas de tamanhos diferentes têm necessidades ou preferências de compras claramente diferentes. Como exemplo, é possível citar realidades diferentes para pequenas e grandes empresas no que diz respeito ao volume de compras e ao poder de barganha. Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 217) também salientam que a segmentação de mercados B2B é possível com base nos benefícios visados pelos compradores. Isso pode se traduzir, por exemplo, em prazos de atendimento mais exíguos, facilidade de uso, peso ou leveza dos materiais ou quaisquer benefícios esperados pelos clientes finais dos compradores empresariais.

Estabelecidas as variáveis de segmentação, o segundo passo, para Telles (2003, p. 19), é definir os segmentos em subgrupos homogêneos e delinear suas características. Com a configuração propriamente dita dos segmentos, cabe à organização avaliar a atratividade e potencial de cada um deles e, a partir disso, definir os segmentos que vão constituir o mercado-alvo do negócio.

Os últimos passos deixam de ser analíticos e passam a ser decisórios: com a identificação dos mercados-alvo, a empresa deve decidir qual será o posicionamento considerando os conceitos relevantes para cada segmento de mercado e, por fim, implementar as estratégias planejadas.

Para verificar se o modelo de segmentação adotado está adequado, Telles (2003, p. 23) ainda propõe alguns critérios de verificação:

[...] (i) cada um dos segmentos deve ser constituído por um conjunto de compradores com uma ou mais características em comum, representando uma população em particular do universo de consumidores; (ii) cada um dos segmentos deve apresentar uma dimensão que justifique o estabelecimento e a possibilidade de

adoção de indicadores de movimento e uma estratégia coerente de posicionamento na busca deste; (iii) cada um dos segmentos deve possuir concorrentes passíveis de reconhecimento, com posicionamentos identificáveis e (iv) cada um dos segmentos deve possuir um canal comum de distribuição, preferencialmente.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 201), podem-se descrever três proposições básicas que validam a segmentação de mercado como um componente da estratégia de marketing. Primeiramente, para a segmentação ser efetiva, os grupos de clientes precisam ser diferentes uns dos outros em algum aspecto importante que será usado para dividir o mercado e nortear a elaboração da estratégia para cada segmento. O segundo requisito diz respeito à possibilidade de identificar os segmentos-alvo por meio de características mensuráveis, a fim de permitir que seu valor em potencial como um mercado-alvo seja estimado. A terceira e última proposição é a exigência de se isolar os segmentos escolhidos do restante do mercado, de forma a direcionar-lhes um composto exclusivo de marketing.

3.2 Segmentação como estratégia competitiva

Porter (1989 apud LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004, p. 53) sugeriu três diferentes estratégias genéricas a serem adotadas para fazer frente às forças que determinam o grau de concorrência em um setor – entrada de novos concorrentes, ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes. Segundo o autor, duas delas – vantagem de custo e vantagem de marketing⁴ – baseiam-se em mercados com características homogêneas. A terceira é aquela que enfoca mercados mais estreitos dentro de um setor, à qual Porter se refere como “estratégia de foco” e que pressupõe o processo de segmentação de mercado.

⁴ De acordo com Porter (1989 apud LONGENECKER et al., 2004, p. 54), a estratégia de vantagem de custo é aquela cujo foco é obter os custos mais baixos dentro do mercado, os quais são repassados para o consumidor. A estratégia de vantagem de marketing, para o autor, é aquela que requer esforços que diferenciem o produto ou serviços dos demais do mercado.

3.3 Segmentação e gestão estratégica orientada ao mercado

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 16), os mercados estão cada vez mais dinâmicos e competitivos. Nesse contexto, as organizações com maior probabilidade de sucesso são aquelas que percebem as expectativas e necessidades de seus clientes e se planejam para satisfazê-las melhor que seus concorrentes.

Nesse contexto, Telles (2003, p. 58) ressalta que

a compreensão do mercado, ou seja, o entendimento integrado e consistente do comportamento dos consumidores potenciais e efetivos é, certamente, uma das maiores demandas de qualquer empresa e, do mesmo modo, uma das principais colunas de sustentação de qualquer negócio.

A partir disso, deve-se determinar o posicionamento adequado às necessidades de cada segmento e às capacidades da empresa e conduzir todos os recursos organizacionais relevantes para buscar a satisfação do cliente. Esse trabalho começa com a identificação dos segmentos-alvo e é viabilizado por meio de ações de comunicação adequadas para atrair os clientes e por meio de iniciativas de relacionamento com vistas a manter o cliente com a empresa.

4 GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO

Kotler (2000, p. 71) observa que muitas organizações concentram seus esforços em atrair novos compradores sem se preocuparem com a construção de relacionamentos de longo prazo, com vistas à retenção de clientes. De acordo com o renomado autor, fidelizar os atuais clientes e reconquistar aqueles perdidos pode custar até cinco vezes menos que atrair novos clientes.

4.1 Relacionamento

De acordo com Madruga (2010, p. 19), o marketing de relacionamento “consiste em atrair, manter e realçar o relacionamento com clientes, numa abordagem de longo prazo”. Para ser viável, ele deve ser composto por diversas engrenagens, tais como estratégias empresariais focadas na retenção e na longevidade da relação com clientes, múltiplos pontos de contato, segmentação de mercado e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes. Para Cobra (2009, p. 27), o relacionamento consiste na tarefa de criar forte lealdade dos consumidores em relação a uma determinada organização ou marca.

Nesse sentido, Peppers e Rogers (2001, p. 12) ressaltam que ações de relacionamento requerem comunicações de mão única e de mão dupla. Para isso, é necessário um processo contínuo de identificação e criação de valores, a partir dos quais será possível estabelecer uma relação de longo prazo, baseada em interações anteriores. Os autores vão além e introduzem o conceito de marketing *one to one*, que consiste na interação direta entre empresa e cliente, quando este diz àquela como deseja ser atendido de forma a fornecer as informações que vão orientar as ações da empresa.

Madruga (2010, p. 8) resalta que a empresa que decidir praticar efetivamente o marketing de relacionamento deve adotar algumas mudanças organizacionais. Primeiramente, a cultura organizacional e a visão devem ser elaboradas de forma a se voltarem para clientes e parceiros. Os objetivos elaborados a partir dessa nova perspectiva devem ser entendidos por toda a organização e voltados para a criação de valor em conjunto com os clientes. A implementação das ações táticas junto aos clientes também deve ser apoiada por uma estrutura que traz segurança para os funcionários que estão na linha de frente da interação com os clientes.

De acordo com Peppers e Rogers (2001, p. 30), a primeira vantagem para as empresas que adotarem o marketing de relacionamento de forma sistemática é que a fidelidade dos clientes vai aumentar – o que, por sua vez, pode aumentar as margens de lucro da empresa, já que a empresa tende a despende menos esforços em ações agressivas de comunicação e de preços e em investimentos em produtos que não sejam exatamente os demandados pelo mercado-alvo. Madruga (2010, p. 15) agrega outros benefícios na adoção do marketing de relacionamento. O autor destaca que, com mais informações acerca dos principais clientes, os canais de relacionamento e vendas tornam-se mais produtivos, reduz-se a ocorrência de decisões incorretas e o tempo necessário para concretizar um negócio.

4.2 *Customer Relationship Management* – CRM

O *Customer Relationship Management*, gerenciamento do relacionamento com o cliente ou, simplesmente, CRM, é discutido sob diferentes contextos: conceito de gestão, tecnologia da informação, abordagem de mercado, sistema de integração de informações de clientes, entre outros. Apesar das diferentes perspectivas, Telles (2003, p. 163) ressalta que o CRM deve ser compreendido como uma aplicação integrada ao sistema de informações de uma organização, de forma que forneça informações relevantes sobre a operação e o funcionamento de seu mercado e de seus clientes. O autor define CRM como

[...] a administração da interação com os clientes focalizada na geração, no desenvolvimento e no aperfeiçoamento (ou otimização) das relações individualizadas com os clientes, a partir da compreensão destes sob uma perspectiva de agrupamento, classificação e seleção, que favoreceria uma maximização da eficiência do relacionamento, em termos de valor.

Para Madruga (2010, p. 91),

[...] CRM é a integração de tecnologia e processos de negócios, usada para satisfazer às necessidades dos clientes durante qualquer interação. Especificamente, CRM envolve aquisição, análise e uso do conhecimento de clientes para venda mais eficiente de produtos e serviços.

Segundo definição apresentada por Cobra (2009, p. 29), “CRM é uma combinação de pessoas, processos e tecnologia para garantir que toda sua interação com seus clientes estará disponibilizada por informações prévias, de onde essas interações ocorrem”.

O CRM pode ser classificado em analítico ou operacional. O CRM analítico destina-se à identificação e acompanhamento dos diferentes grupos de clientes de uma empresa, subsidiando a proposição de estratégias para cada um deles. O CRM operacional é aquele que se baseia em aplicações desenvolvidas a partir de tecnologia da informação e que se orienta para o aumento da eficiência na interação com os clientes (TELLES, 2003, p. 165).

