

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
PÓS-GRADUAÇÃO EM MARKETING

Ângela Cristina Anés

**IDENTIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS PARA FORMATAÇÃO DE UM
SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE CLIENTES: UMA ABORDAGEM
PRÁTICA DA DISTRIBUIÇÃO DE DERIVADOS DE PETRÓLEO**

Porto Alegre
2007

Ângela Cristina Anés

**IDENTIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS PARA FORMATAÇÃO DE UM
SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE CLIENTES: UMA ABORDAGEM
PRÁTICA DA DISTRIBUIÇÃO DE DERIVADOS DE PETRÓLEO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Marketing da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Marketing.

Orientador: Prof. Fabiano Larrentis

Porto Alegre
2007

Ângela Cristina Anés

**IDENTIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS PARA FORMATAÇÃO DE UM SISTEMA DE
CLASSIFICAÇÃO DE CLIENTES: UMA ABORDAGEM PRÁTICA DA
DISTRIBUIÇÃO DE DERIVADOS DE PETRÓLEO**

Conceito final: _____

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. - UFRGS

Prof. Dr. - UFRGS

Prof. Dr. - UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Fabiano Larrentis - UFRGS

RESUMO

O estudo propõe a definição dos atributos de um sistema de classificação de clientes através de uma abordagem prática de uma empresa comercial de distribuição de derivados de petróleo. A definição dos atributos foi realizada através de pesquisa exploratória, qualitativa, utilizando os referenciais da empresa comercial pesquisada como base. O estudo explora a compreensão dos atributos que possibilitam a classificação dos clientes a partir das características relevantes ao segmento e dos valores dos gestores e colaboradores da equipe comercial. Utiliza como fundamentação teórica os aspectos que norteiam as relações comerciais entre os mercados industriais (B2B). O resultado da pesquisa propõe uma matriz de atributos para análise de clientes do mercado industrial (B2B), considerando segmentações por atuação, dimensionamento e características estruturais dos clientes.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
2	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA – Relação PKT – ACAS	6
3	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	8
4	IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	12
5	OBJETIVOS	13
5.1	OBJETIVOS GERAIS	13
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
6	DEFINIÇÃO DO SETOR	15
6.1	A PETROQUÍMICA E A DISTRIBUIÇÃO BRASILEIRA	15
7	EMBASAMENTO TEÓRICO	20
7.1	CARACTERÍSTICAS DOS MERCADOS INDUSTRIAIS	20
7.1.1	A perspectiva de compras	22
7.1.2	Relacionamento	24
7.1.3	A distribuição do lucro	25
7.1.4	Balanced Score Card – módulo de Kaplan e Norton	28
8	MÉTODO	32
8.1	PLANO DE PESQUISA	32
8.2	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO DE ESTUDO	32
8.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	32
8.4	ANÁLISE DE CONTEÚDO	33
9	RESULTADOS	34
9.1	CONSIDERAÇÕES GERAIS	34
9.1.1	Liderança	34
9.1.2	Missão, visão e valores da PKT	35
9.1.3	Características dos clientes da distribuição de resinas	35
9.1.4	Valor do Cliente	36
9.1.5	Segmentação de clientes	38
9.2	ATRIBUTOS DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO	38
9.2.1	Atributos propostos	40
10	CONCLUSÕES	43
	REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

As tendências econômicas em todos os mercados desenvolvidos baseiam-se na mudança drástica, de todas as economias de bens para serviços. O impacto desta mudança é muito mais amplo do que parece e implica em alterações na nossa maneira de agir, consumir, vender e entender os mercados da nova economia.

O papel do profissional de marketing, na posição de comprador ou vendedor, sofreu uma grande mudança até este momento. O perfil agora solicitado demanda de uma ampla compreensão das necessidades, demandas e previsões dos novos clientes. As relações deixaram de basear-se em produtos e ganharam valor, com o objetivo único de maximizar os resultados das operações. Da realização de transações comerciais, passamos a gerir relacionamentos, com a responsabilidade contínua de agregar lucratividade à operação.

O primeiro passo para sobreviver a esta realidade é internalizar a idéia de que vender produtos é algo do passado – os produtos vêm e vão. Permanecem os clientes e suas necessidades. Esta constatação nos leva a perceber que as relações é que devem ser lucrativas, independente dos produtos envolvidos e sua evolução.

Idéias aparentemente tão distantes tornam-se tangíveis quando verificamos as solicitações diárias pela maximização dos resultados: aumentar os lucros, aumentar as vendas, aumentar a retenção de clientes, o nível de satisfação de clientes. O estudo desenvolvido aqui pretende traçar as linhas que levam a estas respostas – ou pelo menos a uma parte delas.

A idéia, inicialmente concebida sobre a teoria de valor do cliente – *customer equity* – prevê a caracterização de indicadores capazes de diferenciar os clientes dentro do universo da indústria de transformação de plásticos. Através destes indicadores, elaborar um sistema de classificação de clientes que viabilize estratégias direcionadas de marketing e vendas, focadas na maximização de resultados.

2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A PKT é uma empresa de distribuição de derivados de petróleo, fundada em 2003. Sua gestão é coordenada pelos acionistas, proprietários de outras duas empresas do mesmo segmento atuantes no Estado de São Paulo.

A PKT atende a demanda dos transformadores de plástico de menor porte ou sem crédito para aquisição direta das indústrias petroquímicas. Participa também em clientes maiores, mas em menor escala.

A Empresa está imersa num cenário de extrema competitividade, enfrentando uma concorrência acirrada e de um nível de informalidade considerável. Outra forte característica é dada pelo principal atributo dos produtos comercializados: são *commodities* derivadas do petróleo. Além de sensíveis ao cenário mundial do óleo negro, são extremamente sensíveis à oscilação de demanda e oferta nacional e internacional, assim como à política cambial e tributária.

A PKT é uma empresa de porte médio dentro do cenário nacional, mas uma das maiores se considerada sua região de atuação: Região Sul do Brasil – Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Possui uma estrutura simples e seus gestores se reportam aos acionistas. Apresenta-se ao mercado através de representantes comerciais e de uma estrutura de *call center*, responsáveis pela inserção da Empresa nos clientes e pela multiplicação das estratégias comerciais adotadas, convertendo os resultados da Empresa. Os representantes atuam através de uma distribuição geográfica, enquanto o *call center* atende à demanda gerada pelos representantes

A PKT possui um grande número de clientes cadastrados. No entanto é recorrente a concentração de resultados em algumas carteiras de vendas, caracterizadas pela concentração dos volumes comercializados. Por outro lado, a existência de um percentual destes cadastros de volumes menores ou mesmo inativos denota a necessidade de uma força de vendas dedicada ao desenvolvimento destes clientes.

A comercialização de *commodities* é caracterizada pelos grandes volumes negociados, atrelados às baixas rentabilidades. O risco elevado exige dinamismo na definição das políticas comerciais de atuação. Discernir o joio do trigo é fundamental ao sucesso do negócio e talvez a ferramenta que defina o nível de sucesso. Direcionar a força de vendas e definir estratégias diferenciadas junto aos parceiros

certos permitirá agregar valor ao serviço prestado. No entanto, isto será possível somente se conhecermos o cliente e, mais do que focar o mercado, sabe valorizar e mensurar sua importância no negócio.

3 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Brasil produz anualmente mais de cinco milhões de toneladas de resinas, conforme dados do Siresp (2006). São mais de 50 tipos entre materiais termoplásticos e especialidades produzidas nas petroquímicas, sejam elas nacionais ou multinacionais. Estes dados colocam o País como maior produtor da América Latina e o oitavo produtor mundial (SIRESP, 2006).

A indústria petroquímica brasileira alimenta a indústria de transformação de plásticos de forma direta ou indiretamente. Na forma direta, suas equipes de vendas comercializam o material e instruem o transformador, colaborando no desenvolvimento tecnológico. Há ainda o canal indireto, no qual as distribuidoras possuem um importante papel – também comercializando e instruindo o desenvolvimento da tecnologia de produção. As distribuidoras funcionam como tentáculos nos pólos industriais, multiplicando conhecimento e viabilizando o acesso a matérias-primas dos pequenos e médios transformadores de plástico.

Não existem dados oficiais sobre a distribuição de termoplásticos no Brasil. No entanto, identificam-se aproximadamente 18 distribuidoras oficiais e cerca de vinte e cinco revendedoras – sem vínculos com as petroquímicas. A organização ocorre de forma geográfica com duas ou três distribuidoras de cada petroquímica atuando na mesma região. Enquanto isso, as revendedoras desenvolvem-se aleatoriamente, baseadas nas oportunidades criadas pelo próprio mercado.

Os números promissores do setor de transformação, gerados pela indústria petroquímica, tem atraído cada vez mais a atenção dos empreendedores. Isso reflete na concorrência cada vez mais acirrada em torno dos clientes. Indiferente da maioria dos segmentos industriais, a busca pela rentabilidade se tornou obsessão e fator de sobrevivência, o que faz os distribuidores buscarem alternativas para incrementar os resultados. Uma das tendências deste raciocínio é o incremento das linhas de produtos, a fim de agregar soluções aos clientes. Além disso, a extensão das linhas tem agregado não apenas outras *commodities*, mas tem se caracterizado pela disponibilidade de produtos técnicos, de maior valor agregado, as chamadas *especialidades*.

