



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO

ESCOLA DE MINAS



Monografia

**ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DA CLIENTELA: A APLICAÇÃO
DE PLANO DE NEGÓCIOS E DE FERRAMENTAS DE GESTÃO NA
CARTEIRA DE CLIENTES**

ANA RÚBIA SILVA DE SOUZA

Ouro Preto
2022

Ana Rúbia Silva de Souza

**ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DA CLIENTELA: A APLICAÇÃO
DE PLANO DE NEGÓCIOS E DE FERRAMENTAS DE GESTÃO NA
CARTEIRA DE CLIENTES**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para a obtenção do Grau de Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Plano de Negócios e Gestão da Clientela
Orientador: Prof. Dr. Wellington Tavares

Ouro Preto
2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S729e Souza, Ana Rubia Silva de Souza.

Estratégias para a gestão da clientela [manuscrito]: a aplicação de plano de negócios e de ferramentas de gestão na carteira de clientes. / Ana Rubia Silva de Souza Souza. Ana Rúbia Silva de Souza. - 2022. 32 f.: il.: tab..

Orientador: Prof. Dr. Wellington Tavares.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Escola de Minas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Clientelismo. 2. Administração de empresas. 3. Gestão da Carteira de Clientes. 4. Marketing - Administração. 5. Administração - Ferramentas. I. Souza, Ana Rúbia Silva de. II. Tavares, Wellington. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Maristela Sanches Lima Mesquita - CRB-1716



FOLHA DE APROVAÇÃO

Ana Rúbia Silva de Souza

Estratégias para a Gestão da Clientela: Aplicação de Plano de Negócios e de Ferramentas de Gestão na Carteira de Clientes

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheira de Produção.

Aprovada em 13 de junho de 2022

Membros da banca

Doutor - Wellington Tavares - Orientador(a) Universidade Federal de Ouro Preto
Doutora - Tays Torres Ribeiro das Chagas - Universidade Federal de Ouro Preto
Doutor - Getúlio Alves de Souza Matos- Universidade Federal de Ouro Preto

Wellington Tavares, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 04/07/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Wellington Tavares, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 04/07/2022, às 18:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0356866** e o código CRC **8C9FE4C1**.

A Deus por ter me sustentado em todos os momentos. Aos meus pais, irmãos e ao meu
companheiro, que nunca me deixaram desistir.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ser a base da minha fé. Meus pais por mostrarem a importância da educação, ao meu companheiro que sempre foi a minha referência de inteligência, sabedoria e conhecimento. Agradeço ao meu orientador por ter me ensinado o caminho para chegar até aqui, serei sempre grata a você.

A todos que de alguma forma, direta ou indiretamente, contribuíram para que eu pudesse hoje estar na reta final da graduação.

RESUMO

O presente trabalho discorre sobre o conceito, aplicação e etapas do Plano de Negócios, documento que auxilia no planejamento de uma empresa desde sua concepção e conta com tópicos importantes para o dia a dia organizacional. Através do estudo do Plano de Negócios foi possível identificar uma limitação em uma de suas etapas: o Plano de Marketing. Nessa etapa não há uma preocupação com a gestão dos clientes que a empresa conquista no mercado, o que pode tornar a sua aplicação menos eficaz para empresas que já estão inseridas no mercado. Essa limitação abre espaço para uma contribuição teórica relevante, pois possibilita a inserção do Plano de Negócios em momentos e setores diversos de um empreendimento já estabelecido no mercado. O estudo apresenta ainda conceitos já consolidados sobre Gestão, Marketing de Relacionamento e Carteira de Clientes, que são alicerces para a boa administração do setor comercial. Para isso foi proposto o estudo sobre Gestão da Carteira de Clientes e possíveis ferramentas para auxiliar nesse processo comercial, bem como a apresentação e discussão sobre ferramentas teóricas e *softwares* que prometem facilitar o controle de dados da clientela, que podem ser a base da gestão ótima de clientes. Assume-se que, conhecendo melhor o cliente que compra seu produto ou serviço, seja possível gerir melhor esse ativo da empresa e categorizá-los em pequenos, médios e grandes, tendo como base o retorno financeiro que cada categoria por dar ao negócio. Dessa forma, gerindo adequadamente os dados gerais fornecidos pelo cliente no dia a dia, a parceria formada entre empresa e cliente se torna mais robusta e pode auxiliar na tomada de decisão, fazendo com que os recursos da empresa sejam dispendidos de maneira mais assertiva e contribuindo para a fidelização e maior oportunidade de vendas.

Palavras-Chave: Clientela; Plano de Negócios; Gestão da Carteira de Clientes; Plano de Marketing; Ferramentas de Gestão.

ABSTRACT

The present study discusses the concept, application and stages of the Business Plan, a document that helps in the planning of a company from its conception and has important topics for the organizational day to day. Through the study of the Business Plan, it was possible to identify a limitation in one of its stages: The Marketing Plan. At this stage, there is no concern with the management of the customers that the company conquers in the market, which can make its application less effective for companies that are already inserted in the market. This limitation makes room for a relevant theoretical contribution, because it allows the insertion of the Business Plan in different moments and sectors of an enterprise already established in the market. The study also presents concepts already consolidated on Management, Relationship Marketing, and Customer Portfolio, which are the foundations for good administration of the commercial sector. In this regard, the study on Customer Portfolio Management and possible tools to assist in this commercial process was proposed, as well as the presentation and discussion on theoretical tools and software that promise to facilitate the control of customer data, which can be the basis of optimal customer management. It is assumed that, knowing the customer who buys your product or service, it is possible to better manage this company's asset and categorize them into small, medium and large, based on the financial return that each category can give to the business. Therefore, by properly managing the general data provided by the customer on a daily basis, the partnership formed between company and customer becomes more robust and able to assist in decision-making, causing the company's resources to be spent more assertively, and contributing to the loyalty and greater sales opportunities.

Key-words: Customer; Business Plan; Customer Portfolio Management; Marketing Plan; Management Tools.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	PLANO DE NEGÓCIOS.....	12
2.1.1	Etapas do Plano de Negócio.....	14
2.2	PLANO DE MARKETING E A GESTÃO DA CLIENTELA	18
2.3	GESTÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES	20
2.3.1	Ferramentas para Gestão da Carteira de Clientes.....	21
3	DISCUSSÃO.....	24
3.1	A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPRESAS JÁ ESTABELECIDAS NO MERCADO	24
3.2	FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES E SUAS APLICAÇÕES	26
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

Uma boa administração e a capacidade de conhecer seus clientes são elementos fundamentais para que uma determinada empresa obtenha êxito. Tendo em vista esses dois elementos, é evidente que a boa Gestão da Carteira de Clientes e um Plano de Negócios bem definido e estruturado auxiliam no alcance do sucesso da empresa. Saber onde está seu cliente, como é sua forma de compra, como ele se relaciona com seus fornecedores e como melhor atendê-lo pode levar um pequeno cliente a se tornar a maior fonte de oportunidade de venda de um setor.

