

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

GABRIEL PEIXOTO COSTA

Proposta de segmentação de clientes em uma distribuidora de produtos alimentícios

São Carlos

2022



GABRIEL PEIXOTO COSTA

Proposta de segmentação de clientes em uma distribuidora de produtos alimentícios

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Marcel Andreotti Musetti

VERSÃO FINAL

São Carlos  
2022

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,  
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS  
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da  
EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

C837p Costa, Gabriel Peixoto  
Proposta de segmentação de clientes em uma  
distribuidora de produtos alimentícios / Gabriel  
Peixoto Costa; orientador Marcel Andreotti Musetti. São  
Carlos, 2022.

Monografia (Graduação em Engenharia de  
Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da  
Universidade de São Paulo, 2022.

1. Canal de distribuição. 2. Marketing de  
relacionamento. 3. Priorização de clientes. 4.  
Distribuidora de alimentos. I. Título.

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

<b>Candidato:</b> Gabriel Peixoto Costa
<b>Título do TCC:</b> Proposta de segmentação de clientes em uma distribuidora de produtos alimentícios
<b>Data de defesa:</b> 18/01/2022

<b>Comissão Julgadora</b>	<b>Resultado</b>
Professor Doutor Marcel Andreotti Musetti (orientador)	APROVADO
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Walther Azzolini Júnior	APROVADO
Instituição: EESC - SEP	
Professora Titular Ethel Cristina Chiari da Silva	APROVADO
Instituição: UNIARA – Araraquara – Departamento de Produção	

Presidente da Banca: Professor Doutor Marcel Andreotti Musetti

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pelo apoio ao longo do meu desenvolvimento.

Ao Valter e ao Marcelo que autorizaram o uso dos dados da empresa, essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

À República Mão de Onze por ter sido parte fundamental dessa trajetória.

À minha namorada pela companhia e suporte nos momentos necessários.

Ao Professor Marcel pela orientação no desenvolvimento deste trabalho.

## RESUMO

**COSTA, G. P. Proposta de segmentação de clientes em uma distribuidora de produtos alimentícios.** 2022. 50 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2022.

Uma distribuidora desenvolve funções de marketing e logística, dentro de um canal de distribuição, para atender aos seus mercados consumidores, em uma região específica. Visando a sua manutenção e desenvolvimento, a distribuidora busca ampliar sua carteira de clientes, sem descuidar de seus atuais, prestando-lhes serviços com maior valor agregado. Por meio de um estudo de caso em uma distribuidora de alimentos, este trabalho elaborou uma proposta de segmentação dos clientes dessa empresa a partir das suas atividades econômicas e de seus perfis de consumo, permitindo assim uma compreensão mais específica da carteira de clientes. A partir da análise dos principais clientes, práticas eficazes são identificadas e oportunidades observadas. Por fim, o estudo propõe práticas a serem adotadas para cada um dos segmentos mais relevantes para a empresa, com recomendações de um relacionamento mais próximo e individualizado, além de identificar oportunidades de vendas cruzadas, buscando maximizar a receita gerada por cada cliente.

Palavras-chave: Canal de distribuição. Marketing de relacionamento. Priorização de clientes. Distribuidora de alimentos.

## ABSTRACT

COSTA, G. P. **Customer segmentation proposal in a food products distributor.** 2022. 50 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2022.

A distributor executes marketing and logistics functions within a distribution channel to serve its consumer markets in a specific region. In order to maintain and develop itself, the distributor seeks to expand its customer base, without neglecting its current ones, providing them with services that add more perceived value and tailored solutions for the prioritized customers. Through a case study in a food distributor, this work developed a segmentation proposal for the company's customers, based on their economic activities and their consumption profiles, allowing a more specific understanding of the customer portfolio. From the analysis of the main customers, effective practices were identified, and opportunities observed. Finally, the study proposes practices to be adopted for each of the most relevant segments for the company, with recommendations for a closer and customized relationship, in addition to identifying cross-selling opportunities, seeking to maximize the revenue that each customer can generate.

Keywords: Distribution channel. Relationship marketing. Customer prioritization. Food distributor.



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	13
2.1	Canais de distribuição .....	13
2.1.1	Propriedades dos canais de distribuição .....	14
2.1.2	Oportunidades no canal de distribuição .....	15
2.2	Marketing no canal de distribuição.....	17
2.2.1	Definição do cliente.....	17
2.2.2	Marketing de relacionamento .....	18
2.3	Segmentação dos clientes .....	20
2.3.1	Benefícios da segmentação dos clientes.....	20
2.3.2	Métodos para a segmentação.....	21
3	MÉTODO .....	23
4	ESTUDO DE CASO .....	25
4.1	Caracterização da empresa.....	25
4.2	Caracterização dos produtos .....	26
4.2.1	Segmentação atual .....	26
4.2.2	Segmentação proposta .....	28
4.3	Segmentação dos clientes .....	29
4.3.1	Consumo de produtos por grupo de atividades .....	31
4.4	Classificação dos clientes .....	33
4.4.1	Priorização dos clientes .....	35
5	RESULTADOS .....	38
5.1	Propostas por segmento .....	38
5.1.1	Supermercado .....	39
5.1.2	Mercearia .....	40
5.1.3	Empório e Lojas naturais.....	40
5.1.4	Varejão.....	41
5.1.5	Lojas de conveniência .....	41
5.1.6	Restaurantes.....	42
5.1.7	Panificadoras .....	42
6	DISCUSSÃO .....	44
7	CONCLUSÃO .....	46



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Um canal de distribuição é planejado por uma fabricante de um produto para alcançar alguns objetivos identificados por Novaes (2001), entre eles o de garantir a disponibilidade dos produtos aos segmentos adequados no tempo correto e atingir o potencial de venda de cada produto.

Dessa forma, uma distribuidora dentro de um dos canais de distribuição desse produto, necessita compreender os seus clientes para atender algumas das funções identificadas por Novaes (2001), para induzir a demanda, satisfazer a demanda induzida e transmitir as informações coletadas nos dois sentidos do canal.

Ao compreender o perfil de consumo dos seus clientes, é capaz de induzir melhor a demanda e auxiliar a cadeia de suprimentos a entender como o produto é consumido por esses clientes (NOVAES, 2001).

Uma vez compreendida a área de atuação do seu cliente, deve-se priorizar segmentos, e então clientes dentro desses segmentos, para otimizar o uso dos recursos da empresa, conferindo um atendimento diferenciado, por meio de preços, prazos de pagamento e níveis de serviço aos clientes que lhe conferem maior potencial de crescimento e justificam os custos ligados a esse relacionamento mais próximo e exclusivo (CORREA, 2010).

O marketing de relacionamento, nome dado as atividades de marketing focadas em estabelecer uma relação comercial de sucesso, tende a produzir benefícios como a maior retenção de clientes, clientes menos sensíveis a variação de preços, oportunidades de aumento no valor das vendas ou ofertas de produtos complementares dentro do portfólio de produtos da empresa (JONES et al., 2015).

Dessa forma, selecionar os clientes com maior potencial e desenvolver com estes um marketing de relacionamento mostra-se como uma oportunidade de aumento de receita para a distribuidora e maior representatividade deste canal de distribuição para o seu fornecedor. Da mesma forma, a relevância deste canal na sua área de atuação, auxilia na seleção de produtos de qualidade e relevância para a expansão do seu portfólio de produtos.

Dentro de uma distribuidora de alimentos no interior de São Paulo é possível notar algumas atividades que se encaixam nas práticas propostas por um marketing de relacionamento. Entretanto, pouco ainda se conhecia das particularidades e características

dos clientes, dificultando uma segmentação e priorização adequada. Ainda, algumas práticas identificadas poderiam ser testadas em mais clientes dentro do mesmo perfil.

## 1.2 Objetivo

O objetivo deste trabalho é, por meio do uso de conceitos e métodos para a classificação e segmentação de clientes, propor uma classificação dos consumidores de uma distribuidora de alimentos de pequeno porte, com o intuito de identificar oportunidades para um melhor desenvolvimento de relacionamento com os principais clientes e maximizar o potencial de receita gerado por eles.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esse capítulo se propõe a trazer os conceitos fundamentais para o desenvolvimento e entendimento do estudo de caso realizado. Serão discutidos os canais de distribuição e sua importância, como o marketing ocorre dentro desse canal e os benefícios esperados de uma compreensão melhor dos clientes de uma organização.

### 2.1 Canais de distribuição

O canal de distribuição é definido por Stern *et al.* (1996, apud NOVAES, 2001, p. 108) como o “conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo”.

Os canais de distribuição são então construídos a partir da empresa que realiza o processo de fabricação ou montagem do produto, até que este esteja à disposição do consumidor final (NOVAES, 2001). Cada uma das organizações envolvidas neste processo é chamada de “nó” e a conexão entre cada uma delas é o “elo” do canal (CORREA, 2010).

A importância de um canal de distribuição é definida por Rosenbloom (2002, apud HSIEN et al., 2012) em dois pontos principais: a especialização e divisão do trabalho, e a eficiência contratual. O primeiro ponto identificado, é a extração dos benefícios conhecidos da especialização de trabalho dentro de uma linha de produção. Cada um dos nós da cadeia possui a sua especialização e desempenha com eficiência a sua *core competence*, levando a redução de custos e aumento de produtividade. Assim, desenvolver novas habilidades necessitariam ou da aquisição de um ator no setor ou do desenvolvimento lento de uma nova capacidade, até a execução dessa tarefa com eficiência. Quanto a eficiência contratual, o autor destaca o nível de esforço necessário pelo produtor para atingir o consumidor final, na disponibilidade do produto em diferentes localidades ou ainda nos esforços de marketing para o aumento das vendas.

Dessa forma, os canais de distribuição atuam aumentando a eficiência de contato, reduzindo o número de contatos necessários para o consumidor adquirir o seu produto e o fabricante disponibilizá-lo para consumo. Ainda, busca garantir a disponibilidade dos produtos nos critérios de prazo, localização, quantidade e preço que o cliente deseja (FERRELL; HARTLINE, 2009).

Os canais de distribuição compreendem as atividades de atendimento ao cliente, e

alinham os fabricantes, atacadistas e varejistas para a disponibilidade do produto ao cliente (BOWERSOX et al., 2014).

