

# APRIMORANDO A SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES EM UMA EMPRESA DO SETOR QUÍMICO

**Marcela Y. Vieira**

Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transporte  
Universidade Estadual de Campinas

## RESUMO

*Neste trabalho será reavaliado a segmentação atual de clientes “Premium” de uma empresa do setor químico e proposto um novo modelo de classificação que compreende os diferentes tipos de comportamento de compra ou lógica evidente dos clientes.*

*A metodologia foi baseada na bibliografia do autor Gattorna (2006) que possui uma abordagem recente e contempla não só a visão de marketing mas como toda a visão de uma cadeia de suprimentos.*

*No final do estudo é apresentada uma sugestão de portfólio de diferentes estratégias de serviços projetadas para agregar maior valor aos clientes que são fundamentais para a empresa.*

**Palavras-chave:** *segmentação, clientes, nível de serviço.*

## ABSTRACT

*At this paper, the current segmentation of the “Premium” customers of a chemical company will be revalued and them proposed a new classification model that includes different types of customers buying behavior or logical evident.*

*The methodology was based on the author's bibliography Gattorna (2006) which has a fresh approach and includes not only the vision of marketing but the whole view of a supply chain.*

*At the end of the study presented is a suggested portfolio of different strategies of services designed to aggregate more value to customers that are fundamental to the company.*

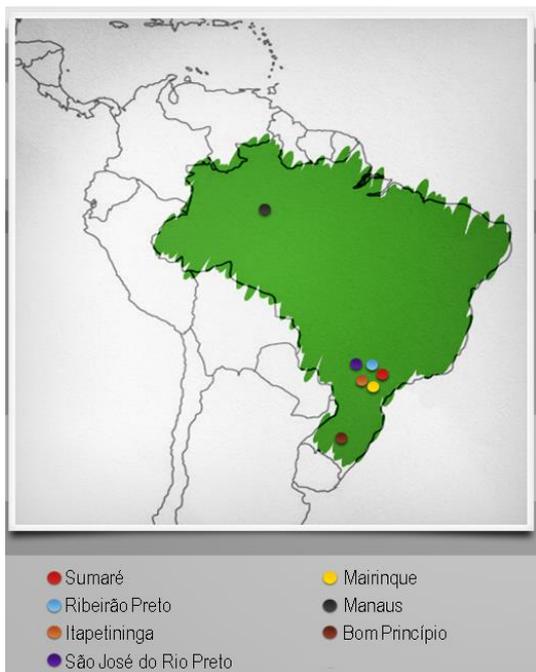
**Key words:** *segmentation, customers, service level.*

## 1. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

### 1.1 Oportunidade / Problema

A empresa 3M do Brasil foi fundada em 1946, com a matriz localizada em Sumaré. Hoje possui 07 fábricas espalhadas pelo Brasil, com faturamento em 2010 de 927 milhões de dólares. A empresa possui seis grupos de negócio responsável por 40 divisões do negócio. Vende-se cerca de 13 mil produtos com fornecimento local de 70%.

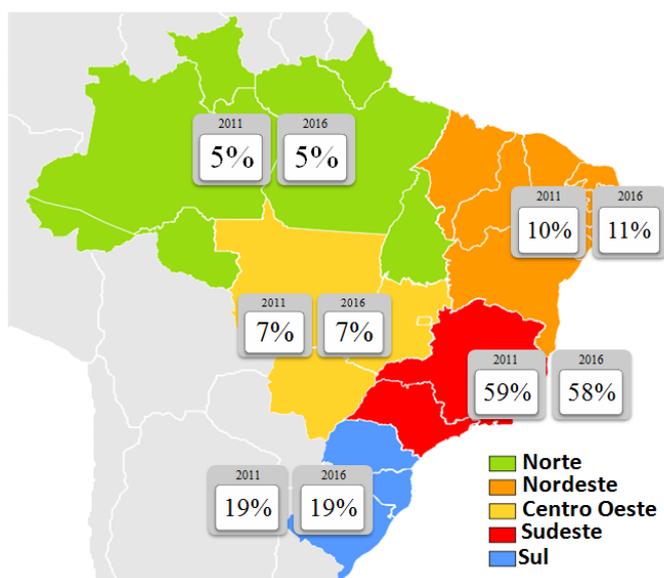
As sete fábricas estão localizadas nas cidades de Sumaré, Ribeirão Preto, Itapetininga, São José do Rio Preto, Mairinque, Manaus e Bom Princípio.



**Figura 1:** Mapa da localização das Fábricas no Brasil

A 3M trabalha atualmente com o incoterm CIF “Cost Insurance Freight”, ou seja, é responsável pela entrega da mercadoria até a porta do cliente e por todos os custos e riscos que a mercadoria pode sofrer durante o percurso. Em consequência, a empresa possui dentro da logística, um departamento de transportes que, junto à área de compras, contrata as transportadoras e gerencia as entregas para todo o Brasil. Todo esse custo é alinhado anualmente com as áreas de negócio e é representado em porcentagem sobre as vendas locais.

Seguindo os principais fatores de crescimento, da economia e da industrialização do país, podemos afirmar que, mais de 50% das vendas da 3M estão concentradas na região Sudeste. Hoje esta é a principal região do Brasil, a mais populosa e a mais povoada.



