

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

IUÇARA KALITA CAMOLEZI MARTOS

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO
Estudo de caso de uma empresa de Telecomunicações

CURITIBA
2015

IUÇARA KALITA CAMOLEZI MARTOS

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO
Estudo de caso de uma empresa de Telecomunicações

Projeto Técnico apresentado ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Inteligência de Negócios.
Orientador: Gustavo Abib

CURITIBA
2015

RESUMO

Este estudo tem por objetivo discutir e analisar a segmentação de mercado como forma de estratégia de marketing e como forma de tornar uma empresa mais rentável. Serão discutidos os seguintes temas: marketing, marketing de massa, segmentação de mercado e estratégia de segmentação. Para isso, foi feito um estudo de caso único de uma empresa do ramo de telecomunicações que adotou a estratégia de segmentação na sua base de clientes e potenciais clientes para melhor atender e para atingir uma maior faixa de clientes potenciais. As informações do estudo de caso foram obtidas através de entrevistas com gerentes e equipe da área, acesso a documentos e resultados da empresa em questão. As análises finais constataram que a segmentação de mercado pode tornar uma empresa mais rentável, uma vez que é possível direcionar esforços para onde estão os clientes em potencial e com isso capturar clientes que sejam mais interessantes para a empresa.

Palavras-chave: Marketing, Segmentação de Mercado, Estratégia de Segmentação.

ABSTRACT

This study aims to discuss and analyze market segmentation as a sort of market strategy as well as a way to improve companies' profits. The following topics will be discussed: marketing, mass marketing, market segmentation and targeting strategy. To assess this, a single case study of a telecommunication company was performed. This certain company has adopted the segmentation strategy in his customer base and also in his potential clients to better serving and reaching a larger customer group. The case study data were obtained through interviews with managers and company employees, a research based on documents and database from the referred company was made. Based on our final analysis we have concluded that market segmentation can lead to more a profitable business once that is possible to guide company's efforts to where there are prospective customers and thereby capture customers that would be potentially more profitable for the company.

Keywords: Marketing, Market Segmentation, Targeting Strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – POTENCIAL DO MERCADO DAS MICROEMPRESAS.....	11
FIGURA 02 – POTENCIAL INTERNO DAS MICROEMPRESAS	11
FIGURA 03 – ENTREVISTA COM A FORÇA DE VENDAS	12
FIGURA 04 – ESTUDO DE GEOMARKETING.....	13
FIGURA 05 – RESULTADOS DO PILOTO.....	14
QUADRO 01 – BENEFÍCIOS DA SEGMENTAÇÃO SOHO	16

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. PROBLEMA	2
1.2. OBJETIVO GERAL	2
1.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.3. JUSTIFICATIVA	2
2. REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	5
3. METODOLOGIA	7
4. ESTUDO DE CASO	8
4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	9
4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	10
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	14
6. REFERÊNCIAS	16

1. INTRODUÇÃO

Neste estudo será realizada uma revisão teórica sobre os conceitos de marketing e segmentação de mercado, buscando entender o atual funcionamento do mercado e como uma empresa de telecomunicações pode se tornar mais rentável através das estratégias de segmentação.

Atualmente o mercado das telecomunicações é muito competitivo e a diferenciação de produtos nem sempre é suficiente para manter a empresa no mercado.

Através da análise teórica, onde Kartajaya, Kotler e Setiawan (2010) descrevem que o cenário econômico mundial está em um processo rápido de mudanças e trazendo consequências para as empresas, o resgate dos conceitos de marketing são estudados e aplicados para se consiga ter maior eficiência, através da expansão dos segmentos dos produtos para os consumidores e também atendendo as questões sociais, onde através do marketing, conseguem suprir as necessidades de cada segmento de forma mais lucrativa.

Conforme a fonte da Telebrasil, as Telecomunicações estão inseridas no Setor de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). No Brasil, o IBGE, na Pesquisa Anual de Serviços (PAS), classifica desta forma os Serviços de Informação:

- **Serviços de Telecomunicações**, incluindo Telefonia Fixa, Telefonia Celular, SME (Trunking), Telecomunicações por Satélites, provedores de Acesso à Internet, transmissão e recepção de sinais de TV e Rádio, serviços de instalação e outros.
- **Serviços de Informática**, incluindo desenvolvimento de softwares, processamento de dados, consultoria, venda de equipamentos e softwares, outsourcing, suporte e manutenção de softwares e outros.
- **Serviços Audiovisuais**, incluindo publicidade e merchandising na TV Aberta e no Rádio, programação de TV por Assinatura, exibição de filmes e serviços auxiliares da produção de programas de Televisão.
- **Outros serviços**, incluindo edição, edição integrada à impressão, agências de notícias e serviços de jornalismo.

O setor de Telecomunicações cresceu menos em 2014 no Brasil. Dados apurados pelo portal Teleco indicam que o crescimento no número de acessos dos

primeiros oito meses (janeiro-agosto) de 2014 foram inferiores ao mesmo período de 2013. Isso inclui adições líquidas de celulares, TV por assinatura e acessos de banda larga fixa (SCM).

Neste estudo será analisado como o mercado de Serviços de Telecomunicações podem aplicar os conceitos de marketing estratégico e segmentação de mercado, apresentados por vários autores, na busca de clientes que sejam mais rentáveis.

