

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CARINA APRECIDA DE OLIVEIRA HORN

**SEGMENTAÇÃO DE MERCADO: APLICAÇÃO DA SEGMENTAÇÃO DE
MERCADO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS PARA IDENTIFICAR SEUS
CLIENTES POTENCIAIS**

CURITIBA

2021

CARINA APARECIDA DE OLIVEIRA HORN

**SEGMENTAÇÃO DE MERCADO: APLICAÇÃO DA SEGMENTAÇÃO DE
MERCADO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS PARA IDENTIFICAR SEUS
CLIENTES POTENCIAIS**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Prado

CURITIBA

2021

Segmentação de mercado: aplicação da segmentação de mercado de uma empresa de serviços para identificar seus clientes potenciais

Carina Aparecida de Oliveira Horn

RESUMO

A segmentação de mercado em um contexto *business-to-business* é indispensável para direcionar o planejamento estratégico de uma companhia, seja para iniciar suas operações pela primeira vez ou então, para expandir seu negócio. O presente estudo, de abordagem exploratória, teve como objetivo identificar os clientes potenciais de uma organização por meio da segmentação de mercado. Os dados necessários para a condução deste trabalho foram adquiridos de uma terceira, focada em *big data*. Com base nestes dados, a autora realizou a segmentação de mercado da empresa estudada e também, apresentou a definição das metas de vendas desta companhia por meio da análise do mercado potencial.

Palavras-chave: Segmentação de mercado. *Business-to-business*. Metas de vendas.

1 INTRODUÇÃO

A maioria dos mercados é dinâmico, cada vez mais competitivo e em constante mudança. Isso tem implicações importantes para a segmentação, porque essa dinâmica muda a natureza dos segmentos de mercado. Mitchell e Wilson, (1998) potuam que a segmentação *business-to-business* tem maior instabilidade das estruturas de segmento, ou seja, são mais sensíveis às condições econômicas e à nova competição do que os segmentos de consumo. Além disso, os autores afirmam que manter os segmentos de mercado sob constante revisão é algo sobre o qual poucos estudos relatam, apesar do crescente reconhecimento da volatilidade do ambiente competitivo e, é neste sentido, que a segmentação de mercado torna-se indispensável.

Dentre outras definições, a segmentação de mercado é “um processo contínuo e iterativo de examinar e agrupar clientes potenciais e atuais cujas necessidades são semelhantes dentro do grupo, mas diferentes entre os grupos” (MITCHELL; WILSON, 1998). Da mesma forma, Singh (2018) sugere que a segmentação de mercado consiste em dividir a base de mercado em fatores subjacentes, como orientação psicográfica, geográfica e demográfica dos mercados de consumo

Porém, mesmo sendo de suma importância, a segmentação de mercado em um contexto *business-to-business* foi até então pouco explorada academicamente. Os autores Boejgaard e Ellegaard (2010) elencam alguns motivos que tornam a segmentação em mercados industriais desafiadora, entre eles: a heterogeneidade entre os clientes é mais pronunciada e visível, a interação social caracteriza a troca e complica os padrões de estímulo-resposta, as ofertas são mais complexas e os segmentos são mais instáveis. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo principal: aplicação da segmentação de mercado de uma empresa de serviços para identificar seus clientes potenciais. A partir deste objetivo principal, tem-se os seguinte objetivos específicos:

- 1 – Redefinição da base de mercado;
- 2 – Segmentação e subsegmentação dos clientes potenciais;
- 3 – Análise do mercado motecial por região;
- 4 – Estimativa de demanda do mercado potencial.

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo consiste na introdução que tem por objetivo contextualizar o problema, justificar a pesquisa e expor os objetivos. O segundo capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre a segmentação de mercado em contexto B2B, tipos de segmentação de mercado, implantação da estratégia de segmentação e estimativa de demanda do segmento. O terceiro capítulo é referente à metodologia do trabalho, que descreve os métodos e procedimentos utilizados para coleta e análise de dados. O objetivo do quarto capítulo é apresentar e analisar os resultados. Por fim, o quinto capítulo consiste nas considerações finais a respeito do desenvolvimento de toda a pesquisa, bem como o alcance dos objetivos e as conclusões do trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO EM CONTEXTO B2B

Na literatura existem vários autores que apresentam o conceito de segmentação de mercado. Para Maróstica, Maróstica e Branco (2021), a segmentação de mercado consiste na subdivisão do mercado em conjuntos homogêneos de clientes, sendo que, qualquer subconjunto pode ser selecionado como meta de mercado a ser alcançado.