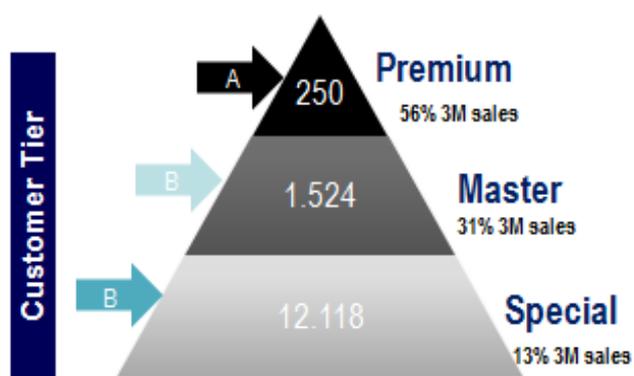
**Figura 2:** Distribuição de Vendas por Região

Para atender todas essas vendas e todos os diferentes tipos de cliente, a empresa atualmente utiliza dois indicadores chaves de desempenho que são o PA “Product Availability” e o OTIF “On time In Full”.

Em 2011, a 3M iniciou o plano de aceleração do crescimento que têm como objetivo estratégico crescer de 15 a 20% em vendas, até 2016. Para iniciar este grande trabalho, a empresa percebeu que devido ao elevado número de clientes, existia a necessidade de segmentá-los. Então, deu início ao Projeto de Segmentação de Clientes, que os agruparam em três níveis, de acordo com as suas características.

Essas características por sua vez, estão baseadas em dois critérios: valor de faturamento e lucratividade.

Em 2012 todas as áreas envolvidas iniciaram os trabalhos (Logística, Administração de Materiais, Centro de Relacionamento com o Cliente, Crédito e Cobrança, Qualidade). Porém, não conseguiram se adaptar para atender ao modelo, trabalham de forma isolada e totalmente reativa às reclamações de clientes, podendo estar perdendo vendas, tendo custos elevados e sem critério definido de serviços logísticos para cada segmento de mercado.



**Figura 3:** Quantidade de clientes x Representação das Vendas de acordo com a segmentação realizada em 2011 (Clientes A ou “Premium”, clientes B ou “Máster”, clientes C ou “Special”).

A oportunidade deste trabalho está em realizar uma nova segmentação para os clientes “Premium” da empresa, os quais detêm aproximadamente 56% da venda total.

A segmentação atual trata todos logisticamente da mesma maneira e sabendo que cada segmento de mercado e cada cliente possui uma necessidade diferente, a empresa precisa oferecer flexibilidade e melhores vantagens para se tornar mais atrativa e competitiva no mercado.

## 1.2 Justificativa

Sabemos que para agregar valor ao cliente e aumentar o lucro da empresa, deve-se alavancar toda a cadeia de suprimentos em prol de um mesmo objetivo.

Para a empresa alcançar o patamar de excelência operacional deve-se entender os diferentes comportamentos de compra dos clientes e o desenvolvimento de proposições de valor que atendam a esses comportamentos é fundamental.

Portanto, este estudo justifica-se pelo fato de estar alinhado com as expectativas da empresa de crescimento, constante redução de custos e elevado nível de serviço, que viabilizarão novas soluções nos processos logísticos e que poderão atender as expectativas dos clientes.

Para isto, é importante que a empresa possua uma estrutura organizacional que seja flexível, conforme a necessidade do cliente, e que considere a harmonia da liderança da empresa com o mercado externo.

Também podemos levar em consideração os benefícios que o trabalho colaborativo e uma segmentação de qualidade podem agregar para a empresa e para o cliente:

- Agregar valor aos clientes através de um serviço logístico diferenciado e estratégico.
- Aumentar a participação de mercado.
- Aumentar o lucro da empresa.
- Adquirir conhecimento logístico para cada segmento de negócio (expansão).
- Aumentar a comunicação entre as áreas de vendas, centro de relacionamento com o cliente, operações, jurídico.
- Reduzir custos x Excelência atendimento clientes.
- Ter plano de ação para as reclamações e medir o nível de serviço dos clientes (suporte para negócios).

### 1.3 **Objetivo**

O objetivo deste trabalho é aplicar uma técnica de segmentação estratégica dos clientes a fim de suprir as deficiências da segmentação atual e incrementar o nível de serviço de acordo com o SLA “Service Level Agreement” estabelecido.

## 2. **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

De acordo com as normas do “Council of Supply Chain Management Professionals”, logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Contudo esta definição implica que a logística é parte do processo de uma cadeia de suprimentos e de acordo com Nichols e Handfield (1999), a cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria-prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação. O gerenciamento da cadeia de suprimentos (GSM) é a integração dessas atividades, mediante relacionamentos aperfeiçoados na cadeia de suprimentos, com o objetivo de conquistar uma vantagem competitiva sustentável.

A logística empresarial deriva do conceito da gestão coordenada de atividades inter-relacionadas, em substituição à prática histórica de administrá-las separadamente, e do conceito de que a logística agrega valor a produtos e serviços essenciais para a satisfação do consumidor e o aumento das vendas. (Ballou, 2006)

De acordo com Ballou (2006), é muito difícil separar a gestão da logística empresarial do gerenciamento da cadeia de suprimentos. Ocorre que, em um número muito grande de aspectos, as duas tem missão idêntica.