A partir da definição do canal de distribuição, Novaes (2001) identifica a necessidade de compreender os componentes da distribuição física do canal de distribuição planejado. Esses são os pontos de estoque e de depósitos de cada um dos componentes do canal, em conjunto com as movimentações de mercadoria de um nó para o outro.

No canal de distribuição descrito, o estoque é construído em cada um dos nós em uma estrutura chamada de escalonada, com o fluxo dos produtos ocorrendo em um arranjo estável entre empresas, da sua origem ao destino. Assim, os custos justificam a criação de estoques em diferentes tamanhos para atender as flutuações de demanda do consumidor final (quantidade, variedade, prazos). Essa estrutura permite uma maior flexibilidade ao sistema, com a possibilidade da consolidação de pedidos para atender restrições relacionadas aos custos de transporte, mantendo ainda a disponibilidade de material para a próxima etapa da cadeia (BOWERSOX et al., 2014).

### 2.1.1 Propriedades dos canais de distribuição

Para Novaes (2001), os objetivos de cada canal de distribuição são diferentes conforme a sua estratégia. Porém, alguns objetivos gerais são identificados:

- Garantir disponibilidade dos produtos ao segmento adequado no tempo correto;
- Atingir o potencial de vendas do produto;
- Alcançar a colaboração para a definição de restrições e condições de transporte e embalagem;
- Garantir o nível de serviço acordado para cada cliente;
- Garantir a velocidade no fluxo de informação pela cadeia de distribuição;
- Buscar de forma integrada a redução de custos.

Dolan (1999, apud NOVAES, 2001), apresenta, por meio da visão do *Supply Chain Management*, quatro funções desempenhadas pelos canais de distribuição: a indução da demanda, a satisfação da demanda induzida, o serviço de pós-venda e a troca de informações ao longo da cadeia.

Essas funções estão alinhadas aos objetivos do canal de distribuição e as tarefas são distribuídas entre os diferentes atores da cadeia, conforme o mercado e produto em que eles se inserem. Alguns critérios importantes na construção de um canal de distribuição eficiente

para o mercado em que se atua, está na definição da extensão e da amplitude deste canal.

Novaes (2001) define a extensão do canal de distribuição baseado no número de empresas que participam da distribuição entre a manufatura do produto e o consumidor final. Nessa classificação existem os canais de nível zero, onde o fabricante vende diretamente para o consumidor. Canais de nível um são vistos principalmente nos grandes varejistas, que conseguem volume para negociar diretamente com o fabricante. Por sua vez, os canais de dois níveis apresentam a presença do distribuidor ou atacadista, que realiza o fracionamento dos volumes para as empresas de varejo. Mais níveis são possíveis, mas em geral acontecem com a ocorrência de mais de uma etapa de distribuição.

Ainda pelo autor, a amplitude é definida como o número de diferentes empresas que atuam em cada uma das etapas intermediárias do canal de distribuição. A largura do canal, ou *width*, é comumente observada de três maneiras:

- Distribuição exclusiva – apenas um ator nessa etapa
- Distribuição seletiva – múltiplos atores, porém controlado pelo fabricante
- Distribuição intensiva – amplitude múltipla, sem controle de concorrentes

### 2.1.2 Oportunidades no canal de distribuição

O canal de distribuição é planejado para realizar o atendimento ao cliente dentro dos critérios de disponibilidade, prazo e preço que este exige, e permitir que o produto alcance o mercado potencial identificado. Para isso, ao longo dos nós da cadeia diferentes níveis de estoque são construídos.

Bowersox et al. (2014) observa que em uma situação teórica, a empresa estocaria todos os produtos em todos os seus pontos de atendimento para cada cliente. A consequência da disponibilidade total dos itens são níveis de estoque descontrolados que oferecem riscos e custos inviáveis a operação da empresa.

Tendo isso em conta, o autor aponta que o principal objetivo da estratégia logística é alcançar um máximo giro de estoque capaz de atender os níveis de serviço propostos. Para isso, aponta 5 aspectos para a definição da estratégia de estoques:

- Segmentação dos principais clientes
- Lucratividade do produto
- Integração dos transportes
- Desempenho baseado no tempo

- Desempenho competitivo

Esses aspectos, quando levados em consideração permitem a estruturação de um estoque mais baixo e adequado para atender os pedidos mais rentáveis para a empresa. A segmentação dos clientes busca entender os clientes mais lucrativos e com maior potencial de desenvolvimento. A esses clientes, é oferecido um nível de serviço mais alto. Isso pode justificar níveis de estoque mais altos em um produto com margem mais baixa, desde que faça parte da carteira de pedidos desse cliente.

Em outro aspecto, a rentabilidade dos produtos deve ser analisada para a redução dos níveis de estoque de produtos de baixa rentabilidade. A integração de transportes diz respeito a consolidação de cargas, e dos benefícios econômicos em ser capaz de atender um pedido completo de uma mesma instalação, na situação de múltiplos pontos de distribuição. Por fim, a importância de compreender o cenário competitivo para justificar custos maiores de estoque quando este pode ser um fator decisivo para disputar o mercado com concorrentes (BOWERSOX et al., 2014).

Bowersox et al. (2014) aponta ainda outra maneira de reduzir estoques por meio da redução e da previsibilidade dos ciclos de atendimento ao cliente. O ciclo de atendimento ao cliente é definido como as etapas que se passam entre a entrada de uma ordem e a entrega desse pedido. Dentro do ciclo, a sincronização das atividades apresenta grande potencial para um desempenho mais efetivo, por meio de um processo com mais consistência e previsibilidade de abastecimento, reduzindo os custos ligados a inconsistência desse processo.

Gianesi e Biazzi (2011) apontam que os estoques são necessários pela falta de sincronia entre os processos de demanda e de suprimentos. Com essa ausência de sincronismo por consequência das variabilidades naturais de ambos os processos, o estoque é construído nesse intervalo para que os dois processos possam ser mantidos em separado. Com um ciclo mais efetivo, espera-se atuar nas variabilidades do processo de suprimento.

Do lado do processo de demanda, esta oscila conforme fatores de sazonalidade, movimentações do mercado e como consequência da atuação do marketing da empresa. Conforme observado por Melo e Alcântara (2011), a gestão de marketing do produto busca identificar novas oportunidades de geração de receitas e novas maneiras de demonstrar valor para o consumidor. A criação de uma demanda inesperada pelo marketing, acaba por afetar a maneira como o canal de distribuição será capaz de atender a mesma.

Isso ocorre pela falta de comunicação entre as áreas de marketing e da gestão da cadeia de suprimentos, que não atuam de maneira integrada, no que tem sido definido como gestão

da demanda. Segundo Rainbird (2004, apud MELO; ALCÂNTARA, 2011, p. 813) a gestão da demanda é a “compreensão das expectativas atuais e futuras dos clientes, características do mercado, e das alternativas disponíveis de resposta que são alcançadas por meio de processos operacionais.”

Para uma gestão da demanda eficiente, Juttner, Christopher e Baker (2007, apud MELO; ALCÂNTARA, 2011) descrevem que a gestão de marketing deve compartilhar com a cadeia de suprimentos os novos clientes, oportunidades de negócio, promoções planejadas, o segmento que cada cliente atua e as necessidades que esse cliente necessita. Do lado da gestão de suprimentos, importante o compartilhamento dos dados de lead time, capacidade de atendimento e custos ligados a estoque e transportes.

Assim, o marketing é capaz de compreender melhor onde pode atuar e a cadeia de suprimentos consegue planejar para atender a demanda gerada de maneira eficiente. Os autores ainda observam, que atuando em conjunto, marketing e suprimentos podem desenvolver relacionamentos adequados para clientes específicos e definir regras de priorização dos clientes.

## 2.2 Marketing no canal de distribuição

Dentro do canal de distribuição, o marketing pode ser compreendido em diferentes níveis, conforme o cliente que pretende ser alcançado.

Cada um dos membros da cadeia de distribuição, busca elevar o seu nível de vendas para o aumento do seu faturamento. Entretanto, desvios não esperados e inconsistentes podem causar distúrbios de abastecimento, elevando custos e deteriorando a experiência e satisfação do cliente.

### 2.2.1 Definição do cliente

Para a cadeia de suprimentos, o cliente será entendido como o usuário final do produto que está sendo produzido. Esse usuário final é dividido por Bowersox et al. (2014) em dois grandes grupos: o consumidor, que adquire o produto para consumo próprio, ou o usuário organizacional, onde a empresa, adquire o produto para ser utilizado dentro do contexto da organização pelo trabalhador, o usuário final. Essa diferenciação se mostra importante pelas diferentes características de consumo que cada um deles possui.

Para uma empresa no canal de distribuição, outro conceito de cliente pode ser mais

relevante para a sua operação. Nota-se que em muitas situações a empresa não realizará a sua venda para o cliente final, e sim para organizações intermediárias na cadeia, reconhecido como cliente intermediário (BOWERSOX et al., 2014). Outra maneira de entender este cliente, é classificá-lo como cliente industrial, que adquire o produto não para consumo próprio, mas para uso industrial ou revenda (HSIEN et al., 2012).

Essa separação é relevante pela motivação de consumo do usuário final ser diferente da demonstrada por um comprador de um cliente industrial. Sheth Mittal e Newman (2008, apud HSIEN et al., 2012) apontam que os consumidores finais têm as suas necessidades de consumo voltadas para fatores fisiológicos, de segurança e reconhecimento próprio. Para os clientes industriais, as necessidades são ligadas à sobrevivência da empresa, as competências essenciais e ao reconhecimento de mercado.

Ainda, o processo de decisão de compra do consumidor final e do cliente industrial pode ter características diferentes entre si. No processo de compra, Sheth et. al. (2011 apud CHAMIE; IKEDA, 2015) diferencia três papéis: o comprador, o usuário e o pagante. Para o consumidor final, os três papéis são realizados ou pelo mesmo indivíduo ou compartilhado entre pessoas próximas, dentro de um mesmo ambiente de consumo. Para o cliente industrial, os papéis podem ser distribuídos em diferentes áreas ou cargos, conforme a dimensão da empresa, e o papel de usuário será realizado por outro ator da cadeia.