4.3 Etapas do CRM

Peppers e Rogers (2001, p. 163) propuseram uma metodologia em quatro etapas sequenciais e ordenadas para estabelecer e manter o gerenciamento do relacionamento com os clientes. São elas a identificação, a diferenciação, a interação e a personalização.

Os autores afirmam que não se pode estabelecer um relacionamento homogêneo com todo o mercado. Por isso, o primeiro passo é identificar os clientes. Além de utilizar as variáveis adequadas de segmentação, conforme explanado no capítulo 3, a empresa deve reunir o maior número de informações sobre cada empresa individualmente: histórico de compras, principais formas de contato, endereço, mapeamento organizacional dos profissionais influenciadores no processo decisório, critérios para decidir pela compra, dentre outras informações relevantes para realizar uma abordagem.

Identificados os grupos de clientes, o próximo passo é diferenciá-los de acordo com seu valor e suas necessidades. Conhecer quais grupos de clientes são mais valiosos para a empresa permite estabelecer prioridades para programas de comunicação e de vendas. Nesse sentido, Peppers e Rogers (2001, p. 40) propõem a divisão dos clientes em três categorias: os Clientes de Maior Valor – CMV, os Clientes de Maior Potencial – CMP e os Clientes Abaixo de Zero (*Bellow Zero*) – BZ. Os CMV representam o grande foco de atuação dos negócios, pois são considerados os clientes mais valiosos da empresa. O objetivo básico deve ser retê-los, evitando que eles migrem para a concorrência. Os CMP são aqueles que seriam significativamente mais valiosos caso fossem desenvolvidas mais estratégias pró-ativas para aumentar o volume de negócios que fazem com a empresa. Os BZ são aqueles que provavelmente não serão lucrativos o bastante para justificar o custo de atendê-los. Ainda que seja verdade que nem todos os clientes possam se enquadrar perfeitamente em uma das três categorias, a divisão facilita a definição dos objetivos e o desenvolvimento de estratégias.

Após a diferenciação dos clientes, é necessário interagir com eles. A interação é a essência de qualquer relacionamento. O propósito dessa etapa é selecionar os meios mais eficientes em termos de custo e de acesso para cada tipo de cliente. Durante a interação, o contexto também deve ser considerado. Isso significa que os contatos com cada alvo devem ser registrados, de forma que cada abordagem seja iniciada exatamente onde parou pela última vez.

A partir da interação, cabe à empresa oferecer um benefício personalizado para os clientes mais valiosos a partir do que se sabe sobre eles. Segundo os autores, a personalização é a etapa lucrativa. Oferecer-lhe uma proposta única é a prova de que a empresa está efetivamente ouvindo o cliente de tal forma que o benefício pode não ser obtido com a concorrência, que não possui as mesmas informações.

4.4 Análise dos clientes segundo recência, frequência e valor

Um dos métodos mais tradicionais e simples para definir se um cliente é CMV, CMP ou BZ é a Análise de Recência⁵, Frequência e Valor – ou, simplesmente, análise RFV. Segundo King (2011), o método consiste em identificar, a partir do histórico de compras de uma empresa, os consumidores cadastrados mais propensos a realizar novas transações no futuro.

Para isso, segundo Meinberg (2006), dividem-se os registros existentes num banco de dados de forma a verificar quem são os clientes mais recentes, mais frequentes e que mais gastam por transação. De acordo com o autor, a recência é a dimensão mais importante deste instrumento, uma vez que se entende que os clientes que compraram recentemente são aqueles mais propensos a repetir uma compra. Na sequência, vem a frequência e, por fim, o valor monetário por transação.

Aos registros de frequência, recência e valor de cada cliente é atribuída uma classificação dentro de uma escala de evolução que possui de três a cinco níveis. Essa classificação pode ser, por exemplo, R1, R2 e R3, para recência, F1, F2 e F3 para frequência e V1, V2 e V3 para o valor. O conjunto de avaliações sobre cada dimensão vai permitir à empresa diferenciar seus clientes dentro da sua base. Considerando que, quanto maior a

⁵ De acordo com o Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa, da Academia Brasileira de Letras (2012), o termo “recência” não existe na Língua Portuguesa. No entanto, ele é comumente utilizado no âmbito do CRM como variável para identificar o quão recente foi determinada transação.

numeração, melhor o cliente, pode-se dizer, por exemplo, que um cliente “R3F3V3” é mais valioso que um “R1F1V1” (MEINBERG, 2006). A repetição periódica da RFV permite acompanhar a evolução da carteira de clientes, identificando oportunidades e riscos dentro de grupos específicos de clientes.

4.5 Softwares de CRM

De acordo com Mano (2000), um software de CRM é a ferramenta que viabiliza tratar cada cliente como se fosse único. Nele, uma empresa pode colocar informações que os concorrentes não podem copiar e que vão subsidiar cada interação de vendas, tais como nomes, cargos e formas de contato com os representantes dos compradores, históricos de vendas e de contatos, produtos adquiridos, aplicações das soluções, motivações e outros aspectos comportamentais. São várias opções disponíveis no mercado com diversos níveis de investimentos – inclusive, soluções gratuitas. No entanto, a autora alerta que o CRM não pode ser visto como uma mera inovação tecnológica para a equipe de vendas, tornando necessário mudar a cultura da organização de forma que sua gestão seja orientada aos clientes.

Nesse sentido, Rigby, Reichheld e Schefter (2002) apresentam alguns cuidados que as empresas devem tomar antes de investir numa ferramenta de CRM. Primeiramente, não se deve implementá-la sem antes estabelecer objetivos e estratégias de retenção de clientes. Afinal, o software é um apoio, e não a estratégia propriamente dita. Por isso, não faz sentido implantar o CRM sem conduzir uma análise de segmentação e sem orientar a equipe de vendas sobre os objetivos, estratégias, público-alvo e a forma de utilizar a tecnologia. Outro cuidado a ser observado diz respeito à conscientização de toda a organização, que deve estar adaptada em seus processos para se orientar aos clientes. Rigby, Reichheld e Schefter (2002) também salientam que as relações com os clientes podem ser administradas de muitas formas, inclusive sem grandes investimentos em tecnologia. Os objetivos de atração e retenção de clientes podem ser atingidos com recursos simples, desde que os cuidados apresentados sejam seguidos.

5 APRESENTAÇÃO DO CASO TUBOTUDO

A Tubotudo é uma metalúrgica paulista que trefila tubos de metais não ferrosos para empresas dos mais diversos setores da indústria. Ela é considerada uma pequena empresa em razão de suas características irem ao encontro do disposto no capítulo 2 deste trabalho. Sua receita bruta anual encontra-se no limite estabelecido pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, para determinar o porte de uma empresa. Como a Tubotudo possui cerca de 40 funcionários, ela se enquadra nas definições do IBGE (2008, p. 16) e de Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 28), que estabelecem, respectivamente, que pequenas empresas devem ter até 49 e até 100 funcionários.

5.1 Trefilação de tubos de metal

Empresas dos mais diferentes setores industriais, em algum momento de seu processo produtivo, precisam adquirir componentes semelhantes para que seus produtos cheguem ao mercado de consumo. Um desses materiais comumente usados por todas elas são tubos de metais trefilados.

De acordo com a ABM (2012), o processo de trefilação de tubos consiste no trabalho de conformação de peças a partir de especificações dadas pelo cliente, como o diâmetro, o formato e a espessura. Com a trefilação, tubos podem assumir diferentes formatos e são bem visíveis em produtos como guarda-sóis, argolas em acessórios femininos, peças automotivas, materiais elétricos, antenas, puxadores de armário e ferramentas de construção civil. A Figura 1 apresenta alguns exemplos gráficos de tubos trefilados.



Figura 1 – Exemplos de tubos trefilados
Fonte: Tubotudo (2010)

Durante entrevista, os sócios da Tubotudo (2012) explicaram a dinâmica do mercado onde a empresa está inserida. Primeiramente, afirmaram que as relações entre fornecedores, clientes e concorrentes no mercado de trefilação caracterizam-se pela presença de diversos níveis de canais de vendas e pelo dinamismo de papéis. Um único personagem pode ser, ao mesmo tempo, fornecedor, cliente e concorrente de um mesmo agente.

Segundo a Tubotudo (2012), o processo se inicia a partir de grandes usinas fornecedoras de tubos de metal, os quais possuem medidas padrão para o mercado todo. Para trefilar um material a um determinado diâmetro, é necessário utilizar como matéria-prima o tubo de medida padrão com o diâmetro mais próximo do solicitado pelo cliente.

Essas usinas até podem fornecer a matéria-prima diretamente para trefiladoras, como a Tubotudo. No entanto, a empresa afirma que se trata de uma transação rara devido à exigência pelas usinas de aquisição de grandes volumes de compras. O principal foco de fornecimento pelas usinas são as chamadas revendas, que compram os tubos padrão e vendem em volumes menores e preços maiores para as trefiladoras. O que ocorre é que essas revendas também vendem produtos trefilados e, nesses casos, elas contratam uma trefiladora, como a Tubotudo, para lhe prestar o serviço de mão-de-obra de trefilação. Ou seja, além de ter como clientes diversos segmentos da indústria, empresas como a Tubotudo vendem para revendas, que, por sua vez, são seus principais fornecedores de matéria-prima. A Figura 2 representa os níveis e as relações dinâmicas entre os diferentes canais de produção e vendas.