Wind e Richard (1974) complementam esta definição ao abordarem o segmento de mercado como um grupo de clientes atuais ou potenciais com alguma característica comum. Sendo que, tal característica deve ser relevante para explicar (e prever) sua resposta a um estímulo de marketing de um fornecedor.

Para sumarizar o exposto acima, Griffith e Pol (1994) apresentam que o objetivo da segmentação “é dividir grandes mercados em componentes menores que são homogêneos em relação à sua resposta a um mix de marketing”.

Como bem pontuado por Mitchell e Wilson (1998), nestas definições, não há menção às necessidades do comprador, a menos que isso esteja implícito na compreensão dos autores da palavra mercados ou em sua frase "resposta homogênea a um mix de marketing".

Além disso Mitchell e Wilson (1998) também criticam que muitas definições não incorporam a natureza estratégica e as implicações do processo. Segundo os autores, a segmentação vai além de medição e análises estatísticas, sendo uma questão estratégica de alocação de recursos. Ainda neste contexto de estratégia, Hutt e Speh (2010) explicam que segmentação eficiente dos mercados é a primeira etapa para se moldar uma estratégia de marketing, uma vez que as características e as necessidades de cada segmento definirão quais elementos devem ser incluídos na forma pela qual a empresa aborda cada um dos segmentos em que decide fazer negócios. A segmentação bem-feita fornece as informações necessárias para a compreensão de quais elementos do composto de marketing serão relevantes para a satisfação dos clientes potenciais naqueles segmentos.

Ao considerar algumas dessas críticas, Mitchell e Wilson (1998) apresentam uma definição mais abrangente de segmentação de mercado business-to-business. Segundo os autores, a segmentação do mercado de negócios é um processo

contínuo e iterativo de analisar e agrupar os clientes potenciais e reais com necessidades de produtos semelhantes em subgrupos que podem então ser direcionados com um mix de marketing apropriado de forma a facilitar os objetivos de ambos. Este processo tem implicações de marketing estratégico e tático e deve ser revisado periodicamente para incorporar as lições da experiência e manter uma ótima relação custo benefício.

2.2 TIPOS DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Em mercados desenvolvidos, as empresas são classificadas como grandes, médias ou pequenas de acordo com o tamanho da receita e número de funcionários. As considerações de cobertura geográfica recebem prioridades menores, pois com o avanço da tecnologia e infraestrutura é possível que as empresas B2B acessem os clientes facilmente. O uso de plataforma de e-commerce (marketplaces online) também se tornou rotina para os mercados B2B (SINGH, 2018).

Cortez, Clarke e Freytag (2021) apresentam a segmentação dividida em macro e micro variável, que surgiu na década de 1980. As macrovariáveis incluem tamanho, tipo de indústria, códigos SIC (*Standard Industrial Classification*), benefícios, aplicação e localização geográfica.

Ao final da década de 1990, houve uma mudança de foco nas macrovariáveis para maior atenção em microvariáveis, em que o foco é na compra ou no comportamento de compra (MORA CORTEZ; HØJBJERG CLARKE; FREYTAG, 2021).

Conforme já mencionando, Mitchell e Wilson (1998) determinaram a falta de consideração das necessidades do cliente como uma variável primária de segmentação. Desde então, a pesquisa tem proposto variáveis mais centradas no cliente, incluindo estratégia, compreensão das necessidades do cliente, requisitos do cliente e a importância da marca. Outros combinam macro e micro variáveis, como por exemplo a combinação de variáveis demográficas e variáveis baseadas em necessidades (MORA CORTEZ; HØJBJERG CLARKE; FREYTAG, 2021).

No contexto de macro e microsegmentação, os autores Hutt e Speh (2010) se aprofundam na conceituação. Segundo os autores, a macrosegmentação está centralizada na necessidade de compra, bem como nas características da organização compradora e, assim, divide o mercado de acordo com essas

características, sendo elas: tamanho, localização geográfica, estrutura organizacional, categoria do Sistema de Classificação da Indústria Norte-Americana (NAICS) - No Brasil esta classificação é conhecido como Código CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas).

Por outro lado, a microsegmentação exige um nível mais alto de conhecimento do mercado, dando ênfase às características das unidades de tomada de decisão em cada macrossegmento – inclusive critérios da decisão de compra, importância percebida da compra e atitude diante dos fornecedores. Também existe a recomendação para utilizar uma abordagem em duas etapas para a segmentação do mercado industrial, sendo que a primeira consiste em identificar os macrossegmentos significativos e, então, dividir os macrossegmentos em microsegmentos (HUTT; SPEH, 2010).