Assim, compreender os diferentes papéis e identificar os atores permite uma atuação do marketing específico para a motivação de cada um, atuando nos fatores que influenciam a decisão de compra destes (BLACKEWELL; MINIARD; ENGEL, 2005; SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, apud HSIEN et al., 2012).

As diferentes motivações para a realização da compra forçam os nós da cadeia de distribuição a compreender as necessidades e os requisitos de satisfação do seu cliente intermediário (BOWERSOX et al., 2014).

Entretanto, os membros do canal de distribuição devem também ter foco na satisfação do cliente final, que é o responsável pela relevância deste canal (FERRELL; HARTLINE, 2009).

## 2.2.2 Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento é definido por Morgan e Hunt (1994, apud JONES et al., 2015) como todas as atividades de marketing diretamente focadas em estabelecer, desenvolver e manter relações comerciais de sucesso. Esse conceito foi descrito pela primeira

vez em 1983 e tem se desenvolvido desde então (PAYNE; FROW, 2017). A ideia por trás dessa abordagem é a compreensão do valor presente no relacionamento com os clientes e na receita que estes geram ao longo das transações.

Com isso, o marketing de relacionamento se mostrou como uma mudança de paradigmas para o marketing, saindo da análise transacional para relacionamentos, com o foco direcionado para a atração de clientes e caminhando rumo a retenção e satisfação dos mesmos (GUMMERUS; VON KOSKULL; KOWALKOWSKI, 2017).

O marketing de relacionamento se tornou uma prática comum em diversas relações comerciais, uma vez que as empresas percebem os benefícios ligados a essa estratégia. Entre os benefícios, destacam-se uma maior retenção de clientes, clientes menos sensíveis a variação de preços, a oportunidade de realizar aumento do valor das vendas ou ofertar produtos complementares do seu portfólio (JONES et al., 2015). Ainda segundo o autor, os benefícios listados ocorrem quando existe o interesse do cliente em ser parte dessa estratégia, podendo provocar insatisfação, nos casos em que esse interesse não ocorre.

Entre as práticas mais comuns no desenvolvimento do marketing de relacionamento estão: os planos de fidelidade; descontos especiais; relacionamento diferenciado com comunicação mais frequente e personalizada; *cross selling*; aumento das vendas do mesmo produto; e contato recorrente para proposta de reposição dos itens.

Das práticas mais relevantes, o *cross selling* aparece como principal oportunidade dentro da atuação de uma distribuidora de alimentos. *Cross selling* ou vendas cruzadas é definidor por Yvas e Math (2006, apud VIEIRA; PIRES; GALEANO, 2013) como a venda de produtos relacionados e extras para os clientes. Frank e Piller (2007, apud VIEIRA; PIRES; GALEANO, 2013) indicam ainda que, ao compreender e satisfazer as necessidades do cliente, o vendedor de fato agraga valor por meio da oferta customizada.

Vieira, Pires e Galeano (2013) em seu estudo apontam correlação entre as vendas cruzadas e o desempenho empresarial, e apontam que treinamentos ligados a essa prática podem alavancar as vendas de uma organização.

Dentro do canal de distribuição, o marketing de relacionamento e o desenvolvimento de uma atitude colaborativa entre distribuidor e cliente pode ser uma abordagem eficaz para a redução de negociações agressivas que buscam otimizar transações únicas, e uma oportunidade para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis para ambas as partes (PIGATTO; ALCANTARA, 2007).

Entretanto, conforme discutido, dois fatores devem ser levados em consideração para o desenvolvimento dessa estratégia: primeiro, a viabilidade econômica e disponibilidade de

capacidade para um atendimento específico dos clientes, a depender do retorno e do potencial de faturamento que este cliente possui; segundo, o desejo e interesse do cliente em ser parte dessa estratégia de marketing.

Para isso, Bowersox et al. (2014) destaca a importância de segmentar a base de clientes e, em última instância, compreender os desejos e exigências dos principais clientes individualmente, prática denominada de marketing *one-to-one*.

### 2.3 Segmentação dos clientes

O *Customer Relationship Management* (CRM) é definido por Corrêa (2010, p. 76) como um “conjunto de aplicativos que centraliza as estratégias e ferramentas que apoiam a empresa na organização e no gerenciamento do relacionamento com seus clientes”. Através da consolidação dos registros dos clientes e das interações com eles, o CRM permite a empresa desenvolver um marketing de relacionamento. Esses registros são utilizados em vários processos, como em uma segmentação mais precisa dos clientes, e permitindo compreender e atender as necessidades e os desejos de cada segmento (CORREA, 2010).

Embora o CRM seja o software desenvolvido para a captura das informações de cada cliente, a classificação e segmentação dos clientes representam boas práticas para definir políticas de atendimento em um nível mais específico dos clientes. O tratamento dos dados das transações com cada um deles, e os hábitos de consumo de cada um podem auxiliar na construção desta análise.

Dentre as tarefas que podem ser executadas em uma base de dados estão as tarefas de classificar, associar e segmentar. A classificação consiste em um modelo que possa ser aplicado a dados não classificados para atribuí-los a classes (HARRISON, 1998, apud DIAS, 2001). Ainda pelo autor, associação é a tarefa de determinar quais itens tendem a ocorrerem em conjunto. Por fim, a segmentação é um processo de partição de uma população heterogênea em subgrupos mais homogêneos.

#### 2.3.1 Benefícios da segmentação dos clientes

Assim como discutido anteriormente no dimensionamento de estoques, em uma situação livre de restrições, cada cliente teria um atendimento pensado e planejado para ele. Entretanto, o retorno envolvido nessa atividade e o aumento de complexidade do sistema, não justifica tal abordagem. Torna-se necessário, então, otimizar os esforços a partir de critérios

específicos para cada empresa.

Segundo Steenkamp e Hofstede (2002, apud RIBEIRO; LIMA JUNIOR, 2016), a segmentação de mercado tem se mostrado uma ferramenta importante para que as empresas avaliem e identifiquem os segmentos com maior potencial segundo os seus interesses, direcionando assim os seus esforços para atender esses segmentos priorizados.

Ferreira (2000, apud RIBEIRO; LIMA JUNIOR, 2016) aponta que uma segmentação de mercado pode trazer benefícios para a empresa como: definição do segmento que mais interessa; entender melhor a sua concorrência; definir o melhor meio de comunicação com cada cliente; aumentar a probabilidade e efetividade das vendas; e identificação de oportunidades futuras.

### 2.3.2 Métodos para a segmentação

Kotler (2003, apud RIBEIRO; LIMA JUNIOR, 2016) cita quatro maneiras de realizar a segmentação do mercado: segmentação geográfica, levando em consideração a posição geográfica do seu consumidor; segmentação demográfica, levando características populacionais como idade, renda, nível de instrução; segmentação psicográfica, baseado no comportamento e estilo de vida do consumidor; e segmentação comportamental, conforme a atitude do consumidor para com o produto.

Na segmentação dos clientes intermediários, que realizam revenda do produto ou uso desse material em algum processo produtivo, outros fatores ganham maior importância na segmentação. Ferrel e Hartline (2009) listam como variáveis para a classificação desses clientes o tipo de atividade desempenhada pela organização; as características da organização, como localização e porte; os benefícios procurados no processo de compra; as características pessoais e psicológicas; e ainda a intensidade de relacionamento entre as organizações.

Outra possibilidade, está na classificação dos clientes conforme alguma sequência de regras que os insiram em alguma classe. Importante ferramenta nesse contexto é o uso do Diagrama de Pareto. O Diagrama de Pareto, ou curva ABC, é uma ferramenta utilizada frequentemente na análise de estoques, mas apresenta grande potencial na identificação dos clientes e seus valores (KOCH, 2000, apud CHIELLE; LUFT; ABBADE, 2013).

Para a elaboração da curva ABC, deve-se primeiro definir qual será o critério de desempenho elencado para a aplicação do princípio. Fernandes e Godinho (2010) listam o volume de vendas em um dado período, o faturamento em um dado período, o lucro gerado,

ou ainda a participação de mercado deste item.

A seleção do critério de priorização é importante e deve levar em conta as necessidades estratégicas da empresa. O próximo passo na elaboração da curva é ordenar de maneira decrescente o critério selecionado e construir uma análise dessa grandeza de maneira acumulada, como uma porcentagem do total.

Com os dados ordenados e tratados, espera-se observar uma relação teórica próxima a:

- 20% dos itens representando 80% do critério avaliado;
- 30% dos itens seguintes representando 15% do critério avaliado, com 95% do critério acumulado;
- 50% dos itens representando 5% do critério avaliado, totalizado 100% do critério acumulado.

Cada um desses grupos será classificado como cliente A, B ou C respectivamente. Com a identificação dos principais clientes e onde se gera mais receita, deve-se buscar políticas mais customizadas de relacionamento aos clientes A, e mais padronizadas e menos custosas para os clientes C.

No contexto do marketing de relacionamento, um importante critério a ser levado em consideração é o potencial de receita que o cliente é capaz de gerar, que pode ser medido pelo indicador LTV, *Life Time Value*, ou em português o valor gerado pelo cliente pela vida toda. Correa (2010) define esse indicador como o quanto o cliente é capaz de representar de lucro ao longo de sua vida futura, caso ele continue sendo cliente. Assim, torna-se possível identificar os benefícios gerados com o desenvolvimento de um relacionamento duradouro com o cliente, podendo justificar um aumento de custo para atender um requisito específico deste.

### 3 MÉTODO

O estudo de caso é definido por Miguel et al., (2018 p. 131) como “um trabalho de caráter empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo por meio de análise aprofundada de um ou mais objetos de análise (casos)”. Desta forma, este trabalho é caracterizado como um estudo de caso que, através da análise dos dados reais do funcionamento de uma empresa, busca propor um método de classificação e segmentação para os clientes desta empresa.

O Estudo de Caso foi planejado com um caráter longitudinal, uma vez que os dados foram coletados em paralelo a realização da pesquisa e elaboração de uma proposta. O objeto de análise foi definido como um estudo de caso único. O caso foi selecionado através da estratégia de conveniência, pelo relacionamento interpessoal entre o autor e um dos sócios da empresa, o que permitiu acesso aos dados da empresa.

O trabalho apresenta uma abordagem quantitativa, uma vez que realiza a análise do histórico de pedidos de diferentes clientes por um período, e, por meio desse dado, propõe uma classificação para estes.

