

UMA VISÃO ESTRATÉGICA DA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO APLICADA AO *BUSINESS TO BUSINESS*

*José G. Lupoli Junior**

Resumo

O texto aborda o conceito de segmentação aplicada ao business to business — segmentação industrial ou institucional — que, diferente da segmentação de mercado consumidor, recebe pouca atenção dos meios acadêmicos, apesar da técnica, nesta situação, possuir características muito peculiares e específicas no seu planejamento e implementação, principalmente quando aplicada a um processo de apreciação estratégica.

Neste contexto, o artigo preocupa-se apenas com os aspectos e recomendações teóricas, procurando contribuir com as necessidades daqueles que necessitam do indispensável suporte conceitual para, adaptando-se à sua realidade empírica, implementar com maior segurança um processo de segmentação industrial ou institucional.

* José G. Lupoli Junior é mestre em Administração pela FEA/USP, Major da Força Aérea Brasileira, coordenador do curso de Administração da UNIBAN e vice-coordenador do Grupo de Operações do Programa de Pesquisas em Varejo (PROVAR) da FEA/USP.

Palavras-chave

Segmentação, business to business, estratégia, mercado empresarial, vantagem competitiva.

Introdução

Dentre as colaborações da área de marketing para a abordagem da estratégia empresarial e, principalmente, para fase da apreciação estratégica — passo anterior ao processo estratégico —, uma das mais importantes é o conceito de segmentação de mercado.

Muito já se escreveu sobre o conceito de segmentação. Destes escritos, a ênfase volta-se, na maioria das vezes, à aplicação do conceito como meio para identificar mercados consumidores finais (business to consumer). Por outro lado, poucos textos abordam a aplicação da segmentação aplicada ao relacionamento entre empresas; a denominada segmentação industrial ou institucional (business to business) — embora não faltem interessados no assunto.

A preocupação com o processo de segmentação aplicada às relações de mercado entre empresas é a principal motivação deste artigo. O texto tem como objetivo reunir alguns dos principais aspectos e recomendações sobre a segmentação industrial; as condições, espectro e limitações de seu uso como ferramenta estratégica de grande relevância.

Para isso, o texto aborda, inicialmente, a definição do conceito genérico e específico de segmentação industrial, as condições e critérios que devem ser observados na fase de formulação e implementação do processo e as bases recomendadas para orientar o processo. Por fim, o texto discute o momento em que a segmentação realmente se inter-relaciona com a estratégia empresarial, a seleção dos objetivos e a escolha dos segmentos-alvo para os quais serão desenvolvidos os esforços estratégicos. Tudo isto dentro da relação empresa x empresa, relação que, como se verá no decorrer do artigo, exige cuidados específicos no processo de segmentação.

Encerrando esta fase introdutória, é importante esclarecer que o texto tem um caráter predominantemente conceitual e genérico, portanto não há preocupações, aqui, com aprofundamentos práticos e apresentação de exemplos e casos. Tal enfoque foi seguido com o intuito de caracterizar este artigo como uma contribuição ao material

teórico sobre a segmentação industrial, na forma de uma pequena coletânea acadêmica, organizada e consolidada, das principais proposições sobre o tema.

1. Conceituação e aplicações da segmentação

Em linhas gerais, a segmentação é utilizada para identificar o mercado que a organização pretende atingir e que satisfaz às suas necessidades de sobrevivência nos negócios. A seguir veremos, com mais detalhes, como os autores entendem o conceito de segmentação e como este se envolve com a estratégia, notadamente a estratégia competitiva.

Aaker (1995:49) escreve que a segmentação é, normalmente, a chave para uma organização estabelecer uma vantagem competitiva sustentável, seja baseada em estratégias de diferenciação, custo total, seja na estratégia de foco.

Nesta direção, Kotler (1990:177) escreve que: *toda a empresa deve determinar não apenas quais necessidades servir, mas também as necessidades de quem servir*¹.