2.3 IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO

Para se obter sucesso no processo de segmentação de mercado, sua implementação deve ser bem planejada e coordenada. Para tanto as diretrizes a seguir devem ser previamente definidas (HUTT; SPEH, 2010):

- Como a equipe de vendas será organizada?
- Que exigências especiais de serviço técnico ou ao cliente as organizações possuem no novo segmento?
- Quem prestará esses serviços?
- Que canais de mídia podem ser usados para direcionar a propaganda para o novo segmento?
- Foi desenvolvida uma estratégia on-line abrangente para fornecer suporte ao serviço continuado aos clientes nesse segmento?
- Que adaptações serão necessárias para atender a segmentos selecionados do mercado internacional?

2.4 ESTIMATIVA DE DEMANDA DO SEGMENTO

Tendo bem definido onde se quer chegar com a segmentação de mercado, é importante também entender qual o tamanho da demanda do mercado potencial,

uma vez que, a previsão da demanda reflete a estimativa da administração sobre o nível provável das vendas da empresa. Uma vez estimada a demanda para cada segmento, o gerente pode alocar gastos com base no volume potencial de vendas. Para tanto, os autores Hutt e Speh (2010) apresentam dois métodos de previsão de demanda: técnicas qualitativas e técnicas quantitativas.

As técnicas qualitativas, se fundamentam em julgamentos informados e esquemas de classificação. As estimativas de demanda são construídas a partir do ponto de vista de executivos de alto nível, em relação a economia, o mercado e os clientes. Estas técnicas incluem o método de julgamento por executivos, o método composto da força de vendas e o método Delphi, descritos a seguir (HUTT; SPEH, 2010):

- Julgamento por executivos: a demanda é definida com base na média das estimativas de vendas futuras, realizadas pelos altos executivos de diversos departamentos da companhia;
- Composto da força de vendas: esta abordagem defende que os vendedores podem estimar de modo eficiente o volume de vendas futuras uma vez que conhecem os clientes, o mercado e a concorrência. Além disso, uma vez que os vendedores são envolvidos no processo de tomada de decisão da estimativa de demanda, é gerado um compromisso da força de vendas para atingir tais metas pontuadas. Neste sentido, os sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM) são um bom aliado para aumentar a eficiência e a eficácia do composto da força de vendas.
- Método Delphi: esta técnica é bem similar com o julgamento por executivos. Consiste em um painel para avaliar as opiniões dos peritos em vendas em um mecanismo de *feedback* bem estruturado. Ou seja, na primeira rodada, as opiniões devem ser dadas por escrito sobre a probabilidade de algum evento futuro. As respostas a esse primeiro questionário são usadas para produzir um segundo. O objetivo é dar feedback ao grupo, de modo que as estimativas da primeira rodada sejam disponibilizadas para todo o grupo. Desta forma, as rodadas vão acontecendo, com a supervisão de um mediador, com o objetivo de se chegar a um consenso. Normalmente esta técnica é aplicada quando os produtos são novos ou singulares e quando não existem outros dados disponíveis.

Embora as técnicas qualitativas são um tanto subjetivos, elas são muito úteis principalmente quando os dados históricos são escassos ou não existentes (HUTT; SPEH, 2010).

A previsão quantitativa da demanda, também conhecida como previsão sistemática ou objetiva, apresenta duas principais metodologias: série de tempo e regressão ou causal (HUTT; SPEH, 2010).

As técnicas da série de tempo utilizam dados históricos ordenados cronologicamente para projetar a tendência e a taxa de crescimento das vendas. Nesta técnica, o padrão anterior de vendas será aplicado no futuro. No entanto, para que esta técnica traga resultados assertivos, deve-se considerar os padrões subjacentes das vendas, tais como padrões de tendência, sazonais, cíclicos e irregulares. Este método é bastante adequado para previsão de curto prazo, pois, a longo prazo a projeção do passado pode não fazer mais muito sentido (HUTT; SPEH, 2010).

A análise da regressão ou causal, por outro lado, usa uma abordagem oposta, parte dos fatores que afetaram as vendas passadas e os implanta em um modelo matemático. Ou seja, a previsão de demanda é obtida por meio da resolução de uma função matemática com os fatores que afetam a demanda. A ideia é projetar valores para cada um dos fatores neste modelo e resolver a equação de regressão que, tem como resultado, as vendas previstas (HUTT; SPEH, 2010).

Os autores, Hutt e Speh (2010) mencionam que a precisão da previsão pode ser aperfeiçoada ao combinar os resultados de vários métodos de previsão, já confirmado por pesquisas recentes.