O trabalho constrói uma proposta para a solução do problema de classificação, experimentado pela organização. O problema de classificação e priorização dos clientes é relevante para a empresa pela necessidade de uma compreensão mais adequada e segmentada dos seus clientes. No momento o relacionamento é conduzido individualmente por cada um dos seus 15 vendedores, que realizam as suas vendas com objetivos transacionais. Relacionamentos mais estáveis e duradouros podem permitir a empresa aumento de receita e melhor direcionamento de recursos.

A pesquisa foi planejada conforme o cronograma apresentado na Tabela 1, nas seguintes etapas:

Tabela 1 – Cronograma de atividades

Etapa	Início	Fim
Definição da pesquisa	01/09/2021	30/10/2021
Coleta de dados	01/11/2021	10/11/2021
Definição dos grupos	10/11/2021	17/11/2021
Análise dos dados	17/11/2021	27/12/2021
Proposta de relacionamento	28/12/2021	28/12/2021

Fonte: Elaborador pelo autor

- a) Definição da pesquisa: nessa etapa foi definido qual problema era relevante para a empresa;
- b) Coleta de dados: por meio do ERP da empresa, foram extraídos os dados utilizados no trabalho, em especial a lista de clientes, a lista de produtos e as listas de transações realizadas;
- c) Definição dos grupos: os clientes do ERP da empresa foram identificados conforme a atividade econômica desempenhada e a lista foi validada com a empresa;
- d) Análise dos dados: realização das tarefas de classificação e agrupamento para melhor entendimento dos dados e recomendação de práticas;
- e) Proposta de relacionamento: apresentação da proposta de relacionamento entre empresa e grupos priorizados.

As etapas de definição de pesquisa, coleta de dados e definição dos grupos foram realizados em conjunto com um dos sócios e um dos usuários chave do sistema de ERP da empresa. As propostas de priorização e relacionamento identificadas foram discutidas e apresentadas para um dos sócios da empresa.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Caracterização da empresa

A empresa selecionada para o estudo de caso é uma distribuidora de alimentos no interior do estado de São Paulo, que realiza a distribuição de 814 SKUs diferentes de 29 fornecedores.

A empresa está localizada na cidade de Ribeirão Preto, e atende clientes em 99 cidades e municípios da região, com um raio de atuação de 200km. Dos clientes que realizaram compra nos últimos 3 meses, 46,3% estão localizados em Ribeirão Preto e Franca. A distribuição das principais cidades pode ser vista no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Distribuição dos clientes ativos por cidade



Fonte: Elaborado pelo autor

Na sua organização interna, a empresa apresenta três áreas funcionais: comercial, operacional e administrativo. A área comercial é composta por 18 colaboradores, responsáveis pelo relacionamento com os clientes e a inserção de pedidos. A área operacional é responsável pelo recebimento, formação dos pedidos e entrega, e conta com 7 colaboradores. A equipe administrativa é composta por três pessoas e é responsável pela compra dos produtos e o financeiro da empresa.

A distribuidora possui um caminhão baú para a entrega dos pedidos no local de funcionamento do cliente, dentro da cidade de Ribeirão Preto, com um prazo de entrega de

24 horas. As cidades de Franca, Serrana, Sertãozinho, São Carlos e Araraquara são atendidas por entregas realizadas em dias específicos com frequência semanal definida. Essa entrega é realizada por um motorista contratado, realizando o transporte exclusivo dos produtos da distribuidora. Nas outras cidades dentro do raio de 200 km, a entrega é feita por meio de uma transportadora parceira, que realiza entregas em até 72 horas.

Os dados utilizados nas análises apresentadas adiante foram retirados do ERP da empresa, que foi substituído no dia 10 de agosto de 2021. Os dados analisados abrangem um período de quase 3 meses, até o dia 8 de novembro do mesmo ano. Durante a transição do sistema a empresa continuou com o seu funcionamento normal e por isso os clientes foram considerados ativos se realizaram compras nesse período. Os hábitos de consumo também foram identificados a partir desses dados.

#### 4.2 Caracterização dos produtos

Os produtos vendidos na distribuidora são divididos em dois segmentos: o primeiro voltado para a confecção de cesta básica, que representa 16% do faturamento da empresa nos últimos 3 meses; o segundo, focado na distribuição de produtos do seu portfólio, em quantidades e variedades sortidas para clientes desde pessoas físicas até supermercados, que representaram os outros 84% do faturamento no período.

##### 4.2.1 Segmentação atual

No seu sistema ERP, a distribuidora segmenta os produtos do seu portfólio em 36 grupos diferentes e ocorre pouca sobreposição de fornecedores diferentes dentro do mesmo grupo. Em 21 dos 36 grupos definidos, apenas um fornecedor atende o segmento. A análise do número de fornecedores dentro de cada grupo é apresentada na tabela 2.

Tabela 2 – Quantidade de fornecedores por grupo de produtos

Quantidade de fornecedores	Número de grupos de produtos
<b>Único fornecedor</b>	21
<b>Dois fornecedores</b>	13
<b>Três fornecedores</b>	0
<b>Mais de 3 fornecedores</b>	2

Fonte: Elaborado pelo autor

Os segmentos com mais fornecedores são os de DOCES e BEBIDAS. Isso é explicado pela maneira como o grupo foi definido, abrangendo uma grande variedade de SKUs diferentes. No caso dos “Doces”, nota-se uma forte relação de substituição entre os produtos oferecidos. Isso pode ser compreendido pelo processo de tomada de decisão na aquisição desse produto, em geral como gratificação ou impulso pelo consumidor final, sendo importante uma oferta de variedades diferentes, para que tal processo tenha maior taxa de sucesso.

No segmento de bebidas, nota-se uma situação diferente. O número de fornecedores é compreendido pelas regras usadas na definição do grupo, colocando em um mesmo segmento bebidas consumidas em diferentes contextos. Atribuir ao mesmo grupo, bebidas alcoólicas, sucos, leites e achocolatados não permite compreender os hábitos de consumo daqueles que adquirem produtos classificados como bebidas. Uma segmentação mais apropriada para os produtos deste grupo permitiria tratar separadamente os “Sucos”, “Lácteos” e “Entretenimento” (definido como bebidas alcoólicas e energéticas) e, com isso, obter conclusões mais assertivas sobre o perfil de consumo dos clientes.

Na tabela 3 é possível notar a participação de cada um dos grupos no faturamento da empresa, e o número de SKUs que cada grupo abrange.

Tabela 3 – Faturamento e SKUs por grupo de produto

Família de produtos	Porcentagem do faturamento total	SKUs
CHOCOLATE	32,19%	69
BEBIDAS	17,76%	73
CESTA BASICA	14,85%	44
GELEIAS	13,26%	36
MASSAS	3,84%	88
DOCES	3,28%	117
MUSSARELA	1,53%	2
BISCOITOS	1,51%	35
BARALHO	1,49%	27
BARRA CEREAIS	1,28%	44
CONSERVAS	1,09%	37
ORGANICO	0,78%	29
FARINHAS	0,65%	2
REQUEIJAO	0,54%	7
BOLOS	0,52%	24
CESTAS BASICA	0,40%	46
TORRESMO	0,37%	2
SALGADINHOS	0,35%	21
GRANOLA	0,31%	31
Outros (17 grupos)	2,01%	96

Fonte: Elaborado pelo autor

Na configuração atual dos grupos é possível identificar algumas características que atrapalham uma análise eficiente dos dados. É possível notar que a cada produto com uma nova característica e/ou novo fornecedor é criado um grupo para ele. Dessa forma, a análise por famílias torna-se muito parecido de uma segmentação por fornecedor, e dificulta a identificação de perfis de consumo. Esse fato pode ser notado pelo número de grupos com baixa relevância no faturamento, com 17 grupos equivalendo a 2%, e o baixo número de fornecedores em cada grupo, 21 grupos com apenas um fornecedor.

Outra problemática da classificação atual, é o do grupo “Cesta Básica” e o “Cestas Básica”. Por terem nomes diferentes (um no plural e outro no singular), acabam sendo tratados separadamente, quando de fato representam os mesmos produtos.

Para uma melhor compreensão dos hábitos de consumo dos principais clientes e facilitar a recomendação de outros produtos do portfólio, novos grupos foram propostos.

#### 4.2.2 Segmentação proposta

Com o objetivo de corrigir os problemas de segmentação identificados, mas mantendo as características definidas pela distribuidora, uma nova segmentação para os produtos foi proposta. Os resultados dos novos grupos estão apresentados na Tabela 4 e as alterações propostas são discutidas a seguir.

Os 19 grupos agora propostos, corrigem as divergências de nome presentes na lista de classificação e desagrega o grupo de “Bebidas” entre o “Lácteo”, “Sucos” e “Entretenimento”, conforme discutido previamente.

Nos grupos “Orgânico”, “Derivado Leite”, “Doces” e “Massas” outros grupos de menor relevância e semelhança de produtos foram agrupados, reduzindo a complexidade da análise e permitindo distinção.

No grupo “Orgânico” foi realizado o agrupamento de produtos relacionados a uma alimentação saudável, considerando o perfil de consumo do consumidor final, e permitindo a oferta de outros produtos do mesmo grupo com maior frequência.

Com a nova classificação, nota-se a relevância dos grupos “Chocolate”, “Geleias” e “Sucos”, que representam 59,5% do faturamento, por meio de 144 SKUs diferentes. Esses são os itens mais importantes nas vendas da distribuidora e responsável pelo maior volume de vendas.

Tabela 4 – Faturamento e SKUs por grupo de produto proposto

Família de produtos	Porcentagem do faturamento total	SKUs
CHOCOLATE	32,85%	69
CESTA BASICA	15,56%	90
GELEIAS	13,53%	36
SUCO	13,12%	49
MASSAS	5,26%	115
DOCES	4,33%	153
LACTEO	3,69%	8
DERIVADOS LEITE	2,48%	28
BISCOITOS	1,54%	35
BARALHO	1,53%	27
ENTRETENIMENTO	1,31%	16
BARRA CEREAIS	1,30%	44
CONSERVAS	1,11%	37
COMIDA PRONTA	0,76%	15
ORGANICO	0,50%	72
TORRESMO	0,38%	2
SALGADINHOS	0,36%	21
DERIVADOS COCO	0,30%	7
MOLHO	0,10%	6

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.3 Segmentação dos clientes

Nos últimos 3 meses a distribuidora realizou vendas para 1929 clientes diferentes, localizados em 99 municípios da região.