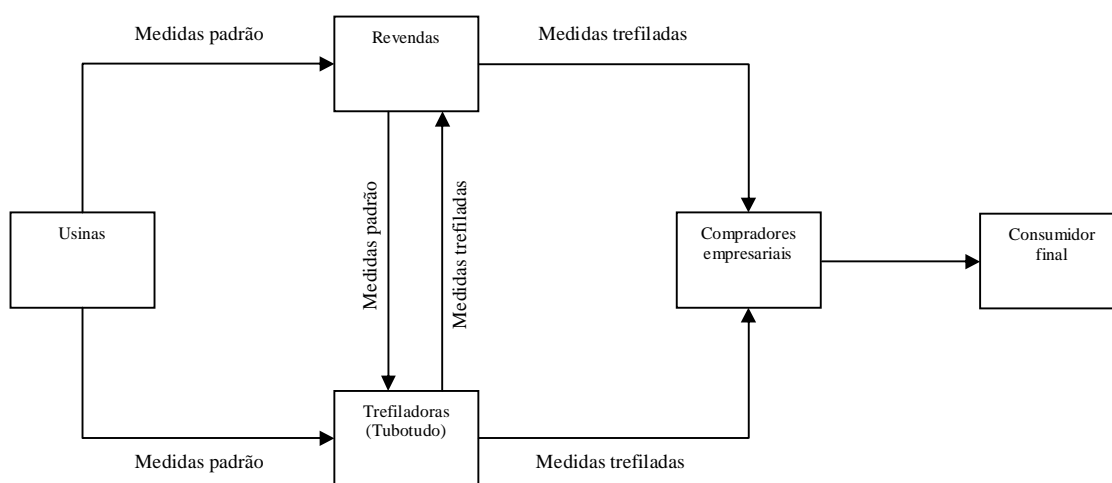


Figura 2 – Níveis de relação entre fornecedores e compradores de trefilados
Fonte: Tubotudo (2012)

5.2 Estrutura e recursos

A Tubotudo chegou em 2009 a um mercado caracterizado pela presença de muitos concorrentes que, embora sejam de pequeno porte e, em termos de gestão e estrutura, possuam as mesmas fragilidades da empresa, já são tradicionais no mercado.

A empresa possui 40 funcionários, dos quais 90% atuam na produção – área caracterizada pela alta rotatividade devido à dificuldade de se contratar mão-de-obra qualificada. Os demais funcionários são os próprios sócios e uma pequena equipe administrativa. A gestão da empresa é compartilhada entre os proprietários, mas não há entre eles uma divisão formal de atribuições. Serviços como medicina do trabalho, contabilidade, brigada de incêndio e propaganda são terceirizados.

A Tubotudo possui uma operação bastante organizada. A empresa possui um sistema de informática por meio do qual faz controles de prazos e estoques e cadastra novos produtos, novos clientes e todas as transações feitas. Apesar da organização, a metalúrgica não possui um planejamento estratégico orientado aos clientes para nortear suas iniciativas. As informações constantes do sistema não são utilizadas para subsidiar decisões e estabelecer planos de atuação. Na verdade, o sistema gera diferentes relatórios, mas muitos deles não podem ser integrados de forma a cruzar variáveis e identificar oportunidades. A Tubotudo não utiliza nenhum software de apoio ao processo de vendas.

Embora a empresa tenha noções de quais segmentos industriais são seus principais compradores, seus registros não fornecem tais informações. Além disso, a Tubotudo não acompanha sistematicamente a evolução do mercado e a atuação da concorrência, o que causa dúvidas sobre sua posição competitiva. Representantes da Tubotudo atribuem tais dificuldades à limitação de recursos tecnológicos, financeiros e de equipe.

5.3 Produto, preço e distribuição

A Tubotudo produz e comercializa tubos trefilados de metais não ferrosos – cobre, alumínio e latão. Os produtos são feitos de acordo com o material, a quantidade, o diâmetro, o formato, o comprimento, a espessura e o nível de dureza especificados por cada cliente. A empresa também produz peças menores, as quais podem ser acabadas – ou seja,

prontas para serem utilizadas nos produtos finais – ou semiacabadas, quando ainda passam por alguma transformação no processo produtivo dos clientes.

Quanto aos tipos de serviços prestados, a Tubotudo oferece duas possibilidades. A primeira delas é o processo convencional de produção, em que a Tubotudo adquire a matéria-prima e realiza todo o processo de trefilação para o cliente. No outro tipo, o cliente – geralmente uma revenda de tubos de medidas padrão, descrita no item 5.1 – entrega a matéria-prima à Tubotudo e contrata apenas o serviço de mão-de-obra. A empresa observa que essa última modalidade tem rendido bons resultados de demandas e de vendas à Tubotudo.

Em termos de qualidade e competitividade de seus produtos, a Tubotudo fica atrás de suas principais concorrentes devido à ausência da certificação ISO 9001⁶ em seus processos. Devido ao caráter técnico da compra, muitos clientes veem a certificação como um pré-requisito à continuidade das negociações.

A Tubotudo não trabalha com tabelas de preços. Como cada pedido de compra possui características únicas, os preços variam de acordo com critérios como especificações técnicas, quantidades, condições de pagamento e localização geográfica do cliente. A empresa acredita que os preços que pratica estão alinhados aos da concorrência.

O processo de distribuição das mercadorias é, de forma geral, muito semelhante entre todas as empresas do ramo. Não há canais intermediários, ou seja, o produto é entregue diretamente para o comprador.

Como cada produto é personalizado de acordo com as necessidades técnicas de cada cliente e a empresa não possui estimativas de demanda nem programação de compras, não é possível manter estoque de matéria-prima nem de produtos acabados, pois cada demanda tem uma característica em termos de tipo de material, tipos de ligas de composição, diâmetro, espessura da parede de tubo e comprimento.

⁶ Segundo o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – Inmetro (2012), a ISO 9001 é uma norma internacional que estabelece requisitos para o sistema de gestão da qualidade de uma organização. Seu objetivo é prover ao cliente a confiança de que o fornecedor produz, de forma consistente e repetitiva, os bens e serviços conforme especificado.

5.4 Comunicação

A Tubotudo empreende ações expressivas na área de comunicação quando comparada às suas principais concorrentes, que possuem poucas iniciativas visíveis. Os esforços da Tubotudo se concentram principalmente em anúncios em revistas e em seu sítio na internet. A empresa também participa de feiras de negócios. O investimento anual em comunicação gira em torno de R\$ 120 mil. Observa-se que o conteúdo disseminado em todas as suas ações de comunicação é basicamente o mesmo, independente do veículo e do público-alvo.

A empresa não mensura de forma sistemática o retorno em demandas e vendas causado por cada ação de comunicação. No entanto, em consultas informais aos atuais e potenciais clientes, a Tubotudo afirma que a maioria toma conhecimento da empresa por meio de sítios de busca na internet.

5.4.1 Anúncios

O principal foco de ações de comunicação feitas pela Tubotudo é a inserção de anúncios de um terço ou um quarto de página em publicações especializadas do setor de metalurgia e siderurgia. A empresa anuncia em cerca de quatro publicações por mês.

Independentemente do perfil da publicação e de seu público, ao se analisar as peças desenvolvidas pela Tubotudo, observa-se que os anúncios possuem sempre o mesmo leiaute, o mesmo conteúdo e as mesmas imagens – que, na verdade, são criações gráficas, que não traduzem o verdadeiro produto tangível entregue pela empresa. Além disso, os anúncios da Tubotudo possuem uma quantidade excessiva de informações superficiais. Uma exceção a essa atitude é a veiculação de anúncios sobre soluções para produtores de bijuterias em revistas do ramo. Nesse caso, são utilizadas fotografias reais de produtos, leiautes das peças são mais limpos e os argumentos de vendas são baseados nas necessidades do segmento de bijuterias.

Quanto à concorrência, observa-se que as iniciativas empreendidas com esse tipo de ação são semelhantes às da Tubotudo.

5.4.2 *Sítio*

O sítio eletrônico da Tubotudo (2012), comparado ao de suas concorrentes, possui um leiaute moderno e uma organização clara das organizações. Contudo, o sítio da empresa carece de fotografias reais de seu funcionamento e dos produtos que ela desenvolve – elementos fundamentais para passar a percepção de qualidade de seus produtos e profissionalismo de seu trabalho. Quem acessa as páginas da empresa tem acesso apenas a reproduções gráficas dos produtos.

Em termos de conteúdo, tanto a Tubotudo como suas concorrentes utilizam uma abordagem bastante semelhante: focam nos materiais e nas características técnicas de seus produtos, sem direcionar argumentos para determinados segmentos. Observa-se que nenhuma concorrente oferece um diferencial que agregue valor ao que é comunicado. A Tubotudo deixa de destacar em seu sítio uma de suas principais soluções: a possibilidade de produzir o trefilado com a matéria-prima do cliente, fornecendo apenas a prestação do serviço.