3 METODOLOGIA

O objetivo de estudo deste trabalho – aplicação da segmentação de mercado de uma empresa de serviços para identificar seus clientes potenciais – será alcançado por meio de pesquisa exploratória. Segundo Gil (2002), esta abordagem busca proporcionar maior familiaridade com a situação, envolvendo um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com a questão pesquisada e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A pesquisa também é classificada como um trabalho de intervenção, uma vez que é um trabalho cujo enfoque é o estudo aprofundado de uma organização com o objetivo de propor alternativas de ação para oportunidades percebidas a partir da aplicação de técnicas, modelos ou ferramentas administrativas (MATITZ, 2020).

As fontes de dados externas para condução deste trabalho serão: IBGE, e banco de dados fornecido por uma empresa terceirizada que fornece dados de Empresas. Internamente foram usadas como fontes o CRM da companhia e informações de faturamento. A seleção das empresas baseou-se primeiramente no Código de Atividade Econômica (CNAE), no faturamento presumido e no número de funcionários. O cruzamento das informações para enriquecimento foi realizado sempre considerando raiz do CNPJ das empresas.

Com base nestes dados, a autora realizará a segmentação de mercado da indústria a ser estudada. Posteriormente, por meio da utilização de técnicas quantitativas, será identificado o tamanho do mercado potencial de cada região em que esta companhia atua, a fim de definir as metas de vendas para o próximo ano.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 – PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO

A segmentação de mercado será desenvolvida com o objetivo de se obter auto conhecimento. Ou seja, por meio da análise dos números de novas oportunidades, será possível definir o tamanho do mercado potencial, bem como a necessidade de novas contratações.

A primeira etapa do estudo será o desenvolvimento do material de apoio, o qual será elaborado pelo time de Inteligência de Mercado. Neste material de apoio, busca-se levantar quantas empresas potenciais ainda não são clientes da companhia e onde estão localizadas.

Com base nestes dados, será possível analisar o mercado potencial por região. E, por fim, serão definidas as metas de vendas com o apoio da força comercial. A Figura 1 ilustra as etapas do planejamento da segmentação de mercado.

FIGURA 1 - PLANEJAMENTO DA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO



FONTE: a autora (2021).

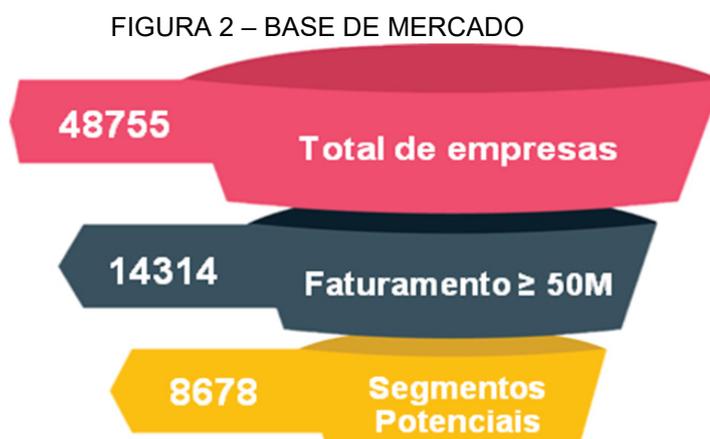
Para se concluir a primeira etapa, elaboração do material de apoio, se faz necessário um refinamento da base de mercado, o qual será descrito no próximo tópico deste estudo.

4.2 – BASE DE MERCADO

No site da Receita Federal estão disponíveis os dados públicos do CNPJ de todas as empresas brasileiras para *download*. No entanto, para ser possível ler estes dados é necessário compreender sobre programação, pois como se trata de uma base de dados extensa, não é possível executá-la em editor de planilhas convencionais, como o Excel da Microsoft.

Desta forma, a empresa optou por adquirir a base de dados de CNPJs já tratada de uma terceira, focada em *big data*. Esta terceira higieniza e estrutura dados conforme solicitação, como por exemplo: empresas com determinados códigos CNAE, faixa de faturamento, quantidade de funcionários, etc.

Como ponto de partida, foi solicitada uma base de dados filtrando apenas as empresas dos segmentos de atuação da companhia. Sendo que, estes segmentos são previamente definidos pela empresa de *big data*, fundamentados no Código CNAE. Isto resultou em uma base de dados com 51138 empresas. Por meio do cruzamento desta base de dados com a lista de clientes atuais da companhia, foi identificado um universo com 48755 empresas que ainda não são clientes da companhia. Posteriormente foram filtradas empresas com faturamento igual ou maior que R\$50M/ano e na sequência, as empresas de segmentos potenciais para determinanda oferta, resultando em um universo de 8678 empresas a serem estudadas, conforme Figura 2.