A empresa, classificada como um nó da cadeia de distribuição, atua como distribuidora e atacadista, realizando suas vendas para clientes intermediários, representando 97,5% do faturamento no período.

A distribuidora realiza também vendas para o consumidor final, porém não investe nesse segmento. A maioria das vendas para esse tipo de cliente são de produtos dos grupos “Chocolate” e “Doces”, representando 75% do seu consumo.

Dentro do perfil de cliente intermediário, pode-se notar 22 segmentos, identificados a partir da atividade econômica que executa. Essa lista foi construída tomando como base os grupos definidos no ERP da distribuidora e os clientes sem identificação foram classificados com o auxílio da atividade descrita nos seus nomes e no Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) e validado com a distribuidora.

Os grupos por atividade econômica desempenhada pelo cliente estão apresentados na Tabela 5, junto com o número de clientes classificados nesses grupos e a porcentagem no faturamento total da distribuidora.

Tabela 5 – Participação de cada grupo no faturamento

Grupo de atividade econômica	Número de clientes	Número de nomes fantasia	Porcentagem do faturamento	Porcentagem de faturamento médio de cada cliente *1000
<b>SUPERMERCADO</b>	266	370	25,81%	1,0
<b>LOJA DE CONVENIENCIA</b>	269	272	13,54%	0,5
<b>MERCEARIA</b>	261	261	8,90%	0,3
<b>DISTRIBUIDOR</b>	11	11	5,89%	5,4
<b>HOSPITAL</b>	3	5	5,12%	17,1
<b>EMPORIO / LOJA NATURAIS</b>	122	123	4,60%	0,4
<b>PANIFICADORA</b>	141	143	4,15%	0,3
<b>RESTAURANTE</b>	79	80	2,32%	0,3
<b>DISTRIBUIDORA BEBIDAS</b>	112	112	3,59%	0,3
<b>VAREJÃO</b>	52	56	2,94%	0,6
<b>FARMACIA / DROGARIA</b>	33	46	0,19%	0,1
<b>LOJA PRESENTES /BRINQUEDOS</b>	25	25	1,55%	0,6
<b>LANCHONETE</b>	32	32	0,09%	0,0
<b>AÇOUGUE</b>	52	52	0,96%	0,2
<b>DEPOSITO DE BEBIDAS</b>	28	28	0,85%	0,3
<b>BOMBONIERE / DOCES</b>	13	13	0,82%	0,6
<b>LOJA 1,00 E 1,99</b>	17	17	0,61%	0,4
<b>CANTINA ESCOLA</b>	4	4	0,25%	0,6
<b>CAFETERIA</b>	9	9	0,23%	0,3
<b>TABACARIA</b>	4	4	0,17%	0,4
<b>HOTEL / MOTEL</b>	4	4	0,13%	0,3
<b>BAR</b>	7	7	0,05%	0,1
<b>SORVETERIA</b>	3	3	0,05%	0,2
<b>BUFÊ</b>	2	2	0,05%	0,2

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dessa análise, alguns pontos chamam atenção. Os 4 primeiros grupos, o “Supermercado”, “Loja de Conveniência”, “Mercearia” e “Hospital” abrangem 50% do faturamento do segmento de distribuição para clientes intermediários. Entretanto, os três primeiros grupos representam também os grupos com maior número de integrantes, demonstrando correlação entre a quantidade de membros do grupo e o faturamento.

Nas colunas “Número de clientes” e “Número de clientes únicos”, nota-se dois resultados diferentes. Dentro do registro da distribuidora, é importante compreender os diferentes estabelecimentos onde serão realizadas as entregas e o vendedor responsável por essa região. Entretanto, ao se compreender o potencial do cliente e seu hábito de consumo, entender o relacionamento entre as diferentes lojas ou filiais de uma mesma empresa, permite desenvolver um relacionamento específico e consistente através dos diferentes pontos

de contato, fato imprescindível na construção do relacionamento entre as empresas.

A análise apresentada na Tabela 5 permite identificar um grupo que pode ser considerado um *outlier*. Por meio da média de faturamento por cliente, calculada dividindo a porcentagem de faturamento pelo número de clientes e multiplicado por 1000, nota-se um valor bem superior no grupo “Hospital”. Parte desse comportamento se explica pela quantidade baixa de clientes nesse grupo, e o fato do principal cliente ser classificado nesse grupo.

O “Hospital” é um grupo com 5 clientes, com 4 deles dentro de um mesmo contrato, onde é realizado o fornecimento dos produtos da família “Sucos”. Esses clientes representam 37% do faturamento dos produtos classificados como suco. Dentro do funcionamento do hospital, esse produto é fornecido na alimentação dos pacientes. Por conta da relevância desse cliente, existe um relacionamento próximo que será discutido mais adiante.

Compreendido o segmento que não se encaixa nas tendências mostradas na tabela, o próximo passo é a compreensão de como cada um desses grupos se relaciona com os produtos do portfólio oferecido pela distribuidora.

#### 4.3.1 Consumo de produtos por grupo de atividades

Para compreender os hábitos de consumo de cada grupo de clientes, definido pela atividade econômica desempenhada pelo mesmo, alguns passos foram tomados. Utilizando-se da informação presente na razão social de cada cliente, compreendendo diferentes lojas como um cliente único, alguns filtros foram aplicados na seleção dos dados, sendo eles:

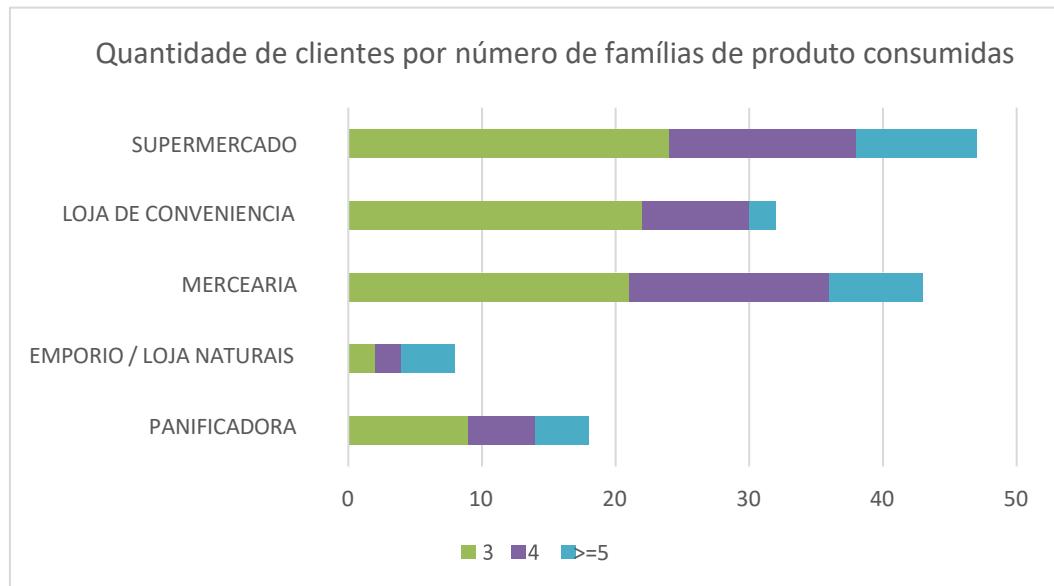
- Filtro de frequência – necessário mais de uma venda para o cliente nos últimos 3 meses, dentro de um mesmo grupo;
- Filtro de valor de venda – necessário venda de mais de 75 reais em um mesmo grupo.

Os filtros foram aplicados para a redução dos dados que não teriam relevância na análise, excluindo compras individuais, compras de clientes que não possuem um relacionamento estabelecido e removendo compras esporádicas, para teste de uma nova mercadoria. O valor de 75 reais, representa a compra mensal de 5 itens pelo preço médio de venda dos produtos dessa distribuidora, ou ainda um valor próximo ao consumo mensal de uma unidade do principal produto desta distribuidora, uma das embalagens do grupo “Chocolate”.

No Gráfico 2 é possível identificar a quantidade de clientes em cada segmento pelo

número de diferentes famílias de produto que estes consomem. Foram selecionados os 5 principais grupos, com a exclusão do “Hospital” pela situação anteriormente discutida, e não são apresentados no gráfico os clientes que consomem apenas uma ou duas das famílias de produto, para que fosse possível melhor visualização dos clientes que compram produtos mais diversos.

Gráfico 2 – Número de clientes em cada grupo por quantidade de famílias de produto consumidas



Fonte: Elaborado pelo autor

Através do gráfico é possível identificar como nos grupos “Supermercado” e “Mercearia”, ocorre o consumo de mais famílias de produtos do portfólio da empresa. Esse fato é compreendido pela atividade de funcionamento destes clientes, que realizarão a revenda de uma variedade ampla de produtos para os seus consumidores.

Esse tipo de venda, com mais produtos do portfólio, tende a aumentar o ticket médio das transações, além de aumentar o giro de estoque das famílias de produtos menos relevantes da distribuidora.

Levando em conta os filtros aplicados e a redução de clientes ao acréscimo de cada grupo de produtos, nos segmentos de “Supermercado” e “Mercearia” o ticket médio sobe com médias de 67% e 29%, respectivamente, a cada acréscimo de uma nova família de produtos para o mesmo cliente.

Embora essa oportunidade do *cross selling* já esteja em uso, ainda atinge uma parcela baixa dos clientes, totalizando cerca de 23% nos dois segmentos, onde esta prática está mais

implementada.

Quanto a distribuição das famílias de produto por grupo de atividades, nota-se, conforme mostrado na Tabela 6 a participação do chocolate como o produto mais comprado ou o segundo mais comprado para 18 dos 22 grupos classificados. Nota-se também a importância das famílias “Geleias”, com 9 casos, e o “Suco”, presente em 6 situações.