O incremento no *mix* de produtos oferecidos é uma ferramenta importante, pois traduz a preocupação da distribuição na oferta de tecnologia e soluções a seus clientes. Apesar disso, a essência dos mercados de commodities determina um alto

grau de sensibilidade ao preço na escolha do fornecedor. Na comercialização de resinas termoplásticas não é diferente e o desempenho dos distribuidores está fortemente vinculado às estratégias comerciais implementadas pelas Petroquímicas. Já não é, no entanto, o único componente do posicionamento de mercado adotado pela distribuição.

À sombra das estratégias de posicionamento adotadas pelos grandes *players* da petroquímica, as distribuidoras procuram ferramentas que as diferenciem do mercado. Atualmente atendem seus clientes com um corpo de vendas externo, dotado de conhecimentos específicos, e uma estrutura de vendedores internos (*call center*). Estes dois canais de atendimento demandam de uma estrutura de armazéns e entrega, segregados regionalmente.

A diversidade de produtos oferecida pelas distribuidoras reflete na amplitude dos segmentos com os quais interagem. Indústrias alimentícias, construção civil, automobilística, entre outras, em algum momento de sua cadeia de suprimentos encontram um transformador de termoplásticos atendido pela distribuição de resinas. As empresas apresentam também características diversas, que definem perfis variados às vezes dentro de um único segmento. Variáveis da economia mundial e das políticas internas, principalmente as oscilações no mercado de petróleo, também interferem e são interpretados como fatores intrínsecos ao negócio. O resultado da Empresa é composto por uma complexa combinação entre as políticas comerciais, atuação da equipe de vendas e oscilação dos segmentos com que interagem (clientes), dentro do cenário ao qual são submetidos os derivados de petróleo. Todas estas variáveis produzem instabilidade de preços – com situações de aumento e recuo dinâmicas – retração de demanda, crises em setores específicos (como o agrícola, por exemplo), entre outros aspectos.

Frente a tantas variáveis, os resultados da Empresa são extremamente sensíveis e apresentam também grandes oscilações. Na busca constante por alternativas de reversão deste quadro são adotados diferentes posicionamentos. Em determinado momento a operação é reduzida e focada em negócios de menor escala, com rentabilidade mais interessante. Em outro momento são aplicadas reduções na estrutura logística, como delimitação de volumes e regiões de entrega. Há momentos de maior redução de margens e afrontamento da concorrência, com preços agressivos, assim como em determinados momentos se mantém distanciamento dos preços de mercado, apostando na rentabilidade novamente. A

mudança de estratégias freqüente causa oscilação não apenas no resultado alcançado pela Empresa, mas reflete em níveis distintos de impacto a cada um de seus vendedores.

O comportamento do negócio é determinado basicamente pela política de preços adotada – afinal, falamos de commodities. O dinamismo do cenário em que a PKT atua é um fator do qual não há dissociação – uma característica intrínseca do setor. Por outro lado, a Empresa deve buscar ferramentas que possibilitem a tradução de suas estratégias em ferramentas táticas, capazes de conduzir a equipe de vendas ao foco de melhores resultados. Dentro desse tema, buscar a definição de uma matriz de conceitos para classificação de clientes, que deve conjugar as características do macro cenário onde a PKT atua, seus valores e objetivos a médio e longo prazo, coesos com as fundamentações de seu mercado e características de seus clientes.

Como vendedora externa, responsável por uma carteira de aproximadamente duzentos clientes dentro do Rio Grande do Sul, é inegável a reflexão ao final de cada período: qual o nível do desempenho alcançado? Como maximizar o resultado diante de tantas variáveis na oferta (política empregada) e na demanda (necessidade de seus clientes)? Além destes questionamentos, algumas constatações importantes: as negociações diferem bruscamente em lucratividade e em particular, o grande volume de negócios se concentra em uma minoria de clientes, que concentra também o faturamento – mas não necessariamente o lucro.

O conhecimento do mercado de atuação existe e é considerado diferencial de desempenho para o vendedor. A informação também circula de forma intensa, apesar de não estruturada de forma sistêmica. Os clientes são classificados pelo sistema de informação da Empresa considerando apenas os volumes de negócios (classificação ABC). Esta configuração determina um grau de dificuldade na implantação das políticas comerciais por parte do vendedor. Além disso, torna complexa também a atuação do *call center* como agente potencializador de negócios.

A partir do modelo de gestão adotado pela Empresa e considerando que há disponibilidade de informações, define-se o problema: quais os aspectos relevantes dos clientes que permitiriam classificá-los? Qual o valor de cada cliente? Que aspectos me auxiliam na definição destes valores? Como mensurar? Como definir as prioridades para alcançar a excelência dos resultados? Que aspectos permitem

identificar a relevância de um ou outro cliente, além do histórico de negócios realizados? Estes questionamentos serão respondidos no decorrer do estudo dos possíveis modelos, cuja implantação dependerá do grau de adequação as respostas.

Finalmente, a questão que norteia este estudo é a seguinte: quais os atributos adequados a um sistema de classificação de clientes que permita a percepção do negócio do cliente não apenas a partir da ótica de uma curva ABC, mas dos aspectos de segmentação, tamanho e capacidade financeira?

4 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O papel do vendedor atual é diferente e determinado por um amplo escopo. A comercialização de produtos e serviços tornou-se apenas uma parte de suas atribuições. A gestão moderna de vendas define o profissional de vendas como o responsável por desenvolver e manter os relacionamentos com seus clientes.

Antes de definir as melhores práticas de marketing na construção destes relacionamentos, é necessário investir em competências e em bases de dados consistentes. Conhecendo os aspectos relevantes do mercado alvo é que as tendências de cada segmento serão percebidas e a partir de então serão direcionadas ações específicas. Este caminho não pode ser conhecido apenas pela análise da curva ABC de faturamento ou através das informações de instituições financeiras.

Em uma última análise, desenvolvimento de uma matriz de classificação dos clientes permite o emprego eficaz de práticas de marketing de relacionamento. Determinar o valor destes clientes através de métricas não exclusivamente monetárias, mas capazes de mensurar o valor do relacionamento da PKT com seu mercado descreverá de forma mais confiável o caminho das receitas futuras – o que seria uma inovação neste mercado.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVOS GERAIS

A partir do plano estratégico da PKT, a direção determina as ações táticas ao corpo gerencial. Os vendedores, por sua vez, aliam as orientações táticas às condições do período, promovendo os esforços necessários para que os resultados sejam alcançados.

As metas são colocadas para o período anual e mensal, considerando as variáveis previstas no mercado – e também as impostas por condições do momento. A partir dos aspectos identificados como relevantes para a distribuição, será traçado o diagnóstico da carteira. O presente estudo não desconsidera o conhecimento empírico desenvolvido pelo vendedor. Na verdade, fará uso deste para desenvolver o estudo e obter as informações necessárias.

A análise prevê a identificação de parâmetros de percepção estrutural, financeira e dimensional. A identificação destes parâmetros pretende formatar as percepções hoje tangíveis apenas ao corpo de vendas, em informações sistematizadas, disponíveis aos demais níveis da organização. Em outras palavras, compartilhar as informações a respeito do tamanho do cliente, mercado de atuação e capacidade financeira com diferentes níveis da organização.

De uma forma geral, o objetivo do estudo é propor parâmetros para formatação de um sistema de classificação de clientes, baseado na análise de diversos fatores a serem considerados. O sistema proposto ampliaria a análise do cliente para além do espectro financeiro, associando aspectos hoje retidos na esfera de conhecimentos do vendedor. Dessa forma, chegaríamos a uma visão abrangente dos clientes atendidos e, em última análise entenderíamos a amplitude necessária de relacionamento com cada empresa – e o que esperar desta relação no longo prazo.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A atuação da PKT no mercado de *commodities* determina a forte dependência do fator preço. A diversidade de clientes atendidos, nas mais variada amplitude

potencializa os reflexos de diferentes segmentos da indústria e do varejo nos resultados da PKT.

O sistema de classificação de clientes será montado a partir de uma matriz de conceitos, que deverá gerar um valor ao cliente, sob o qual o mesmo será classificado. Este é o objetivo mais específico deste estudo: desenvolver um sistema de classificação de clientes, através da associação de conceitos do segmento e de valor do cliente. Dessa forma, além de conhecer em profundidade a carteira de clientes atendida, desenvolveremos um sistema de classificação de profundidade, capaz de refletir a relação com o cliente através da definição de seu valor.

A criação do conceito de valor do cliente é de extrema importância pela profundidade de aspectos que engloba. Nada mais é do que a identificação dos indicadores de desempenho dos clientes. Possibilita a identificação dos pontos a trabalhar no sentido de aumentar o valor destes clientes – ou o retorno obtido a partir destes. Além disso, agilizar o resultado de campanhas de vendas ou de esforços específicos em determinado segmento de clientes. Finalmente, viabilizar o desenvolvimento de ferramentas a partir da matriz de valores que agilizem o processo de tomada de decisão e monitoramento para os clientes novos e os já existentes. E que as medidas analisadas sejam complementares aos controles financeiros, reduzindo uma abordagem de curto prazo prejudicial.

6 DEFINIÇÃO DO SETOR

6.1 A PETROQUÍMICA E A DISTRIBUIÇÃO BRASILEIRA

O desenho da indústria petroquímica brasileira começou a se formar no país em meados de 1950, quando se desperta o interesse pelo plástico – na época restrito e desconhecido, mas notoriamente promissor (SIRESP, 2006).

O primeiro Pólo Petroquímico do Brasil é estabelecido ao final dos anos 60: a Petroquímica União. Em 1968 nasce a Petroquisa e nos anos 70 o Pólo Petroquímico de Camaçari (Bahia) é implantado através do modelo tripartite (Estado + capital privado nacional + capital privado internacional). As tecnologias industriais foram providas por investidores internacionais, através das *joint ventures* formadas na época (SIRESP, 2006).