FONTE: a autora (2021).

4.3 – SEGMENTAÇÃO

No entanto, a simples classificação por CNAE não é suficiente, devido a sua má utilização e falta de organização dentro da estrutura de cadastros do SINTEGRA. Dessa forma, foram analisadas manualmente todas as 8678 empresas do estudo a fim de se obter uma segmentação mais assertiva.

Nessa validação foram analisados o perfil de cada empresa, a fim de redefinir o segmento previamente apresentado, resultado em 12 segmentos. Além disso, para melhor compreensão do mercado potencial, foi realizada a criação de 25 subsegmentos. Os segmentos combinados com os subsegmentos resultaram em 47 grupos, conforme Quadro 1.

QUADRO 1 - SEGMENTAÇÃO

Segmento	Subsegmento	Quantidade
AGRONEGOCIO	AGROINDUSTRIA	251
AGRONEGOCIO	ATACADISTA E DISTRIBUIDOR	199
AGRONEGOCIO	INSUMOS	480
ALIMENTOS/BEBIDAS	ATACADISTA E DISTRIBUIDOR	767
ALIMENTOS/BEBIDAS	MANUFATURA	591
ATACADISTA E DISTRIBUIDOR	AUTOMOTIVO	250
ATACADISTA E DISTRIBUIDOR	BENS DE CAPITAL	259
ATACADISTA E DISTRIBUIDOR	BENS DURAVEIS	93
ATACADISTA E DISTRIBUIDOR	COMUNICACAO	10
ATACADISTA E DISTRIBUIDOR	QUIMICO	197
ATACADISTA E DISTRIBUIDOR	TELECOM	4
CONSTRUCAO E PROJETOS	ATACADISTA E DISTRIBUIDOR	117
CONSTRUCAO E PROJETOS	BENS DURAVEIS	89
CONSTRUCAO E PROJETOS	CONSTRUTORA	185
CONSTRUCAO E PROJETOS	INSTALACAO	66
CONSTRUCAO E PROJETOS	MANUFATURA	159
LOGISTICA	OPERADOR LOGISTICO	88
LOGISTICA	PORTUARIO	53
LOGISTICA	PRESTADOR DE SERVICOS	7
LOGISTICA	TRANSPORTADOR	466
MANUFATURA	AUTOMOTIVO	225
MANUFATURA	BENS DE CAPITAL	1184
MANUFATURA	BENS DURAVEIS	138
MANUFATURA	COMUNICACAO	71
MANUFATURA	ENERGIA E ABASTECIMENTO	14
MANUFATURA	QUIMICO	340
SAUDE	ATACADISTA E DISTRIBUIDOR	119
SAUDE	MANUFATURA	88
SAUDE	PLANO DE SAUDE/LABORATORIO	317

FONTE: a autora (2021).

QUADRO 1 – SEGMENTAÇÃO (continuação)

Segmento	Subsegmento	Quantidade
SERVICOS	COMUNICACAO	29
SERVICOS	CONCESSIONARIA DE RODOVIAS	55
SERVICOS	ENGENHARIA	151
SERVICOS	MARKETING	52
SERVICOS	PRESTADOR DE SERVICOS	367
SERVICOS	SEGURANCA	108
SERVICOS	SERVICO LOGISTICO	48
SERVICOS	TELECOM	86
TABACO	ATACADISTA E DISTRIBUIDOR	4
TABACO	MANUFATURA	6
TEXTIL E VESTUARIO	ATACADISTA E DISTRIBUIDOR	85
TEXTIL E VESTUARIO	MANUFATURA	326
TI	ATACADISTA E DISTRIBUIDOR	77
TI	MANUFATURA	28
TI	PRESTADOR DE SERVICOS	70
TI	SOFTWARE/HARDWARE	131
UTILITIES	ENERGIA E ABASTECIMENTO	164
UTILITIES	SANEAMENTO	64
	Total	8678

FONTE: a autora (2021).

4.4 – MERCADO POTENCIAL POR REGIÃO

Uma vez identificados os clientes potenciais, bem como o segmento e subsegmento deste universo de possíveis clientes, se faz necessário identificar sua localização, a fim de desenvolver estratégias mais assertivas, de acordo com o Mercado Potencial por Região.