Tabela 6 – Principais famílias de consumo por grupo de clientes

Grupo de clientes	Porcentagem do faturamento	Item mais vendido	Porcentagem no grupo	Segundo Item mais vendido	Porcentagem no grupo	Porcentagem agregada
SUPERMERCADO	30%	CHOCOLATE	37%	GELEIAS	26%	62%
LOJA DE CONVENIENCIA	16%	CHOCOLATE	52%	CESTA BASICA	15%	68%
MERCEARIA	16%	CHOCOLATE	37%	DOCES	12%	50%
DISTRIBUIDOR	10%	CHOCOLATE	78%	DOCES	18%	96%
HOSPITAL	7%	SUCO	96%	ORGANICO	2%	98%
EMPORIO / LOJA NATURAIS	6%	GELEIAS	58%	CHOCOLATE	14%	72%
PANIFICADORA	5%	CHOCOLATE	26%	SUCO	16%	42%
RESTAURANTE	4%	GELEIAS	25%	SUCO	24%	48%
DISTRIBUIDORA BEBIDAS	4%	CHOCOLATE	21%	DOCES	14%	35%
VAREJÃO	3%	GELEIAS	34%	CHOCOLATE	26%	60%
FARMACIA / DROGARIA	3%	CHOCOLATE	94%	BARRA CEREAIS	3%	97%
LOJA PRESENTES	2%	CHOCOLATE	80%	DOCES	7%	86%
LANCHONETE	1%	CHOCOLATE	46%	SUCO	14%	60%
AÇOUGUE	1%	GELEIAS	31%	CHOCOLATE	16%	47%
DEPOSITO DE BEBIDAS	1%	CHOCOLATE	35%	ENTRETENIMENTO	15%	50%
BOMBONIERE / DOCES	1%	CHOCOLATE	39%	GELEIAS	28%	67%
LOJA 1,00 E 1,99	1%	CHOCOLATE	54%	DOCES	13%	67%
CANTINA ESCOLA	0%	GELEIAS	37%	CHOCOLATE	34%	72%
CAFETERIA	0%	CHOCOLATE	51%	SUCO	27%	78%
TABACARIA	0%	SUCO	80%	BARALHO	13%	94%
HOTEL / MOTEL	0%	LACTEO	51%	GELEIAS	19%	71%
BAR	0%	BARALHO	39%	CHOCOLATE	28%	67%
SORVETERIA	0%	CHOCOLATE	37%	SUCO	21%	58%
BUFÊ	0%	CHOCOLATE	91%	BISCOITOS	7%	97%

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4 Classificação dos clientes

Conforme descrito anteriormente, a classificação consiste em atribuir uma classe a algo ainda não classificado segundo uma sequência de regras. Nessa etapa, foi utilizado a Curva

ABC para atribuir as classes aos diferentes clientes. Com as classes definidas, os itens classificados como “A” serão tratados em maior profundidade.

Para a aplicação do método, foi utilizado a grandeza “Faturamento no período”, por ser a principal alavanca a ser analisada. Por conta da natureza dos dados, não foi possível identificar a porcentagem específica proposta. Na análise do faturamento por clientes, é possível notar que logo a parcela de contribuição de cada cliente cai, levando os 81% final dos clientes a representar 30% do faturamento, diferente dos 20% esperado.

Portanto, na análise foram adotadas as seguintes proporções como critério:

- A – 19% dos clientes, representando 70% do faturamento;
- B – 34% dos clientes, representando 22% do faturamento;
- C – 47% dos clientes, representando 8% do faturamento.

Selecionando os clientes “A” e analisando o seu segmento de atuação é possível identificar a presença esperada dos principais segmentos, conforme é apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Clientes “A” por segmento



Fonte: Elaborado pelo autor

Embora, a classificação ABC confira um pouco mais de objetividade a priorização dos clientes, pela característica de fracionamento da atividade da distribuidora, que atende pedidos sortidos para a demanda do varejo, a classe “A” ainda apresenta muitos clientes com participação baixa no faturamento total. Torna-se necessário impor uma regra de priorização ainda mais restrita, para que seja possível entender com profundidade os clientes mais relevantes para o desenvolvimento de um relacionamento.

#### 4.4.1 Priorização dos clientes

Os 30 clientes que mais compraram da distribuidora nesse período representam 30% do faturamento total e, por isso, serão analisados com maior profundidade. Nessa análise, busca-se entender não apenas os seus hábitos de consumo, mas também o que os diferem dos outros clientes. Com isso, práticas que deram certo com esses clientes, poderão ser aplicadas aos outros segmentos, e ampliadas ou reforçadas dentro do grupo.

Os 30 principais clientes estão apresentados na Tabela 7 e representam 1,5% dos clientes que realizaram compras nos últimos 3 meses.

Tabela 7 – 30 maiores clientes

Clientes	Classe estabelecimento	Porcentagem Individual	Porcentagem acumulada
Cliente 1	HOSPITAL	5,63%	5,63%
Cliente 2	DISTRIBUIDOR	3,84%	9,47%
Cliente 3	SUPERMERCADO	2,51%	11,97%
Cliente 4	DISTRIBUIDOR	1,59%	13,57%
Cliente 5	LOJA DE CONVENIENCIA	1,56%	15,13%
Cliente 6	SUPERMERCADO	1,55%	16,68%
Cliente 7	SUPERMERCADO	1,26%	17,94%
Cliente 8	SUPERMERCADO	1,11%	19,05%
Cliente 9	SUPERMERCADO	0,88%	19,93%
Cliente 10	SUPERMERCADO	0,83%	20,76%
Cliente 11	SUPERMERCADO	0,80%	21,56%
Cliente 12	SUPERMERCADO	0,79%	22,35%
Cliente 13	FARMACIA / DROGARIA	0,75%	23,10%
Cliente 14	SUPERMERCADO	0,65%	23,75%
Cliente 15	EMPORIO / LOJA NATURAIS	0,61%	24,37%
Cliente 16	RESTAURANTE	0,60%	24,96%
Cliente 17	SUPERMERCADO	0,56%	25,52%
Cliente 18	SUPERMERCADO	0,52%	26,05%
Cliente 19	SUPERMERCADO	0,48%	26,53%
Cliente 20	EMPORIO / LOJA NATURAIS	0,47%	27,00%
Cliente 21	SUPERMERCADO	0,47%	27,47%
Cliente 22	DISTRIBUIDOR	0,43%	27,89%
Cliente 23	SUPERMERCADO	0,42%	28,32%
Cliente 24	SUPERMERCADO	0,42%	28,74%
Cliente 25	LOJA DE CONVENIENCIA	0,38%	29,12%
Cliente 26	SUPERMERCADO	0,37%	29,49%
Cliente 27	SUPERMERCADO	0,37%	29,85%
Cliente 28	DISTRIBUIDOR	0,35%	30,20%
Cliente 29	LOJA DE CONVENIENCIA	0,34%	30,54%
Cliente 30	FARMACIA / DROGARIA	0,33%	30,87%

Fonte: Elaborado pelo autor

O maior cliente é um Hospital citado anteriormente, onde ocorre o fornecimento dos produtos da família “Suco”. O relacionamento com o Hospital iniciou a partir do

fornecimento dos sucos entregues na alimentação dos pacientes admitidos para tratamento. A partir dessa transação, algumas práticas estão sendo desenvolvidas para o atendimento das necessidades do cliente: entregas programadas, adição de um produto no portfólio e oferta de outros produtos da distribuidora.

O segundo e o quarto maiores clientes foram classificados como “Distribuidor”. A mesma classificação é atribuída aos clientes 22 e 28. Esses distribuidores realizam a revenda do principal produto da distribuidora em questão, fora da área de atuação dela. Nessa situação, a principal oportunidade é o de fornecimento de maior variedade de produtos, principalmente nas famílias de chocolates e doces. Por conta da característica do cliente e dos volumes que adquirem, as margens nesse segmento não são atrativas, sendo importante principalmente para dar giro nos produtos com menor consumo.

O terceiro maior cliente é um dos 17 supermercados presentes nos 30 maiores clientes da distribuidora. O “Cliente 3”, representa 2,5% do faturamento da distribuidora no período, porém agrupa sob a mesma razão social 11 diferentes lojas. Essa característica é observada nos outros supermercados da lista, que possuem média de 5,2 nomes fantasia a cada razão social, com somente 4 dos 30 maiores clientes com apenas 1 loja por razão social.

Outro fato importante é a quantidade de famílias de produto consumidas por esse grupo. O “Cliente 3” compra 6 famílias diferentes, enquanto a média da lista é de 3,1 famílias, e apenas 2 clientes adquirem apenas uma família.

As vendas para os 16 supermercados representam 14% do faturamento. A distribuição das compras por família e a parcela que isso representa de cada família de produto estão representados na Tabela 8.

Tabela 8 – Perfil de consumo dos supermercados entre os 30 principais clientes

Família de produtos	Porcentagem das vendas no grupo	Porcentagem dentro da família
CHOCOLATE	33%	12%
GELEIAS	31%	27%
SUCO	15%	13%
MASSAS	10%	22%
BARRA CEREAIS	4%	40%
LACTEO	3%	9%
ENTRETENIMENTO	3%	24%
Outros	2%	2%

Fonte – Elaborado pelo autor

O cliente número 5, por sua vez, é classificado como uma Loja de conveniência,

porém será discutido em particular, fora do seu segmento. O cliente realiza a compra do produto para o abastecimento de máquinas de venda autônoma, se comportando como um distribuidor de lojas de conveniência. Como na situação dos distribuidores, este cliente realiza a compra de alguns dos SKUs disponíveis da família chocolate, e possui uma margem 30% mais baixa que a margem média deste produto. Pelo perfil da atividade desenvolvida pelo cliente, o fornecimento das barras de cereal e de doces mostra-se como possibilidades para o aumento da sua rentabilidade.

O “Cliente 13”, por sua vez, pertence ao grupo da “Farmácia / Drogaria” e apresenta um perfil de consumo semelhante ao grupo classificado como “Loja de conveniência”, que representam juntos 4 dos 30 maiores clientes, e por isso serão discutidos em conjunto.

Estes grupos apresentam o perfil de compra focado na família dos chocolates. A característica dessa compra é a disponibilidade de produtos no caixa de atendimento desses estabelecimentos, onde o chocolate normalmente é consumido por impulso pelo consumidor final. A oferta de outros produtos com a característica das vendas por impulso, como os doces ou das barras de cereais, pode expandir a variedade de produtos vendidos para os clientes desses segmentos.