As informações sobre negócios, vendas e desenvolvimento de processos de vendas estão em diversos lugares, seja dentro das próprias empresas (vindas de experiências empíricas dos gestores, técnicos e administrativos, devido ao seu tempo de trabalho naquelas atividades), seja em livros em que autores e pesquisadores colocaram suas teorias à prova, ou mesmo nas informações que se têm livre acesso na internet. Contudo, é necessário saber filtrar e utilizar essas informações adequadamente, pois cada nicho exige um método que se aplica melhor ao seu produto e/ou serviço.

Dessa forma, gestores e líderes de empresas precisam ter fácil acesso ao seu portfólio de clientes, saber manipular as informações contidas ali e, concomitante a isso, criticar o Plano de Negócio para que este esteja sempre aplicável aos objetivos e demandas, a fim de maximizar os lucros e empregar melhor os recursos.

No contexto de vendas é importante salientar que a relação que se estabelece com seu cliente vai além da transação compra/venda, já que essa negociação e o estabelecimento de Gestão da Carteira de Clientes (grandes, médios e pequenos) pode alavancar o setor e melhorar índices que são fundamentais para o desenvolvimento e crescimento da organização no segmento em que ela se encontra. Essa busca pelo estreitamento entre cliente e empresa e a forma como essa relação pode ser melhorada é estudada em um dos braços do Marketing, conhecido por Marketing de Relacionamento.

O processo de avaliação e gerenciamento das atuais colocações dos clientes na cartilha pode evidenciar, se vista de forma estratégica, onde o cliente se encaixa em um determinado intervalo de tempo, valendo tanto para clientes de grandes oportunidades (chamados tipo A e B), os de média oportunidade (chamados C e D), bem como os de pequena oportunidade (E e F). No segundo tipo (C e D), saber onde dispende mais

recursos para alavancá-lo é de grande valia, tendo em vista que o tipo A e B já estão nas primeiras colocações do portfólio, ou seja, já tem representatividade financeira substancial.

Portanto, para compreender melhor o setor de vendas e serviços é importante abordar a visão da empresa em relação à carteira de clientes e entender como o Plano de Negócios pode colaborar para o desenvolvimento desses setores, a partir da compreensão de como eles se desenvolvem e quais seus principais modelos e etapas. Nesse contexto, apresentam-se os questionamentos que são o cerne desse artigo: Qual a importância do Plano de Negócios para a tomada de decisão dentro de um setor/departamento de uma empresa já estabelecida no mercado? O que é a Carteira de Clientes, como se pode realizar sua gestão e quais são as suas principais ferramentas para esse processo?

Tendo em vista a necessidade de esclarecer os temas propostos e discutir a sua importância para universo organizacional, o objetivo geral deste estudo é promover uma reflexão sobre o Plano de Negócios na tomada de decisão em empresas já estabelecidas no mercado, bem como evidenciar e discutir a importância da Gestão da Carteira de Clientes e a usabilidade de ferramentas nesse processo.

Para o alcance desse propósito, definiu-se como objetivos específicos: a) apresentar e compreender o uso do Plano de Negócios como base para a tomada de decisão e gestão em empresas já estabelecidas no mercado; b) compreender e discutir a Gestão da Carteira de Clientes visando a fidelização e geração de novos negócios; e, c) discutir métodos e ferramentas para suportar o setor comercial na gestão de carteira de clientes.

O estudo se justifica em termos teóricos, pois pode possibilitar o conhecimento e auxílio a gestores na aplicação do Plano de Negócios em empresas já estabelecidas, reestruturação e/ou criação de um novo plano. Pode permitir ainda tecer críticas aos modelos tradicionais de planos quando aplicados a negócios já existentes, tendo em vista sua mais difundida aplicação para negócios nascentes. Além disso, se justifica em termos práticos pois possibilita o aprofundamento em um dos maiores desafios administrativos, que é gerir de forma ótima as informações diárias que são inerentes aos processos organizacionais, tal como a gestão de clientes e ferramentas que podem otimizar o gerenciamento, colocando os clientes em foco.

Para maior compreensão dos temas, as próximas seções contam com discussões teóricas acerca das temáticas centrais. Na próxima seção são apresentados e discutidos os temas

Plano de Negócios e Gestão da Carteira de Clientes. Na terceira seção apresentam-se as principais discussões sobre os temas nos quais se baseia o objetivo do presente trabalho, e na quarta seção os resultados da pesquisa com representação tabelar sobre as principais ferramentas e métodos. E, finalmente, na quinta seção são apresentadas as considerações finais do desenvolvimento desse estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os conceitos, a base teórica e a construção do pensamento que justifica esta pesquisa serão apresentados nessa seção.

2.1 PLANO DE NEGÓCIOS

Compreendido como a espinha dorsal de um empreendimento, o chamado Plano de Negócios se apresenta de diversas formas, mostrando sua diversidade e aplicabilidade. Há uma variedade de conceitos teóricos e autores que explicam o que é tal documento, entre os quais alguns foram selecionados para esclarecer o assunto nessa seção.

Plano de Negócio pode ser entendido como um “documento que apresenta por escrito os objetivos de um negócio e quais são os passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas”. Além disso, tal documento “permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado”, sendo assim muito útil para prever cenários e evitar problemas (ROSA, 2007, p. 08).

Segundo Wildauer (2012), o Plano de Negócios é entendido como um arquivo confeccionado em forma de texto e deve ser a vitrine do negócio. Nele se deve evidenciar o motivo pelo qual a organização deve abrir as portas, ou seja, seu objetivo.

No entendimento de Tajra e Santos (2012), tal plano:

“é como um mapa que define os caminhos para a concretização dos planos de qualquer empreendimento, seja um novo negócio que será aberto, seja a ampliação de um já existente, seja um novo produto que será lançado ou seja, ainda, uma nova ação que a organização desenvolverá” (TAJRA; SANTOS, 2012, p. 18).

Ainda conforme as autoras, o Plano de Negócios pode ser utilizado para além dos casos de abertura de novos empreendimentos e pode auxiliar na revisão e alterações da operacionalização de empresas já existentes e em funcionamento (TAJRA, 2020).

Sobre o bom uso do Plano de Negócios e o como ele pode ser relevante ao empreendimento é correto afirmar que:

“essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, [...] A arte estará no fato de como o empreendedor traduzirá esses passos realizados racionalmente em um documento que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes a ele” (DORNELAS, 2021, p. 97).

Dornelas (2021) pontua que o *script* deve vender a ideia do negócio, o porquê e como ele pode ser útil para resolver a “dor” dos possíveis clientes. O plano de negócios, ainda segundo o autor, “pode parecer repetitivo, mas a ideia aqui é deixar claro que esse conceito básico é o **planejamento**” (DORNELAS, 2021, p. 98, grifo do autor).