Para se obter um cenário visual do Mercado Potencial por Região, foram gerados gráficos de bolha deste universo. Estes gráficos foram gerados em planilha Excel, por meio das coordenadas geográfica das empresas consideradas clientes potenciais.

As regiões apresentadas estão delimitadas de acordo com a divisão atual. Das quais, existe um Gerente Comercial responsável por cada uma das regiões, sendo estas:

- 1 – Santa Catarina e Paraná;
- 2 – Região Sul;
- 3 – Rio de Janeiro e São Paulo;
- 4 – Espírito Santo, Minas Gerais e Goiás;

5 – Norte, Nordeste, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Brasília.

Embora Santa Catarina e Paraná façam parte da Região Sul, existe um Gerente Comercial focado no Centro Oeste Paranaense e Litoral do Paraná e Santa Catarina. O outro Gerente Comercial, atua nas demais regiões do Sul do Brasil, por este motivo, existe uma região renomeada como “Santa Catarina e Paraná” e outra como “Região Sul”.

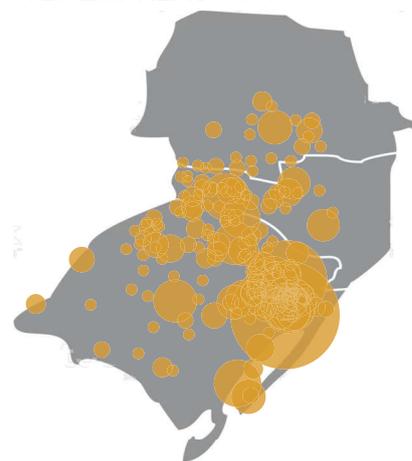
O gráfico de bolhas deve ser interpretado considerando que, quanto mais empresas em uma mesma cidade, a bolha se torna maior. As Figuras 3, 4, 5, 6 e 7 são referentes aos Mercados Potenciais de cada uma das cinco regiões supracitadas.

FIGURA 3 - REGIÃO DE SANTA CATARINA E PARANÁ 1050 EMPRESAS – 12%



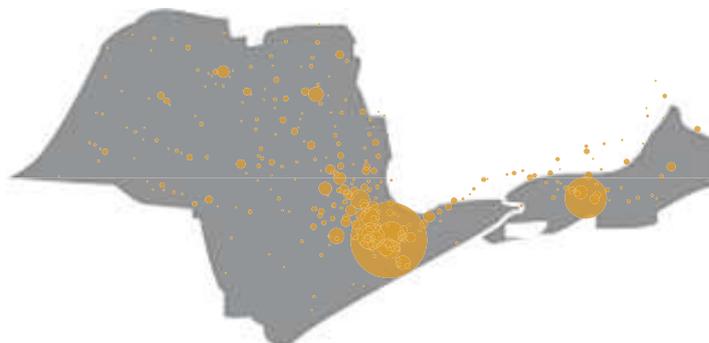
FONTE: a autora (2021).

FIGURA 4 - REGIÃO SUL 727 EMPRESAS – 8%



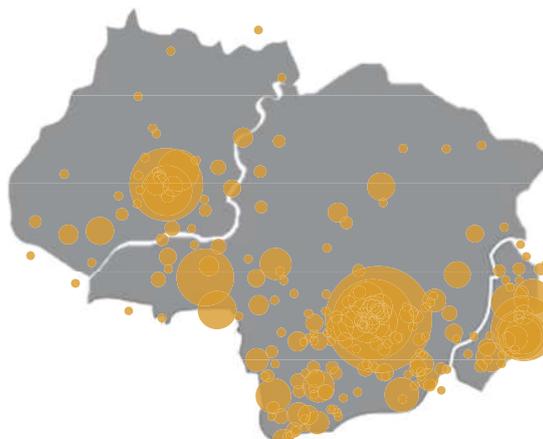
FONTE: a autora (2021).

FIGURA 5 - REGIÃO RIO DE JANEIRO E SÃO PAULO 4143 EMPRESAS – 48%



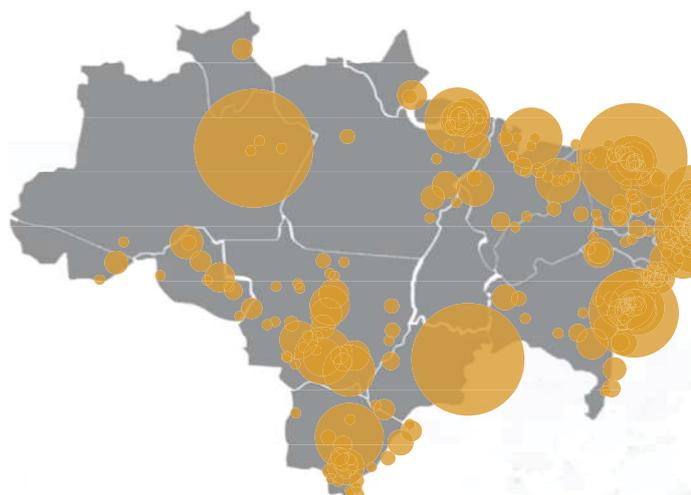
FONTE: a autora (2021).