Os clientes nas posições 15 e 20 são segmentados como “Empório / Loja Natural”. Os dois clientes, assim como a maioria do grupo, têm como produto preferido as geleias. Isso se explica pela característica dos produtos ofertados nessas lojas e do perfil dos seus consumidores. Uma importante família a ser ofertada em conjunto para esse tipo de cliente é a dos “Orgânicos”. Esse grupo apresenta produtos relacionados a uma alimentação saudável e tendem a ter um preço mais elevado, ideal para o perfil de consumidor dessas lojas.

O “Cliente 16” é um restaurante e utiliza a distribuidora para o fornecimento de sucos. Os sucos são comercializados para os clientes, ao longo do consumo no restaurante. Por conta do perfil da atividade desse cliente, uma possibilidade identificada no seu histórico de consumo, e que poderia ser trabalhada com maior destaque é o fornecimento de ingredientes. Dentro do portfólio, um número significativo de produtos pode ser consumido como ingrediente no preparo dos pratos do restaurante. O fornecimento de outros produtos pode criar um relacionamento mais próximo com esse cliente, diminuindo o risco de substituição enfrentado pelos sucos.

Outro ponto interessante, é o potencial de consumo deste cliente, uma vez que pelo alto consumo de um produto secundário com múltiplas opções de escolha pelo consumidor, parece ter grande movimento. Com isso, é de se esperar que este tenha um grande consumo em ingredientes, caso passe a ser fornecido.

## 5 RESULTADOS

Uma análise segmentada dos clientes permite uma melhor compreensão dos hábitos de consumo de cada um deles. Compreender as particularidades do funcionamento de cada um, pode fornecer ainda mais informações para uma compreensão do potencial de receita que este cliente pode produzir.

A estrutura pelo qual as análises foram elaboradas, em seu passo a passo, é apresentado a seguir, na Tabela 9.

Tabela 9 – Passo a passo na realização das análises

Passo a passo
Análise dos segmentos de <b>produtos</b> - faturamento, SKUs e fornecedores
Validação dos segmentos de <b>produtos</b>
Análise dos segmentos de <b>clientes</b> - faturamento e número de clientes e nomes fantasia
Validação dos segmentos de <b>clientes</b>
Filtro dos dados que serão eliminados da análise
Participação da família de <b>produtos</b> em cada segmento de <b>clientes</b>
Participação de cada segmento de <b>clientes</b> nas vendas de cada família de <b>produtos</b>
Classificação ABC no faturamento por cliente
Identificação dos 30 maiores clientes
Importância de cada família de <b>produtos</b> nos principais <b>clientes</b>
Identificação de <b>oportunidades</b> a serem aplicadas no restante de cada <b>segmento</b>

Fonte – Elaborado pelo autor

Por meio das análises apresentadas, foi possível identificar algumas práticas capazes de aumentar a receita que cada cliente oferece para a distribuidora. As propostas apresentadas a seguir, são direcionadas para o relacionamento com os clientes classificados como “A” anteriormente, que são responsáveis por 70% do faturamento e demonstram maior potencial de expansão.

### 5.1 Propostas por segmento

A segmentação por grupo de atividade econômica que cada cliente executa, permite uma compreensão de como esse cliente se relaciona com o consumidor final. Em geral, por meio desse relacionamento, é possível propor algumas abordagens que o comercial pode utilizar no relacionamento com esse cliente. Importante manter-se atento ao risco apontado por Jones et al. (2015), de que a falta de interesse do cliente em participar de uma estratégia de marketing de relacionamento pode afetar a satisfação deste.

Garantindo a particularidade de cada cliente, e a aceitação da estratégia por ele, algumas práticas serão propostas, para cada um dos principais segmentos.

### 5.1.1 Supermercado

O segmento dos supermercados é o mais importante para a distribuidora, representando 24,7% do seu faturamento. O produto mais consumido é o chocolate (36% do faturamento), mas uma variedade extensa de produtos também é vendida para esse grupo. Isso se deve ao funcionamento das lojas de supermercado, que buscam atender por completo as necessidades de consumo do seu cliente.

Entre as outras famílias de produto, destacam-se as geleias, responsáveis por 24% do faturamento desse segmento. Do total de clientes do grupo, 47% realizam a compra tanto das geleias quanto dos chocolates. Esse número é menor que o esperado, devido a penetração baixa das geleias nesse tipo de cliente.

Dentro da família das geleias, 3 sabores se destacam na aceitação dos consumidores: a de pimenta, de morango e de frutas vermelhas. Para expandir a taxa de penetração deste produto no segmento, uma redução de preço para o teste do produto, é uma atitude possível.

Além destas famílias, grande parte dos produtos ofertados pela distribuidora podem atender as necessidades de abastecimento de um supermercado. A oferta de sucos, que atende 37% dos clientes, e a de massas, com 14%, também são importantes produtos a serem fornecidos a estes estabelecimentos. A definição de prazos de pagamento mais flexíveis a partir de um valor ou de um mix de produtos, pode ser atraente para o desenvolvimento desse segmento.

Uma prática já adotada pela distribuidora que se encaixa nas estratégias do marketing de relacionamento é como ela trata os clientes com múltiplas lojas em diferentes regiões. Por conta da importância desses clientes e da ocorrência de lojas em áreas de diferentes vendedores, os supermercados têm o seu relacionamento direto com um dos sócios da

organização, que possui atribuições de diretor comercial.

Dessa forma, os supermercados conseguem um tratamento mais exclusivo e personalizado, com mais eficiência na negociação e no atendimento. O único ponto de contato permite a comunicação de uma mensagem clara entre cliente e distribuidora, além da compreensão de cada conta como um todo.

Essa estratégia é adotada para 9 clientes que totalizam 43 lojas diferentes. Os outros supermercados com mais de uma loja se encaixam dentro da área de atuação de um mesmo vendedor, atingindo os benefícios de um relacionamento consistente por um único ponto de contato, porém com menor eficiência de negociação.

### 5.1.2 Mercearia

Semelhante as características presentes no grupo dos supermercados, a mercearia tende a ter dimensões menores e oferecer menor variedade de marcas de um mesmo produto. Os efeitos percebidos no perfil de consumo são: tickets médios mais baixos, porém mais consistente ao longo de diferentes clientes; consumo de mais famílias de produtos do portfólio, com média de 5 famílias por cliente.

Esse é um bom exemplo das consequências de um relacionamento mais próximo entre a distribuidora e o cliente. Pelas características da mercearia, o relacionamento com múltiplos fornecedores aumenta a complexidade da gestão do negócio, além da dificuldade em alcançar os pedidos mínimo para desconto em produtos ou fretes. Dessa forma, aumentar o número de produtos consumidos dentro do portfólio dos fornecedores que já possui contato torna-se uma saída interessante.

### 5.1.3 Empório e Lojas naturais

Com apenas 16 clientes dentro dos classificados como “A”, essas lojas representam 3% do faturamento total da distribuidora e tem o seu consumo voltado principalmente para as geleias. Pela característica de distribuidor exclusivo do produto na região, esses clientes necessitam da distribuidora para oferecerem esses produtos aos seus clientes.

Dentro do perfil de vendas para esses clientes, notam-se já algumas práticas interessantes de *cross selling*. Entre as famílias identificados como mais relevantes, vale o destaque para os sucos, as conservas e os derivados de leite. Um produto com muito potencial para as ofertas a esse grupo é o definido como “Orgânico”, que abrange uma

série de produtos relacionados a uma alimentação saudável, e que se assemelha ao perfil de consumo esperado nesse tipo de estabelecimento.

#### 5.1.4 Varejão

Na classe dos clientes “A”, os estabelecimentos do grupo “Varejão” totalizam 14. O perfil de oferta de produtos destes estabelecimentos mistura as ideias discutidas anteriormente em dois grupos: a loja natural ou empório e as mercearias.

O primeiro perfil é identificado pelo consumo de geleias, e o estabelecimento atua com a oferta de verduras e legumes frescos para uma alimentação saudável, além de produtos muito específicos e de uma qualidade elevada. Assim, a mesma recomendação proposta aos Empórios e Lojas Naturais se aplica.

No segundo perfil, caracterizado pela compra de uma variedade grande de famílias de produto, as recomendações se assemelham a de uma mercearia. O relacionamento comercial é para o abastecimento de produtos que serão ofertados para atender necessidades esporádicas dos seus consumidores, sendo importante a oferta de variedade.

#### 5.1.5 Lojas de conveniência

Dentro desse grupo vale o destaque de alguns estabelecimentos que atendem a necessidade do bairro ofertando uma série de produtos e se comportam de maneira mais semelhante a uma mercearia. Entretanto, como o produto principal é o chocolate e a característica do estabelecimento é a sua proximidade e velocidade de atendimento, optou-se pela manutenção no grupo Lojas de Conveniência.

Dos 63 estabelecimentos deste grupo, 57 adquirem chocolates como o principal produto ou segundo mais importante do seu perfil de consumo no período. A família dos “Sucos” e dos “Lácteos” também aparecem em destaque.

Nesse segmento a estratégia é focar na tentativa de expandir o portfólio de produtos ofertados. Duas famílias se apresentam com maior potencial: as barras de cereais e os doces. Ambos se apoiam no mesmo processo de decisão do consumidor final, da compra por impulso, ofertando maior variedade de escolha. Os doces concorrem com o chocolate, mas auxiliam na redução de dependência deste produto. A barra de cereal oferece uma saída que pode ser compreendida pelo consumidor como mais saudável, atendendo a necessidade de outra maneira.

Além disso, uma possibilidade para o desenvolvimento de um relacionamento mais próximo está na disponibilização de displays para esse segmento. Os displays, quando disponíveis, podem auxiliar no aumento das vendas deste grupo, pelo perfil de consumo do consumidor final deste canal. Ideal que sejam selecionados os clientes já classificados como “A” e que possuam apenas uma loja, pela restrição de disponibilidade deste equipamento.

#### 5.1.6 Restaurantes

No segmento dos restaurantes dois segmentos de produtos se destacam: os usados como ingredientes e os vendidos para consumo dentro do estabelecimento.