1.1. Problema

Como a estratégia de segmentação de mercado pode contribuir com a rentabilidade de uma empresa de Telecomunicações?

1.2. Objetivo Geral

Analisar como a segmentação de mercado pode influenciar na rentabilidade de uma telecom.

1.2.1. Objetivos Específicos

- Entender como a atuação segmentada pode aumentar o desempenho do setor de Telecomunicações se os esforços forem direcionados ao segmento das micro e pequenas empresas.
- Analisar como a empresa pode direcionar os esforços para que as necessidades deste segmento sejam supridas e o segmento das micro e pequenas empresas sejam atendidos adequadamente.
- Observar quais os tipos de benefícios as empresas podem receber por atuar de forma segmentada.

1.3. Justificativa

A atuação segmentada tem sido cada vez mais utilizada para atingir segmentos específicos do mercado que são mais rentáveis e interessantes para as empresas.

Onde um mercado é extremamente competitivo como no setor das telecomunicações, atuar onde os clientes são mais rentáveis de forma estratégica, torna-se muito importante para manter a participação destas empresas no mercado e mantê-las mais eficiente e rentável.

Conforme definição do Dicionário Houaiss, segmentação consiste em:

1. ato ou efeito de segmentar, divisão por segmentos; fracionamento...
5. MKT: divisão do mercado em grupos de indivíduos com características, necessidades e modos de atuação semelhantes, segundo seu perfil financeiro, psicológico, etc., visando definir estratégias de marketing.

O Sebrae-SP, argumenta que segmentar o mercado facilita a atuação da empresa no desenvolvimento e comercialização de seus produtos. Um dos consultores explica que é fundamental que o empresário pense com a cabeça do cliente, pois, desta forma fica mais fácil pensar na clientela quando defino sexo, faixa etária e outros elementos de perfil de consumo dela.

Conseguimos perceber no que o mercado de telecomunicações também já segmenta através da comercialização de produtos específicos para diferentes tipos de clientes, desde os celulares pré-pagos, planos familiares e corporativos, até os planos mais completos com diferentes serviços embutidos, atendendo desde clientes pessoa física de menor poder aquisitivo até os executivos com planos empresariais ou aparelhos mais sofisticados. Isso, buscando uma maximização da lucratividade.

E conforme citado no site da SurveyMonkey, uma empresa pode ter produtos ou serviços incríveis, mas se o foco do segmento de mercado estiver errado, provavelmente será difícil vendê-los. Os anúncios ou campanhas terão o mesmo impacto sobre todo mundo, pois, cada segmento tem expectativas e necessidades diferentes e para abranger estas diferenças a estratégia de segmentação de mercado se faz necessária.

Esta pesquisa, portanto, tem por objetivo analisar as formas de atuação segmentada por parte de uma empresa de telecomunicações, com a finalidade de atender as necessidades de um nicho específico do mercado, aqui denominado, Soho (*Small offices and Home offices*) que incluem as micro e pequenas empresas e profissionais liberais que possuem características semelhantes de compra e necessidades específicas e diferenciadas do mercado residencial e, desta forma, aumentar a lucratividade da empresa através da obtenção de uma fatia de clientes corporativos que são mais rentáveis.

Entender o processo de segmentação e compará-los aos da empresa de Telecomunicações em questão, atentando para a estratégia de atuação no mercado das micro e pequenas empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O mercado atual é muito competitivo e ganha quem melhor consegue atender as necessidades dos clientes. Para isso, cada vez mais as empresas estão se organizando para conseguir atuar de forma mais eficiente.

E neste cenário, o marketing se tornou uma atividade muito mais abrangente e central nas empresas modernas.

Drucker (1958) em sua tese já despertava a importância do Marketing quando mencionou que o Marketing ocupa um papel crítico no desenvolvimento de países em crescimento, considerando ser o multiplicador mais importante do crescimento. Podendo transformar a dificuldade em oportunidade em países subdesenvolvidos.

Desde que Drucker mencionou a importância do Marketing, ele se tornou ainda o mais importante, visto que nos últimos 20 anos o mercado mudou muito. A concorrência está cada vez maior e a diferenciação de produtos e atendimento está cada vez mais acirrada.

Para que as empresas sobrevivam neste cenário, precisam conhecer muito bem seus mercados e atender as necessidades demandadas por eles, para que então consigam maximizar seus lucros e serem mais eficientes.

As empresas estão sempre direcionadas a maximizar os lucros e Porter (1983, apud LUNELLI, 2002), diz que só existem duas formas de ser mais competitivo: diferenciação e preço. E defende ainda que não adianta somente ter estes dois quesitos, para estar à frente da concorrência, é necessário também estar bem posicionado no mercado em que atua, e para isso, é necessário que se conheça este mercado. As duas estratégias (diferenciação e preço) dependem de como a empresa estrutura sua cadeia de valor e esta estratégia precisa ser sustentável para que a empresa possa se manter competitiva no longo prazo.