Na visão de Chiavenato (2005, p.127), os planos são os resultados do planejamento e “todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem-sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende”. Nesse contexto, Galli e Giacomelli (2017) argumentam que o planejamento do negócio traz inúmeros benefícios a quem o faz, pois, através do planejamento são identificadas práticas que auxiliam na análise do mercado e, assim, se pode antever a concorrência.

Tendo em vista a exposição já apresentada, “o plano de negócios pode ser considerado, sem dúvida, como a principal ferramenta do empreendedor, independentemente do tipo de projeto ou negócio em questão”. Dessa forma, esse manual “se aplica ao empreendedorismo de *start-up*, ao empreendedorismo social e também ao empreendedorismo corporativo”. Isso demonstra a importância desse processo no início de um negócio ou até mesmo na reestruturação de um já existente. Fica claro ainda que, tendo um Plano de Negócios bem desenvolvido o empreendimento fica fundamentado não só na teoria, como também no passo a passo prático para que ele saia do papel para a realidade (DORNELAS, 2020, p. 94).

2.1.1 Etapas do Plano de Negócio

Compreendido o que é o Plano de Negócio e sua importância para empreendedores e empresas, torna-se necessário identificar e descrever as etapas que constituem um plano, ainda que de forma genérica, levando em consideração a diversidade de modelos e estruturas de documentos que se adequam às diferentes necessidades e de acordo com os interessados.

A partir do reconhecimento de inúmeros modelos de planos, aqui se definiu utilizar três estruturas que elucidam os comumente encontrados em livros, manuais e no mercado. A exemplo, a estrutura apresentada por Dornelas (2021) que apresenta o Plano de Negócios como sendo composto por pontos fundamentais a serem apresentados aos interessados naquele negócio, conforme segue:

Estrutura 1 – Dornelas (2021):

1.a Capa: Onde se colocam informações gerais sobre a empresa, chamada também pelo autor de “página de título”; **1.b Sumário:** onde devem ser apresentados os títulos das seções e subseções do plano de negócio; **1.c Sumário Executivo:** Seção destinada a fazer a síntese inicial. Sua função principal é prender a atenção do leitor por isso deve conter perguntas-chave como: “O que? Onde? Por que? Como? Quanto? Quando?”, além de apresentar respostas para esses questionamentos; **1.d Descrição da Empresa:** essa etapa como o nome já diz deve descrever a empresa em detalhes, levar o leitor ao real conhecimento do seu negócio e como pode ser favorável ao seu cliente; **1.e Produtos e Serviços:** destinada a mostrar os produtos e serviços que sua empresa pretende oferecer, essa seção serve como vitrine para o seu cliente/fornecedor e/ou parceiros possam enxergar o valor agregado da mercadoria; **1.f Mercado e Competidores:** a avaliação de mercado pode ser considerada um dos fatores mais importantes para um Plano de Negócios, por isso nessa fase a pesquisa minuciosa dos concorrentes deve ser feita, buscando sempre a diferenciação da empresa que a apresenta; **1.g Marketing e Vendas:** O plano de marketing e como a empresa pretende alcançar os objetivos de vendas são destacados nessa etapa. Com isso devem ser inseridos o 4 P’s do marketing (produto, preço, praça e propaganda); **1.h Análise Estratégica:** deve-se apresentar de forma lógica e direta onde a empresa se encontra no atual momento do plano, sem deixar de lado a projeção de vendas e lucros, ou seja, suas metas atuais e futuras. Podem ser inseridas ferramentas como matriz *SWOT*; **1.i Plano Financeiro:** fundamental para todo negócio,

o plano financeiro entra com a análise de caixa e como a empresa pretende se manter ao longo dos anos, além de qual o prazo para retorno de investimentos de curto médio e longo prazo; e, **1.j Anexos:** documentos que o autor do plano julgar importantes para complementação do plano como um todo.

Para além dessa síntese, Dornelas (2020) descreve em seu livro “Empreendedorismo corporativo” os detalhes de como são as etapas e o que é necessário para desenvolver um bom e eficaz Plano de Negócios.

Outra estrutura de planos de negócios facilmente encontrada é apresentada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que atua no fortalecimento do empreendedorismo, visando o desenvolvimento e a competitividade de micro e pequenas empresas no Brasil. Essa estrutura pode ser compreendida, de forma sucinta, na sequência:

Estrutura 2 - Sebrae (2013):

2.a Sumário Executivo: junção dos pontos 1.a e 1.b já descritos na estrutura anteriormente apresentada, a saber - sumário e sumário executivo. **2.b Análise Mercado:** de mesmo modo como o item 1.e apresentada por Dornelas (2020), a análise de mercado considera fatores como concorrência e diferenciação no nicho de mercado; **2.c Plano de Marketing:** semelhante ao item 1.f da estrutura anterior, o plano de marketing considerado por essa autora descreve a linha de produtos a serem vendidos e também como será realizado esse processo; **2.d Plano Operacional:** chamado de “layout ou arranjo físico” a autora descreve como sendo a capacidade produtiva da empresa e também avaliação de mão obra e equipamentos; **2.e Plano Financeiro:** igualmente ao apresentado no item 1.i da estrutura anterior, foca, como próprio nome diz, na avaliação do que será gasto e obtido em determinado período de tempo; **2.f Construção de Cenários:** etapa na qual pode ser vista a diferença entre os planos já apresentados. Nesse item preocupa-se com um futuro pessimista, otimista e o cenário provável, assim os interessados (líderes, gestores, investidores) já têm possíveis táticas a serem aplicadas caso cada um desses cenários ocorra futuramente; e, **2.g Avaliação Estratégica:** que a autora apresenta a análise FOFA- Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças que a empresa pode ter, ou seja, essa última etapa é uma visita a todos os itens que foram apresentados anteriormente.

Outro exemplo selecionado para compreensão da estrutura de um plano de negócios é o apresentado por Galli e Giacomelli (2017), conforme segue.

Estrutura 3 - Galli e Giacomelli (2017):

3.a Resumo Executivo: como o próprio nome sugere, este item resume o plano; **3.b Análise do Mercado:** essa etapa que se mistura com o plano de marketing já apresentados nas demais estruturas anteriores, discorre sobre clientes, concorrência e fornecedores; **3.c Plano de Marketing:** nessa estrutura o plano de marketing se preocupa mais com a definição e compreensão dos 4p's do marketing (produto, preço, praça e promoção); **3.d Mapear Plano Operacional:** se preocupa com operacional e recursos humanos, assemelha-se ao apresentado pelo item 2.d da estrutura anterior; **3.e Plano Financeiro:** comum aos três autores, este tópico trata de investimentos, custos e retornos financeiros; **3.f Projetar Cenários e fazer análise da Matriz SWOT:** tal como o exposto pelo SEBRAE (2013), essa etapa exhibe possíveis cenários futuros e ainda acrescenta uma ferramenta para esse fim: a análise da Matriz SWOT que é o estrangeirismo da análise FOFA já mencionada; e, **3.g Avaliar o Plano de Negócio:** essa etapa demonstra que o Plano de Negócios é um documento “vivo” e que não se deve esperar um longo período (após a implementação) para fazer mudanças e avaliações sobre ele.