A logística vem se transformando num processo cada vez mais importante na cadeia pois ela trata da criação de valor – valor para os clientes e fornecedores da empresa, e valor para todos aqueles que têm nela interesses diretos. O valor da logística é manifestado primariamente em termos de tempo e lugar. Produtos e serviços não têm valor a menos que estejam em poder dos clientes quando (tempo) e onde (lugar) eles pretenderem consumi-los. (Ballou, 2006)

A boa administração logística interpreta cada atividade na cadeia de suprimentos como contribuinte do processo de agregação de valor. (Ballou, 2006)

Neste sentido, podemos perceber que as expectativas do serviço logístico estão aumentando e que as empresas devem se adaptar para oferecer um portfólio diferenciado de serviços para cada segmento de clientes.

Pela visão de marketing, as empresas que reconhecerem que devem dar a devida importância aos diversos tipos de clientes, tem a possibilidade de aumentar sua capacidade de gerar lucro.

Pela definição de Kotler (1992) clientes são organizações ou pessoas, internas ou externas à empresa que são impactadas pelos produtos.

Assim temos a primeira segmentação de clientes que é dividida em externos e internos. Clientes externos não pertencem à organização, são consumidores em geral, outras organizações, órgãos regulamentadores governamentais, organizações sociais e não governamentais que possam interferir em seus processos, entre outros.

Dentro desta segmentação, temos o público alvo, que são os principais consumidores de nossos produtos e serviços.

Clientes internos são os que recebem, dentro da empresa, produtos e serviços de outros departamentos e de pessoas da própria empresa, ou seja, os próprios funcionários e colaboradores diretos e indiretos.

Conforme Richers e Lima (1991) a segmentação de mercado por muito tempo foi entendida como um conceito que consistia apenas em dividir o mercado em segmentos. Depois, os teóricos e executivos perceberam que a segmentação de mercado constitui poderosa arma estratégica, cujas implicações decorrem da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas.

Primeiro, segmenta-se o mercado, em seguida escolhe-se o alvo com que quer trabalhar, diferenciando-se produtos e serviços de modo a entender as necessidades e desejos do público-alvo e posteriormente o produto como forma de expressar as diferenças existentes.

Também ressaltam que a segmentação é bem mais do que um conjunto de técnicas úteis à formulação e implementação de políticas mercadológicas, é acima de tudo, uma estratégia capaz de facilitar a penetração em mercados pré-estabelecidos, conquistar a preferência por marcas de determinados clientes e enfrentar a grande concorrência.

Para Kotler (1992), a escolha de segmentos de forma eficaz, conjugada com a avaliação dos elementos do ambiente em que a empresa envolve suas atividades, deve ser precedida de certas características fundamentais. Ainda resalta que existem algumas contribuições inovadoras e importantes que devem ser observadas: a mensurabilidade, a substancialidade, a acessibilidade e a operacionalidade.

É possível segmentar os clientes de uma empresa com base em diversas escalas de valores existentes na literatura técnica, ou mesmo criados de acordo com a necessidade da empresa.

**1. Clientes de Maior Valor (CMV):** São aqueles que mantêm uma alta frequência e alto ticket médio de compras, com uma larga margem de lucro, ou que demandam grandes quantidades de produtos e serviços, o que justifica um tratamento diferenciado. Normalmente estes clientes já estão em seu limite de compras com sua empresa, porém, é importante uma política especial de relacionamento, pois perde-los poderia ser um grande prejuízo para a empresa. Outro fator importante sobre os clientes de maior valor, é que eles servem como referência para pesquisa de novos clientes ou de novos mercados. Isto é, conhecendo o seu perfil profundamente, sua equipe comercial pode buscar no mercado novos clientes com as mesmas características, diminuindo o esforço de vendas e melhorando seus resultados;

**2. Clientes de Maior Potencial (CMP):** São aqueles que compram esporadicamente de sua empresa ou mesmo que não compram, mas que compram com frequência de seus concorrentes. Devem ser conquistados através de ações especiais e uma política de relacionamento e atendimento diferenciada. Normalmente estes clientes também tem perfil semelhante aos de maior valor;

**3. Clientes de Valor Estratégico (CVE):** de relacionamento ao longo do tempo, possuem um valor elevado. Também fazem parte deste grupo clientes e empresas que, por utilizarem seus produtos e serviços, agregam valor a sua marca e podem ser utilizados como referência em novos mercados ou para novos clientes que não conhecem ainda sua marca;

**4. “Below Zero”:** São clientes que não apresentam bons resultados e nem há perspectiva de melhorias. Não significa que devem ser eliminados, porém não devem ter qualquer tratamento especial. Podemos citar aqui clientes que compram pouco, sempre exigem grandes descontos e também clientes com problemas em seu histórico de pagamentos. Também é importante estudar profundamente este perfil de cliente, para evitar vender com condições especiais para novos clientes com o mesmo perfil. Uma pesquisa recente demonstrou que 30% dos clientes ruins consomem 50% do lucro da empresa, ou seja, um cliente que dá prejuízo tira da empresa o lucro de um bom cliente;

Já Gattorna (2006) acredita que o segredo para se projetar uma cadeia de valor de alta performance é revisar a segmentação dos clientes conforme seu comportamento de compra. Para ele, um modelo eficiente teria três ou possivelmente quatro segmentos comportamentais

importantes. Essa abordagem vai direto ao coração dos valores e expectativas dos clientes, que possuem uma visão holística da empresa.