5.4.3 *Mala-direta e e-mail marketing*

A Tubotudo raramente investe em ações de comunicação dirigida, como envio de mala-direta por correspondência e *e-mail marketing*. Quando empreende iniciativas dessa natureza, a empresa envia uma peça de comunicação para cerca de 20 mil destinatários de seu cadastro, sem discriminar os segmentos de atuação nem se são potenciais ou já atuais clientes. Nesses casos, ao analisar as peças de comunicação enviadas pela Tubotudo desde sua fundação, observa-se que a empresa mais uma vez utiliza as mesmas informações de outras ações, tais como anúncios, nessas peças de comunicação.

5.4.4 *Eventos*

Feiras e eventos também fazem parte do rol de ações empreendidas pela Tubotudo. São realizadas, em média, duas feiras por ano. A empresa (2012) afirma que entre as feiras de seu maior interesse estão aquelas específicas para soluções em tubos, conexões e componentes similares e os eventos que buscam promover parcerias entre empresas dos mais diversos ramos industriais e do setor metal-mecânico.

Para a Tubotudo (2012), feiras constituem uma boa oportunidade para realizar prospecção de novos clientes e mostrar o portfólio de produtos, já que sempre há uma ampla linha exposta no estande e a abordagem é mais dirigida. No entanto, a empresa reconhece que deveria fazer o trabalho de vendas pós-feira de forma mais assertiva. De uma forma geral, a Tubotudo estima que sua participação em feiras de negócio é maior que a de suas concorrentes.

5.5 Processo de vendas

A força de vendas na Tubotudo é formada essencialmente por seus sócios. Segundo eles (2012), a empresa conta com representantes nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, que não são exclusivos da empresa. Segundo a Tubotudo, a falta de exclusividade, a remuneração por comissão e a exigência de domínio técnico sobre o assunto fazem com que seja difícil manter um representante comprometido com as vendas.

Quando um novo cliente potencial entra em contato, a empresa responde prontamente à demanda e, quando possível, realiza visitas técnicas aos clientes e apresenta-lhes amostras de produtos. No entanto, durante o processo de negociação, a empresa enfrenta algumas adversidades. A principal delas diz respeito à ausência do ISO 9001. Além disso, é comum no processo a barganha por preços cada vez menores.

Quando o trabalho de vendas envolve clientes frequentes, o passo-a-passo de vendas é mais simples, consistindo no recebimento de cotação, atendimento e fechamento rápido do pedido. No entanto, de acordo com os sócios da Tubotudo (2012), devido à concorrência por preços que permeia o mercado, os clientes tendem a trocar de empresa quando uma proposta financeiramente mais vantajosa lhes é oferecida.

A Tubotudo não empreende esforços pró-ativos para os principais segmentos ou de pós-vendas para a retenção de clientes. Uma exceção a essa regra é a realização de visitas e contatos constantes com clientes do estado do Rio Grande do Sul e Santa Catarina e do ramo de bijuterias.

6 ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA TUBOTUDO

6.1 Desafios e obstáculos principais

Em seus dois primeiros anos de atuação, a empresa obteve bons resultados, conquistando mercados em várias regiões do país. No entanto, desde 2011, a empresa tem enfrentado dificuldades para atrair novos clientes e não tem visto o retorno esperado nas ações de comunicação e prospecção de vendas que tem realizado.

Outro problema enfrentado pela empresa é a dificuldade de reter antigos clientes, que têm migrado para empresas concorrentes. Durante a realização do presente trabalho, ao analisar a base de dados de vendas da Tubotudo (2012), constatou-se que a maioria dos clientes conquistados nos primeiros anos deixou de comprar com a empresa.

Ao comparar as características de atuação da Tubotudo com os conceitos teóricos de renomados autores apresentados nos capítulos 1 a 4, é possível relacionar as dificuldades enfrentadas pela empresa com iniciativas possivelmente equivocadas e com limitações estruturais comuns a pequenas empresas.

6.1.1 Problemas comuns a pequenas empresas

Percebe-se que a Tubotudo possui restrições tecnológicas, financeiras e organizacionais que, segundo apontado pelo IBGE (2003) e pelo SEBRAE (2008), são inerentes a pequenas empresas.

Dentre elas, destacam-se a utilização de mão-de-obra qualificada ou semiquificada, a forte presença de proprietários como parte da equipe operacional do negócio – os quais também possuem poder decisório centralizado –, baixo investimento em inovação tecnológica e ausência de um planejamento prévio adequado. No que tange à falta de estratégias, cabe destacar o fato de a empresa não analisar as informações sobre vendas e clientes que ela possui em seu banco de dados para tomar as decisões adequadas para cada segmento atendido.

6.1.2 *Comunicação e vendas*

Observa-se que a empresa tem concentrado seus esforços em ações de comunicação de massa em detrimento de ações mais dirigidas ao mercado-alvo. Conforme estudado no capítulo 1, os compostos de marketing em mercados empresariais devem ser estudados sob uma ótica diferente da adotada em mercados consumidores finais. Os compradores empresariais pautam-se pelo rigor técnico em função das especificações de produção e do alto valor das transações.

Por isso, a Tubotudo não deveria priorizar investimentos em pequenos anúncios cujos argumentos podem ser insuficientes para convencer o público-alvo. A persuasão deve se basear em ações mais dirigidas, que inspirem confiança na solução e possibilidade de relacionamento de longo prazo com os clientes. Por isso, recomenda-se que o foco dos investimentos da empresa sejam ações diretas, duradouras e consistentes, atribuindo aos anúncios em publicações papel complementar, e não prioritário, no conjunto de ações.

Considerando que o sítio na internet é um dos principais canais de acesso à empresa e reiterando que relações B2B devem primar pela confiança e pelo estabelecimento de argumentos convincentes para a compra, observam-se alguns pontos de melhoria no sítio da Tubotudo. A exemplo do que é feito com os anúncios impressos, a empresa utiliza apenas representações gráficas de seus produtos e não mostra uma visão geral de sua estrutura e de suas operações da mesma forma como fazem suas principais concorrentes. Fotografias reais do funcionamento da empresa e dos produtos que ela desenvolve são fundamentais para passar a percepção de qualidade de seus produtos e profissionalismo de seu trabalho. Isso se trata de uma grave fragilidade, principalmente se for levado em conta que a Tubotudo é relativamente nova e precisa passar credibilidade ao mercado. Tal atitude pode fazer o cliente-alvo se questionar se vale a pena fechar um negócio com a empresa. Os sítios de suas principais concorrentes podem ser antiquados, desatualizados e até possuir um aspecto amador, mas transmitem mais credibilidade e confiança ao mostrar de forma clara os resultados de seu trabalho e a tangibilidade de seus produtos. A Tubotudo também deixa de destacar em seu sítio uma de suas principais soluções: a possibilidade de produzir o trefilado com a matéria-prima do cliente, fornecendo apenas a prestação do serviço. Ainda no âmbito do sítio, além de mostrar especificamente dados e imagens técnicas, a empresa poderia explorar mais as diferentes aplicações dos produtos nos diversos segmentos que atende, com vistas a atribuir versatilidade a seus produtos.

No âmbito da realização de eventos, sabendo-se que é muito difícil fechar negócios num primeiro contato por se tratar de uma negociação complexa e minuciosa, a empresa deveria levar adiante, de forma mais ágil e efetiva, a prospecção iniciada nos primeiros encontros em feiras de negócios.

No tocante aos esforços de vendas, observa-se que falta à Tubotudo investir na capacitação e na motivação de seus representantes, que constituem seus canais de venda. Para que ajam de forma assertiva, eles deveriam conhecer melhor de que forma os aspectos técnicos dos produtos influenciam o processo produtivo dos clientes. Como eles não são exclusivos da empresa, eles devem receber um incentivo que os motive a incrementar as vendas da Tubotudo. Além disso, percebe-se que falta à empresa o apoio de um sistema de CRM que lhe permita abordar os clientes certos, no tempo certo e da forma certa.

6.1.3 Segmentação e relacionamento

A partir das observações feitas, a ausência de ações dirigidas aos principais segmentos de negócio está relacionada à falta de estudos sobre os principais segmentos atendidos pela Tubotudo. Entende-se que a empresa utiliza os mesmos recursos e os mesmos argumentos de vendas em todas as ações de comunicação por não conhecer as principais demandas de seus principais públicos.

Da mesma forma, a empresa não empreende esforços de relacionamento com seus principais clientes por não ter a informação sobre quais são os mais importantes. Ela poderia reter os compradores mais valiosos se desempenhasse esforços para isso. Um exemplo disso é a relação diferenciada que a empresa mantém com clientes dos segmentos de bijuterias e com os principais compradores localizados na Região Sul do país. Além de contar com representantes para atender esses públicos, os sócios realizam constantes visitas técnicas aos clientes. Um dos melhores índices de atração e de retenção de clientes encontra-se justamente nesses públicos.