Para melhor entendimento do que foi apresentado, foi elaborado o Quadro 1, que reúne os itens mais relevantes na visão da autora deste estudo:

Quadro 1: Destaques encontrados nos planos de negócios estudados

Etapas do Plano de Negócios	Descrição
Sumário Executivo	Seção na qual deve conter os principais motivos pelos quais esse empreendimento deve ser aberto, deve despertar no leitor a vontade de continuar a leitura do plano.
Descrição da Empresa	Deve conter o nome da empresa, o porte que inicialmente terá, o local onde será instalada e sua capacidade de produção semestral, por exemplo.
Análise de Mercado	Uma das etapas fundamentais no plano, onde se deve investigar seus concorrentes. Verificar a fundo o que ele vende, qual o valor, qual a sua clientela, quais os erros que ele comete etc. Tudo isso afim de não cometer os mesmos erros e se diferenciar aos olhos do seu público-alvo.
Plano Operacional	Etapla destinada a verificar os recursos humanos do seu projeto, além de verificar a quantidade de mão de obra e equipamentos necessários. Se preocupa também com a qualificação dos funcionários e o arranjo físico da empresa (layout).
Plano de Marketing	Onde o autor do Plano se preocupa em como seu produto será visto, tanto pelos seus clientes quanto seus fornecedores e até mesmo funcionários. Nessa etapa é fundamental um olhar crítico e aguçado para as intempéries do mercado. Pode-se lançar mão dos 4p's do Marketing (produto, preço, praça e promoção).
Plano Financeiro	Como o nome sugere se atenta as finanças da empresa. Qual será o investimento inicial, como conseguiu-lo, qual o fluxo de caixa e em quanto tempo poderá ser visto o retorno financeiro.
Construção de Cenários	Após as etapas anteriores estruturas esta etapa se preocupará com o os cenários, tanto com os otimistas, quanto os pessimistas. Deve-se avaliar o que será feito caso cada um deles aconteça. Esse processo promete uma maior segurança, pois proporciona um plano "B" as possíveis situações. Comum o uso da Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças).

Fonte: Elaborado pela autora

Após a finalização, o plano deve ser visto, distribuído e apresentado a todos os interessados no sucesso do empreendimento em questão. Ou seja, “o plano de negócio pode ser lido por funcionários, investidores, banqueiros, investidores de risco, fornecedores, clientes, conselheiros e consultores”. Ainda é necessário ter claro que “o leitor esperado do plano muitas vezes afeta seu conteúdo e foco” (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2014, p, 175), motivo pelo qual o plano precisa ser recorrentemente revisto e, caso necessário, adaptado a cada interessado no negócio.

O Plano de Negócios pode ser considerado também como a principal ferramenta para captação de recursos externos e, por isso, se torna relevante apresentá-lo, ao que se conhece por “Investidor Anjo” (*Angel Investor*). O “Anjo” é, geralmente, um empresário bem-sucedido que tem interesse em diversificar suas aplicações” (BIZZOTTO, 2008, p. 28).

Essa gama de oportunidades que o Plano de Negócios gera, tanto interna como externamente, pode e deve ser explorada. A exemplo disso, observa-se que cada uma das etapas de elaboração traz consigo uma melhor compreensão do empreendimento. Essa ampla percepção leva o funcionário ao maior interesse pelo trabalho, gera melhor comunicação entre líderes e liderados, auxilia na obtenção de investimentos financeiros externos, deixa os fornecedores mais cientes sobre a parceria que será firmada, e, além disso, oferece segurança aos seus acionistas e parceiros, pois coloca em pauta a identificação dos ricos e a viabilidade do negócio.

Nos Planos de Negócios pesquisados e citados acima pôde ser visto que existem etapas que são comuns entre eles, e uma delas é o plano de marketing. Isso representa como o Plano de Marketing é importante para a empresa desde o início. O Plano de Marketing oferece importantes contribuições para o entendimento de mercado, direciona quem será seu possível cliente e auxilia na escolha da melhor maneira de atender à suas expectativas, pois o cliente será o ponto central, o motivo pelo qual a empresa trabalhará.

Nesse sentido, será tratada nas próximas seções a discussão sobre o Plano de Marketing e a Gestão da Carteira de Clientes, permitindo demonstrar a correlação entre estes temas.

2.2 PLANO DE MARKETING E A GESTÃO DA CLIENTELA

Apreendido como é a estrutura de um Plano de Negócios e tendo definido o objetivo a que se propõe este estudo, faz-se necessário compreender melhor o Plano de Marketing e

como ele se apresenta na prática, bem como a própria compreensão sobre o que é o Marketing e como ele se apresenta.

Dentro do Marketing existe uma vertente que se preocupa com a gestão voltada para a clientela. Sabendo disso, se faz necessário o estudo do chamado de Marketing de Relacionamento. O Marketing de Relacionamento é a busca pelo estreitamento de relações comerciais com seus clientes, a busca pela compreensão das suas necessidades para assim construir um relacionamento mutuamente saudável e crescente (ZENONE, 2018).

O Marketing de Relacionamento faz uso de diversos métodos para alcançar seu objetivo fim, que é a comunicação, cuidado e administração de clientes. Esses métodos visam identificar seus clientes de forma individualizada, trazendo-os para mais perto da empresa e fomentando a confiança e desenvolvimento de boas relações (STONE; WOODCOCK, 1998).

Alvarez (2015) discorre sobre como a concorrência tem crescido e como isso afeta o mercado, pois uma vez que o cliente se torna mais meticoloso, o fornecedor tende a seguir o mesmo caminho. Com o crescimento da oferta e a constante mudança na forma com que o produto e/ou serviço se apresenta aos clientes, o que pode ser observado é um aumento da pressão no mercado e a alta geração de negócios que não se baseiam apenas na troca clássica dinheiro-produto, mas envolvem também a personalização da venda. Diante disso, o Marketing de Relacionamento se torna muito importante para se conhecer e compreender a clientela de uma empresa, bem como seus interesses de compra e relacionamento com essa.

Segundo Lambin (2000, p. 115), o marketing se apresenta por meio de duas abordagens:

a) Marketing estratégico: a abordagem de análise das necessidades do mercado, de identificação dos segmentos desse mercado, da sua atratividade, do nível de competitividade e da escolha de uma estratégia e de um posicionamento.

b) Marketing operacional: a abordagem de ação operacional sobre o segmento alvo escolhido, definindo objetivos e estáticas, por meio de um plano de marketing, da definição das ações do marketing *mix*, do estabelecimento do orçamento de marketing e da implantação e controle.