Nestes termos, Pindyck e Rubinfeld (2002), defendem que mercados totalmente competitivos, como no mercado de Telecomunicações, baseiam-se em três hipóteses: Aceitação de preços, homogeneidade de produtos e livre entrada e saída. Ou seja, cada empresa segue um preço definido pelo mercado, os produtos são substitutos entre si e os compradores podem facilmente mudar de um fornecedor para outro e os fornecedores podem entrar e sair do mercado. Assim alguns mercados se tornam altamente competitivos quando as empresas se defrontam com uma curva de demanda altamente elástica e com facilidade na entrada e saída.

Segundo Porter (1996) somente através do posicionamento estratégico que as empresas conseguem criar vantagens competitivas sustentáveis, para manterem-se no mercado no longo prazo. Estas estratégias as diferenciarão dos competidores, clientes e consumidores, proporcionando a maximização dos lucros e resultados mais positivos.

Buscando essa maximização dos resultados é que se defende a atuação de forma segmentada, como apresentado por Kotler (2001), o qual considera que o mercado deve ser trabalhado de forma detalhada, repartida e segmentada, apesar de ter que ser vista de forma ampla. O objetivo de segmentar é direcionar os esforços para um mercado que gere resultados mais eficazes além de conseguir

atender os clientes com maior qualidade, atendendo de forma mais direcionada as necessidades deste mercado.

2.1. Segmentação de Mercado

Solomon (2002) define que a segmentação de mercado é a técnica que permite que a empresa adote uma estratégia de posicionamento, a partir da análise, estudos e identificação do contexto sociológico do grupo que se define como mercado alvo da empresa, para que ela se torne mais eficiente. Para Churchill & Peter (2000, apud. FERREIRA, 2003), a segmentação de mercado consiste em dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que possuam as mesmas necessidades e com percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes.

Kotler (2001) considera que para se consiga segmentar, as empresas precisam fazer um trabalho de pesquisa e identificar através das informações coletadas, onde existe a maior possibilidade de penetração dos seus produtos, quais segmentos podem ser mais bem explorados e adequar os seus portfólios de produtos e serviços para este mercado. Entendendo desta forma, quais as reais necessidades do mercado e como a estratégia da empresa precisa ser adequada para atender este mercado.

Kotler (HSM, 1997, pág. 2) menciona que “o marketing de massa morreu e está sendo substituído por estratégias diferenciadas para cada segmento e até para cada cliente” e enfatiza que o avanço da segmentação está tão grande que não é mais possível que os empresários a ignorem.

Para segmentar um mercado, é necessário encontrar um grupo de consumidores que tenham necessidades homogêneas para os quais, poderão se ofertar produtos semelhantes, considera Ferreira (2003). Este processo de segmentação requer que se identifiquem os fatores que afetam a decisão de compra destes consumidores e para que seja feita a segmentação é necessário que este segmento seja identificável, mensurável, acessível, rentável e estável.

Os mercados se diferem ou se assemelham por diversos fatores: localização, renda, práticas de compra e atitudes. Do ponto de vista de Ferreira (2003) quando a empresa segmenta o mercado torna-se mais fácil atendê-lo, visto que as estratégias de marketing estarão voltadas para este mercado e desta forma facilita que a empresa tenha produtos e serviços mais adequados para atender o mercado selecionado e assim se destacando perante a concorrência.

Para atuar de forma estratégica, segundo Kotler (1998), as empresas podem fazer cinco escolhas: marketing de massa, marketing de segmento, marketing de nicho, marketing local e marketing individual. No marketing de segmento, a empresa tende a direcionar-se a um mercado que tenha necessidades semelhantes e,

portanto, neste mercado a atuação da empresa pode ser semelhante para todos os clientes.

Chiavenato (2010) descreve que o mercado homogêneo se caracteriza por empresas que possuem o mesmo perfil e necessidades. A homogeneidade implica em um tratamento igualitário do mercado por parte dos vendedores e dos concorrentes. Considerando que existem muitos tipos de clientes, é necessário concentrar esforços em grupos menores para que seja possível suprir as necessidades deste grupo.

A segmentação torna a empresa capaz de maximizar seus lucros atuando em áreas que possuam maior interesse e atendendo uma demanda semelhante, a empresa pode se especializar em produtos e serviços adequados, gerando uma redução nos custos.

A segmentação demonstra um esforço para o aumento da precisão de alvo das empresas, segundo Kotler (1998). Ele define ainda que a segmentação pode ser feita em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos. E as variáveis que podem definir grupos de consumidores são: variáveis geográficas, variáveis psicográficas e variáveis comportamentais.

Kotler e Keller (2007) esclarecem que após a identificação das características determinadas pela segmentação é preciso que seja aplicada uma estratégia de preço diferente para cada região demográfica e psicográfica identificada.

Para que a segmentação seja eficaz, é preciso que se conheça o tamanho do mercado, os concorrentes e suas respectivas participações assim como o potencial, reforça Ferreira (2003). Escolhido o mercado alvo a ser atingido, desenvolve-se um plano de ação de marketing e define-se o posicionamento de mercado que se quer assumir.

Lunelli (2002) esclarece que marketing moderno tem como estratégia, separar o mercado em segmentos, para que a heterogeneidade do mercado global seja reclassificada em grupos menores e homogêneos, para que possa ser atendido. E para que isso seja feito, normalmente são usadas características geográficas, demográficas e psicográficas e para o segmento industrial as variáveis operacionais, abordagem de compra, fatores situacionais e características pessoais do comprador. Após a análise, definem-se as necessidades de cada grupo e adequar a estratégia da empresa para isso.