6.2 Proposta de segmentação de mercado e identificação de oportunidades de atração e retenção de clientes

A partir da análise crítica da atuação da Tubotudo frente às recomendações de renomados estudiosos de pequenas empresas, marketing empresarial e marketing de relacionamento, foi feita uma pesquisa a partir da base de dados de vendas e de clientes da empresa. Os objetivos foram: viabilizar a identificação dos principais segmentos de mercado atraídos pela Tubotudo, nos quais a empresa pode concentrar os futuros esforços de atração de novos clientes; e propor um meio de identificar os clientes considerados mais valiosos e potenciais de forma a entender como a empresa pode empreender esforços com vistas à sua retenção. Do mesmo modo, os resultados do trabalho serão divididos em duas etapas. A primeira apresentará a aplicação do processo de segmentação; a segunda, a aplicação dos conceitos de identificação e gerenciamento dos clientes mais valiosos.

6.2.1 Metodologia

Para a realização da pesquisa, foram levantados no sistema de informações de vendas da Tubotudo os seguintes relatórios, os quais – reitera-se – não poderiam ser integrados numa única fonte de informação:

- Relação de todos os clientes da Tubotudo desde sua fundação até o mês de junho de 2012, organizados por localidade;
- Relação de transações realizadas por cada cliente no período de janeiro de 2011 a junho de 2012, a qual fornece informações sobre produtos adquiridos, quantidade de transações realizadas e data da compra mais recente;
- Resumo de vendas totais por cliente no período de janeiro de 2011 a junho de 2012.

As empresas constantes da base de clientes da Tubotudo foram consultadas para verificar a qual segmento de atuação cada uma pertence. Para isso, foram feitos contatos diretos com as empresas (via contato telefônico) e consultas aos sócios da Tubotudo e aos sítios das empresas na internet. Os critérios de nomenclatura de segmentação de mercado usados como referência foram aqueles estabelecidos pelo CNAE. O segmento atribuído a cada cliente foi dado de acordo com o grupo, a classe ou a subclasse do CNAE, dependendo do

nível de detalhamento obtido acerca da aplicação dos trefilados nas soluções. A única exceção a esse critério foi a discriminação das chamadas revendas, devido à peculiar relação de reciprocidade cliente-fornecedor com a Tubotudo e ao uso exclusivo por esse segmento do serviço de mão-de-obra da empresa. A principal limitação durante essa etapa foi a impossibilidade de obter um dado que agregaria mais precisão à pesquisa e ao posterior trabalho de segmentação: a informação sobre a aplicação exata do trefilado no processo produtivo de todos os clientes.

Os dados acima relacionados foram manualmente consolidados numa planilha eletrônica conforme representado, de forma ilustrativa, no Quadro 2. Com essa disposição, foi possível o manuseio dinâmico dos dados de maneira a cruzar variáveis distintas e identificar resultados.

Nome <i>Identificação de cada empresa da base</i>	Segmentação <i>CNAE Indicação do segmento conforme nomenclatura do CNAE</i>	Unidade Federativa (UF) <i>UF na qual se localiza a empresa</i>	Vendas <i>Valor total das compras feitas pela empresa</i>	Serviço <i>Vendas (V) ou mão-de-obra (M)</i>	Produto <i>Material adquirido pela empresa</i>	Recência <i>Data da compra mais recente</i>	Frequência <i>Quantidade de compras feitas no período</i>	Valor médio <i>Valor total de compras dividido pela frequência</i>
Empresa 1	Descrição do segmento	SP	R\$ 10.000,00	V	Cobre	Jul/2011	2	R\$ 5.000,00
Empresa 2	Descrição do segmento	RJ	R\$ 270.000,00	M	Alumínio	Mai/2012	15	R\$ 18.000,00
Empresa 3	Descrição do segmento	DF	R\$ 36.000,00	V	Latão	Jun/2012	30	R\$ 1.200,00

Quadro 2 – Representação da planilha utilizada para consolidação dos dados
Fonte: elaborado pela autora (2012)

Após a obtenção dos dados mostrados no Quadro 2, foram agregadas à planilha mais cinco colunas que foram preenchidas com a avaliação de cada cliente de acordo com a análise RFV, conforme apresenta o Quadro 3. Os critérios para estabelecer os três níveis de avaliação nos três fatores foram indicados pelos representantes da Tubotudo. Quanto melhor a avaliação do nível, maior a nota atribuída, que vai de 1 a 3.

R <i>Recência</i>	F <i>Frequência</i>	V <i>Valor</i>	RFV <i>Consolidação RFV</i>	CLASSIFICAÇÃO <i>Grupo de clientes</i>
1	1	2	112	BZ
3	3	3	333	CMV
3	3	1	331	CMV

Quadro 3 – Inclusão na planilha das colunas relativas à análise RFV
Fonte: elaborada pela autora (2012)

6.2.2 Conclusões acerca da identificação dos segmentos-alvo

A realização da pesquisa permitiu aplicar à Tubotudo as etapas de segmentação para empresas B2B propostas por Telles (2003, p. 19) e apresentadas no capítulo 3.

Primeiramente, foram identificadas as variáveis mais utilizadas para abordagens de marketing empresarial que se adequam à realidade da Tubotudo: a atividade industrial de cada cliente, a localização, a natureza do serviço contratado com a Tubotudo, produto, aplicação (quando conhecida) e a importância de cada cliente de acordo com o método RFV. As centenas de clientes da base de dados foram identificadas dentro dos segmentos de mercado apresentados no Quadro 4. Também foram levantados os produtos e serviços mais vendidos para cada segmento e as localidades onde a Tubotudo possui presença mais marcante.

Segmentos de mercado		
Fabricação de aparelhos e equipamentos de medida, teste e controle	Fabricação de produtos de material plástico	Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores
Fabricação de abrasivos	Extração de petróleo e gás natural	Fabricação de estruturas metálicas
Fabricação de máquinas e aparelhos de refrigeração e ventilação para uso industrial e comercial	Fabricação de fornos industriais, aparelhos e equipamentos não elétricos para instalações térmicas, peças e acessórios	Fabricação de produtos de metal não especificados anteriormente (<i>Abraçadeiras</i>)
Fabricação de estufas e fornos elétricos para fins industriais, peças e acessórios	Fabricação de compressores para uso industrial, peças e acessórios	Fabricação de máquinas e equipamentos de uso geral – trocadores de calor
Fabricação de artefatos para pesca e esporte	Fabricação de lâmpadas e outros equipamentos de iluminação	Instalação de máquinas e equipamentos industriais
Fabricação de artigos de metal para uso doméstico e pessoal (<i>Decoração</i>)	Fabricação de letras, letreiros e placas de qualquer material	Fabricação de máquinas e equipamentos de uso específico - científicos
Fabricação de artigos de vidro	Fabricação de aeronaves	Produção musical
Metalurgia dos metais não-ferrosos – tubos e conexões	Metalurgia dos metais não ferrosos	Produção de artefatos estampados de metal
Fabricação de calçados	Revendas	Produção de laminados de alumínio
Fabricação de instrumentos e matérias para uso médico e odontológicos e de artigos ópticos	Fabricação de máquinas e equipamentos para as indústrias do vestuário, do couro e de calçados	Fabricação de válvulas, registros e dispositivos semelhantes, peças e acessórios
Fabricação de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	Fabricação de máquinas-ferramenta, peças e acessórios	Fabricação de bijuterias e artefatos semelhantes
Fabricação de embalagens metálicas	Serrarias sem desdobramento de madeira	Recuperação de materiais metálicos
Fabricação de equipamentos e acessórios para segurança pessoal e profissional	Fabricação de móveis com predominância de madeira	Serviços de tratamento e revestimento em metais (<i>Anodização</i>)

Fabricação de equipamentos para distribuição e controle de energia elétrica	Fabricação de móveis com predominância de metal	Fabricação de motores elétricos, peças e acessórios
Fabricação de escovas, pincéis e vassouras	Fabricação de painéis e letreiros luminosos	Produção de laminados planos de aço
Fabricação de esquadrias de metal	Fabricação de papel	Transporte rodoviário de carga

Quadro 4 – Segmentos de mercado dos clientes da Tubotudo
Fonte: CNAE (2012)

O Quadro 5 apresenta os estados com maior participação em vendas, o que demonstra a concentração geográfica da empresa nas Regiões Sul e Sudeste.

Estados	Participação em vendas
São Paulo	1º
Santa Catarina	2º
Rio de Janeiro	3º
Minas Gerais	4º
Rio Grande do Sul	5º
Paraná	6º

Quadro 5 – Estados com maior participação em vendas
Fonte: Tubotudo (2012)

Ao realizar o cruzamento dinâmico das variáveis de segmentação constantes da consolidação dos dados na planilha eletrônica, foi possível delinear os principais segmentos atendidos pela empresa e o conjunto de características de cada um deles. Eles foram definidos de acordo com sua representatividade nos resultados de vendas da empresa. O Quadro 6 relaciona os grupos que podem constituir o mercado-alvo da Tubotudo.