FIGURA 6 - ESPÍRITO SANTO, MINAS GERAIS E GOIÁS
1201 EMPRESAS – 14%



FONTE: a autora (2021).

FIGURA 7 - NORTE, NORDESTE, MATO GROSSO, MATO GROSSO DO SUL E BRASÍLIA
1557 EMPRESAS – 18%



FONTE: a autora (2021).

O Quadro 2 sumariza esta quantidade de empresas por região.

QUADRO 2 - MERCADO POTENCIAL POR REGIÃO

Região Sul	Quantidade	Porcentagem
Rio de Janeiro e São Paulo	4143	48%
Norte, Nordeste, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Brasília	1557	18%
Espírito Santo, Minas Gerais e Goiás	1201	14%
Santa Catarina e Paraná	1050	12%
Região Sul	727	8%
Total	8678	100%

FONTE: a autora (2021).

Analisando o Quadro 2, pode-se inferir que a região com maior quantidade de clientes potenciais é a região dos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, concentrando 48% destas empresas. Além disso, analisando a Figura 5, verificamos que estas empresas estão concentradas em dois polos, um no Rio de Janeiro, outro em São Paulo. Por ter os polos concentrados, não justificaria a contratação de mais um Gerente Comercial, no entanto, por concentrar a maior quantidade de empresas, este é um fator relevante para justificar à companhia uma nova posição de gerência comercial. Desta forma, um Gestor focaria no polo de São Paulo, outro no Polo do Rio de Janeiro.

Ainda com base no Quadro 2, conseguimos inferir que as demais regiões, estão bem divididas em termos de quantidade de empresas. Desta forma, se faz necessário analisar a distribuição destas empresas por meio dos gráficos de bolha.

A região de Santa Catarina e Paraná, Figura 3, apresenta uma grande concentração de empresas no litoral. Já a região Sul, Figura 4, tem polos bastante distribuídos, no entanto, sendo a maior parte dele concentrado no estado do Rio Grande do Sul. Desta forma, estas regiões estão bem atendidas com um Gestor Comercial focado em cada região, uma vez que existe uma certa concentração das empresas, além disso, se trata de regiões de pequena extensão.

A região representadas pela Figuras 6, Espírito Santo, Minas Gerais e Goiás tem seus polos bastante dispersos. No entanto, assim como a região Sul, é uma região de pequena extensão, não sendo necessário a contratação de outro Gestor Comercial para atendimento desta demanda.

Por fim, a região da Figura 7, composta por: Norte, Nordeste, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Brasília, além de ter seus polos bastante dispersos, torna-se ainda mais crítica, pois, é uma região bastante extensa. Desta forma, esta região também justifica a contratação de mais uma posição de Gerência Comercial.

Uma vez analisado o mercado potencial por região e definido a necessidade da contratação de mão de obra comercial, faz-se necessário estipular as metas de vendas deste mercado.

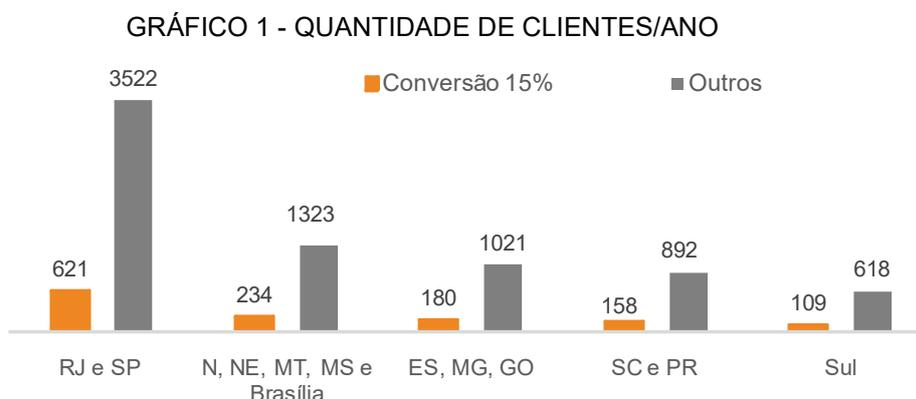
4.5 – ESTIMATIVA DE DEMANDA

Tendo mapeado todo o mercado potencial, depurado por segmento alvo e faixa de faturamento, a definição das metas de vendas torna-se um exercício mais palpável.