Kotler (2002) apresenta que a base da segmentação de mercados de consumo e serviços deve ser baseada em informações geográficas: regiões, porte, cidades, clima, demográficas: faixa etárias, sexo, renda, ocupação, nível de educação e classe social, psicográficas: estilo de vida, personalidade, atitudes e valores e comportamentais: ocasiões da compra e uso do serviço, frequência e forma de uso e sensibilidade as variáveis de marketing.

Ferreira (2003) explica que as principais vantagens que as empresas adquirem ao atuarem de forma segmentada se iniciam com o direcionamento dos esforços para entender melhor seus clientes, gerando um maior entendimento do mercado e com isso uma estratégia de marketing direcionada para atender as necessidades específicas do mercado atuante. Ter conhecimento do mercado permite a identificação do potencial a ser alcançado pelos seus produtos e se posicionar melhor perante a concorrência e com isso um aumento das chances de conversão das vendas e eficiência nos custos e desta forma identificar e aproveitar as oportunidades que o mercado disponibiliza.

Com base na pesquisa realizada, entende-se que a segmentação é um acontecimento natural perante a grandeza do mercado global e o nível de competitividade atual e com este estudo pretende-se aprofundar o tema da importância de atuar de forma segmentada e entender como uma empresa de telecomunicações poder se estruturar estrategicamente para atender o mercado das micro e pequenas empresas de forma a se tornar mais competitiva e eficiente.

3. METODOLOGIA

A metodologia empregada neste trabalho será o estudo de caso único que se baseia na teoria disponível e nas informações disponibilizadas pela empresa de telecomunicações que será utilizada como estudo de caso para este trabalho.

Segundo Yin (2014) a pesquisa de estudo de caso é o que se melhor aplica em pesquisas de estudos sociais cujas principais perguntas do pesquisador sejam “como?” e “por quê?”, quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos e quando se considera o estudo de um evento contemporâneo que é o caso desta pesquisa.

As informações desta pesquisa serão obtidas através de pesquisas bibliográficas para embasar todo o referencial teórico e posteriormente será feita a contraposição ao estudo de caso de uma empresa de Telecomunicações. As informações para o estudo de caso serão adquiridas diretamente com a empresa, que se mostrou disponível para fornecer os dados para esta análise.

Yin (2003) deixa claro que o estudo de caso deve ser a forma de pesquisa escolhida para se examinar acontecimentos contemporâneos e ele ainda cita:

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (Yin, 2002, pág. 32).

Yin (2003) direciona a investigação do estudo de caso baseado em várias fontes de evidências e que a composição prévia da teoria desenvolvida, seja referência para a coleta de dados do pesquisador. E ele ainda classifica o estudo de caso

como uma estratégia de pesquisa abrangente, pois, não se limita somente a fatos históricos, mas também nos acontecimento e entrevistas.

O autor direciona o pensamento para o entendimento de que um projeto de pesquisa deve ser como um “esquema” de pesquisa que abrange quatro temas: quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados.

Considerando que temos um fundamento teórico bem embasado, será aplicado um estudo de caso único para que se possa confirmar a teoria, sendo que o caso único pode significar uma importante contribuição à base de conhecimento.

Dado os modelos teóricos e o modelo metodológico, foi escolhido para a análise um estudo de caso de uma empresa do ramo de telecomunicações, visto a dinâmica aplicada pela empresa no que tange a segmentação e pela facilidade de acesso de dados confiáveis e entrevistas abertas pela empresa. A empresa estudada permitiu acesso as informação e entrevistas junto a Gerencia de Projetos Especiais de vendas, que lidera os projetos de segmentação de clientes.

As informações que embasaram o estudo foram obtidas através do compartilhamento de pesquisas feitas pela empresa durante outubro de 2014 a Fevereiro de 2015, período anterior a segmentação. Esta pesquisa foi feita através de sensos demográficos, análises de tipo de mercado em cada região, distribuição geográficas por tamanho das empresas (micro e pequenas, médias e grandes empresas). A empresa realizou visitas a cada regional de venda para entender o que os clientes estavam demandando no setor das micro e pequenas empresas e também para identificar as necessidades de cada região do país, onde as culturas são muito diferentes e, cada tipo de cliente tem expectativas diferentes no atendimento de telecomunicações.

Após o período de pesquisa foi feita a análise de como segmentar e como direcionar as necessidades para cada área interna da empresa. O projeto foi inicialmente tratado como piloto, para então mensurar os resultados e calibrar as ações que seriam necessárias.

4. ESTUDO DE CASO

O estudo aqui apresentado será feito a partir de uma empresa de telecomunicações aqui denominada empresa Globalizada Telecom e as informações apresentadas foram obtidas a partir de entrevistas e documentos fornecidos pela empresa.

4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Globalizada Telecom teve início das suas operações no ano 2000 e que oferece nacionalmente serviços de telefonia, banda larga e TV por assinatura, para clientes residenciais e para o segmento corporativo.

Tem suas estratégias baseadas em missão, visão e valores muito presentes em sua atuação:

Visão: Ser o melhor provedor de Serviços de Próxima Geração nos mercados-chave do país.