Segmentos	Características	% Vendas
Segmento CNAE 1	Esse segmento compra principalmente materiais de alumínio. Os compradores estão localizados no estado de São Paulo.	24%
Segmento CNAE 2	Todos os materiais da Tubotudo são adquiridos pelo segmento, mas há predominância do cobre. O grupo de clientes é grande e se concentra no estado de Minas Gerais. A maioria dos clientes desse segmento comprou em 2011 e 2012, o que indica boa retenção. Adquirem o serviço de mão-de-obra.	19%

Segmento CNAE 3	Trata-se de um grande segmento, com mais de 90 compradores de alumínio que se concentram nos estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul.	15%
Segmento CNAE 4	Um comprador responde por 90% das transações. Os clientes concentram-se em São Paulo e utilizam soluções em latão. Apesar da concentração em um único cliente, observa-se potencial para atingir outras empresas desse segmento.	10%
Segmento CNAE 5	Os compradores desse segmento se encontram nas regiões Sul e Sudeste, sendo que os maiores compradores estão no estado de São Paulo. Esses fabricantes adquirem soluções em todos os metais, com destaque para o latão.	8%
Segmento CNAE 6	Compras pulverizadas entre pequenos clientes da Região Sudeste. Metade da base total de clientes não voltou a comprar desde 2011. O cobre é o material utilizado.	6%
Segmento CNAE 7	Apesar de a Tubotudo contar com apenas um cliente desse segmento, ele é um dos mais valiosos da base e foi responsável por integrar o segmento aos mais vendidos. Por isso, entende-se que empresas do mesmo grupo devem ser foco de ações.	3%

Quadro 6 – Principais segmentos atendidos pela Tubotudo
Fonte: elaborado pela autora (2012)

Os outros segmentos possuem baixa representatividade no total de vendas. No entanto, nota-se em alguns deles a presença predominante de clientes CMV e CMP, ou seja, clientes considerados valiosos ou potencialmente valiosos. Por isso, além dos esforços para reter esses clientes (conforme detalhado no item 6.2.3 deste capítulo), pode ser vantajoso para a empresa atrair novos compradores com essas características. O Quadro 7 apresenta esses segmentos.

Segmentos	Características
Segmento CNAE 8	Os dois únicos clientes desse segmento na base da Tubotudo são CMV, ou seja, estão entre os mais valiosos da empresa. Encontram-se em São Paulo e compram alumínio e latão.
Segmento CNAE 9	A maioria dos clientes CMV e CMP nesse segmento realizam transações de alto valor, adquirindo principalmente latão. Estão no estado de São Paulo.
Segmento CNAE 10	50% dos clientes são considerados CMP. Adquirem apenas tubos de cobre e concentram-se nos estados de Santa Catarina e São Paulo.

Quadro 7 – Segmentos com clientes valiosos ou potencialmente valiosos
Fonte: elaborado pela autora (2012)

Após a execução das duas primeiras etapas – definição das variáveis e identificação dos segmentos de mercado –, os últimos passos para o processo de segmentação

proposto por Telles (2003, p. 19) consistem na decisão sobre qual será a estratégia a ser planejada e adotada com vistas a atrair os segmentos-alvo. Analisando os resultados da segmentação e levando em consideração os conceitos teóricos apresentados nos capítulos 1 a 4, é possível propor à Tubotudo um conjunto de ações com vistas a atrair o público pretendido.

Primeiramente e de uma forma geral a todos os segmentos, recomenda-se a realização de ajustes no sítio da empresa na internet que vão lhe atribuir mais credibilidade no mercado empresarial B2B. As ilustrações gráficas da página devem ser substituídas por fotografias reais dos produtos. Tais imagens devem mostrar, por exemplo, a produção, o setor administrativo, variedades de produtos e a aplicação das soluções da empresa em diversos segmentos. A página de cadastros e contatos dos clientes deve ser aprimorada de forma que seja possível conhecer melhor aquele que demonstrou interesse numa possível negociação, recomendando-se a inclusão de dados como o cargo do responsável pelo cadastro, o segmento de atuação, o produto buscado e informações complementares sobre a aplicação desejada para o produto. Dessa forma, a Tubotudo conhecerá melhor seu potencial cliente e este perceberá a preocupação da empresa com aquilo que está buscando. O sítio também pode contar com uma ferramenta de *chat online* – que permite que empresa e cliente estejam em contato no momento da procura – e a criação de uma seção sobre matérias da Tubotudo veiculadas na imprensa.

Também cabe à empresa fortalecer o papel dos representantes de vendas em seu processo, já que eles constituem um elo fundamental entre ela e os clientes. Levando-se em consideração que a dificuldade enfrentada pela Tubotudo é a falta de comprometimento dos representantes em razão da não exclusividade à empresa e à falta de conhecimento técnico sobre o produto, recomendam-se iniciativas como um programa de treinamento presencial ou virtual, ações de incentivo a alcance de metas de vendas e comissão variável de acordo com o volume de vendas acumulado. A empresa também pode recrutar novos representantes de vendas nas localidades onde há concentração do potencial de vendas.

Ainda considerando ações comuns a todos os segmentos, a empresa deve atuar de forma mais assertiva na exposição de suas soluções em feiras e eventos do mercado. Nesse sentido, cabe à empresa buscar a participação em feiras cujos negócios tenham vínculo direto com os segmentos-alvo identificados. A empresa também deve atuar de forma mais ágil e pró-ativa na condução das tratativas com interessados iniciadas nos eventos.

No âmbito das ações de comunicação, sugere-se à empresa desenvolver peças de e-mail marketing, mala-direta e, em menor escala, anúncios em revistas especializadas voltados para cada segmento-alvo delineado. Além de apresentar os argumentos específicos e consistentes de cada grupo, as ações devem primar por argumentos de vendas propostos por Telles (2003, p. 87) no capítulo 1. Entre eles, destacam-se aqueles que sugeriram aumento de produtividade, aperfeiçoamento da qualidade de controle e gestão; acompanhamento do desenvolvimento ou da instalação, redução do tempo de fabricação; baixo custo de manutenção e adaptação; posicionamento superior do fornecedor; assistência técnica e outras variáveis específicas que agreguem a percepção de desempenho e confiabilidade na solução.

6.2.3 Conclusões acerca da identificação dos clientes a serem retidos

Aplicou-se à Tubotudo a análise RFV para verificar de que forma a empresa poderia identificar seus clientes mais valiosos e, a partir disso, desenvolver ações de relacionamento com vistas a atraí-los. Os critérios para estabelecer os três níveis de avaliação foram ocultados com um “X”, mas foram definidos da forma apresentada no Quadro 8. Quanto melhor a avaliação do nível, maior a nota atribuída, que vai de 1 a 3.

Recência		Frequência		Valor	
Níveis	Crítérios	Níveis	Crítérios	Níveis	Crítérios
R3	Até X meses (mais recente)	F3	Mais de X vezes em um ano e meio (mais frequente)	V3	Mais de R\$ X mil (maior valor)
R2	De X a X meses	F2	Entre X e X vezes em um ano e meio	V2	De R\$ X mil a X mil
R1	Mais de X meses (menos recente)	F1	Menos de X vezes (menos frequente)	V1	Até R\$ X mil (menor valor)

Quadro 8 – Critérios de avaliação dos clientes de acordo com a análise RFV
Fonte: elaborado pela autora (2012)

A aplicação da Análise RFV na realidade da Tubotudo possibilitou a identificação das quatro etapas básicas do CRM de acordo com a metodologia proposta por Peppers e Rogers (2001, p. 163) e apresentada no capítulo 4. São elas a identificação, a diferenciação, a interação e a personalização.

Primeiramente, com a realização da presente pesquisa, observa-se que a empresa dispõe das informações básicas para realizar uma abordagem a um determinado cliente, tais como segmento, produto mais comprado e histórico de compras. Contudo, cabe ressaltar que

a empresa deve colher outras informações fundamentais, tais como contatos dos profissionais influenciadores no processo e principais critérios para decidir a compra.

A etapa seguinte – diferenciação – consiste no processo de determinar quais clientes são CMV, CMP e BZ. Após a aplicação da análise RFV, os clientes da Tubotudo foram agrupados, classificados e organizados em ordem de prioridade conforme abaixo:

- CMV: 332, 331, 322, 232, 231, 132, 123;
- CMP: 321, 313, 312, 311, 222, 221, 213, 212, 211, 122, 121, 113;
- BZ: 112, 111.

Após diferenciá-los por valor e prioridade, é necessário compreender de quais formas esses clientes devem ser tratados de acordo com sua importância. É nesse momento que se inserem as etapas de interação e personalização.

A Tubotudo pode empreender diversas iniciativas com vistas a não perder seus clientes CMV. A empresa pode, por exemplo, realizar uma parceria com transportadoras das regiões onde se concentram os clientes CMV e oferecer-lhes a possibilidade de reduzir significativamente os custos com logística. Outra proposta é a elaboração de um plano de produções e entregas programadas a longo prazo, de acordo com o histórico de vendas dos clientes, por um preço inferior àquele pago por demanda isolada. Dessa forma, além de garantir algumas compras, a empresa pode programar a compra de estoques a um custo menor. A empresa também pode, a partir da frequência média de compras de cada CMV, agendar sistematicamente contatos telefônicos ou presenciais para propor aos clientes uma nova oferta. Percebe-se que, dessas formas, os clientes perceberiam uma vantagem ao manter sua relação com a Tubotudo.