O III Pólo Petroquímico de Triunfo (RS) é construído na década de 80, já pela engenharia brasileira, ainda utilizando tecnologia industrial internacional. Os ciclos de investimento em pesquisa e profissionais contribuem para o início das exportações da petroquímica brasileira (SIRESP, 2006).

O Brasil conta hoje com quatro Pólos Petroquímicos, constituídos por empresas de Primeira Geração – denominadas centrais de matérias-primas e Segunda Geração. As centrais de matérias-primas transformam a nafta petroquímica (derivado de petróleo), o gás de refinaria e o gás natural em produtos petroquímicos básicos – eteno e propeno, entre outros (ABIPLAST, 2006).

A Segunda Geração, ou indústria *downstream*, transforma os petroquímicos básicos em resinas termoplásticas ou em intermediários para outras indústrias. A Terceira Geração é o último elo da cadeia produtiva, constituída por empresas que transformam as resinas termoplásticas em produtos finais, como embalagens, brinquedos, materiais para construção civil, autopeças, utilidades domésticas, entre outros.

A capacidade instalada da Segunda Geração é bastante expressiva: aproximadamente 5 milhões de toneladas são produzidas anualmente, volume que coloca o Brasil como maior produtor de resinas termoplásticas da América Latina e o oitavo do mundo (SIRESP, 2006). Apesar destes dados, o consumo *per capita* de produtos plásticos ainda é muito baixo no Brasil – sinalizando o potencial de expansão. Enquanto nos Estados Unidos o consumo *per capita* é de

aproximadamente 100 kg, na França de 60 kg e na Argentina de 30 kg, os brasileiros consomem em torno de 23 kg de produtos plásticos por habitante (ABIPLAST, 2006).

A Terceira Geração Brasileira é caracterizada por um extenso parque fabril formado por aproximadamente 8500 empresas onde trabalham diretamente por volta de 260 mil empregados (ABIPLAST, 2006). Enquanto as indústrias de Primeira e Segunda Geração situam-se geograficamente próximas, formando os conhecidos Pólos Petroquímicos, a Terceira Geração se concentra principalmente nas regiões Sul e Sudeste, apesar de presente nas demais regiões do país.

A maior participação no mercado de transformação de plásticos é da indústria produtora de embalagens, responsável por 42% do mercado (ABIPLAST, 2006). No entanto, a transformação de plásticos atinge os mais diversos segmentos: construção civil, alimentício, moveleiro, têxtil e calçadista, máquinas e equipamentos, peças técnicas, agropecuária, informática e telecomunicações, eletroeletrônicos, utilidades domésticas, entre outros.

A indústria de transformação de plásticos é atendida por mais de 50 tipos diferentes de resinas termoplásticas e outros materiais técnicos. A cadeia de suprimento é composta pelas indústrias petroquímicas nacionais e multinacionais presentes, que atendem o transformador de plásticos através da produção ou importação de material.

A indústria petroquímica brasileira utiliza basicamente dois canais para comercialização de seus materiais. O primeiro, reconhecido pelo mercado como *distribuição direta*, compreende o fornecimento de material de forma direta ao transformador: equipes de vendas administradas por cada indústria Petroquímica buscam resultados com base nas diretrizes traçadas pela alta administração. O segundo canal de comercialização é formado pelas distribuidoras de resinas, caracterizando a *distribuição indireta*, responsáveis por uma fatia importante do mercado, embora não mensurada oficialmente pelo setor.

A atuação das distribuidoras iniciou-se há cerca de vinte anos, formada por ex-integrantes das próprias petroquímicas que vislumbraram de maneira inteligente o potencial de mercado. Não existem registros oficiais ou relatórios publicados pelas entidades do setor que mencionem a evolução ou participação destas empresas no segmento. De maneira aleatória e com base em níveis distintos de relacionamento, os fundadores das distribuidoras focavam-se em oportunidades de mercado. Eram

comuns as ofertas de rejeito nas petroquímicas e, como não havia por parte delas uma estruturação na comercialização destes rejeitos, as distribuidoras se encarregavam de colocá-los no mercado. Ao mesmo tempo, estas empresas adquiriam determinados volumes de materiais que eram comercializados junto aos transformadores. Aos poucos, as distribuidoras passaram a dispor de estoque e políticas comerciais próprias, baseadas, claro, em seus fornecedores.

A estruturação da distribuição como canal de comercialização oficial da petroquímica foi um ponto importante para o crescimento da indústria de transformação de plásticos brasileira. Embora inicialmente rejeitada pelos próprios transformadores, a distribuição mostrou-se importante aliada na evolução da cadeia. Atendendo inicialmente a pequenas empresas ou simplesmente iniciantes (transformadores de baixo volume de resinas), ou empresas em dificuldades financeiras e até mesmo com atuações estratégicas em momentos de oscilação da demanda – as distribuidoras de resina construíram seu espaço. Foram responsáveis pela viabilidade de inúmeros novos empreendimentos da indústria, tornando-se os tentáculos das bandeiras de cada um das petroquímicas representadas.

O crescimento do mercado proporcionou a evolução das distribuidoras de resinas. Incremento nos volumes de negócios e o surgimento de novos concorrentes promoveram o desenvolvimento dos serviços de distribuição. Uma por uma, cada distribuidora agregou em seu *portfólio* de produtos ferramentas como a entrega – algumas implantando frota própria – serviços de assistência técnica e desenvolvimento de produto. A capacitação do corpo de vendas se tornou também um diferencial e a maioria das empresas do segmento adota profissionais de conhecimento técnico no corpo de vendas. O uso de centrais de atendimento, *call center*, também é identificado como ferramenta na realização de parte dos negócios.

De uma forma geral, cada uma das petroquímicas define os parceiros que caracterizam seu canal de distribuição. Normalmente cada indústria da segunda geração trabalha com dois ou três distribuidores, sendo raros os casos de multiplicidade de distribuição. Atualmente existem aproximadamente 18 distribuidores oficiais e cerca de 25 revendas atuando sem vínculos com as petroquímicas. Porém, há quem acredite num universo de aproximadamente 60 empresas distribuidoras, com e sem bandeira.

6.2 CARACTERÍSTICAS DA DISTRIBUIÇÃO DE RESINAS

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 305), “os distribuidores são intermediários que oferecem serviço completo; ou seja, eles têm a propriedade dos produtos que vendem e desempenham uma linha completa de funções de comercialização.” Este é o perfil desenvolvido pelo distribuidor de resinas, cujo papel é indiscutível nos dias de hoje.

Na prática, os requisitos do mercado que definem a necessidade de um distribuidor de resinas que desempenha as funções de comercialização são as seguintes:

- *Fragmentação do mercado.* O número de clientes a atender é grande, com perfis bem diferenciados e amplamente dispersos.

- *Valor das transações.* Caracterizadas por altos valores, mesmo quando envolvem negócios considerados pequenos para o segmento, em razão dos volumes envolvidos.

- *Crédito como diferencial do canal.* O distribuidor tem o papel de administrar o crédito dos clientes, sendo também o responsável pelo atendimento dos grandes clientes sem disponibilidade de crédito.

- *Especialização.* Distribuidores de resinas são usualmente apenas distribuidores de resinas, elevando o grau de especialização do canal. Porém, dentro do segmento, é possível especializar-se novamente, comercializando apenas determinadas famílias de produtos.

- *Disponibilidade de produto.* O agrupamento geográfico dos clientes determina a necessidade de estoque local. O conceito *just-in-time* é uma realidade da cadeia e um dos fatores de sucesso marcante no segmento.

- *Atividades de suporte.* Entrega, crédito, processamento de pedidos e aconselhamentos técnicos estão associados aos serviços oferecidos pelo distribuidor.

A associação destes fatores torna os distribuidores não apenas importantes para os fabricantes / fornecedores que atendem, mas também são vistos de forma favorável por alguns clientes. Alguns compradores os utilizam como ferramentas em razão dos serviços de aconselhamento e das sugestões de aplicação de produto que oferecem – comportamento comum na indústria de plásticos.

O relacionamento do distribuidor de resinas com o mercado é exercido através de dois canais: representantes ou vendedores externos e vendedores internos ou call center. Enquanto os representantes atuam na venda externa através de visitas e acompanhamento ao cliente, a estrutura interna atua na complementação desta relação, focada no gerenciamento de pedidos e entregas (estrutura operacional).

O papel do representante é muito bem definido por Hutt e Speh (2002, p. 306): “O ponto forte do representante é o conhecimento especializado do produto associado a um conhecimento profundo dos mercados e das necessidades dos clientes.” Se considerarmos que informações precisas sobre os clientes formam a base para estratégias de marketing de relacionamento bem sucedidas, o direcionamento dos representantes é fundamental. No entanto, vale ressaltar que compradores e vendedores desenvolvem diferentes tipos de relacionamento, de acordo com as situações de mercado e com as características da situação de compras.

7 EMBASAMENTO TEÓRICO

7.1 CARACTERÍSTICAS DE MERCADOS INDUSTRIAIS

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 34): “A tarefa básica de gerenciamento de marketing B2B pode ser beneficiada através de um plano organizacional orientado para o mercado, o que requer proficiência superior no entendimento e na satisfação dos clientes.” Ainda dentro desta definição, os autores consideram que empresas voltadas para o mercado demonstram:

- “- um conjunto de valores e crenças que colocam os interesses do cliente em primeiro lugar;
- a habilidade de gerar, disseminar e usar de maneira produtiva informações importantes sobre clientes e concorrentes;
- o uso coordenado de recursos interfuncionais, por exemplo pesquisa de desenvolvimento, produção.”