Os sucos são o principal produto para consumo dentro do estabelecimento. Essa família de produtos é importante para a diversificação de receita nesse cliente, porém é substituída com maior facilidade que os utilizados como ingredientes no preparo dos pratos. O segmento de produtos usados como ingrediente deve ser o foco deste relacionamento, pelo maior nível de dependência desenvolvido pelo cliente. Os produtos identificados como necessidade dos clientes desse segmento podem até mesmo ser selecionados para a expansão do portfólio de produtos.

#### 5.1.7 Panificadoras

As panificadoras também apresentam características de grupos anteriormente descritos, com um perfil de consumo semelhante ao das mercearias e dos restaurantes. Alguns produtos serão utilizados no preparo dos produtos ali vendidos e outros oferecidos para atender alguma necessidade específica de consumo do seu cliente.

Dentre os produtos de destaque estão os “Lácteos” e “Derivados de Leite”. Como visto em outros clientes com perfis semelhante, os “Sucos” e as “Geleias” aparecem como produtos com potencial de aceitação por esses estabelecimentos.

### 5.2 Outras melhorias

Seguindo os princípios do marketing de relacionamento, nos últimos meses uma mudança no método de entrega de produtos foi adotada. Mesmo com o aumento dos custos de transporte, optou-se por melhorar o atendimento ao cliente, com maior confiabilidade nos prazos de entrega.

O frete na cidade de Ribeirão Preto já era realizado com o veículo próprio, e as entregas nas outras cidades era realizada por uma transportadora parceira, com um relacionamento de alguns anos. A capacidade da transportadora de consolidar carga para a realização das entregas permitia preços mais baixos. Entretanto, o prazo de 72 horas fornecida pela transportadora não fornecia assertividade de quando o produto estaria disponível no cliente, além do risco de extravio da mercadoria, já enfrentado em alguns episódios. Os pontos levantados atrapalham os objetivos de um marketing de relacionamento, que busca relações mais duradouras e satisfatórias para ambas as partes.

Dessa forma, como um passo importante para a melhoria da confiabilidade do transporte, nos últimos meses o transporte tem sido realizado por motoristas contratados que realizam a entrega nas cidades de Franca, Sertãozinho, Serrana, São Carlos e Araraquara (25% dos clientes ativos) com frequência semanal pré-estabelecida. Conforme o dia em que o pedido é inserido, o cliente já possui a informação de quando o produto será entregue e estará disponível. Isso tem representado melhor relacionamento com os clientes e tem sido notado aumento na quantidade e ticket dos pedidos realizado pelos clientes.

Além do aumento das vendas para o cliente, entregas mais frequentes tendem a reduzir a variabilidade de demanda percebida pela distribuidora, melhorando os níveis de estoque por ela construído.

Outra oportunidade a ser explorada é a sincronização de pedidos para atendimento dos principais clientes. Dois importantes clientes, “Cliente 1” e “Cliente 3” representam 42% do consumo dos sucos no período analisado. Cada um dos clientes consome sucos de fornecedores diferentes, possibilitando ainda maior facilidade em sincronizar o pedido destes clientes com os pedidos aos fornecedores deste produto.

O principal cliente da distribuidora representa 45% do faturamento sobre as vendas do maior fornecedor de sucos. Isso significa que uma data programada e frequente de pedidos deste cliente é capaz de liberar capital imobilizado no inventário deste produto. A partir das regras de pedido mínimo deste fornecedor, uma parcela significativa do inventário destes produtos pode ser reduzida.

## 6 DISCUSSÃO

Por meio das análises e da segmentação realizada, foi possível compreender os clientes e recomendar produtos para o aumento das vendas dentro do portfólio da distribuidora. Além dos pontos identificados nas análises, algumas práticas já se encontram em implantação na distribuidora, buscando o crescimento da empresa.

Produtos estão sendo selecionados para serem incluídos no portfólio da empresa, em especial os com oportunidade de distribuição exclusiva na região. Com a carteira de clientes que a empresa já possui e as rotas de entrega consolidadas, a empresa oferece pontos fundamentais no canal de distribuição para os fabricantes. Os produtos estão sendo selecionados segundo os critérios de exclusividade, margem e aceitação dentro dos principais clientes que já possui.

Uma nova família de produtos está em processo de inclusão no portfólio. Uma ração para gatos e cachorros em embalagens pequenas será acrescentada para a venda em mercearias e supermercados, buscando ofertar novos produtos para esse segmento. Outra família de produtos incluída a pouco tempo e que ainda não foi inserida na carteira de pedidos de muitos clientes, mas encontra-se em expansão, são as barras de cereais. Este produto se encaixa bem em muitos dos segmentos que a distribuidora atua e é esperado um crescimento nas vendas nos próximos meses.

Em especial na família dos sucos, é esperado um fator de sazonalidade na demanda nos próximos meses. Com o verão e o aumento da temperatura, é esperado que esse produto tenha maior consumo, fato para o qual a distribuidora tem se preparado com o aumento do tamanho dos seus pedidos.

Outro efeito externo percebido é o aumento de vendas para restaurantes e bares, com os impactos da pandemia em redução nos últimos meses. Dessa forma, a distribuidora espera expansão no faturamento deste segmento e uma leve mudança na distribuição do faturamento pelos produtos do seu portfólio.

Por fim, a Tabela 10 apresenta uma síntese das políticas a serem adotadas para cada um dos segmentos, já discutidas anteriormente no texto.

Tabela 10 – Síntese das políticas por grupo de cliente

Grupo	Recomendação
<b>Supermercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar as vendas de geleia: sabores de pimenta, morango e frutas vermelhas</li> <li>- Oferecer sucos para os clientes que ainda não compram</li> </ul>
<b>Mercearia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inserir novos produtos no portfólio de produtos</li> <li>- Segmento com boa variedade de consumo</li> </ul>
<b>Empório e Lojas naturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar a expansão dos sucos, conservas e derivados de leite nesse segmento</li> <li>- Se posicionar de maneira mais agressiva com os produtos do grupo orgânicos</li> </ul>
<b>Varejão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se posicionar de maneira mais agressiva com os produtos do grupo orgânicos</li> <li>- Inserir novos produtos no portfólio</li> </ul>
<b>Lojas de conveniência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuir a dependência do chocolate nesse segmento</li> <li>- Bonificação de alguns SKUs dos canudinhos, principal produto dos doces</li> <li>- Inserção das barras de cereal de maneira ativa</li> </ul>
<b>Restaurantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar participar do fornecimento de ingredientes</li> <li>- Identificar necessidades de ingredientes na expansão do portfólio</li> </ul>
<b>Panificadoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar as vendas de geleia: sabores de pimenta, morango e frutas vermelhas</li> <li>- Continuar a expansão dos sucos, conservas e derivados de leite nesse segmento</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

## 7 CONCLUSÃO

Por meio deste estudo de caso, foi possível compreender a importância de uma segmentação na análise dos clientes para a melhor atuação de um negócio. Compreender como o seu cliente atua e quais as suas necessidades é de extrema importância para alcançar a satisfação deste.

Nota-se também, que embora não utilize a nomenclatura, a organização já toma decisões que se encaixam nos conceitos do marketing de relacionamento dentro das relações comerciais estabelecidas pela distribuidora. Isso se explica pelos benefícios que as organizações são capazes de perceber com a adoção das práticas do marketing de relacionamento, conforme comentado por Jones et al. (2015).

O estudo de caso enfrenta limitações pela seleção de um único caso e o uso de dados de um período restrito. Ainda, as propostas discutidas se encaixam dentro do perfil dos clientes atuais dessa distribuidora, podendo mudar conforme a alteração dos produtos fornecidos ou da distribuição do faturamento pelos grupos de atividade econômica.

Como próximos passos para a execução dessa pesquisa, nota-se a importância de realizar uma análise pelas margens de contribuição dos produtos e dos clientes, identificando os clientes e produtos mais rentáveis para a distribuidora. Caso a proposta seja implementada, analisar os impactos financeiros e a satisfação dos clientes que participaram dessa estratégia de marketing seriam os próximos a serem seguidos.

## REFERÊNCIAS

BOWERSOX, D. J. et al. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Porto Alegre: MacGrawHill/Bookman, 2014.

CHAMIE, B. C.; IKEDA, A. A. O Valor para o Cliente no Varejo. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 2, p. 49–69, 5 mar. 2015.

CHIELLE, L. V.; LUFT, E. I.; ABBADE, E. B. Identificação do valor do cliente de uma distribuidora de alimentos. **Disciplinarum Scientia | Sociais Aplicadas**, v. 9, n. 1, p. 1–11, 2013.

CORREA, H. L. **Gestão de redes de suprimento: Integrando cadeias de suprimentos no mundo globalizado**. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, M. M. **Um modelo de formalização do processo de desenvolvimento de sistemas de descobertas de conhecimento em banco de dados**. Florianópolis: [s.n.].

FERNANDES, F. C. F.; GODINHO FILHO, M. **Planejamento e controle da produção: dos fundamentos ao essencial**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. 4. ed. São Paulo: CENGAGE Learning, 2009.

GIANESI, I. G. N.; BIAZZI, J. L. DE. Gestão estratégica dos estoques. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 290–304, 14 set. 2011.

GUMMERUS, J.; VON KOSKULL, C.; KOWALKOWSKI, C. Guest editorial: relationship marketing – past, present and future. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 1, p. 1–5, 2017.

HSIEN, H. W. et al. Atacado e atacarejo como opção de compra de clientes de distribuidora de alimentos. **Rev. de Adm. UFSM**, v. 5, n. 1, p. 11–28, 2012.

IBGE. **CNAE**. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html>. Acesso em: 12 nov. 2021.

JONES, M. A. et al. Exploring consumers' attitude towards relationship marketing. **Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 3, p. 188–199, 11 maio 2015.

MELO, D. DE C.; ALCÂNTARA, R. L. C. A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: uma abordagem além da previsão de vendas. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 809–824, 2011.

MIGUEL, P. A. C. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PAYNE, A.; FROW, P. Relationship marketing: looking backwards towards the future. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 1, p. 11–15, 2017.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 1, p. 155–167, 2007.

RIBEIRO, A. L. N. L.; LIMA JUNIOR, F. R. Proposição de um modelo Fuzzy-TOPSIS de apoio à tomada de decisão para segmentação de mercado. Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. **Anais XVIII ENGEMA**. São Paulo: 2016.

VIEIRA, V. A.; PIRES, D.; GALEANO, R. Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, p. 565–579, 22 out. 2013.