Em outras palavras, o que Kotler propõe é que as empresas se valham da técnica da segmentação antes de planejar e atuar de forma estratégica em um dado espaço de mercado.

O termo segmentação é definido por Kotler (1990:178) como o processo de se identificar grupos de compradores com diferentes desejos ou necessidades de compras. Engel e outros (1991:207) definem segmentação de duas maneiras: a primeira, como o processo de dividir grandes e heterogêneos mercados em partes menores e homogêneas, contendo pessoas ou negócios com similares necessidades e/ou respostas para grupos específicos de ofertas de mercado; a segunda definição para o conceito, segundo Engel (1995:39), relaciona-se com o processo desenvolvido para um produto ou serviço que os tornam fortemente chamativos para identificáveis subgrupos de um mercado total.

Aaker (1995:50) argumenta que, no contexto estratégico, segmentação significa identificar grupos de clientes que respondem, diferentemente de outros grupos, a estratégias competitivas.

É importante observar que o consumidor atual (não diferenciando o consumidor pessoa física da pessoa jurídica), com maior acesso a

1. O sublinhado é do autor deste artigo.

informações e, portanto, com mais conhecimento, pode: comprar em qualquer lugar, influenciar seus fornecedores e possuir maior liberdade de escolha para tomar suas próprias decisões. Em razão disto, os clientes estão deixando os padrões de consumo da sociedade de produção em massa. Suas atividades e padrões de consumo são altamente focalizados para reforçar suas próprias identidades.

Sob o ponto de vista da relação empresa fornecedora e empresa cliente, Engel (1995:43) acrescenta que o processo de escolha de um fornecedor por uma organização compradora é uma função das características apresentadas por este fornecedor e das solicitadas pelo consumidor.

Ohmae (1982:99-109), por seu lado, defende que a segmentação deve estar no bojo de qualquer esforço estratégico, quando escreve que uma organização não pode cobrir todo o mercado com igual eficácia, sugerindo que, para estabelecer uma boa estratégia sobre seus competidores, a empresa deve localizar um ou mais grupos de consumidores dentro de um mercado total e posteriormente concentrar seus esforços em identificar suas necessidades. Segundo o autor, estruturas dedicadas a grupos específicos de consumidores oferecem maiores oportunidades de obter diferenciação competitiva. Concluindo seu ponto de vista, Ohmae afirma que estratégia baseada em clientes é a base de toda a estratégia empresarial.

Grisi (1986:104-107) escreve que a segmentação é preconizada para atender as necessidades específicas da administração em conhecer o ambiente em que vive, a própria empresa e a estrutura competitiva com a qual se defronta. Sobre estes conhecimentos basear-se-ão as decisões sobre fixação de diretrizes para as estratégias. Os conhecimentos sobre o ambiente empresarial, incluindo aqueles sobre a estrutura competitiva, habilitam as organizações a detectar precocemente variações ambientais capazes de ameaçar ou oportunizar o nível das transações que mantém com seus mercados, conduzindo-as a identificar, rapidamente, novas oportunidades de negócios, fortalecendo a capacidade competitiva da organização.

Os benefícios proporcionados para as atividades decisórias da organização podem ser descritos como:

- promove o entendimento das forças que conduzem o consumidor a comprar, das suas necessidades e dos seus desejos, orientando o administrador a formular e dirigir programas de ação específicos;

- as informações contínuas sobre os segmentos fortalecem a capacidade da administração em detectar mudanças nos clientes, avaliar as potencialidades e as vulnerabilidades da concorrência e, por fim, permitir a alocação de recursos de forma mais eficiente;
- a concentração de esforços em partes selecionadas do mercado robustecem as avaliações sobre os pontos fortes e fracos da própria empresa, incentivando esforços sistemáticos de planejamento para futuros mercados;
- o estímulo à criação de objetivos mais precisos e realistas para as ações de mercado, facilitando as atividades de controle. Mercados-alvo são operacionalmente definidos e a performance da empresa pode, neste momento, ser melhor controlada.