Estes três aspectos refletem na verdade duas características fundamentais de uma empresa voltada para o mercado. Primeiramente, são empresas capazes de perceber as mudanças e aptas a antecipar as respostas a seus clientes. E por último, mas não menos importante, o desenvolvimento de competências e processos que possibilitam uma relação estreita com o cliente. Empresas voltadas para o mercado alinham as decisões de produto – serviços, entregas, manuseio e outras atividades da cadeia de suprimento – muito próximas às necessidades dos clientes.

A estratégia de marketing escolhida deve se basear em uma avaliação da empresa, do concorrente e do cliente. Uma estratégia bem sucedida centra-se na identificação das oportunidades onde a empresa pode agregar valor com base em suas competências diferenciais. As empresas voltadas para o mercado tentam ajustar seus recursos às necessidades específicas dos clientes que não são atendidas de maneira adequada. Entendendo a necessidade do cliente, é possível definir valor a partir da perspectiva do cliente e converter essa informação em requisitos para clientes satisfeitos. Por outro lado, é fundamental a empresa determinar o nível em que pode atender a estes requisitos e proporcionar valores mais importantes que seus concorrentes.

Outra característica fundamental é dada pelas relações de demanda e preço. Além de dominar as oscilações de demanda do próprio mercado, é fundamental

acompanhar a demanda derivada – demanda por produtos de consumo que acionam a demanda do mercado industrial. Há ainda a sensibilidade ao preço, que define a demanda por elástica ou inelástica. No caso das *commodities* termoplásticas, a demanda é elástica, pois os resultados são diretamente influenciados pela oscilação de preços. De uma forma geral, uma visão completa do mercado organizacional deve incluir os horizontes além das fronteiras de atuação. Segundo Michael E. Porter, “em mercados internacionais, inovações que produzem vantagem competitiva antecipam tanto as necessidades domésticas como as externas”. A demanda acelerada por bens de consumo e o incrível aumento na concorrência geram a necessidade de uma perspectiva global da concorrência.

A ênfase no uso da venda pessoal em detrimento à mídia de massa para alcançar os compradores em potencial é outra forte característica da estratégia B2B. Apenas uma parte do orçamento é utilizada para propaganda em veículos especializados – usualmente setoriais. O vendedor industrial deve entender os aspectos técnicos das necessidades da organização e como essas necessidades podem ser atendidas, além de saber quem são os que influenciam a decisão de compras e por quê. O profissional do mercado industrial deve entender a amplitude do processo seguido por uma organização para compra de produtos e identificar quais os papéis desempenhados pelos membros da organização nesse processo.

A busca por qualidade e desempenho conduz as empresas ao desenvolvimento de relacionamentos lucrativos com clientes organizacionais. Dentro deste conceito, uma nova abordagem à prática de compras tem sido adotada em muitas indústrias. Essa abordagem caracteriza-se por:

- relações mais estreitas e de longo prazo com poucos fornecedores;
- interação mais próxima entre os envolvidos – pesquisa, engenharia, produção, vendas e compras;
- aperfeiçoar a cadeia de suprimentos, visando relações mais estreitas, melhoria na qualidade de produto e de serviço.

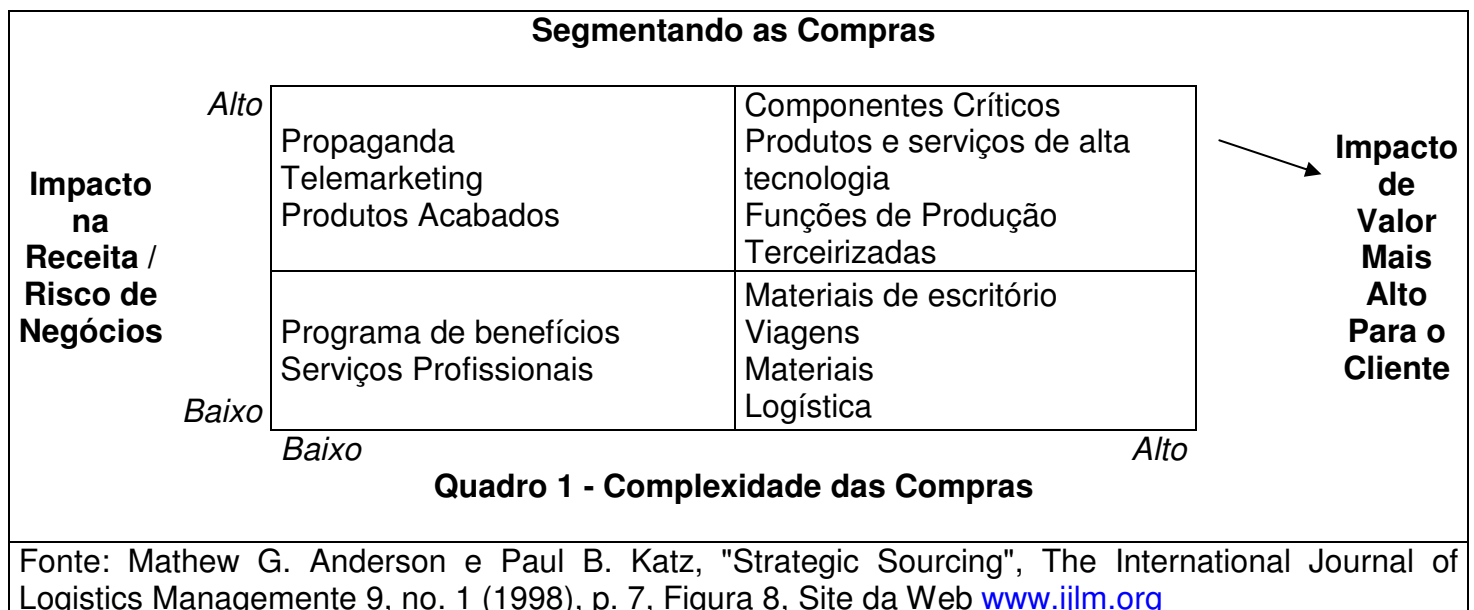
Estas tendências determinam à importância do gerenciamento do relacionamento na cadeia de suprimentos. Desenvolver e sustentar relacionamentos estreitos e de longo prazo passa a ser uma meta importante para os profissionais do *business to business*. Os relacionamentos construídos com base em desempenhos confiáveis e demonstrados resultam em parcerias estratégicas tanto para fornecedores como para clientes. A principal característica, nesse caso, são as

linhas abertas de comunicação entre as múltiplas camadas das organizações envolvidas – que resultam na valorização cada vez maior das habilidades de gerenciamento de relacionamento. Como estas habilidades estão muito mais nas pessoas do que em empresas, papéis ou tarefas, possuir tais habilidades passa a ser fundamental.

7.1.1 A perspectiva de compras

O gerenciamento do relacionamento com o cliente passa obrigatoriamente pela compreensão da perspectiva do comprador do mercado B2B, pois é fundamental o entendimento de como o cliente segmenta suas compras.

Cada empresa compra um conjunto específico de produtos e serviços. A segmentação de compras em categorias distintas atribui o foco às compras de maior impacto na geração de receita ou ao risco que representam ao desempenho da empresa.



O potencial de receita e lucro é maior naquelas organizações compradoras que vêem as compras como estratégicas – alto impacto na receita e alto impacto no valor para o cliente. A contribuição através de ofertas diretamente ligadas à estratégia de organização do cliente, pode tornar o proponente um componente central da cadeia de suprimentos do cliente.

Outro fator relevante é o nível de desenvolvimento de cada departamento de compras. Segundo Matthew Anderson e Paul Katz, da Mercer Consulting, as

empresas devem operar em diferentes níveis de desenvolvimento e enfatizar diferentes caminhos para reduzir custos e aumentar receitas. Considerando diferentes níveis de desenvolvimento, essas abordagens incluem (1) comprar por menos, (2) comprar melhor, (3) consumir melhor, (4) vender melhor.

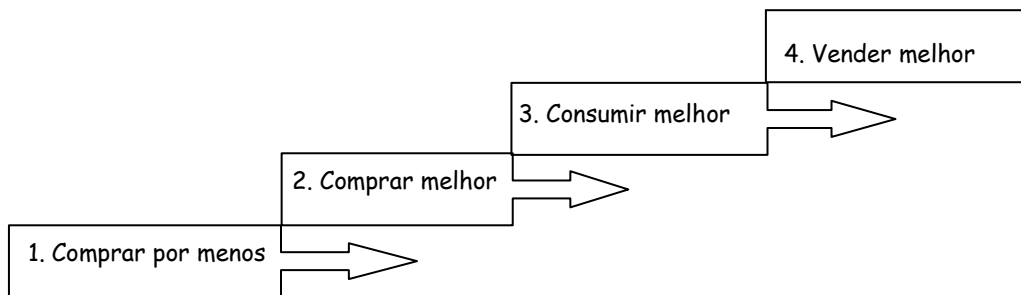


Figura 1 – Níveis de Desenvolvimento de Compras

Fonte: Mathew G. Anderson e Paul B. Katz, "Strategic Sourcing", The International Journal of Logistics Management 9, no. 1 (1998), p. 7, Site da Web www.ijlm.org

O nível 1, comprar por menos, centraliza as práticas de compras na redução de custos através de fornecedores que ofereçam menores preços e melhores prazos. Comprar melhor – segundo nível – indica o início do desenvolvimento de um relacionamento, identificado através de práticas que permitam ganhos ao fornecedor, através de compromissos que permitam redução de custos, ganhos de produtividade, realização de investimentos. O terceiro nível aumenta o envolvimento do fornecedor na fase inicial de projeto de produto, fornecendo meios através dos quais comprador e vendedor descobrem valor agregado. O último nível se aplica àquelas situações em que a escolha de produtos e serviços específicos tem um impacto significativo na receita e também envolve um alto grau de risco nos negócios.