Dessas formas, além de possibilitar entender o mercado, o marketing passa a permitir entender o cliente, levando os gestores a criar o *mix* de produtos e serviços que melhor atende à sua clientela, essa entendida como o conjunto de clientes que se relaciona com a organização.

Ikeda e Campomar (2006) apresentam a ideia de que o Plano de Marketing é parte de um documento escrito e elaborado para direcionar os líderes com o seu conteúdo sobre mercado, negócios e clientes. Dessa forma, o documento distribui responsabilidades e auxilia a equipe com a melhor estratégia a ser tomada.

O plano de marketing ainda cria na equipe o interesse pela clientela por “ser um mapa das necessidades e das oportunidades em que se baseiam os negócios da organização e seus mercados” e, para além disso, é importante “relacionar as contribuições dos departamentos não envolvidos em marketing para atender às necessidades dos clientes” (IKEDA; CAMPOMAR, 2006, p.125).

Com isso, é possível discutir como esses caminhos podem andar juntos no interior de uma organização e, de modo estratégico, é possível decidir como se deve conhecer e valorizar o cliente individualmente, bem como, como compreendê-los enquanto grupos de clientes de perfis semelhantes. Além disso, o Plano de Marketing pode permitir gerenciar a carteira de clientes a fim de melhor atendê-los, prevendo suas demandas e tornando-os cada vez mais propícios a grandes oportunidades financeiras.

2.3 GESTÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES

Fundamental a qualquer departamento, a gestão deve ser entendida e praticada por seus responsáveis, a saber: líderes, supervisores, coordenadores e todo e qualquer cargo estratégico. Não diferente disso, os clientes necessitam de gestão direta, para que esse adquirente seja uma figura sempre presente e que traga ganhos financeiros crescentes e expressivos à organização.

“Gestão é a arte de fazer o que deve ser feito por meio de outras pessoas. Envolve mobilizar uma série de recursos para atingir os objetivos desejados”. Ainda é importante salientar que, “as grandes organizações têm maneiras padronizadas e rotineiras de trabalhar, com as quais todos já estão acostumados, tornando bem simples manter as coisas na direção usual. Assim, a dificuldade está em mudar o foco” (BIRKINSHAW; MARK, 2020, p. 7).

Segundo o SEBRAE (2017), a Carteira de Clientes é um dos maiores bens que o time comercial de uma empresa pode possuir. Porém, quando os esforços são voltados apenas para a captação de clientes e o crescimento da carteira não tem uma gestão inteligente desses contatos, o resultado dificilmente aparece.

Outro termo encontrado na literatura para definir carteira de clientes é “Portfólio de Clientes”. Para Wind e Mahajan (1981) a análise do portfólio de clientes pode ser eficaz e trazer resultados, desde um exame superficial até a definições mais profundas, pois se pode utilizar de estratégias e recursos que a empresa oferece, e com a divisão que se faz da clientela pode arranjá-la de forma mais lucrativa, ou seja, colocar os esforços onde pode ele gerar mais retorno financeiro.

“Quando se discute gestão de clientes, há uma visão centrada no potencial do cliente e no relacionamento que pode ser desenvolvido, e se estabelece a visão do mercado para a empresa”. Dessa maneira, “ao gerenciar os clientes individualmente, estabelece-se direcionamento e controle dos objetivos com cada um deles, o que permite ter controle sobre o resultado das vendas”. De forma resumida o que se capta é que, “se existe um controle sobre as interações e são estabelecidos objetivos por cliente, há um controle sobre as vendas totais e os resultados podem ser avaliados de forma específica” (ALVAREZ, 2015 p. 151-152).

Por fim, a gestão de uma Carteira de Clientes passa por gerir as regras de mudança na classificação de clientes, ou seja, é crucial determinar os critérios de colocação de novos clientes nas classes de segmentos, a chamada classe de entrada, bem como os critérios de evolução dos mesmos dentro do sistema (ROÇADAS, 2008). Para isso, é necessário levar em consideração, além do emprego de conhecimentos gerenciais, o uso de ferramentas para a gestão dos clientes, conforme se verá adiante.

2.3.1 Ferramentas para Gestão da Carteira de Clientes

Reconhecer o cliente, identificar seus problemas centrais, saber como resolvê-los e, principalmente, saber como fidelizar esse cliente são pontos fundamentais do gerenciamento. Entretanto, entender qual a melhor maneira de fazê-lo, tendo em vista que cada um deles tem sua característica, tamanho e maneira de compra diferentes, é uma das dificuldades que o setor comercial enfrenta diariamente.

Com isso em mente, é cada vez mais comum a divisão de clientes em grupos, separando-os em grandes, médios e pequenos, sendo os mais estratégicos os grandes clientes. Para elaborar esse tipo de divisão entre grupos de clientes pode-se utilizar de diversos conhecimentos de mercado, bem como de conceitos como “a lei de Pareto que estabelece que, 80% dos negócios são resultantes de 20% dos clientes”, além de observar a tendência de que, “algumas vezes, 5% dos clientes chegam a representar 50% dos negócios” (ALVAREZ, 2015, p. 89).

Muito visto nos livros de Marketing e relacionamento com clientes, o CRM (*Customer Relationship Management*) ou Gestão de Relacionamento com o Cliente é um conjunto de práticas que “ajuda as empresas a gerenciar de maneira efetiva as interações com os consumidores para manter a competitividade” (DEMO, 2015, p. 4 *apud* MISHA e MISHARA, 2009).

Além dessas práticas, são implementadas ferramentas que auxiliam e tornam esse tipo de gestão padronizada e de fácil entendimento de todos da equipe. Uma dessas ferramentas que pode trazer maior agilidade à gestão, tendo em vista que os dados são de extrema importância, é o DBM (*Database Marketing*). O DBM pode ser compreendido como:

“uma coleção de dados inter-relacionados de clientes e transações que permite a oportuna busca ou uso daquelas informações para transformá-las em oportunidade de mercado. Em outras palavras, você pode utilizá-lo para segmentar lista de clientes, ou de *prospects*, identificar e prever tendências de compras, e personalizar suas comunicações de marketing para estes clientes ou *prospects*, de modo a assegurar o maior índice possível de resposta” (KOBBS, 1993, p. 318).

Outra ferramenta importante é o BI (*business intelligence*), que tem como seu principal enfoque ser um sistema que fomenta o compartilhamento de informações estratégicas, tendo como plano de fundo gráficos de visão completa, porém facilitada, dos números que os clientes representam ao negócio (CARVALHO, 2003).