Missão: Oferecer serviços de telecomunicações de alta qualidade voltados às necessidades do mercado e com elevado padrão de atendimento, visando criar valor para acionistas, clientes e colaboradores.

Valores:

- Atuação voltada à satisfação do cliente
- Compromisso com o crescimento rentável e sustentável da organização
- Autonomia com responsabilidade e integridade
- Agilidade na tomada de decisão
- Simplicidade e qualidade na execução
- Valorização das pessoas e respeito às relações

A empresa está presente em 20 estados do Brasil, mais o Distrito Federal. Está presente em 156 cidades do país, mas se mantém em constante expansão. Para isso mantém constantes estudos geográficos e psicográficos para análises de ampliação de sua rede em novas áreas e cidades.

Trata-se de uma empresa com grande reconhecimento nacional e com muitas premiações por qualidade de serviço.

Como dito anteriormente, a empresa teve início no ano 2000 e com o passar dos anos e o crescimento da base de clientes, a segmentação passou a ser necessária não somente na prospecção de novos clientes, como também no tratamento da base de clientes.

A segmentação passou a ser uma forma de melhor atender e também de trazer os clientes “certos” – clientes mais rentáveis, para dentro da empresa.

Para este estudo, será analisado especificamente a segmentação do mercado corporativo, para empresa em questão dividida em 3 segmentos, sendo: *Soho (Small Offices, Home Offices)* que são as Microempresas, Pequenas e Médias empresas e Grandes empresas.

4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O mercado nacional é muito diversificado e competitivo, e para que a Globalizada pudesse oferecer a melhor solução a um preço atrativo, foi necessário entender o mercado e direcionar os esforços para os segmentos que fossem mais rentáveis e aderentes a estratégia comercial.

Foi identificado que o mercado das Microempresas, aqui denominada *Soho*, é um mercado em crescimento e segundo informações do Sebrae, atualmente representam 93% do total das empresas do país, 40% da massa salarial, 1% das exportações, 70% das novas vagas geradas por mês, 25% do PIB e 52% do saldo de empregados formais (FIGURA 01).



FIGURA 01 – POTENCIAL DO MERCADO DAS MICROEMPRESAS – GLOBALIZADA TELECOM, FONTE SEBRAE, 2014.

Após a empresa Globalizada Telecom identificar o potencial de mercado que esse segmento das Microempresas representava, foi feita uma análise da base interna de clientes com este perfil e foi identificado que no momento da avaliação, no final de 2014, este segmento representava 7% das vendas da empresa, com 20% menos cancelamentos de vendas e uma desconexão 28% menor que os demais segmentos. Isso tudo além de trazer uma receita por cliente 53% maior que um cliente residencial (FIGURA 02).



FIGURA 02 – POTENCIAL INTERNO DAS MICROEMPRESAS – GLOBALIZADA TELECOM, FONTE: BASES DE CLIENTES, 2014.

Vendo este potencial que o segmento das microempresas oferecia, foi designado um projeto para alavancar das vendas deste segmento.

Sabendo qual era o público alvo a ser atingido, a empresa foi para o mercado analisar as necessidades não só dos clientes deste segmento, mas também da força de vendas interna que tinha dificuldades de atingir estes clientes.

Foi criado o Projeto *Soho*. Um projeto que fez o processo de análise do mercado. O projeto identificou que os clientes do segmento das microempresas tinham necessidades específicas que eram diferentes do mercado residencial ou mercado das grandes empresas.

O segmento *Soho* é composto por pequenos comércios, como restaurantes, panificadoras, salões, hotéis, mercearias, etc e profissionais liberais, escritórios de advocacia, consultórios médicos e odontológicos, etc.

Durante a análise foi diagnosticado que os pequenos comércios demandavam mais por múltiplas linhas telefônicas, para que não dê sinal de ocupado nas chamadas e banda larga de baixa velocidade, que atenda as necessidades de acesso web e funcionamento das máquinas de cartão de crédito. Já os profissionais liberais, demandavam por múltiplas linhas, para que não dê sinal de ocupado nas chamadas, banda larga de baixa velocidade para acesso web, porém este segmento também demanda por TV a cabo, para salas de espera e academias, por exemplo.

Nas entrevistas com as força de vendas (FIGURA 03), foi identificado que as vendas para o segmento *Soho* não eram um objetivo devido a falta de direcionamento e devido a falta de ofertas competitivas de produtos que atendessem esse mercado.