1.1. Segmentação industrial (business to business)

Sob a óptica da segmentação industrial, Hlavaceck & Ames (1986:39-40) escrevem que a segmentação capacita muitas indústrias a concentrar seus recursos em um ou poucos grupos de consumidores, permitindo que elas respondam, eficazmente, aos requerimentos dos clientes. Uma boa segmentação industrial auxilia a organização a perceber novas oportunidades, proteger uma posição de mercado e evitar competidores. Ao contrário, uma segmentação falha pode resultar em perdas de oportunidade, competidores inesperados e perdas de negócios.

A segmentação de negócios identifica o escopo dos negócios em termos de produtos, tecnologia, serviços e o nível de competição dentro do segmento. Apenas após identificar o segmento de mercado e as necessidades deste mercado, a empresa pode identificar as oportunidades e os óbices relevantes para a estratégia.

Para os autores consultados, a escolha de mercado é a escolha de clientes e de competidores, tecnologias, políticas, comportamentos e de ambientes sociais no qual se elegeu para competir. Feita a escolha, a empresa desenvolve habilidades e recursos em volta do mercado selecionado para atendê-lo. Construindo compromissos e uma estreita relação com o cliente. Compromisso que traz em seu bojo a responsabilidades para o fornecedor de realmente servir bem seu cliente, atendendo e superando suas expectativas e necessidades.

Siqueira (1997:88-90) escreve que o impacto do pensamento da segmentação de mercado foi bem menor no marketing industrial do

que no marketing de bens de consumo. Para o autor, os executivos falham em não usar a segmentação como fundamento para o planejamento e para o controle de programas de marketing de suas organizações. Pode-se acrescentar que os prejuízos vão além dos programas de marketing, envolvendo também a gestão estratégica como um todo.

Siqueira continua sua argumentação, afirmando que a aceitação do conceito de segmentação extrapolou a habilidade dos profissionais de marketing industrial em tornar o conceito relevante quer do ponto de vista operacional, quer do ponto de vista estratégico. Como resultado disso, julgou-se, erroneamente, que os consumidores institucionais não são divididos em segmentos, levando tais organizações a selecionarem seus clientes mais por ações oportunistas do que planejadas.

O que se observa é que, geralmente, na prática, o setor institucional adota uma abordagem menos sofisticada quando pretende escolher tipos de clientes para comercializar. No máximo, os profissionais utilizam-se de um estágio único de segmentação a *macro segmentação*, não usando ou levando em conta outras bases da técnica que poderiam ser mais adequadas. Parece que as organizações ou tratam todos os clientes iguais ou consideram cada um de modo separado e individual.

Para Siqueira este comportamento está mudando, as empresas que negociam com outras empresas estão percebendo que a possibilidade de manter uma posição competitiva está cada vez mais difícil. A concorrência global, novas tecnologias e novos comportamentos dos clientes institucionais conduzem à busca de opções mais criativas para sobrevivência. A segmentação, indubitavelmente, parece ser uma das alternativas de ação.

No caso específico de organizações de menor porte que pretendem fornecer para outras instituições, Ikeda (1988:73-75) escreve que a segmentação pode criar nichos nos quais as grandes empresas não estão capacitadas ou, pode-se acrescentar, não se interessam em competir, dado o insuficiente volume de negócios de certos setores.

Engel e outros (1991:208-210) argumentam que, antes de mais nada, são requeridos três passos básicos para uma efetiva segmentação:

- 1) identificação dos critérios para a segmentação;
- 2) decisão sobre as bases de segmentação; e
- 3) decisão sobre os objetivos de mercado e do segmento-alvo.

Seguindo este ordenamento, o texto detalhará cada um destes passos básicos para uma segmentação eficaz.