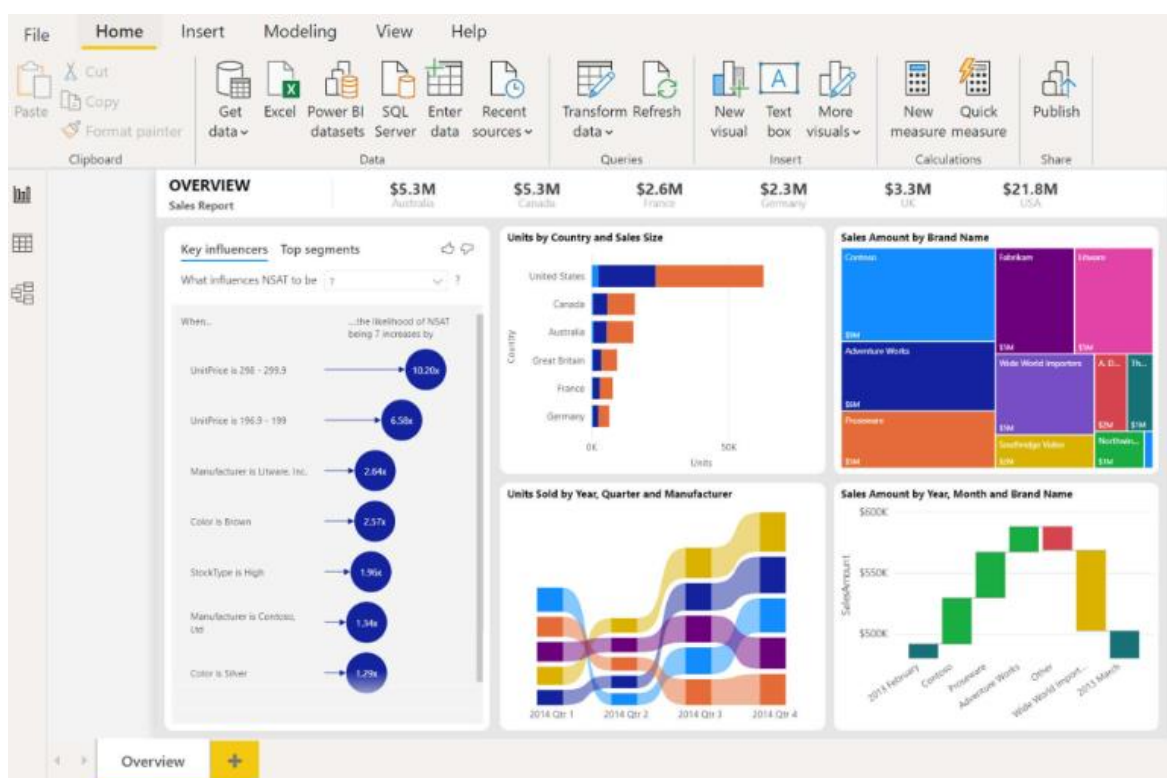
Como um braço do BI, apresenta-se o *software* Power BI,¹ programa da empresa Microsoft que, segundo ela, é “um pacote de ferramentas de análise de negócios que oferece *insights* em toda a sua organização”. Esse programa tem ganhado espaço no mercado por ser de fácil manuseio e por transformar números em gráficos vivos e de fácil

¹ <https://powerbi.microsoft.com/pt-br/>

compreensão. Quando usada para clientela pode trazer consigo uma visão global da carteira de clientes, favorecendo assim, a gestão.

A Figura 1 exemplifica como o programa oferece diversos recursos que, quando abastecidos com dados relevantes, se tornam gráficos diferentes dos comumente encontrados e facilita a visão geral do conteúdo que se quer destacar.

Figura 1: Recursos possíveis com o uso da ferramenta



Fonte: Microsoft®

A Interface do *Power BI* é a principal vitrine do programa. A facilidade de criação de gráficos e indicadores (como mostrado na Figura 1) fizeram o programa ganhar o mundo com clientes como P&G®, TOYOTA®, KPMG®, TMOBILE®, entre outros.

Com o apresentado nesta sessão, nota-se que há uma crescente atenção com a gestão de clientes. O conceito trazido pelo Marketing de Relacionamento criou a preocupação com os dados dos clientes e suas experiências. O que se encontra na literatura abre um caminho que leva desde ao simples modo de gerir até a mais sofisticada e tecnológica maneira de

fazê-lo, como já veem sendo explorado por grandes empresas no mercado, a exemplo das ferramentas apresentadas pelo BI e o DBM já mencionados.

3 DISCUSSÃO

Conceituado e estudado no capítulo anterior, o Plano de Negócios pode alavancar empresas dando enfoque a setores que necessitam de atenção especial. Sendo assim, a discussão do presente trabalho se dedica no primeiro momento ao destaque de sua importância, bem como de suas limitações.

3.1 A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPRESAS JÁ ESTABELECIDAS NO MERCADO

Sabido que o Plano de Negócios é um manual notável, buscou-se esclarecer que a sua importância se dá tanto para a abertura e gestão de novos negócios, por meio de ações empreendedoras, até a gestão cotidiana de empresas já existentes, aplicados num contexto que se convencionou chamar de empreendedorismo corporativo. É explícito que cada uma das etapas do Plano de Negócios traz certa clareza e visão de futuro ao gestor, pois se preocupa com macro esferas organizacionais indispensáveis, tais como as áreas de operações, finanças e marketing.

O roteiro do plano de negócio pode se encaixar perfeitamente no empreendedorismo corporativo, pois se observado como um documento vivo e mutável, atende diferentes demandas em momentos variados da empresa. Para que isso ocorra de fato, carece de uma certa preocupação, não só com os macros do projeto, mas também pontos micros do empreendimento.

Nota-se que existem limitações em alguns desses pontos, a exemplo disso é o que ocorre com o Plano de Marketing. Pôde ser visto em uma série de modelos de Plano de Negócios que o Plano de Marketing normalmente enfoca o estudo da mercadologia (como a própria tradução literal nos fornece), além do foco em identificar e agir sobre os 4P's do Marketing, trâmites internos, produto e serviços, e outros elementos que precisam ser notados e estudados. Contudo, como o enfoque dos planos normalmente se dá sobre o planejamento inicial e preocupações com o estabelecimento de novos negócios, tal plano tende a desconsiderar atividades do marketing para empresas já consolidadas, tais como

o pós-venda, a fidelização e a experiência do cliente, tópicos esses que são a cerne do setor comercial.

Em uma empresa nascente não há, ainda, uma percepção de quem serão seus clientes efetivos, pois ainda não os tem (o que pode até justificar não ter tanto enfoque no mesmo). Mas, pensando no Plano de Negócio para empresas já estabelecidas no mercado, em que se tem uma noção mais ampla e clara dos clientes, a ótica deve ser outra.

O Plano de Marketing não leva em consideração a forma como tratar os dados preciosos que são gerados pelos clientes diariamente e a falta de estratégias para se lidar com a clientela se torna insustentável no longo prazo. Estes planos parecem induzir que se conheça o mercado a partir de análises preliminares e estratégias para conquistar clientes, mas normalmente não apresentam em seus modelos os métodos, técnicas e/ou ferramentas para mantê-los ativos, dando a devida importância a esse capital para os negócios.