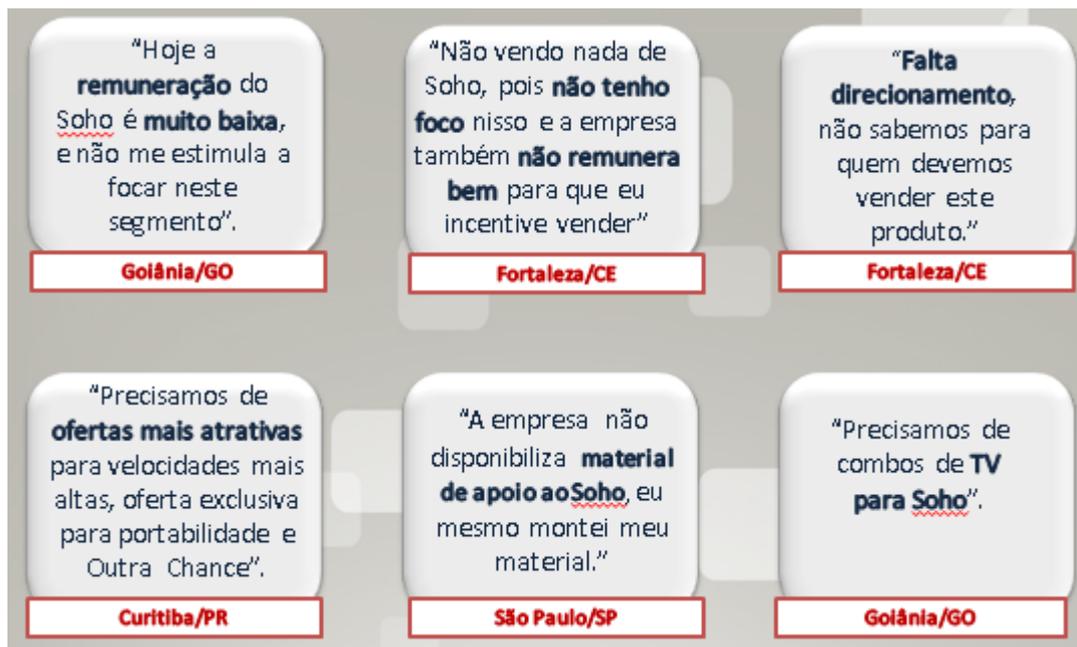


FIGURA 03 – ENTREVISTA COM A FORÇA DE VENDAS – GLOBALIZADA TELECOM, FONTE: ESTUDO DA FORÇA DE VENDAS, 2014.

Foi diagnosticado que havia problemas em várias áreas: comunicação, ofertas exclusivas, tratamento diferenciado na ativação do cliente, remuneração baixa da força de vendas, visto que a venda para este tipo de cliente requer mais dedicação, por ser uma venda consultiva, foco e direcionamento por parte do planejamento de vendas e o principal: produtos direcionados, pois, o produto atual do *Soho* não atendia as necessidades do cliente. Seriam necessários novos produtos com mais linhas, maior flexibilidade e bônus de minutos e empacotamento de TV.

Foram considerados todos os pilares do marketing aliado ao conceito de segmentação para este piloto do projeto. Conforme mencionado na teoria que embasou este estudo, o marketing tem um papel fundamental no processo desenvolvimento do mercado (Drucker, 1958), e, para que o piloto fosse realizado, foram analisadas todas as necessidades do mercado e aliadas as ações de marketing dentro da empresa para então suprir as necessidades dos clientes com perfil Soho. Desta forma, a empresa direcionou seus esforços para atender as necessidades deste segmento que foram diagnosticadas nos estudos:

- Comunicação: material impresso e online direcionado para o segmento empresarial, com identificação visual adequada e comunicando ofertas exclusivas.
- Produto e preço: criado oferta exclusiva para o segmento, com empacotamento de serviços adequados as necessidades reais com preços mais competitivos e ofertas atrativas.
- Comissionamento: revista a política de remuneração do grupo participante do piloto.

- Meta: meta desdobrada com crescimento do percentual de participação das vendas do segmento *Soho*.
- Direcionamento: informações de “georeferenciamento” apoiaram o direcionamento da força de vendas para áreas com maior propensão a venda e maior concentração de público alvo dentro da rede de atendimento.
- Treinamento: toda a força de venda treinada para melhor atender e entender as necessidades deste perfil de clientes. Treinados também para conhecer os produtos e ofertas do projeto.

Feitos os levantamentos das necessidades, foi planejado um piloto no qual foram escolhidas cinco cidades a partir do potencial de mercado e rede disponível de atendimento da empresa. Nestas cidades, foram selecionados alguns vendedores específicos com perfil adequado ao atendimento deste público e aliado a isso foi, as necessidades internas que foram diagnosticadas foram desenvolvidas.

E para direcionar a força de vendas, foram feitos estudo de Geomarketing nas cidades selecionadas para o piloto que mostram as zonas de calor, onde existe a maior concentração de empresas com o perfil *Soho*. Neste contexto foi utilizada a segmentação geográfica, conforme a teoria apresentada por Kotler (2002), através do levantamento de atitudes e valores e comportamentais: ocasiões da compra e uso do serviço, frequência e forma de uso e sensibilidade as variáveis de marketing.

Exemplo do material disponibilizado para a orientar a força de vendas da região de Curitiba/PR (FIGURA 04):