Gattorna (2006) identificou os quatro tipos mais comuns de cadeias de valor:

- Cadeias de valor de reabastecimento contínuo (Ia)
- Cadeias enxutas (A)
- Cadeias de valor ágeis (Pa)
- Cadeias de valor totalmente flexíveis (Dp e Di)

E os quatro comportamentos dominantes de compra mais comuns:

- Colaborativo: relacionamentos de trabalho colaborados para ganhos mútuos.
- Eficiente: resposta de baixo custo consistente para demandas amplamente previsíveis.
- Exigente: resposta rápida para condições imprevisíveis de suprimento e demanda.
- Inovador: desenvolvimentos liderados pelo fornecedor e geração de novas idéias.

Para Gattorna (2006), o importante é conhecer o mix particular dos quatro tipos de comportamento de compra predominante, evidenciado pelo mercado, e a cultura que no momento prevalece dentro da empresa e que está alimentando as estratégias de gestão nesses segmentos comportamentais.

Vale a pena ressaltar, que os clientes podem e vão circular entre os quatro comportamentos de compra. Isso naturalmente vai acontecer em organizações grandes e complexas.

Porém, no início de qualquer programa de transformação, é importante que as condições do mix e a cultura da empresa sejam conhecidas.

Gattorna (2006) acredita que através de um modelo de alinhamento dinâmico e das cadeias de valor podemos agrupar processos, recursos e pessoas em estruturas modulares que podem ser rapidamente reconfiguradas e realinhadas conforme as mudanças do comportamento de compra do cliente.

### **3. MÉTODO**

Este trabalho foi desenvolvido inicialmente com base na revisão bibliográfica e, a partir do levantamento de dados e de algumas aplicações técnicas, bem como técnicas de segmentação comportamental para fornecer referencial do mercado externo e técnicas para mapear as culturas internas da empresa, optou-se pela metodologia abordada pelo autor Gattorna (2006) para apoiar a tomada de decisão, que possui uma abordagem recente e contempla não só a visão de marketing mas como toda a visão de uma cadeia de suprimentos.

A seguir será apresentado um passo a passo da metodologia.

- Passo 1: Avaliação geral da empresa em relação ao mercado externo para obter um diagnóstico do alinhamento dinâmico da empresa.

Gattorna (2006) disponibilizou uma ferramenta composta de um questionário com 32 perguntas sobre o mercado, estratégia de negócios, cultura organizacional e estilo de liderança.

Serão avaliadas cinco categorias de alinhamento dinâmico:

I - Intensidade Competitiva: mede a concentração de comportamento comercialmente agressivo entre empresas concorrentes.

II - Incerteza: mede o grau de mudança descontinuada em um mercado.

III - Risco e ganho: mede quanto os riscos assumidos compensam os ganhos potenciais que estão sendo buscados.

IV - Postura Estratégica: mede a posição estratégica pretendida pela empresa.

V - Foco: mede o foco principal ou o esforço que a empresa faz para aperfeiçoar sua viabilidade contínua e bem-estar.

VI - Controle: mede a maneira pela qual a empresa atinge a coordenação e a integração necessárias para implementar os seus esforços.

VII - Orientação: mede até que ponto um gerente é sensível às equipes ou aos indivíduos.

VIII - Preferência: mede até que ponto um gerente prefere o pensamento ou a ação.

O questionário adaptado neste trabalho encontra-se no Anexo 1.

- Passo 2: Descobrir os comportamentos de compra ou a lógica evidente na nossa base de clientes, afim de segmentá-los.

Nesta fase, a estratégia de escolha dos clientes para aplicação do método consistiu em utilizar a região de maior faturamento com o maior representante em vendas e margem de lucro de cada um dos seis segmentos de negócio da empresa.

Gattorna (2006) disponibilizou o passo-a-passo:

- 1.) Liste os vários clientes que compram/usam os produtos/serviços da sua empresa.
- 2.) Para cada cliente, forneça quatro ou cinco descritores, ou seja, palavras ou frases que os seus clientes/consumidores provavelmente usarão para descrever as suas necessidades/requisitos a qualquer fornecedor do(s) produto(s)/serviço(s) desejados.
- 3.) Codifique cada descritor como P (responda), A (seja consistente), D (surpreenda-me) ou I (entenda-me).
- 5.) Avalie a(s) lógica(s) dominante(s) para cada um dos clientes.
- 6.) Identifique os padrões evidentes na lógica do cliente para chegar a uma simulação macro de segmentação.

Na prática, todo cliente terá características de cada um dos códigos descritores. No entanto, sempre haverá uma 'lógica dominante', ou seja, o aspecto que mais caracteriza o cliente e orienta seu comportamento subsequente.

O quadrante utilizado neste trabalho encontra-se no Anexo 2.

- Passo 3: Consolidar os segmentos comportamentais identificados, mercado e cliente.

Nesta etapa todos os dados que foram obtidos através dos questionários serão consolidados, permitindo uma sugestão de pacotes e serviços para cada tipo de cliente que a empresa possui o qual será demonstrado no passo 4 deste estudo.

- Passo 4: Listar as estratégias ideais em termos de maneira e serviços que serão oferecidos para cada tipo de cliente.

Nesta etapa será sugerido um pacote de serviços de acordo com os comportamentos identificados na amostra de clientes que pertencem a região Sudeste. Estes serviços buscam atender todas as necessidades e agregar valor a essa parcela de clientes “Premium”.

#### 4. APLICAÇÃO

- Passo 1: Aplicou-se o questionário sugerido por Gattorna (2006) para quatro gerentes das áreas de transportes, operações do centro de distribuição, gerente geral de operações, gerente de relacionamento com cliente do grupo Supply Chain da 3M unidade de Sumaré.