Essa lacuna que foi identificada no Plano de Marketing passa a ser mais significativa quando se pensa que a organização pode dispender de recursos específicos e direcionados para cada cliente ou seus grupos, sabendo qual é *modus operandi* destes, como atendê-los e como fidelizá-los. Como exemplo desses recursos pode-se citar os consultores que têm atendimento exclusivo e diferenciado a clientes estratégicos para as empresas.

A divisão de clientes dos mais relevantes para os menos relevantes vem sendo difundida em empresas, de médio e grande porte, que categorizam seus clientes em A, B, C, D, E e F. Onde A são clientes que retornam mais valor financeiro e apresentam grande oportunidade de novos negócios, e, por assim ser, necessitam de consultores para suportá-los, tanto de maneira administrativa quanto técnica; os clientes tipo “B”, onde a estratégia é voltada a fornecer recursos e atenção para se tornem clientes do tipo “A” (por esse motivo também contam com consultores estratégicos) e, a partir dessa categoria, ou seja, de “C” a “F”, são clientes que têm um suporte mais distante porque, apesar de importantes, não retornam valor financeiro suficiente para terem um atendimento dito como especial.

Essa limitação de armazenamento e tratamento de dados, experiência do cliente e cultura do pós-venda se torna ainda mais palpável quando se busca encontrar ferramentas para apoiar o setor comercial. Com isso, o Plano de Negócios para empresas que estão

estabelecidas no mercado seria melhor pensado e executado se essa lacuna no Plano de Marketing fosse preenchida, se não nos manuais, ao menos de forma prática.

Para isso, este trabalho buscou estudar e destacar as principais ferramentas que auxiliam o gerenciamento de informações e conseqüentemente um melhor entendimento do seu cliente, o que leva ao aproveitamento máximo de cada carteira.

3.2 FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES E SUAS APLICAÇÕES

Visto a importância das ferramentas gerenciais para coleta e que a administração de dados é relevante e extremamente vantajosa, a proposta desta seção é destacar as principais ferramentas encontradas e salientar seus principais métodos de gerenciamento. Com isso, se torna possível auxiliar o time estratégico nos tipos de ferramentas que se tem no mercado, além disso, permite apresentar quesitos para avaliar qual delas melhor se encaixa no momento da empresa, direcionando assim o melhor tratamento ao cliente, cuja importância foi explicitada anteriormente neste trabalho.

Foi realizada uma pesquisa por softwares de gestão, essa pesquisa que teve como base os principais requisitos estudados no CRM. Foram destacadas então, as 10 ferramentas mais relevantes na visão da autora. O intuito dessa pesquisa é justamente auxiliar a gestão em onde e como encontrar meios que possam proporcionar uma eficiente administração dos dados da clientela.

Os principais softwares encontrados são apresentados no Quadro 2, no qual se apresenta também os endereços eletrônicos onde podem ser encontrados, bem como uma breve descrição sobre eles.

Quadro 2: Principais ferramentas para gerenciamento da clientela

Software	Endereço Web	Descrição
RD Station	https://www.rdstation.com/	Ferramenta desenvolvida para escalar o Marketing e vendas, essa ferramenta promete criar fluxos, <i>landing pages</i> e todo o processo de captação de leads entre outros.

Software	Endereço Web	Descrição
<i>Pipedrive</i>	https://www.pipedrive.com/pt	Com Layout mais simples auxilia pequenas equipes a terem seus clientes mapeados propiciando vendas voltadas ao porte do cliente. Automatização de vendas, gerenciamento de indicadores e relatórios.
<i>Agendor</i>	https://www.agendor.com.br/	Ferramenta brasileira desenvolvida para agilizar o atendimento aos clientes feito para empresas <i>B2B</i> (onde o cliente final é outra empresa). Conta com mapa e funil de vendas entre outros.
<i>Piperun</i>	https://crmpiperun.com/	Plataforma para aceleração de vendas, foi desenvolvida para auxiliar nas vendas através da organização dos clientes, qualificação e retenção deles.
<i>High Sales</i>	https://highsales.digital/sistema-crm	<i>Software</i> mais voltado para o Marketing Digital, o High Sales disponibiliza dados para melhor verificação do poder de compra dos seus clientes, facilitando a equipe a vender mais e melhor.
<i>Freshsales</i>	https://www.freshworks.com/br/crm/sales/	Ferramenta que tem como objetivo unir telefone, e-mail, monitoramento do cliente. Apresenta também <i>lead scoring</i> e dá acesso ao pipeline de vendas entre outros.
<i>Nectar CRM</i>	https://nectarcrm.com.br/	Voltado também para <i>B2B</i> essa plataforma apresenta a organização da carteira de leads dos clientes, foca na antecipação de ganhos e fornece funil de vendas indicadores entre outros.
<i>Ploomes</i>	https://www.ploomes.com/	A maior plataforma da América Latina se preocupa com o engajamento dos vendedores com os clientes. Conta com <i>workflow</i> , funil de vendas, gerador de propostas comerciais e automação de documentos entre outros.
<i>Moskit</i>	https://www.moskitcrm.com/	Voltada para equipes que precisam aumentar as vendas, foca em entender o cliente e suas necessidades, para isso conta com funil de vendas, auxilia no agendamento de atividades para melhor retorno ao cliente, interage com o Google agenda e apresenta relatórios comerciais completos.
<i>Oracle</i>	https://www.oracle.com/br/cx/sales/	Plataforma que orienta vendedores a focarem em clientes com grandes oportunidades de vendas. Para isso, conta com um banco de dados completos e, com esses dados, facilita a confecção de planos personalizados o que acarreta a vender mais e melhor.

Fonte: Elaborado pela autora

Nos estudos realizados separou-se os softwares acima em categorias, como uma maneira simples de auxiliar a gestão na tomada de decisão sobre qual utilizar.

Sendo assim, os softwares para empresas que desejam iniciar a gestão de clientes e, conseqüentemente, a cultura de pós-vendas nos vendedores são: *Pipedrive; Freshsales; Piperun e Ploomes*. Softwares para empresas que já tem certo conhecimento dos dados dos clientes, porém precisam melhorar vendas, destacam-se os: *RD Station; Oracle; Moskit*. E por fim, softwares para empresas que pretendem aperfeiçoar processos em andamento e que desejam contar com maiores e mais atuais ferramentas inseridas: *Agendor; High Sales e Nectar CRM*.

Levando em consideração que cada uma das ferramentas apresentadas acima conta com informações como preços, quantidade de ferramentas disponibilizadas, *layout*, tempo de licença e objetivos gerais distintos, é importante para o gestor responsável pela escolha do *software* conhecer a fundo os integrantes da sua equipe e principalmente conhecer detalhadamente seus principais clientes.

Somente sabendo onde estão seus gargalos é que o gestor estará apto a decidir qual *software* se encaixará melhor à sua necessidade, tanto dentre os softwares destacados, quanto em outros que podem ser encontrados no mercado ou até mesmo desenvolvidos para cada caso específico.