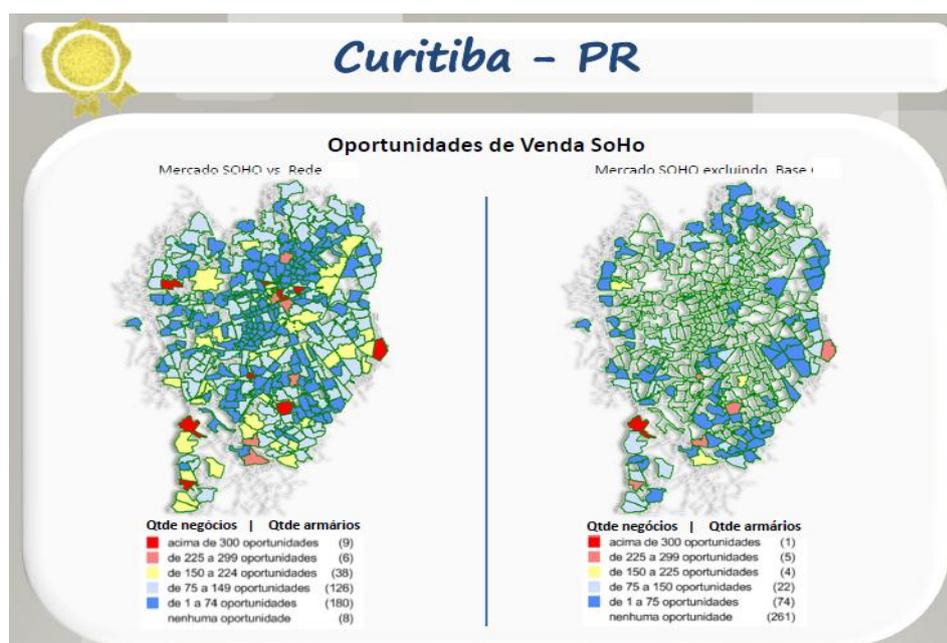


FIGURA 04 – ESTUDO DE GEOMARKETING – GLOBALIZADA TELECOM, FONTE: ESTUDO DA REDE DE ATENDIMENTO, 2014.

Após iniciadas as vendas, foram observados os resultados do grupo por três meses e o resultado foi que o percentual de vendas do segmento chegou a atingir 12%, ou seja, crescimento de 5p.p. Conseqüentemente, houve incremento de receita, visto que foi identificado que este é um cliente que traz mais receita por comprar produtos com maior valor agregado.

Após o piloto de cinco cidades, que serviu para balizar as ações e mensurar os custos envolvidos em direcionar a força de vendas, o projeto foi massificado e várias áreas se engajaram no segmento *Soho*. Dada a importância deste tipo de cliente, foi criada uma gerência *Soho*, e com isso, o atendimento ao cliente *Soho*, deixou de ser um projeto.

A atuação segmentada e direcionada ao mercado *Soho*, permitiu a melhora do desempenho do segmento (FIGURA 05), considerando que inicialmente foi identificado que este nicho era um segmento mais rentável dentro da empresa, essa segmentação trouxe um ganho para a empresa. Trazendo mais receita e menor cancelamento. Além disso, o direcionamento das ações de marketing para o nicho mais rentável, faz com que haja otimização dos recursos, visto que todo o investimento é feito para o segmento que de fato interessa e as ações de marketing conseguem uma maior eficiência.

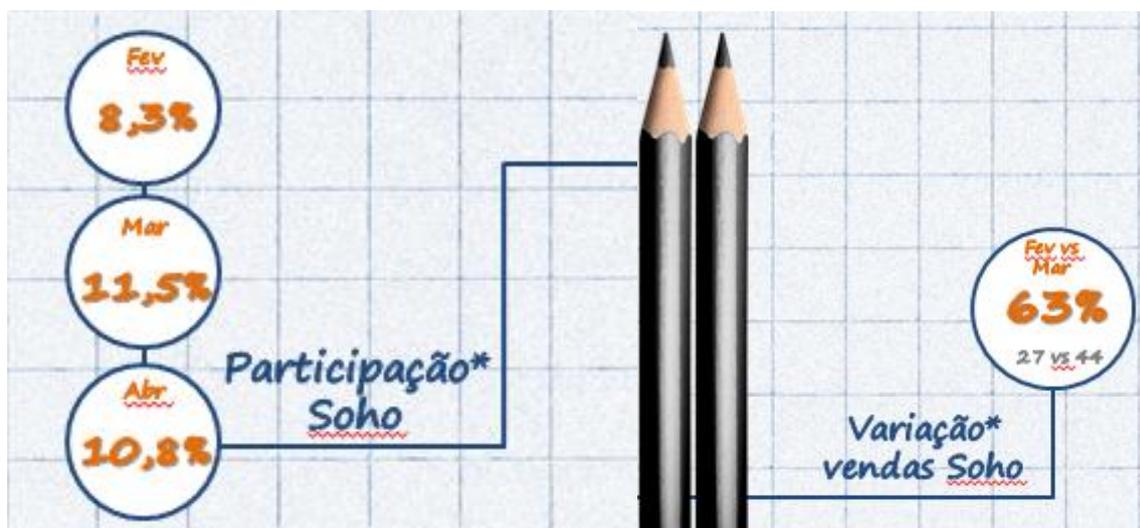


FIGURA 05 – RESULTADOS DO PILOTO – GLOBALIZADA TELECOM, FONTE: BASE DE VENDAS, 2014.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, foi feita uma análise do significado do marketing e da segmentação de mercado como um ponto de crescimento e direcionamento da estratégia empresarial. Através do estudo de caso da empresa Globalizada Telecom, foi verificada que além de segmentar nas vendas, é preciso também segmentar a base de clientes, para melhor atender e também para que se possa entender o perfil

de consumo destes clientes e direcionar esforços para clientes que sejam mais rentáveis para a empresa.