O resultado das entrevistas sobre o alinhamento dinâmico da empresa é apresentado na Tabela 1.

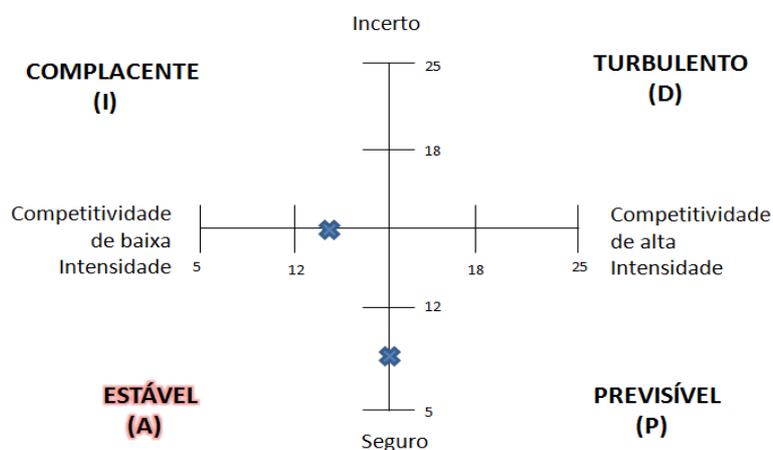
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	MÉDIA
I - Intensidade Competitiva	11	11	13	10	11,25
II - Incerteza	15	10	8	5	9,5
III - Risco e ganho	16	11	13	11	12,75
IV - Postura Estratégica	15	16	12	20	15,75
V - Foco	16	13	14	15	14,5
VI - Controle	17	10	13	18	14,5
VII - Orientação	14	16	14	15	14,75
VIII - Preferência	9	12	13	13	11,75

**Tabela 1:** Somatória de pontos para identificação do alinhamento dinâmico da empresa.

As maiores médias das notas avaliadas foram os itens IV, VII e III que mostram que a empresa possui uma forte postura estratégica, capaz de identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; grande sensibilidade às equipes e aos indivíduos, pois é uma empresa que desenvolve e reconhece a diversidade de talentos conforme os seus valores; e assume riscos que compensam os ganhos potenciais que serão alcançados.

A seguir serão apresentados os resultados do alinhamento dinâmico da empresa 3M, com base nos questionários realizados, em forma gráfica.

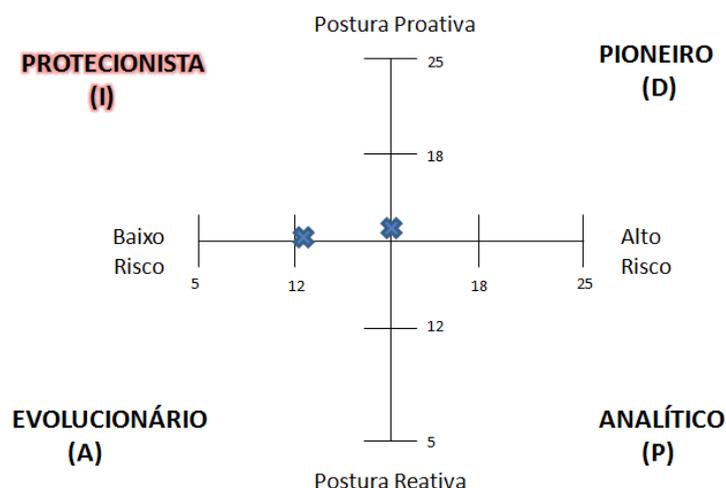
1.) MERCADO (I e II): horizontal: 11,25 / vertical: 9,5



**Figura 5:** Resultado da análise de mercado.

Estar classificado como (A) – Estável significa: sente o mercado externo estável, de padrões estabelecidos; dominado pelo fornecedor; sensível ao preço; padrões e procedimentos; importância da precedência; ênfase em sistemas.

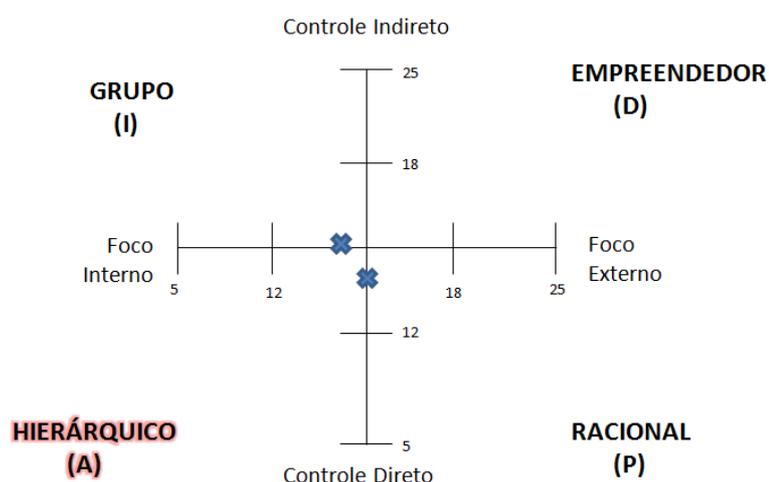
## 2.) ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS (III e IV): horizontal: 12,75 / vertical: 15,75



**Figura 6:** Resultado da análise da estratégia de negócios.

Estar classificado como (I) – Protecionista significa: o crescimento ocorre por meio de serviços extras de valor agregado; ênfase na qualidade; habilidade para desenvolver relacionamentos de longo prazo e dependência do cliente.