Por fim, entendendo seu cliente e equipe, tendo visão crítica de seu processo e total entendimento de onde se encontra e para onde a empresa está seguindo, a gestão comercial poderá escolher o melhor método a ser utilizado, e assim poderá garantir o aumento de vendas e melhorar os números do setor e, por consequência, da organização. Assim, apresentadas algumas possibilidades nessa discussão, mas não se restringindo a tais, os gestores podem agregar ferramentas e métodos de Gestão da Carteira de Clientes ao Plano de Marketing, tornando ainda mais completo e útil o Plano de Negócios para empresas já em atividade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho buscou-se apresentar conceitos que são basilares para empresas que desejam impulsionar as vendas e reestruturar o Plano de Negócios. Para isso, as etapas do Plano de Negócios foram desmembradas, compreendidas e estudadas, dando ênfase no Plano de Marketing por se relacionar com a área de gestão da clientela, foco deste estudo. Mostrou-se também como se dá a Gestão da Carteira de Clientes e quais são as

ferramentas que podem facilitar a tomada de decisões no setor Comercial, bem como apresentados conceitos gerais sobre Gestão e Marketing de Relacionamento.

Com a compreensão acerca dos temas acima foi possível entender como o Plano de Negócios vem sendo comumente empregado nas empresas nascentes e assim aponta para uma brecha que compromete seu uso em empresas já estabelecidas no mercado. Essa lacuna foi encontrada no Plano de Marketing, etapa na qual se despende muitos recursos e análises com a parte externa ao negócio (mercado em potencial), porém não contém em si informações e ferramentas que auxiliem a Gestão da Carteira de Clientes e fidelização deles.

Inseriu-se no estudo uma discussão sobre possibilidade de divisão da Clientela e, ciente da limitação no Plano de Marketing para empresas já estabelecidas, buscou-se discutir quais as melhores ferramentas para se fazer a Gestão da Carteira de Clientes, visando lucro e retenção de clientes. Para melhor compreensão, foi criado um quadro com os destaques a respeito das ferramentas em forma de *softwares* que prometem a visão global da clientela e gestão total dos seus dados, a fim de conhecê-los para atendê-los melhor.

Este estudo contribui teoricamente ao discutir a importância e aplicabilidade do Plano de Negócio, defendendo a incorporação de mudanças para aplicação em empresas já estabelecidas no mercado, tendo em vista que se tais alterações forem aplicadas, esse plano pode se tornar ainda mais útil para o cotidiano de uma dada empresa. Isso porque o plano se torna aplicável não só antes do empreendimento sair do papel, mas também contribui para que esse seja aplicável a qualquer momento, o que o torna ainda mais precioso aos olhos dos investidores, fornecedores e toda equipe envolvida. Tendo isso em vista, o Plano de Negócios passa a ser um documento atemporal e flexível às demandas que possam surgir na empresa ao longo do tempo.

Dentre as limitações do trabalho, salienta-se a dificuldade de encontrar na literatura ferramentas e planos de ação que apresentem clareza de gestão aos administradores do setor comercial, a falta de informações e *softwares* de gestão voltadas aos dados e à clientela. Outra limitação encontrada é que mesmo quando foram localizados tais *softwares*, a maioria eram pagos, o que impossibilitou o aprofundamento em suas ferramentas. Esse fato traz à tona ainda a realidade de vendedores e setores que, desprovidos de conhecimentos, não conseguem gerir seus clientes de forma ótima, e,

mesmo que haja algum tipo de desejo do executivo em treinar sua equipe, há uma falta de recursos pagos e gratuitos no mercado para tal gestão de clientes.

Sugere-se que novos estudos possam aprofundar discussões no universo do Marketing de Relacionamento empregado no Plano de Marketing que, inserido no Plano de Negócios, possa colaborar mais com empresas já estabelecidas e possibilite inovação nesses planos para que as novas empresas sejam mais efetivas quando entrarem no mercado, contribuindo não só para o crescimento interno do setor comercial, mas para que a empresa se estabeleça e seja destaque entre sua clientela e em seu nicho de negócio.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, Francisco J. S M. **Gestão estratégica de clientes - Key account management**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502636316/>. Acesso em: 16 abr. 2022.
- BIRKINSHAW, Julian; MARK, Ken. **25 ferramentas de gestão**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550805115/>. Acesso em: 16 abr. 2022.
- BIZZOTTO, Carlos Eduardo N. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522468232/>. Acesso em: 05 mai. 2022.
- CARVALHO, R. B. **Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento**. Belo Horizonte: Editora Arte, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597028089/>. Acesso em: 16 abr. 2022.
- DEMO, Gisela. **Marketing de Relacionamento & Comportamento do Consumidor: Estado da Arte, Produção Nacional, Novas Medidas e Estudos Empíricos**. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522497256/>. Acesso em: 07 mai. 2022.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. São Paulo: Empreende, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587052083/>. Acesso em: 06 abr. 2022
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo corporativo**. São Paulo: Editora Empreende, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587052045/>. Acesso em: 16 abr. 2022
- GALLI, Adriana V.; GIACOMELLI, Giancarlo. **Empreendedorismo. 3. ed.** – Porto Alegre: SAGAH, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595022492/>. Acesso em: 06 abr. 2022.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: AMGH, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553338/>. Acesso em: 09 mar. 2022.

IKEDA, Ana A.; CAMPOMAR, Marcos C. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo.** São Paulo: Editora Saraiva, 2006. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088416/>. Acesso em: 28 abr. 2022.

KOBS, Jim. **Do marketing direto ao database marketing.** São Paulo: Makron Books, 1993.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico.** 4. ed. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

ROÇADAS, CLÁUDIA V. R. M. **Populações Emparelhadas com Reclassificação Periódica: Aplicação a uma Carteira de Clientes.** Lisboa, 2008. 1-112

SEBRAE. **Como Elaborar Um Plano de Negócios. Brasília** – Brasília, 2013. Disponível em:
<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2022

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TAJRA, Sanmya F. **Empreendedorismo: da ideia à ação.** São Paulo: Editora Saraiva, 2020. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536533834/>. Acesso em: 06 abr. 2022

TAJRA, S. F.; SANTOS, F. **Empreendedorismo: questões nas áreas de saúde, social, empresarial e educacional.** São Paulo: Érica, 2012.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração [livro eletrônico] / Egon Walter Wildauer.** – Curitiba: InterSaberes, 2012. – (Série Plano de Negócios).

ZENONE, Luiz C. **Fundamentos de Marketing de Relacionamento.** 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013764/>. Acesso em: 01 jun. 2022.

WIND, Y.; MAHAJAN, V. **Designing product and business portfolios.** Harvard Business Review, 1981. Disponível em: <https://hbr.org/1981/01/designing-product-and-business-portfolios>. Acesso em: 05 mai. 2022