O grande desafio do profissional de marketing e vendas do mercado B2B é elevar o nível do relacionamento no sentido da redução de custos e incremento de receita. Este objetivo somente é alcançado com compreensão da estratégia de posicionamento do cliente, ou seja, o nível de importância da compra dentro da organização compradora.

7.1.2 Relacionamento

O relacionamento entre compras e vendas é definido por dois pólos: a troca transacional e a troca colaborativa. Sobre os tipos de relacionamento, Hutt e Speh (2002, p. 102) considera:

“Os clientes tendem a preferir um relacionamento transacional quando há um mercado de fornecimento competitivo apresentando diversas alternativas, quando a decisão de compras não é complexa e o mercado fornecedor está estável. Por outro lado, os clientes enfatizam uma orientação transacional quando a compra é vista como de pouca importância para os objetivos organizacionais.”

“As empresas compradoras preferem um relacionamento colaborativo quando há poucas alternativas, quando o mercado é dinâmico (por exemplo, rápidas mudanças tecnológicas) e é alta a complexidade da compra. Em particular, os clientes buscam relacionamentos mais próximos quando a compra é considerada importante e estratégica para a organização.”

A troca transacional é essencialmente caracterizada por alta disponibilidade de alternativas, um mercado estável em que a compra tem baixa importância. A negociação não é complexa e exige pouca troca de informações, com limitada ou inexistente associação de serviços. Na troca colaborativa as características seguem ao outro extremo. Não existem alternativas de fornecimento e o mercado é considerado volátil. A compra tem grau de importância elevado e é considerada de alta complexidade, envolvendo troca de informações elevada e extensa associação de serviços ao negócio.

Inicialmente, é aceitável a definição de que o cliente da distribuição de resinas está essencialmente baseado em relações de troca transacional, visto o preço como fator de decisão pela característica do produto como principal componente de seu custo de produção. No entanto, o desenvolvimento do negócio demonstra que o espectro do relacionamento entre os compradores e vendedores permeia entre a troca transacional e a colaborativa, de acordo com as características do cliente e seu segmento. Normalmente eles apresentam características que os colocam ora como transacional, ora como colaborativo. A co-existência destes grupos é fato e não exclusividade do segmento. Desenvolver ferramentas que tornem estas relações lucrativas é fundamental para o sucesso do negócio.

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 103), a definição das estratégias de relacionamento passa por cinco pontos:

a) Captação de dados de relacionamento: baseados em bancos de dados capazes de gerar um perfil do cliente (necessidades, potencial, identificação dos tomadores de decisão);

b) Seleção de contas: realizada a partir do entendimento do conceito de valor do cliente e da verificação deste valor para a Empresa;

c) Desenvolvimento de oferta de produtos específicos para cada conta: identificadas camadas de perfil mais transacional ou mais colaborativo, desenvolver ferramentas que agreguem valor ao relacionamento com estes clientes (clube de vantagens, por exemplo);

d) Implantação de estratégias de relacionamento: gerenciamento das ferramentas implantadas, permitindo a transição dinâmica dos clientes receptivos ao processo, promovendo o incremento destas relações;

e) Avaliação de resultados de estratégias de relacionamento: monitorar os resultados com o objetivo de melhoria contínua. Readequações de clientes e propostas de relacionamento são previstas, enquanto o sistema deve ser avaliado por métricas específicas.

Como o objetivo deste estudo é identificar os atributos da matriz de fatores capaz de classificar e definir o valor do cliente, este trabalho de pesquisa se restringe ao levantamento dos indicadores que contemplam esta classificação. A evolução deste estudo pode ser tema de um próximo trabalho, com referências à sugestão, implantação e monitoramento de resultados.

7.1.3 A distribuição do lucro

A concentração do lucro em um determinado grupo de clientes é uma constatação de vários segmentos da indústria. Conforme Kotler (2003, p. 76) a conhecida *regra 80/20* garante que os melhores vinte por cento dos clientes da empresa são responsáveis por oitenta por cento de seus lucros.” Há ainda uma evolução desta constatação: segundo Sherer (*apud* KOTLER, 2003, p. 76), “alterar a regra para 80-20-30, para passar a idéia de que os melhores 20% dos clientes geram 80% dos lucros da empresa, sendo que a metade é gasta com os piores 30% dos clientes.”

A princípio, esta regra pode ser aplicada aos clientes da distribuição de resinas. No entanto, analisando com profundidade a carteira, com certeza encontraremos diferenças entre as segmentações e dentro das próprias segmentações também. A segregação dos clientes pela regra 80/20 pode mascarar a presença de oportunidades não identificadas até então. Ou seja, enquanto o profissional concentra seus esforços nos seus 20% melhores clientes – que rendem a ele 80% do lucro – alguns clientes de potencial desconhecido podem passar despercebidos, da mesma forma que grandes oportunidades.

A seleção dos negócios ou clientes onde concentrar atenção requer um entendimento claro das necessidades dos clientes em foco, um controle perfeito dos investimentos envolvidos e uma previsão das oportunidades potenciais de lucro. Para facilitar este trabalho, algumas linhas da administração sugerem a associação ao conceito de “*valor do cliente*” ou “*customer equity*”.

Segundo Rust, Zeithaml, Lemon (2001, p. 16), “O valor do Cliente de uma empresa é o total dos valores do consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, naquela empresa”. Ou seja, o total das contribuições em lucro da relação durante toda a vida útil de consumo. Este conceito não considera o valor da empresa do cliente (propriedade intelectual, competências e ativos físicos). No entanto, mensura a relação do ponto de vista das receitas geradas.

A constatação da importância do conceito Valor do Cliente é inquestionável. O ponto inicial é: como mensurá-lo?

Ao partir da definição proposta para Valor do Cliente, obteríamos uma classificação semelhante à simplificada curva ABC de faturamento. No entanto, a percepção do *valor* pelo cliente é fonte de três pontos:

- Valor do Valor: resultado da percepção do cliente aos atributos de qualidade, preço e conveniência.
- Valor da Marca: resultado da avaliação subjetiva da marca.
- Valor de Retenção: resposta aos programas de retenção de clientes, que resultam na frequência das relações.

A análise do Valor do Cliente e dos fatores que o influenciam dá à empresa um guia para uma estratégia eficiente. Permite identificar as estratégias de maior impacto a longo prazo de sua base de clientes, que deve ser a principal preocupação de qualquer empresa.

O conhecimento profundo de uma base de dados consistente é fundamental. Segundo Hutt e Speh (2002, p 103), “Para ser útil, o banco de dados da empresa deve fornecer um perfil com o histórico do relacionamento com cada cliente, identificando os principais tomadores de decisões, isolando compras passadas em todas as linhas de produto e traçando um perfil das necessidades e do potencial do cliente.” Como resultado, deve nos revelar um entendimento claro das necessidades dos clientes, do investimento necessário a cada grupo identificado e uma previsão precisa das oportunidades intrínsecas.

O Valor do Cliente pode ser obtido de diversas formas e em geral é fruto de uma intensa pesquisa nos clientes. Geralmente a construção do Valor do Cliente ocorre em quatro etapas:

- a) *Etapa 1.* Entender os fatores que levam os clientes a comprar de determinada empresa: qual a conexão fundamental? O que, de fato, influencia o Valor do Cliente?
- b) *Etapa 2.* Quais são os influenciadores-chave do Valor da Marca? Do Valor do Valor? Do Valor de Retenção? Esses fatores devem ser acionáveis.
- c) *Etapa 3.* Comparar com os concorrentes.
- d) *Etapa 4.* Investir nas áreas em que o retorno é maior.

A introdução do conceito de valor do cliente complementa a fundamentação sobre a qual este estudo se constrói. Atualmente uma classificação ABC gerada pelo volume de negócios define a importância do cliente para a PKT. O segmento no qual este cliente se encontra também é identificado, mas não é um parâmetro relevante sobre a tomada de decisões. Conforme Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 16), “O valor do cliente de uma empresa é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, naquela empresa.”

A segmentação de clientes não é nenhuma novidade. As bases usualmente utilizadas nas segmentações são demográficas, geográficas e psicográficas. A tentativa de implantação na PKT de análises como *balanced scorecard* não obtiveram sucesso devido a entraves particulares no processo. A criação de um sistema de classificação de clientes baseado no valor do cliente deve gerar motivações e expectativas distintas em níveis de lucro, permitindo ações de atendimento direcionadas.

7.1.4 Balanced Scorecard – Modelo de Kaplan e Norton

O Balanced Scorecard é definido por Kaplan e Norton (1997) como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo. Deve ser utilizado para viabilizar processos gerenciais críticos para esclarecer e traduzir a visão estratégica; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho tangíveis, que serve de base para um sistema de medição e gestão, por isso, seus objetivos e medidas derivam da visão e estratégia da empresa, e focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras de desempenho. Medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para todos os níveis da organização. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócio, inovação, aprendizado e crescimento. O *scorecard* se equilibra entre medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos. O *Balanced Scorecard* preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia, tornando-se assim a base para o gerenciamento das empresas na era da informação. Em última análise é um sistema de gerenciamento estratégico integrado.