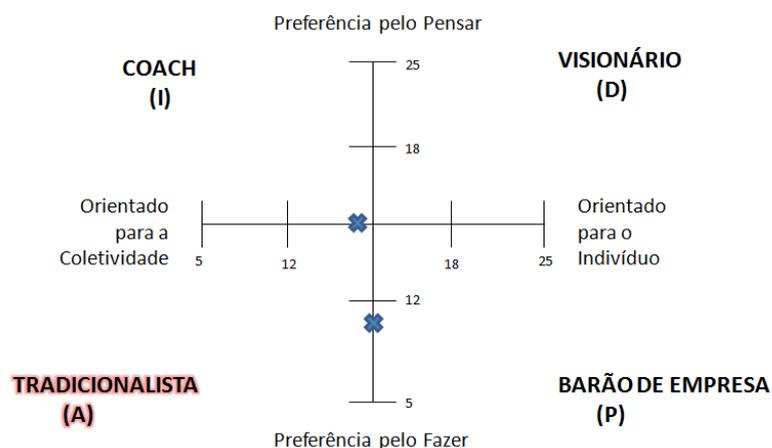
## 3.) CULTURA ORGANIZACIONAL (V e VI): horizontal: 14,5 / vertical: 14,5



**Figura 7:** Resultado da análise da cultura organizacional.

Estar classificado como (A) – Hierárquico significa: possui uma administração tradicional; o processo mais importante é o conteúdo; possui orientação interna forte; estabilidade e ordem são valorizadas.

#### 4.) ESTILO DE LIDERANÇA (VII e VIII): horizontal: 14,75 / vertical: 11,75



**Figura 8:** Resultado da análise do estilo de liderança.

Estar classificado como (A) – Tradicionalista significa: uma estrutura lógica e analítica de liderança; fornece uma estrutura clara para os subordinados; desejo de estabilidade.

Após realizada a análise do mercado e da cultura interna da empresa, será avaliados os comportamentos dos clientes conforme passo 2.

- Passo 2: Nesta fase utiliza-se como ponto inicial a região Sudeste, a qual concentra 59% das vendas da 3M. Escolheu-se o maior cliente (em termos de faturamento e margem) de cada uma das seis diferentes áreas de negócio (“Industrial & Transp.”, “Display&Graphics”, “Electro&Comm.”, “Health Care”, “Saf. Sec.&Prot. Svc.”, “Cons.&Off.”) e aplicou-se o questionário tendo como objetivo apontar os comportamentos de compra ou lógica evidente desses clientes.

Conforme Gattorna (2006) essa abordagem clássica utilizada pelas empresas “tamanho-único” (one-size-fits-all) é uma das mais antigas que busca padronizar todos os produtos e serviços e que nasceu da diretriz equivocada de simplificação de processos internos em nome da conveniência administrativa.

Porém, clientes cada vez mais sofisticados logo forçaram as grandes empresas a procurar soluções mais adequadas às suas vontades.

De acordo com a classificação de Gattorna (2006), podemos observar quatro lógicas dominantes para os clientes.

A lógica (D) – Surpreenda-me, diz que o cliente espera ser surpreendido com uma resposta inovadora, criativa para atender às suas necessidades exclusivas, rapidamente.

A lógica (A) – Seja consistente, diz que o cliente espera um serviço confiável, previsível. Para esse tipo de cliente a consistência é essencial.

A lógica (I) – Entenda-me, diz que o cliente espera que o fornecedor entenda sua necessidade especial de um relacionamento próximo e compartilhado, garantindo que ele não seja tirado da sua zona de conforto. Ele espera empatia e compreensão, geralmente prestadas de forma consistente.

A lógica (P) – Responda, diz que o cliente espera que o fornecedor responda prontamente aos quesitos exigidos, de uma maneira comercial. Para estes, respostas diretas e cumprimento de prazos são fundamentais.

A 3M segmentou os clientes de acordo com os dados de faturamento e margem de lucro e os 250 que foram classificados como “Premium” atualmente recebem o mesmo tratamento, o que provoca grandes ‘gaps’ na operação e deixa o atendimento e nível de serviço à desejar.

Na amostra deste trabalho, os seis clientes “Premium” apresentaram comportamentos que merecem um tratamento diferenciado, embora 50% deles tenham uma lógica evidente – (P) Responda.

	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>P</b>
Cliente 1	8	10	9	<b>12</b>
Cliente 2	4	7	6	<b>11</b>
Cliente 3	13	9	<b>16</b>	12
Cliente 4	16	10	<b>23</b>	16
Cliente 5	<b>6</b>	1	6	6
Cliente 6	5	8	6	<b>12</b>

**Tabela 2:** Somatória de pontos para identificação do comportamento de compra dos clientes.

A seguir, todos esses dados serão consolidados e analisados conforme passo 3.

- Passo 3: Consolidando todos os dados identificados, pode-se compreender alguns fatores que serão detalhados abaixo.

A empresa identifica o mercado externo como Estável, ou seja, de padrões estabelecidos; dominado pelo fornecedor; sensível ao preço; padrões e procedimentos.

A empresa possui uma estratégia de negócios Protecionista com uma cultura organizacional Hierárquica e com lideranças Tradicionalistas.