Os CMP são aqueles clientes que devem ser retidos e estimulados a se tornarem CMV. Nesse sentido, eles ser atingidos por meio de ações de comunicação dirigidas, em ações espelhadas naquelas propostas do item 6.2.2, como no caso do programa de incentivo aos representantes de vendas. Pode receber uma bonificação diferenciada aquele vendedor que conseguir metas estabelecidas especialmente com o objetivo de reter os clientes classificados como CMP. Aos clientes desse grupo também podem ser propostos preços diferenciados ou descontos progressivos, com vistas a aumentar a frequência e o valor das compras. Com essas ações, os CMP podem aumentar a ocorrência de compras e vir a se tornar CMV.

Tanto para CMV como para CMP, cabe reiterar as observações de Cobra (2009, p. 230) no que tange aos cuidados em entender a cadeia produtiva de cada cliente e encontrar meios de agregar valor àquilo que é demandado, e as de Telles (2003, p. 77), que ressalta a preocupação em estabelecer contatos pós-vendas com vistas a avaliar a satisfação do cliente e verificar melhorias para as entregas futuras.

6.3 Outras recomendações

De forma integrada a todas as recomendações para atração e retenção de clientes constantes dos itens 6.2.2 e 6.2.3, a Tubotudo deve promover mudanças organizacionais. Primeiramente, não apenas os sócios, mas todos os funcionários devem compreender o modelo de gestão orientada aos clientes e aos segmentos-alvo. O trabalho de conscientização deve incluir ações de capacitação e de motivação que mostrem como cada funcionário deve se comprometer na criação de valor para o cliente final.

Feito isso, a empresa fará melhor gestão do processo de comunicação, vendas e entrega de valor se passar a contar com um software de CRM, tanto para novos clientes como para os antigos, no qual seja possível armazenar todos os dados que subsidiem o vendedor durante as negociações, tais como segmento, aplicação do produto, contatos-chave que influenciem a decisão de compra, classificação do cliente em CMV, CMP e BZ (caso não seja novo cliente), motivações e localização. A ferramenta também permite o agendamento de contatos aos clientes ou potenciais clientes prioritários.

Independentemente das ações propostas, urge à empresa a implementação da certificação ISO 9001, cuja ausência lhe deixa em desvantagem no mercado.

A Tubotudo também pode identificar oportunidades de negócios ao acompanhar a evolução da demanda dos consumidores de seus principais segmentos-alvo, sejam eles clientes ou não. Sabendo que a demanda dos compradores empresariais derivam da dos consumidores finais (COBRA, 2009, p.227), a empresa pode sair na frente da concorrência ao levar a esses segmentos uma proposta de negócios vantajosos num momento de maior volume de transações nos mercados.

Conclui-se que a pesquisa realizada neste capítulo atingiu seus objetivos e mostrou que é possível a aplicação do processo de segmentação de clientes numa empresa sem que seja necessário investimento numa tecnologia nova. Ainda que a Tubotudo não

adquirir imediatamente um sistema de CRM nem incrementar seus recursos humanos e tecnológicos, se a planilha eletrônica desenvolvida neste capítulo for atualizada constantemente, após cada transação concluída, a empresa terá, a qualquer tempo, um panorama de qual deve ser seu foco de ação e quais ações empreendidas têm apresentado resultados satisfatórios.

Ao consolidar as recomendações feitas nos itens 6.2.2 e 6.2.3 para atrair novos clientes e reter os mais valiosos, tem-se o esquema apresentado no Quadro 9.

Objetivo	Segmento	Descrição das ações
Atrair	Todos	Ajustes no sítio: inserção de fotografias novas e reais; inclusão de campos complementares no cadastro do cliente; <i>chat</i> online; seção de notícias sobre a empresa na imprensa.
Atrair	Todos, com foco nos segmentos-alvo identificados no item 6.2.2	Fortalecimento do papel dos representantes de vendas: ações de incentivo; treinamento intensivo; instituição de comissão variável.
Atrair	Segmentos-alvo identificados no item 6.2.2	Participação em feiras de negócios: prospecção de participação em feiras vinculadas aos segmentos-alvo identificados; contato ágil e pró-ativo com os potenciais clientes identificados durante o evento.
Atrair	Segmentos-alvo identificados no item 6.2.2	Peças de comunicação: e-mail marketing e mala-direta para cadastrados; diferentes anúncios em publicações especializadas
Reter	CMV	Parceria para redução de preços com transportadoras das principais regiões atendidas
Reter	CMV	Programação de entregas com preço reduzido
Reter	CMV	Agendamento de contatos pós-vendas
Reter	CMP	Peças de comunicação dirigidas aos já clientes
Reter	CMP	Programa de incentivos específico para representantes de vendas
Reter	CMP	Descontos progressivos conforme repetição de compras
Atrair e reter	Todos	Software de CRM
Atrair e reter	Todos	Capacitação e motivação de todos os funcionários

Quadro 9 – Resumo das recomendações para atração e retenção de clientes
Fonte: elaborado pela autora (2012)

CONCLUSÃO

O estudo permitiu concluir que, apesar das limitações organizacionais comuns às pequenas empresas brasileiras, a Tubotudo pode aplicar à realidade de sua gestão conceitos consagrados de comunicação em mercados B2B, segmentação e marketing de relacionamento de forma a identificar e atrair os principais segmentos-alvo e a reter seus os clientes mais valiosos de sua base de dados.

Sabe-se que o desenvolvimento de uma estratégia plena deve levar em consideração não só a análise do ambiente interno, mas também o acompanhamento de oportunidades e ameaças no ambiente externo da empresa (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 28). No entanto, uma das dificuldades que permeia o mercado onde a Tubotudo se insere é justamente a falta de informações consistentes e confiáveis sobre o mercado de trefilação de metais e, principalmente, a concorrência que nele atua. Sabe-se que o desafio de conquistar o mercado vai além da busca pela satisfação de clientes – é necessário fazer isso melhor que a concorrência. Apesar das limitações, o estudo realizado possibilitou a análise crítica e a utilização de recursos internos – no caso, a base de vendas – para delinear um reflexo consistente do mercado e verificar quais são, onde estão e o que buscam os principais clientes e mercados-alvo e, dessa forma, agregar à Tubotudo vantagem competitiva no trabalho de atrair e reter esse público.

Apesar de o presente estudo ter se baseado em uma empresa B2B de um ramo bastante específico, a qual não permitiu que seu nome real e a identificação de clientes e segmentos fossem revelados, a contribuição do presente trabalho consiste na possibilidade de a metodologia utilizada ser aplicada em pequenos negócios de qualquer natureza, desde que os registros de vendas necessários estejam disponíveis.

Cabe ressaltar que tal estudo apresenta o registro da situação atual da Tubotudo e, para que no futuro ela possa continuar desenvolvendo ações orientadas aos clientes certos, o trabalho realizado deve ser repetido continuamente e as ações empreendidas devem ser mensuradas. À medida que a Tubotudo se desenvolver e obtiver mais recursos, ela pode agregar mais ferramentas a seu processo de planejamento, como a contratação de empresas que realizam pesquisas de mercado.

REFERÊNCIAS

- ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. *Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa*. Disponível em: <<http://www.academia.org.br>>. Acesso em: 15 out. 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE METALURGIA, MATERIAIS E MINERAÇÃO. 3º Seminário de Trefilação. Disponível em: <<http://www.abmbrasil.com.br>>. Acesso em: 15 set. 2012.
- BRASIL. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 12 set. 2012.
- COBRA, Marcos. *Administração de marketing no Brasil*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CRUZ, Luciene. Invasão de produtos chineses fecha indústrias no Brasil. *Exame*, 17/09/11. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/invasao-de-produtos-chineses-fecha-industrias-no-brasil-aponta-levantamento>>. Acesso em: 19 set. 2012.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Comissão Nacional de Classificação. Disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br>>. Acesso em: 30 out. 2012.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estudos e Pesquisas: Informação Econômica. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001*. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estudos e Pesquisas: Informação Econômica. Demografia das empresas 2006*. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.
- INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA. O que significa a ABNT NBR ISO 9001 para quem compra?. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pdf/CB25docorient.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2012.
- KING, David. Como Monitorar o “Zigue-Zague de Clientes”. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br/view.aspx?docid=34369>>. Acesso em: 15 out. 2012.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 2004.

MADRUGA, Roberto. *Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MANO, Cristiane. Sob Medida – como CRM, tecnologia que permite tratar cada cliente como se fosse único, está mudando a gestão. *Exame*, 19/05/2000. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0712/noticias/sob-medida-m0053676>>. Acesso em: 15 out. 2012.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MEINBERG, José Luiz. RFV – Recência, Frequência e Valor Monetário. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/insight93.htm>>. Acesso em: 20 set. 2012.