Conforme vimos na literatura, existem algumas metodologias para se definir tais metas. A metodologia escolhida para este estudo foi a técnica qualitativa do Composto da Força de Vendas. Esta abordagem foi escolhida devido ao conhecimento que os gestores comerciais possuem dos clientes, do mercado e da concorrência. Além disso, a empresa busca que a força comercial esteja engajada com os números levantados, uma vez que se envolve no processo de tomada de decisão da estimativa da demanda.

Sendo assim, os Gestores Comerciais, juntamente com o time de planejamento definiram uma meta de conversão de 15% do mercado potencial, para o próximo período. Conforme mencionado, com o mapeamento do mercado potencial em mãos, os gestores comerciais se sentiram seguros para estabelecer uma meta mais agressiva, uma vez que agora, sabem exatamente quem são seus clientes potenciais e onde estão localizados. Desta forma, as estratégias para se atingir esta fatia do mercado poderão ser altamente personalizadas de acordo com o mercado alvo.

O Gráfico 1 ilustra a quantidade de clientes/ano que deverá ser convertida em cada região da Companhia Estudada. O período em questão entrará em vigor em Janeiro de 2022 e se estende até Dezembro de 2022.



FONTE: a autora (2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou analisar a importância da aplicação da Segmentação de Mercado a fim de se definir o Mercado Potencial de uma companhia. Neste contexto, a Segmentação de Mercado permite evidenciar quem são os reais clientes potenciais de uma empresa e em qual segmento estão alocados. Além disso, a segmentação de mercado favorece a definição das metas da companhia, uma vez que norteia a decisão dos gestores comerciais neste sentido.

A partir das análises realizadas, foram elencados os segmentos, subsegmentos, bem como a localização e quantidade dos clientes potenciais. Neste sentido, pode-se concluir que a pesquisa atingiu seu objetivo principal – aplicação da segmentação de mercado de uma empresa de serviços para identificar seus clientes potenciais.

Pode-se dizer que a proposta apresentada neste trabalho, assim como em demais estudos semelhantes a este, contribuiu com o campo de pesquisa de segmentação de mercado, uma vez que explorou o desempenho desta técnica em um contexto prático.

Constatou-se, portanto, que a aplicação da segmentação de mercado favorece a identificação dos clientes potenciais de uma companhia, à medida que distingue os segmentos das empresas com potencial para serem clientes, aponta a quantidade de empresas, bem como a localização das mesmas, norteando a companhia quanto a contratação de mais funcionários na força de vendas, bem como embasando os gestores comerciais para a tomada de decisão quanto à meta da conversão de clientes. A ausência da segmentação de mercado para a tomada de decisão estratégica não impede os gestores de o fazerem, no entanto, torna seu desenvolvimento vulnerável tendo em vista a falta de embasamento que esta decisão tão relevante para a companhia teria.

REFERÊNCIAS

BOEJGAARD, J.; ELLEGAARD, C. Unfolding implementation in industrial market segmentation. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 8, p. 1291–1299, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: [s.n.].

GRIFFITH, R. L.; POL, L. G. Segmenting Industrial Markets. **Industrial Marketing Management**. 23, 39–46 (1994).

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. B2B: **Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. Tradução da 10ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MARÓSTICA, E.; MARÓSTICA, C. A. N.; BRANCO, C. R. V. **Inteligência de Mercado**. 2ª edição. Brasil: Cengage, 2021.

MATITZ, Q. R. S. **Apostila didática metodologia científica**. CuritibaUFPR, 2020.

MITCHELL, V. W.; WILSON, D. F. Balancing theory and practice: A reappraisal of business-to-business segmentation. **Industrial Marketing Management**, v. 27, n. 5, p. 429–445, 1998.

MORA CORTEZ, R.; HØJBJERG CLARKE, A.; FREYTAG, P. V. B2B market segmentation: A systematic review and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 126, n. February 2020, p. 415–428, 2021.

SINGH, R. Strategic market segmentation for B2B enterprises. **Strategic Marketing Issues in Emerging Markets**, p. 275–283, 2018.

WIND, Y.; RICHARD, C. Industrial Market Segmentation. **Industrial Marketing Management**, v. 3, n. 3, p. 153–165, 1974.