Segundo a lógica mais evidente para cada cliente deste estudo, sugere-se que os clientes 1, 2 e 6 possuem uma lógica P – Responda, clientes 3 e 4 uma lógica A – Seja consistente, cliente 5 uma lógica I – Entenda-me.

Em função dessas diferentes lógicas apresentadas, deve-se tratar de maneira diferente esses clientes “Premium”, conforme será sugerido no passo 4 deste estudo.

- Passo 4: Será oferecido pacotes de serviços logísticos completos para atender estes quatro tipos de comportamento dos clientes.

Após isso, poderemos dividir os pacotes de serviço logístico em segmentos que a 3M atua, e de acordo com cada segmento ser oferecido pacotes conforme requisitos e necessidades de cada cliente.

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Alta performance de entrega / cumprir prazos negociados</li> <li>◆ Acompanhamento de entrega (clientes especiais)</li> <li>◆ Visitas técnicas / bom relacionamento</li> </ul> <p>Cliente 5</p> <p><b>( I ) Entenda-me</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Entrega imediata</li> <li>◆ Transportadora especializada</li> <li>◆ Carga etiquetada com código de barras e identificação</li> </ul> <p><b>( D ) Surpreenda-me</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Entrega em até 2 dias após despacho</li> <li>◆ Rastreabilidade do pedido</li> <li>◆ Qualidade na entrega</li> </ul> <p>Clientes 3 e 4</p> <p><b>( A ) Seja consistente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Entrega com agenda programada</li> <li>◆ Customização da carga</li> <li>◆ OTIF 100%</li> </ul> <p>Clientes 1,2 e 6</p> <p><b>( P ) Responda</b></p>

**Figura 4:** Pacote de serviços associados aos grupos de clientes P, A, D e I.

Esta matriz está aplicada segundo o escopo da região sudeste e pode ser ajustada conforme as particularidades de cada região geográfica brasileira.

## 5. CONCLUSÃO

Conforme os objetivos estabelecidos, conclui-se que o trabalho possibilitou o desenvolvimento de uma nova proposta de segmentação de clientes considerando a realidade de cadeias vivas de valor, que são movimentadas pela energia e pelo conhecimento dos funcionários e fornecedores da empresa; e estes são impulsionados pelos desejos mutantes de nossos clientes.

Conforme a bibliografia apresentada, existe uma grande oportunidade para a revisão da segmentação atual da empresa, que classifica os clientes de acordo com o seu valor de faturamento e margem de lucro e os aloca em categorias de clientes nomeadas como “Premium”, “Máster” e “Special”.

O que foi apresentado e proposto neste estudo, possibilita uma nova estruturação destes clientes subdividindo as categorias já existentes, de acordo com o comportamento de compra ou lógica evidente.

Na amostra utilizada neste trabalho, identificou-se quatro comportamentos de compra distintos dentro da mesma categoria “Premium” de clientes, e com o objetivo de atender as necessidades e expectativas, foi sugerido um portfólio de diferentes estratégias de serviços projetadas para agregar maior valor à compra e cultivar um relacionamento sólido com estes clientes que são fundamentais para a empresa.

O método adaptado e aplicado neste trabalho se mostrou com potencial de aplicação na empresa em um maior escopo.

O trabalho foi apresentado com uma pequena amostra de clientes e melhores resultados podem ser obtidos se aplicados em toda a matriz de clientes “Premium” e “Máster”, que representam aproximadamente 90% da venda total 3M.

O resultado também está baseado na opinião de um pequeno grupo de gestores e funcionários e não necessariamente representa o pensamento da empresa.

Como oportunidade futura seria aplicar todo o trabalho para um escopo maior de pessoas, de diferentes níveis hierárquicos; ampliar o escopo das áreas de negócio e das regiões para aplicação do método; criar uma estrutura para ligar as expectativas dos clientes ao lado operacional da empresa; modificar sistematicamente processos à medida que os clientes mudam suas preferências de compra; ir à campo.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ARAUJO, Olimpio Jr (2009) Segmentação de Clientes e Público Alvo. (artigo)

BALLOU, Ronald H. (2006) Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial (5ª ed.) Bookman, São Paulo.

CSCMP, <http://cscmp.org/> (acesso em Novembro de 2012).

GATTORNA, John (2006) Living Supply Chains: Alinhamento Dinâmico de Cadeias de Valor. Pearson Prentice Hall, São Paulo.

HANDFIELD, Robert B. e NICHOLS, Ernest L. Jr. (1999) Introducing to Supply Chain Management. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle (2ª ed.) Atlas, São Paulo.

RICHERS, R. e LIMA, C. Segmentação: Opções Estratégicas para o Mercado Brasileiro. Nobel, São Paulo.

## ANEXO 1

### Mercado

	Concorda Veemente	Concorda Moderadamente	Nenhum	Discorda Moderadamente	Discorda Veemente
A) É muito fácil para os novos competidores se estabelecerem em nosso mercado.					
B) Nosso mercado é muito atraente mesmo para as empresas que não tem experiência no ramo.					
C) Nossos produtos/serviços são fáceis de copiar em termos dos benefícios que oferece aos clientes.					
D) Nosso ramo está em um estado atrasado de desenvolvimento.					
E) O ambiente muda rapidamente em comparação a outros setores.					
F) Os primeiros sinais de mudança, no nosso ramo, são difíceis de identificar.					
G) Não podemos prever como a mudança afetará os nossos negócios.					
H) A estrutura do nosso mercado pode ser facilmente alterada pelos nossos compradores/fornecedores.					