Quatro perguntas compreendem as perspectivas do modelo básico de análise do Balanced Scorecard:

- Como encarar os acionistas para obtenção de sucesso financeiro?
- Para atingir o êxito em nosso ponto de vista, como encarar os clientes?
- Para satisfazermos acionistas e clientes, quais os diferenciais em nossos processos internos?
- Como gerir a capacidade de aprendizado e crescimento para alcançar o sucesso em nosso posicionamento?

A perspectiva financeira vislumbra medidas financeiras de desempenho que indicam se a estratégia de uma empresa, sua implantação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

A perspectiva do cliente permite que se identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo.

A análise de processos internos visa identificar quais procedimentos internos críticos a empresa deve alcançar a excelência, permitindo que a unidade de negócios possa oferecer propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo do mercado e satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Por último, é preciso que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas para que possam competir globalmente. Por isso, é necessária uma infra-estrutura que permita construir e crescimento e melhoria em longo prazo.

O uso do Balanced Scorecard prevê a análise de uma empresa sob as quatro perspectivas brevemente comentadas. A escolha das perspectivas deve ser governada pela lógica do negócio, com uma inter-relação clara entre as diferentes perspectivas. A perspectiva do desenvolvimento deve mostrar a maneira como a direção pretende desenvolver a organização e os produtos e serviços oferecidos com o objetivo de proporcionar dinamismo aos processos e agregar valor aos clientes.

Entre as quatro perspectivas, a do cliente é o aspecto de maior valor para esse estudo, pois descreve as formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes, como a demanda por este valor para o cliente deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele. Portanto, os processos internos e os esforços de desenvolvimento devem ser orientados para essa perspectiva. Se houver falha na entrega de produtos ou serviços, satisfazendo as necessidades de custo do cliente com eficiência, no curto ou longo prazo, não haverá geração de renda e o negócio termina.

Anteriormente já mencionamos a necessidade de compreensão dos aspectos relativos ao processo de compra do cliente, a relação de importância entre preço e outros valores, como qualidade, funcionalidade, prazo de entrega e relacionamentos. O balanced scorecard sugere que as estratégias selecionadas considerem esses

aspectos e descrevam de alguma forma os segmentos dos clientes a serem priorizados, as formas de competição e as políticas e aplicáveis a essas áreas. As medidas, que são uma consequência natural da estratégia devem oferecer uma visão abrangente a partir da perspectiva do cliente. Esta informação pode estar disponível a através dos dados de participação de mercado, dos níveis de lealdade dos clientes (por exemplo, frequência de compras), através do fluxo de novos clientes, dos níveis de satisfação do cliente e da lucratividade que a relação oferece. Além disso, a empresa deve estar atenta a mudanças nas preferências e comportamento do cliente, de modo que possa reagir antecipadamente a quaisquer perdas.

A perspectiva do cliente pode ainda refletir dois ângulos de análise. No primeiro momento, consideramos como o cliente vê a Empresa: opinião sobre atendimento, produtos, políticas comerciais. Do outro lado está o modo como a Empresa vê os clientes: qual a penetração dos produtos no mercado? O número de clientes está aumentando? Somos vulneráveis por vendermos para um número limitado de clientes importantes?

Naturalmente, é necessário considerar ambos os aspectos: “como os clientes nos vêem” e “como vemos os clientes”. Este é o objetivo do scorecard em todas as suas perspectivas, permitir a busca do equilíbrio entre a estática e a dinâmica, entre uma situação em um ponto no tempo e uma mudança no decorrer do tempo. Ou seja, permite uma abordagem de longo prazo, sem o perigo da visão do lucro imediato. Por exemplo, podemos verificar quantos clientes temos e a rapidez com que estamos ganhando ou perdendo estes clientes ou o que há na base de dados e sua evolução ao longo de determinado período.

O scorecard utiliza medidas ou indicadores que determinam as condições importantes para um negócio. Embora exerçam um papel central, as medidas em si não são o que interessa, mas sim o processo e a discussão relativos a tais medidas – antes, durante e depois.

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001, pg. 129) “por medidas queremos dizer as descrições compactas das observações, resumidas em números ou palavras.” As medidas definem os atributos a respeito de determinado assunto e podem ser numéricas ou verbais, traduzindo um conceito. A definição de uma medida ou indicador cria uma linguagem para descrição de algo – no caso um conceito referente ao cliente. Os usuários precisam compreender o significado exato da

expressão do indicador, embora usualmente as conotações de uma medida vão além da sua conotação real. Isso significa interpretar o valor ou informação dentro do universo ao qual está relacionado, podendo ser projetado para oferecer uma descrição ou permitindo comparações, fixação de objetivos e monitoramento de progressos, de padrões de comportamento. Os autores também afirmam a importância da aplicação e uso uniforme das medidas escolhidas, que na verdade está relacionado ao nível equivalente de compreensão dos usuários.

É importante ainda definir o número de indicadores necessários. Não há uma regra referente ao número total de medidas utilizadas, embora seja adequado manter um número de indicadores limitado. Definidos os fatores críticos de sucesso do negócio, podem ser alterados gradualmente ao decorrer do tempo, atendendo as variações de cada perspectiva.

Finalmente, as medidas ou indicadores utilizados no balanced scorecard devem estar intimamente relacionados aos objetivos estratégicos do negócio. Devem refletir de forma clara o objetivo a ser atingido e por isso qualquer subjetividade é indesejada. Outro ponto a considerar é o uso de dados passíveis de levantamento, que combinem indicadores de resultado e de tendência.

8 MÉTODO

8.1 PLANO DE PESQUISA

A pesquisa é essencialmente qualitativa, pois busca a compreensão da percepção dos entrevistados ao objetivo que o estudo se propõe. Através de uma metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória, buscamos o entendimento dos aspectos que norteiam a classificação de clientes da distribuição de termoplásticos.

8.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO DE ESTUDO

A pesquisa qualitativa foi realizada com gestores da PKT, pessoal e individualmente, totalizando dez entrevistados. Este grupo é formado por representantes comerciais, gerência comercial e financeira, além de diretores.

8.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada utilizando método exploratório, através de entrevistas de profundidade, realizadas pessoalmente. As entrevistas incluem questionamentos sobre os valores de liderança no segmento e os valores da PKT, características do segmento e de seus clientes e avaliação de quesitos que podem formar um valor ou sistematizar a classificação de clientes. Além disso, os aspectos relativos a segmentação também são levantados pelo entrevistador.

A coleta de dados foi realizada no período de 02 a 31 de julho de 2007 junto ao corpo de vendas e principais gestores da PKT. O processo de pesquisa envolveu a gerência comercial, financeira e controladora. Além deles, a equipe comercial (vendedores externos) também foi entrevistada.

As dificuldades de execução de pesquisa centraram-se na concretização da agenda de entrevistas e da disponibilidade dos entrevistados. Cada entrevista durou em média cinquenta minutos e não houve restrição por parte dos entrevistados em relação à profundidade das informações.

8.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A avaliação dos resultados das entrevistas deve gerar a formação dos conceitos que serão utilizados na classificação dos clientes.

9 RESULTADOS

9.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Aspectos relevantes foram levantados nas entrevistas, que refletem tanto características da gestão da PKT quanto características de um mercado de commodities, conhecido pela alta volatilidade.

9.1.1 Liderança

A PKT é identificada e reconhecida pelos seus gestores e equipe de representantes como líder de mercado em participação por volume de vendas. Apesar de não conhecerem em exatidão o tamanho do mercado da distribuição – que inicia seus primeiros estudos de dimensionamento – são reconhecidos pelos concorrentes e pelos clientes como os maiores da distribuição de resinas na região sul em volume.

Além do aspecto de participação de mercado, os entrevistados identificaram as ferramentas que viabilizam tal participação. A marca PKT é citada por todos como um dos pontos fortes.

Em relação às práticas que conduzem à liderança, é ressaltada a conduta de idoneidade nos negócios, que também é uma característica encontrada nos principais concorrentes, segundo os entrevistados. Por outro lado, os fatores que proporcionam a posição de liderança são absolutos e de alguma forma também subjetivos. Por valores absolutos de liderança são mencionados o volume de vendas, o mix de produtos, a capacidade financeira e a qualidade de serviços. A percepção por valores mais subjetivos remete a aspectos como marca, qualidade e perfil da equipe comercial – mas também associados à posição de líder na distribuição de resinas.

Os entrevistados mencionaram a ausência de um posicionamento estratégico em relação à gestão de políticas comerciais, gerando posicionamentos alternados durante um período e impactando nos resultados da empresa.

9.1.2 Missão, visão e valores da PKT

Nenhum dos entrevistados demonstrou conhecimento profundo dos valores da empresa. Mostram, sim, uma associação ao objetivo financeiro de lucro como meta. Por outro lado, cada entrevistado demonstra a própria formulação destes conceitos, a partir da associação de sua atividade a visão individual do negócio. O resultado, segundo os próprios entrevistados é uma dificuldade de sinergia na busca do resultado. Embora todos os esforços se concentrem no mesmo objetivo final, a compreensão em profundidade é prejudicada pela falta de definição das diretrizes e acaba por desviar o foco do negócio, provocando oscilações permanentes em relação ao posicionamento e conseqüentemente nos resultados.