A teoria vai de encontro à prática e através da segmentação do mercado das micro e pequenas empresas que neste estudo foi denominada *Soho*, a empresa conseguiu maximizar seus lucros e tornar a empresa mais eficiente. E seguindo o que foi apresentado por Keller e Kotler (2007), Lunelli (2002) e Ferreira (2003), a segmentação de mercado se torna uma necessidade cada vez mais latente dentro das empresas e dada a competitividade do mercado, se torna inevitável.

A segmentação da Globalizada Telecom trouxe muitos ganhos para a empresa, não só diretamente financeiros, mas também de qualidade. Um melhor atendimento ao cliente, sabendo quais suas reais expectativas, fideliza o cliente. Um investimento de mídia mais assertivo atinge um maior público efetivo e com isso coloca a empresa em patamares mais competitivos.

Dessa forma, vale salientar que dar atenção a aspectos estratégicos do marketing, que muitas vezes são desconsiderados, traz ganhos diretos a empresa.

A partir dessa pesquisa, constatou-se que a atuação de forma segmentada traz benefícios a empresa e ao mercado como um todo, que se torna mais competitivo e através de todos os insumos da segmentação se tem a possibilidade de ganhar uma faixa maior de clientes e torna-los fieis enquanto a empresa esteja atendendo suas expectativas e com isso amentando a eficiência da empresa, direcionando esforços aos clientes e mercados mais rentáveis para a empresa. No quadro abaixo fica destacado que a teoria aplicada a segmentação se faz presente na atuação prática.

Benefícios da Segmentação do SOHO na Globalizada Telecom	
Benefícios pela segmentação SOHO	Autor que suporta a análise
Posicionamento no Mercado das Microempresas	Solomon (2002)
Conhecimento do mercado e da força de vendas	Kotler (2001, 2002)
Ofertas direcionadas às reais necessidades do mercado escolhido	Ferreira (2003), Kotler e Keller (2007)
Estratégia de Marketing direcionada	Ferreira (2003)
Aumento da Receita por cliente	Solomon (2002), Kotler (2001, 2002), Ferreira (2003), Keller e Kotler (2007)
Aumento da participação do mercado SOHO no volume de vendas	Solomon (2002), Kotler (2001, 2002), Ferreira (2003), Keller e Kotler (2007)

QUADRO 01 – BENEFÍCIOS DA SEGMENTAÇÃO DO MERCADO SOHO – GLOBALIZADA TELECOM, 2014.

6. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Ildelfonso. **Administração de Vendas**: Uma abordagem Introdutória - Elsevier, 2010.

DRUCKER, Peter F.; **Journal of Marketing**: Marketing and Economic Development. Volume 22, Nº 3 (Jan/1958), p. 252-259. Publicado em: American Marketing Association. Article Stable Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1247116>> Acesso em 12 abr. 2015

FERREIRA, Francis H.G.; **Segmentação de Mercado** - Documento adquirido na Biblioteca Temática do Empreendedor – Sebrae, Disponível em <<http://www.bte.com.br>>, 2003. Acesso em 12 Abr. 2015:
<http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/subarea2?OpenForm&AutoFramed&jmm=e91014iq5ah4kshpa8l9l8ki1ai84eia14124a82d8594mhak9574e>

GOLDENBERG, Mirian; **A arte de pesquisar**, Ed. Record, 8ª Edição, 2004. Disponível em:

<<http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/128705/284dbff1985b4229a0ed777c3a8de79d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em 14 Abr 2015.

KARTAJAYA, Hermawan; KOTLER, Philip. Marketing; SETIAWAN, Iwan. Marketing 3.0: **As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

KELLER, Kelvin L.; KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; **Personalização em massa** – São Paulo, HSM Management, 1997.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. Atlas, 1ª edição, 1998.

KOTLER, Philip; **Marketing Management** - Pearson Education, 2001.

KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002:215-225

LUNELLI, João P.; **Estratégias de Marketing Segmentação e Posicionamento**. Rev. CCEI – URCAMP, v.6, n. 10, pag72-81 (Ago/2002)

Disponível em: <<http://www.inf.ufsc.br/~l3c/artigos/pozzebon02i.pdf#page=72>> Acesso em 13 Abr 2015.

PINDICK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PORTER, Michael E.; **“What is Strategy”**; in Harvard Business Review, n. 6, 1996.

SÁ-SILVA, Jackson R.; ALMEIDA, Cristóvão D.; GUINDANI, Joel F., **Pesquisa documental**: pistas teóricas e metodológicas, Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, Ano I - Número I - Julho de 2009.

SARQUIS, Aléssio, B; IKEDA, Ana A.; **SEGMENTAÇÃO DE MERCADO NO RAMO DE AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO**, ARTIGO – MARKETING, 2009.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: Comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TAVARES, Mauro, C; AFONSO, Tarcisio; LOCATELLI, Ronaldo L.; **Segmentação de mercado, diferenciação de produtos e a perspectiva da antropologia do consumo**, Revista Gestão & Tecnologia, 2011.

TELECO: **O Setor de Telecomunicações no Brasil: Uma Visão Estruturada**. Telebrasil: Dez, 2014.

YIN, Robert K. - **Estudo de Caso** - 2.Ed.: Planejamento e Métodos, 2003.

YIN, Robert K. - **Estudo de Caso** - 5.Ed.: Planejamento e Métodos, 2014.