### Estratégia de Negócios

	Concorda Veemente	Concorda Moderadamente	Nenhum	Discorda Moderadamente	Discorda Veemente
A) Decisões importantes são muitas vezes tomadas com base na intuição.					
B) Quando alguém tem uma nova idéia, entramos em ação antes que todos tenham concordado que ela vale a pena.					
C) Nossa sobrevivência depende da nossa capacidade de identificar e responder às oportunidades antes dos nossos concorrentes.					
D) Criar mercado é mais importante do que a participação no mercado.					
E) Sabemos mais que os nossos clientes sobre o nosso negócio.					
F) Pesquisa e Desenvolvimento é um fator crítico de sucesso na nossa empresa.					
G) Nossa postura competitiva pode ser					

descrita como liderança de mercado.					
H) Qualidade e responsividade são mais importantes do que eficiência e baixos custos.					

### Cultura Organizacional

	Concorda Veemente	Concorda Moderadamente	Nenhum	Discorda Moderadamente	Discorda Veemente
A) A gerência passa a maior parte do tempo formulando planos e iniciando ações.					
B) O esforço organizacional é primariamente direcionado para o crescimento e a aquisição de recursos.					
C) O lucro é mais importante do que as pessoas.					
D) Temos orgulho do que já obtivemos no mercado.					
E) Nossa estrutura e processo de tomada de decisão são descentralizados.					
F) As funções são designadas para adequarem-se às habilidades e capacidades dos indivíduos.					
G) Comportar-se como um empreendedor é a maneira de ser bem-sucedido na nossa organização.					
H) Todos nós sabemos o que a empresa quer atingir e como podemos contribuir.					

### Estilo de Liderança

	Concorda Veemente	Concorda Moderadamente	Nenhum	Discorda Moderadamente	Discorda Veemente
A) Motivamos nosso pessoal proporcionando metas de desempenho desafiadoras, porém realistas.					
B) A gerência deve aproximar-se dos subordinados - a familiaridade gera entendimento e não desdém.					
C) As pessoas não precisam sentir que pertencem realmente a uma organização.					
D) Incentivamos ativamente a inovação, e nosso pessoal responde bem aos desafios.					

E) A comunicação é quase toda informal na nossa empresa.					
F) Acreditamos que habilidades generalistas são mais eficientes do que habilidades especialistas.					
G) Concentramo-nos em desenvolver equipes de trabalho coesas e eficientes.					
H) Atribuimos mais valor à criatividade do que à objetividade.					

## ANEXO 2

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Empatia</li> <li>◆ Cuidado</li> <li>◆ Interação</li> <li>◆ Gastar tempo com os seus problemas</li> <li>◆ Conforto</li> <li>◆ Trabalho de equipe</li> <li>◆ Participação</li> <li>◆ Harmonia</li> <li>◆ Sensibilidade</li> <li>◆ Qualidade</li> <li>◆ <i>Joint Venture</i></li> <li>◆ Parceiros</li> <li>◆ Menor sensibilidade ao preço</li> <li>◆ Leal</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>( I ) Entenda-me</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Inovador</li> <li>◆ Flexível</li> <li>◆ Criativo</li> <li>◆ O que há de novo?</li> <li>◆ O que há de diferente?</li> <li>◆ Desestruturado</li> <li>◆ Idéias</li> <li>◆ Flexibilizar regras</li> <li>◆ Nova tecnologia</li> <li>◆ Não gosta de formulários, procedimentos</li> <li>◆ Individualista</li> <li>◆ Liberdade</li> <li>◆ Baixa sensibilidade ao preço</li> <li>◆ Por quê?</li> <li>◆ Melhor maneira de fazer as coisas</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>( D ) Surpreenda-me</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Precisão</li> <li>◆ Sem supérfluos</li> <li>◆ Confiável</li> <li>◆ Consistente</li> <li>◆ Previsível</li> <li>◆ Rotina</li> <li>◆ Regularidade</li> <li>◆ Planejado</li> <li>◆ Descontos</li> <li>◆ Reduzir custos</li> <li>◆ Muito sensível ao preço</li> <li>◆ Foco na eficiência</li> <li>◆ Economia</li> <li>◆ Padrões</li> <li>◆ Serviços pós-venda</li> <li>◆ Administração de conta</li> <li>◆ Sem surpresas desagradáveis</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>( A ) Seja consistente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Exigente</li> <li>◆ Sentido de urgência, ação, energia</li> <li>◆ Sensível ao tempo</li> <li>◆ Problema resolvido da primeira vez</li> <li>◆ Problema resolvido rapidamente</li> <li>◆ Quer que uma pessoa resolva os problemas</li> <li>◆ Quer atenção imediata</li> <li>◆ Defeitos/falhas</li> <li>◆ Quer o melhor negócio possível</li> <li>◆ Consciência de preço; parte do pacote</li> <li>◆ Competitivo</li> <li>◆ Estilo que compara fornecedores</li> <li>◆ Não é leal</li> <li>◆ Apenas tão bom quanto o último desempenho</li> <li>◆ Resultados mais que procedimentos</li> <li>◆ “Manda-chuva”</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>( P ) Responda</b></p>

Figura 4: Quadrante P, A, D e I conforme Gattorna (2006).