9.1.3 Características dos clientes da distribuição de resinas

Os entrevistados descrevem diversas maneiras de segmentar os clientes da distribuição de resinas. Volume de vendas, potencial de consumo, segmentação geográfica e por processo de produção, além, é claro, do segmento de atuação do próprio cliente (construção civil, por exemplo, ou calçado). É relatado como um mercado de grande volatilidade, onde o crédito dos clientes tem um papel fundamental, relacionado intimamente a todos os tipos de segmentação mencionados.

A concentração dos resultados é percebida e mencionada por todos, atendendo à hipótese de que 20% dos clientes concentram 80% dos resultados. Com leves variações, podendo chegar a 30% dos clientes. Os entrevistados observam que há uma dependência da questão crédito e também das oscilações da economia em cada segmento. Em outras palavras, a freqüência dos clientes que concentram a maior parte dos resultados oscila, repetindo alguns clientes em diferentes períodos, mas não de forma linear considerando raras exceções. As variações apontam diferentes clientes e segmentos de atuação, dependentes do fator crédito, do momento econômico e do posicionamento comercial adotado pela PKT. Os entrevistados observam uma grande aleatoriedade nos resultados da concentração 80/20, no que se refere aos clientes de cada proporção.

9.1.4 Valor do cliente

A primeira análise detectada nas entrevistas remete à curva ABC por faturamento, colocando em prioridade os clientes de maior resultado no último período. No entanto, o entrevistado analisa com profundidade e revela diversos fatores na composição da análise de um cliente.

Inicialmente, os clientes são analisados no conceito absoluto, sob a ótica do resultado financeiro. Nesse aspecto são analisados o potencial de compra, os volumes realizados, o risco financeiro e a segmentação por produto.

a) Potencial de compra. O potencial de compra considera a capacidade máxima de consumo do cliente, no caso de uma concentração de 100% de seus volumes na PKT;

b) Volumes realizados. O histórico dos volumes realizados, segundo os entrevistados, deve ser um parâmetro considerado. Segundo os entrevistados é o resultado de diversos fatores, como política comercial e relacionamento – embora em determinados momentos possa representar apenas a realização de uma oportunidade de negócio para ambos;

c) Análise financeira. A análise financeira, a partir da ótica do departamento financeiro, determina o nível de risco que a negociação com o cliente em questão determina. Nesse caso, consideram-se também a capacidade financeira e o histórico de liquidez, resultando no nível de risco representado pelas possíveis negociações com o cliente em questão. A análise financeira é o principal determinante do volume de crédito disponibilizado ao cliente pela PKT e pode ser considerada sob dois pontos: o risco do cliente e o risco ao qual a PKT se dispõe a expor no cliente;

d) Segmentação por produto. A relevância da segmentação aparece estritamente ligada ao lucro. Apesar de o resultado líquido depender do volume, existe uma alternância de rentabilidade nos produtos identificada pelos entrevistados, que permite segundo os mesmos apresentar variações de até 20%, tornando-os capazes de diferenciar os clientes entre si pelo tipo de produto utilizado.

Existem ainda os conceitos subjetivos, de cunho também técnico, embora de percepção mais complexa em função da própria subjetividade do argumento. Os aspectos mais mencionados são o relacionamento e a fidelidade dos clientes. No

entanto foram relatados também posicionamento, seriedade, idoneidade, potencial de crescimento do negócio.

e) Relacionamento. O relacionamento é definido pelos entrevistados como diferencial em relação a seus clientes. Entretanto, é unânime entre eles a dificuldade de mensurar ou definir uma escala deste aspecto – obviamente pelo nível de subjetividade. Os entrevistados também argumentam a relação das vendas com o relacionamento, ainda que a relação seja tão subjetiva quanto o próprio conceito. Ele é definido como fundamental pelos entrevistados, presente em diferentes níveis em cada cliente. No entanto, fica claro durante as entrevistas que o relacionamento impõe sua relevância na negociação, apesar de não ser fator de decisão do negócio em cem por cento dos casos. Na verdade esta situação é rara, mas possível e potencializada pela conduta por parte do agente negociador;

f) Fidelidade do cliente. A subjetividade como característica segue no aspecto fidelidade. O fator agravante, neste caso, é a característica de commodities dos produtos, que confere volatilidade às práticas comerciais (oscilação de preços). Ainda assim os entrevistados relatam comportamentos de fidelidade de alguns clientes, quando estes possuem um produto mais técnico, que demanda orientação específica. A alta subjetividade do aspecto fidelidade dificulta a determinação de suas causas, dificuldade agravada pela volatilidade característica do mercado – commodities. No entanto, os entrevistados relatam que o fator fidelidade está mais ligado ao aspecto relacionamento e ao diferencial de serviço de atendimento oferecido ao cliente pelo vendedor – capacitação técnica;

g) Posicionamento do cliente – conduta. Os entrevistados definem que a idoneidade de conduta percebida no relacionamento também é observada. Talvez constituindo a maior subjetividade entre os aspectos citados, está relacionada à forma de conduta das negociações por parte do cliente. É revelada através das experiências de negociação e diz mais a respeito de conduta e seriedade, profissionalismo e conhecimento do próprio negócio;

h) Potencial do negócio. Os entrevistados revelaram uma forte percepção em relação ao potencial do negócio de seus clientes, como sendo um fator que também é analisado como formação de valor. Produtos inovadores, planejamento estratégico, investimento em tecnologia são aspectos observados durante o atendimento a empresas e que demonstram aos vendedores, segundo os próprios, uma possibilidade de relação de longo prazo. Segundo os entrevistados, estes

clientes usualmente ascendem rapidamente e demandam maior atenção de quem os atende.

9.1.5 Segmentação de Clientes – sistemas de classificação

Os entrevistados não relacionam um sistema de classificação específica ou determinados parâmetros de classificação. Orientam a prioridade de suas atividades aos clientes de maior volume. No entanto, mencionam também os seguintes aspectos como fontes de análise e conhecimento necessário para exercício de vendas:

- a) Potencial de consumo;
- b) Análise de risco;
- c) Tipo de produto utilizado;
- d) Fidelização do cliente;
- e) Análise da capacidade de compra x frequência de compra;
- f) Escala de relacionamento.

Dentro dos diversos aspectos analisados, os entrevistados segregam um grupo de clientes que consideram A, ou clientes de primeira linha. Quando questionados sobre as características destes clientes, informam três aspectos: volume, relacionamento e inovação. São fatores que podem ser percebidos simultaneamente no cliente ou não, apresentando-se de maneira dissociada e aleatória nestes clientes.

9.2 ATRIBUTOS DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE CLIENTES

O melhor aproveitamento de uma oportunidade de venda exige conhecimento do negócio, nível mais elevado quando se trata de mercado B2B. O apurado nível da equipe comercial da PKT atende a este requisito através da formação de um corpo comercial técnico e com conhecimento do mercado de atuação.

A partir das entrevistas realizadas, identificamos diversos aspectos que devem ser analisados na montagem de um sistema de classificação de clientes e que inclusive permitem a composição deste sistema. Os atributos ou aspectos detectados durante as entrevistas são relacionados a seguir.

a) Potencial de consumo em volume (kg). Refere-se ao potencial de transformação do cliente, considerando a operação de 100% de sua capacidade produtiva. Usualmente utilizado pelo corpo de vendas como um referencial, não é uma informação padronizada ou disponível à PKT, na verdade é um conhecimento restrito ao vendedor externo e um dado indicador do tamanho da empresa;

b) Volume real de consumo (kg). Este é o volume que o cliente adquire em materiais em um determinado período. Mais uma vez, este conhecimento é restrito ao nível do vendedor. Relacionado ao potencial de consumo reflete o nível operacional, um outro indicador de desempenho;

c) Capacidade financeira (R\$). Perfil financeiro do cliente, considerando crédito, dívidas, análises de patrimônio e balanço. Seria a tradução do nível de risco que o cliente oferece. Esta informação está disponível a diretoria e aos departamentos financeiro e comercial através dos documentos informados pelo cliente. No entanto, não é disponibilizado pelo sistema de informações utilizado pela empresa;

d) Limite de crédito (R\$). Valor em Reais que a PKT disponibiliza para negociações envolvendo prazo. Este parâmetro traduz o risco que a PKT admite expor a este cliente, considerando a análise financeira. Disponível aos departamentos financeiro e comercial, além da diretoria;

e) Frequência de compras. Reflete a frequência de vendas ao cliente dentro de um determinado período – disponível no sistema de informações utilizado pela PKT;

f) Segmento de produtos. Diagnóstico do cliente a partir do produto fornecido pela PKT. Neste atributo, identificamos muitas vezes o segmento de atuação e o nível de rentabilidade que ele proporciona à empresa. Muitas vezes, o histórico disponível no sistema de informações utilizado pela PKT é capaz de fornecer apenas o histórico da relação comercial. Informações mais abrangentes concentram-se na esfera de vendas externas;

g) Segmento de atuação do cliente. É importante situar o segmento de atuação do cliente porque esta base permite uma associação ao nível de rentabilidade do negócio e ao desempenho da demanda derivada – oscilações do mercado do cliente. É um parâmetro interessante também para análises de demanda de produto e previsões de venda, disponível no sistema de informações da empresa;

h) Relacionamento. Apesar de extremamente subjetivo, o nível de relacionamento pode não definir o êxito de uma negociação, mas na maioria das vezes abre – ou fecha – o acesso à oportunidade. Quanto maior o nível de relacionamento, maior a disponibilidade de informações em relação às ferramentas potenciais da negociação;

i) Potencial do negócio. A análise da conduta administrativa do cliente, seu nível de conhecimento no negócio, profissionalismo são transparentes no decorrer de um relacionamento comercial. É um aspecto tão subjetivo quanto o nível de relacionamento, mas que está disponível ao nível do vendedor.