NASSAR, Paulo. A comunicação da pequena e média empresa precisa deixar de ser vista como desperdício. *Pequenas empresas e grandes negócios*, 2011. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/1,,EMI242715-18478,00.html>>. Acesso em: 31 out. 2012.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *One to one B2B: estratégias de desenvolvimento de clientes para o mercado B2B*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIGBY, Darrell K., REICHELDT, Frederick F., SCHEFTER, Phil. Fuja dos quatro riscos do CRM. *Exame*, 11/4/2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0764/noticias/fuja-dos-quatros-riscos-do-crm-m0050465>>. Acesso em 15 out. 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Coleção Estudos e Pesquisas. Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil*. Brasília: SEBRAE, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas*. São Paulo: SEBRAE, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Empreendedor Individual. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/mato-grosso-do-sul/empreendedor-individual/mei-micro-empreendedor-individual>>. Acesso em: 12 set. 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. A boa divulgação de sua empresa. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/integra_documento?documento=8C0D2A345041C89E03257142005F60D3>. Acesso em: 4 set. 2012.

TELLES, Renato. *B2B marketing empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2003.

APÊNDICE A – Roteiro inicial para entrevistas

- 1) Definição de trefilação
- 2) Histórico básico da empresa
- 3) Estrutura organizacional e divisão da equipe por atribuições
- 4) Marketing mix:
 - a. Produtos: linhas, materiais, características técnicas, resultados por produto, aplicações no mercado B2B, gestão da qualidade, processo produtivo, potencialidades e fragilidades
 - b. Preço: precificação, competitividade frente a concorrentes, lucro, potencialidades e fragilidades
 - c. Comunicação: investimento, frequências, abordagem, linha criativa, posicionamento, segmentação, ações de relacionamento, veículos, site (acesso, relatórios), histórico de ações, resultados esperados e obtidos, potencialidades e fragilidades
 - d. Distribuição: logística, programação de vendas, concentração geográfica, formas e prazos de entrega, potencialidades e fragilidades
- 5) Perfil dos segmentos de clientes
- 6) Descrição detalhada do ciclo de vendas: pró-ativo e reativo, local e nacional, com equipe do quadro e representantes de vendas, pré e pós vendas
- 7) Dinâmica de mercado e relação com fornecedores, concorrentes e clientes (custos, poderes de barganha, riscos de novos entrantes, substitutos, custos de mudanças)
- 8) Relatórios e bases de dados disponíveis – como eles podem ser integrados?
- 9) Fontes de informações externas (publicações, relatórios, acompanhamento do mercado, associações, sites diversos)
- 10) Percepção das principais oportunidades e ameaças no ambiente externo
- 11) Processo decisório e planejamento
- 12) Histórico de resultados desde sua fundação
- 13) Percepção dos atuais desafios
- 14) Proposta de critérios para categorização dos clientes segundo recência, frequência e valor – três níveis para cada um

APÊNDICE B – Parte da planilha eletrônica utilizada como base para o capítulo 6

NOME	SEGMENTAÇÃO CNAE	UF	VENDAS	SERVIÇOS	PRODUTO	RECÊNCIA	FREQUÊNCIA	VALOR MÉDIO	R	F	V	RFV	CLASSIFICAÇÃO
Empresa 1	RE VENDAS	SP	x	x	x	x	x	x	3	3	1	331	CMV
Empresa 2	FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS PARA DISTRIBUIÇÃO E CONTROLE DE ENERGIA ELÉTRICA	SP	x	x	x	x	x	x	1	1	1	111	BZ
Empresa 3	FABRICAÇÃO DE INSTRUMENTOS E MATERIAIS PARA USO MÉDICO E ODONTOLÓGICO E DE ARTIGOS ÓPTICOS	SP	x	x	x	x	x	x	1	1	1	111	BZ
Empresa 4	RE VENDAS	SP	x	x	x	x	x	x	3	3	2	332	CMV
Empresa 5	FABRICAÇÃO DE LÂMPADAS E OUTROS EQUIPAMENTOS DE ILUMINAÇÃO	SP	x	x	x	x	x	x	1	1	1	111	BZ
Empresa 6	FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS-FERRAMENTA, PEÇAS E ACESSÓRIOS	SP	x	x	x	x	x	x	3	3	2	332	CMV
Empresa 7	FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS-FERRAMENTA, PEÇAS E ACESSÓRIOS	SC	x	x	x	x	x	x	1	1	1	111	BZ
Empresa 8	FABRICAÇÃO DE ESTUFAS E FORNOS ELÉTRICOS PARA FINS INDUSTRIAIS, PEÇAS E ACESSÓRIOS	RS	x	x	x	x	x	x	1	1	1	111	BZ
Empresa 9	FABRICAÇÃO DE LÂMPADAS E OUTROS EQUIPAMENTOS DE ILUMINAÇÃO	SP	x	x	x	x	x	x	1	1	1	111	BZ
Empresa 10	FABRICAÇÃO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES	RJ	x	x	x	x	x	x	1	1	3	113	CMP
Empresa 11	FABRICAÇÃO DE ESTUFAS E FORNOS ELÉTRICOS PARA FINS INDUSTRIAIS, PEÇAS E ACESSÓRIOS	SP	x	x	x	x	x	x	1	1	1	111	BZ
Empresa 12	RE VENDAS	SP	x	x	x	x	x	x	2	1	2	212	CMP
Empresa 13	FABRICAÇÃO DE MÓVEIS COM PREDOMINÂNCIA DE METAL	RS	x	x	x	x	x	x	3	1	1	311	CMP
Empresa 14	FABRICAÇÃO DE BIJUTERIAS E ARTEFATOS SEMELHANTES	RJ	x	x	x	x	x	x	3	3	2	332	CMV
Empresa 15	FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS-FERRAMENTA, PEÇAS E ACESSÓRIOS	SP	x	x	x	x	x	x	1	1	1	111	BZ
Empresa 16	PRODUÇÃO DE ARTEFATOS ESTAMPADOS DE METAL	SP	x	x	x	x	x	x	3	3	2	332	CMV
Empresa 17	FABRICAÇÃO DE ESCOVAS, PINCÉIS E VASSOURAS	SC	x	x	x	x	x	x	3	3	1	331	CMV
Empresa 18	FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS-FERRAMENTA, PEÇAS E ACESSÓRIOS	SP	x	x	x	x	x	x	1	2	2	122	CMP
Empresa 19	FABRICAÇÃO DE BIJUTERIAS E ARTEFATOS SEMELHANTES	SP	x	x	x	x	x	x	2	1	2	212	CMP
Empresa 20	FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS E APARELHOS DE REFRIGERAÇÃO E VENTILAÇÃO PARA USO INDUSTRIAL E COMERCIAL	SC	x	x	x	x	x	x	1	1	1	111	BZ
Empresa 21	RE VENDAS	SP	x	x	x	x	x	x	3	3	1	331	CMV
Empresa 22	FABRICAÇÃO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES	SP	x	x	x	x	x	x	2	2	1	221	CMP
Empresa 23	FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS-FERRAMENTA, PEÇAS E ACESSÓRIOS	SP	x	x	x	x	x	x	1	1	1	111	BZ
Empresa 24	FABRICAÇÃO DE ESCOVAS, PINCÉIS E VASSOURAS	SP	x	x	x	x	x	x	1	1	1	111	BZ
Empresa 25	FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS-FERRAMENTA, PEÇAS E ACESSÓRIOS	SP	x	x	x	x	x	x	1	1	1	111	BZ
Empresa 26	FABRICAÇÃO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES	SP	x	x	x	x	x	x	3	2	2	322	CMV
Empresa 27	FABRICAÇÃO DE INSTRUMENTOS E MATERIAIS PARA USO MÉDICO E ODONTOLÓGICO E DE ARTIGOS ÓPTICOS	MG	x	x	x	x	x	x	1	1	1	111	BZ
Empresa 28	METALURGIA DOS METAIS NÃO-FERROSOS	SP	x	x	x	x	x	x	1	1	1	111	BZ

ANEXO A – Página do INPI

INPI <http://formulario.inpi.gov.br/MarcaPatente/servlet/MarcasServletController>

INPI
Instituto Nacional de Propriedade Industrial

BRASIL

Consulta à Base de Dados do INPI
[Pesquisa Base Patentes | Pesquisa Base Desenhos | Ajuda?]


» Consultar por: No. Processo | Marca | Titular | Cód. Figura | Finalizar Sessão

RESULTADO DA PESQUISA (25/11/2012 às 20:31:50)
Marca: Tubotado

- Nenhum resultado foi encontrado para a sua pesquisa. Para efetuar outra pesquisa, pressione o botão de VOLTAR.

AVISO: Depois de fazer uma busca no banco de dados do INPI, ainda que os resultados possam parecer satisfatórios, não se deve concluir que a marca poderá ser registrada. O INPI no momento do exame do pedido de registro realizará nova busca que será submetida ao exame técnico que decidirá a respeito da registrabilidade do sinal.

Dados atualizados até 21/11/2012 - Nº de Revista: 2185

voltar


1 de 1 25/11/2012 20:32