Os aspectos acima relacionados como atributos de classificação de clientes sugerem uma matriz de conceitos. Em relação aos dados absolutos como volume, faturamento, freqüência de compras, os dados podem ser fornecidos pelos clientes ou pelo corpo de vendas. Por outro lado, a criação de parâmetros subjetivos se torna complexa. Inicialmente, há a falta de conhecimento dos valores estratégicos da PKT. Na verdade, identificamos os valores de cada entrevistado de forma dissociada, relacionado com a visão que cada um tem do negócio PKT. Como consequência, mesmo que os entrevistados evidenciem parâmetros idênticos, o resultado deverá ser diferente porque dependerá do que cada observador – nesse caso o corpo de vendas – considera relevante.

9.2.1 Atributos propostos

A ausência de uma definição em relação a valores e outros parâmetros estratégicos não permite que a matriz de classificação de clientes inclua atributos de característica subjetiva. Entendemos que inicialmente é necessária uma compreensão das diretrizes estratégicas da PKT para que estes aspectos possam ser validados e utilizados como parâmetros. Considerando os atributos absolutos mencionados pelos entrevistados, o estudo sugere o uso dos seguintes parâmetros.

a) Parâmetros Financeiros. O uso de parâmetros financeiros sugeridos amplia a base de dados além do limite de crédito. A sugestão é incluir na informação disponível o valor do patrimônio líquido informado pelo cliente em seu último exercício e o valor da produção. Além destes, continua na base de dados a informação de limite de crédito cedido pelo departamento financeiro. O objetivo, nesse caso, é proporcionar ao vendedor a percepção do cliente da ótica financeira,

uma vez que o limite de crédito é resultado apenas da análise técnica do departamento financeiro e utiliza uma série de informações usualmente não disponível ao corpo de vendas (cadastros, bancos, informações de concorrentes). O patrimônio líquido carrega na própria definição o conceito dos recursos disponíveis pela empresa em análise. E ainda que os números declarados pelo cliente não sejam o retrato fiel de sua situação, são dados que devem ser conhecidos pelo corpo de vendas que o atende por revelarem a percepção da situação financeira do cliente. Por último, o valor da produção é o indicativo do menor valor em moeda possivelmente movimentado pelo cliente. É obtido através do volume efetivamente beneficiado na unidade industrial versus o valor médio das resinas adquiridas. O valor da produção é mais relevante quando o nível de informalidade do cliente é alto;

b) Tamanho do cliente. Utilizar como ferramenta de classificação os aspectos relacionados aos volumes do cliente: capacidade de consumo (kg), consumo real (kg), negócios realizados (kg no período em análise);

c) Histórico de relacionamento. Três seriam os registros de relacionamento: a frequência de negociações realizada dentro do período analisado, dada pelo volume negociado; o percentual de liquidez do cliente com a PKT dentro do mesmo período em análise; o grau de relacionamento com o cliente. Neste caso, a avaliação seria um conceito dado pelo cliente, em uma escala de um a cinco, sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito. Vale ressaltar que estes dados devem ser coletados por outros agentes de pesquisa – não vendedores;

d) Segmentação do cliente. O cliente será classificado em dois tipos distintos de segmentação: segmentação por produto e segmentação por mercado. Na primeira, a segmentação identifica a família de produtos consumida pelo cliente, considerando aquela predominante. A relevância deste parâmetro é justificada através dos diferentes níveis de rentabilidade obtidos pela variedade no mix de produto oferecido pela PKT. Na segmentação por mercado, é possível identificar a tendência da demanda derivada e o valor agregado obtido pelo cliente. Por exemplo, um cliente que produz embalagens em filme liso possui um baixo valor agregado em seus produtos. No entanto, é um dos primeiros a sinalizar o aquecimento do consumo no mercado de varejo – o que é um indicador de demanda.

A proposta do estudo prevê a formatação dos conceitos descritos em uma matriz de dados, uma vez que as informações são absolutas – dados tangíveis. O próximo passo seria a tabulação dos dados obtidos para identificação de segmentos

dentro de cada parâmetro. No entanto, para alcançar este objetivo, seria necessária a tabulação dos dados de uma amostra significativa de clientes – o que não é o objetivo deste estudo. A seguir a exemplificação da matriz proposta.

Atributos de Classificação de Clientes	
Período	__/__/__ a __/__/__
Parâmetros Financeiros	R\$
a. Patrimônio Líquido	
b. Limite de Crédito	
c. Valor da Produção	
Tamanho do Cliente	Kg
a. Capacidade de consumo	
b. Consumo Real	
c. Negócios Realizados	
Segmentação do Cliente	
a. Produto	
b. Mercado	
Relacionamento	
a. Freqüência de vendas (kg)	
b. Liquidez (%)	
c. Avaliação Cliente (1 a 5)	

Quadro 2. Atributos da Classificação de Clientes

A definição do período de análise deve ser imposta pela direção da PKT, considerando os dados disponíveis. Os entrevistados relacionam o incremento dos resultados no segundo semestre, ao mesmo tempo em que mencionam a questão sazonal presente em alguns segmentos da indústria. A proposta do estudo sugere a análise dos resultados em períodos trimestrais ou semestrais, por entender que abrange um período razoável, da mesma forma que facilita a obtenção de informações em razão dos relatórios fiscais normalmente gerados com base neste período. Por outro lado, a volatilidade do segmento e as características intrínsecas ao negócio conferem dinamismo acentuado no posicionamento de determinados clientes. Este fator transforma a análise passível de atualização em períodos aleatórios, dependente da necessidade do momento. O que deve ser considerado é o período em análise para que não ocorram distorções em análises comparativas.

10 CONCLUSÃO

A base bibliográfica disponível reduzida sobre o mercado B2B foi uma das maiores dificuldades enfrentadas na proposta do estudo. Apesar disso, a idéia de tornar tangíveis os atributos pesquisados se mostrou um desafio imenso durante o processo de pesquisa.

A busca por atributos que permitissem classificar os clientes da distribuição de resinas esbarrou inicialmente na ausência de uma estratégia de negócio da PKT. A sugestão de implementação de ferramentas como balanced score card, por exemplo, se torna inviável considerando a inexistência de definições de planejamento estratégico. A ausência de conhecimento dos objetivos a médio e longo prazo da Empresa é latente em todos os níveis hierárquicos entrevistados – direção, gerência e equipe de vendas. O uso de uma metodologia estritamente qualitativa teve como objetivo a concentração na definição de atributos que levam a uma sistematização na classificação de clientes.

Encontramos concomitância nos parâmetros que os entrevistados têm como base para análise de um cliente e formação de um valor a seu respeito. No entanto, a ausência de conhecimento a respeito das diretrizes em profundidade torna heterogênea a análise. Os entrevistados, de uma forma geral, conhecem o objetivo através do lucro, de uma meta de vendas. As diretrizes e parâmetros dos procedimentos são estimados por cada indivíduo sob sua ótica particular do negócio. Isso gera tendências diversas em cada análise e torna heterogênea a qualidade da informação – por conseqüência gera dificuldade no processo de comunicação.

O sistema de classificação proposto sugere o uso das informações em seu estado absoluto. Ou seja, limita a classificação a coleta de parâmetros específicos ou numéricos, resultado de dados obtidos do cliente e do mercado. As informações ou análises subjetivas – como estimativa do grau de relacionamento – são deixadas de lado.

O uso da matriz sugerida de forma sistêmica, junto ao sistema de informações gerencial utilizado pela PKT apresenta uma grande vantagem: o conhecimento do cliente. Na situação atual é latente a constatação de que o cliente está sob o domínio da equipe comercial no aspecto informação, em razão da ausência de registros sobre a realidade das empresas.

Por último, entendemos que os parâmetros escolhidos são relevantes para diagnosticar o mercado atendido pela PKT. No entanto, a transformação deste sistema em uma ferramenta de negócio somente será viável quando a PKT definir seu planejamento estratégico, ponto fundamental para concordância de idéias e conceitos de seus colaboradores – como, onde e quando chegar. A partir de então, a ferramenta sugerida deixará de ser um simples mapeamento de clientes e poderá ser melhorada, utilizada no direcionamento de ações efetivas de marketing e vendas.

REFERÊNCIAS

ABIPLAST – Associação Brasileira da Indústria do Plástico. **Perfil da Indústria Brasileira de Transformação de material Plástico 2005**. Abril, 2006.

CESPEDES, Frank V. **Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service**. Boston: Harvard Business School Press, 1995. p.193.

HUTT, Michael D.; SPEH, T. W. **B2B Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 53-114, 299-318. Tradução de: Luciana de Oliveira Rocha.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística.

MATTOS, A.M.; SOARES, M.F.; FRAGA,T. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da escola de administração**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

OLIVE, N.G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da Performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. Tradução Performance Drivers. P 1-152.

PEPPERS, D.; ROGERS, M.R.; DORF, Bob. **“Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?”** Harvard Business Review 77 (january/February 1999). p. 151-160.

RUST, R.T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K.N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SIRESP – Sindicato da Indústria de Resinas Plásticas. Disponível em <http://www.siresp.org.br/industria/industria.php>. Acesso em: 10 fev.2007.

SHERDEN, William A. **Market Ownership: the art & science of becoming # 1**. Nova York: Amacon, 1994. p. 77.

SLONGO, L.A.; LIBERALI, G. (Org.) **Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 127-152.