2. Identificação dos critérios para segmentação industrial

Uma empresa que pretende implementar o processo de segmentação em um dado mercado industrial deverá observar certos critérios que a orientarão na avaliação dos diversos segmentos e na escolha daquele que se apresenta como o mais adequado para suas necessidades e objetivos. Engel (1995:43) e Kotler (1990:179-180) concordam que, para esta situação, quatro critérios são importantes de serem observados:

- a) Mensurabilidade: esse critério refere-se ao tamanho, natureza e o comportamento do segmento. Consumidores podem se comportar de formas semelhantes, mas se não for possível delimitar os grupos que possuem tais comportamentos, será difícil determinar e implementar estratégias e táticas para atingi-los;
- b) Acessibilidade: o critério refere-se ao grau em que a empresa pode, eficazmente, atingir o segmento alvo;
- c) Substancialidade: relaciona-se com o tamanho e a lucratividade que torna o segmento interessante para a organização investir e esperar retornos; e
- d) Congruência: refere-se ao grau em que o comportamento das organizações que compõem o segmento são realmente semelhantes.

Mc Daniel, citado por Grisi (1986:14-15), acrescenta mais alguns critérios a se observar na configuração dos segmentos de mercado:

- a) Natureza da demanda: refere-se à existência de variáveis diferenciadoras nos padrões de consumo do produto ou serviço.
- b) Padrão de respostas: os segmentos devem apresentar respostas diferenciadas às variáveis. Se vários segmentos respondem similarmente ao composto de marketing, então não se pode admitir a existência de necessidades diferenciadas a serem atendidas em particular e, portanto, não há como se distinguir segmentos.

Hlavacek & Ames (1986:47) sugerem sete critérios para avaliar a operacionalidade e a atratividade de segmentos, são eles: cada segmento deve ser caracterizado por um conjunto de requerimentos comuns; cada segmento deve possuir características mensuráveis, tais como: número de clientes do segmento, volume de compras e taxa de crescimento;

para cada segmento devem existir competidores identificados; cada segmento deve ser pequeno o bastante para reduzir a competição ou proteger a posição estabelecida pelo fornecedor; cada segmento deve ser servido por canais de vendas e distribuição comuns; para cada segmento, devem ser identificados os fatores-chave para atendê-lo eficazmente e para cada segmento a empresa fornecedora deve identificar que capacidades possui e quais precisa desenvolver para atendê-lo lucrativamente.

Neste último rol de critérios deve-se observar que se destacam aspectos fortemente relacionados com os princípios de estratégia competitiva. Tais aspectos seriam as preocupações com: a identificação de competidores, a existência ou não de barreiras à entrada de novos concorrentes, a existência ou não de suportes logísticos, a identificação dos fatores críticos de sucesso e a avaliação das capacidades e fraquezas internas da organização. Estes aspectos fazem com que o processo de segmentar assuma uma característica clara de ferramenta estratégica.

Kotler, citado por Grisi (1986:15), em outra oportunidade, acrescenta um novo critério, a acionalidade. Este critério refere-se ao grau em que programas efetivos, desenvolvidos pela empresa, possam ser formulados para atrair e servir segmentos de mercado específicos. A identificação de segmentos para os quais a empresa não possua habilidade ou recursos para explorar adequadamente, não permitiria a assunção da técnica de segmentação. A importância de se observá-lo reside no fato de que, através deste, a empresa avalia se o segmento de mercado delimitado é ou não sensível às estratégias possíveis de serem formuladas e implementadas pela empresa, tendo em vista os seus recursos e capacidades disponíveis.

Ikeda (1988:73-74), citando Schollhammer e Kuriloff, propõe três critérios de significação próxima aos já apresentados, mas que, pela forma simples e direta como foram abordados pela autora, merecem destaque:

- primeiro, as necessidades dos clientes devem ser identificáveis e mensuráveis. A segmentação de mercado não pode ser realizada, a menos que as necessidades a serem satisfeitas possam ser claramente identificadas;
- segundo, a empresa deve ser capaz de desenvolver produtos e serviços que irão ao encontro de expectativas dos consumidores pertencentes ao segmento de mercado escolhido; e

- terceiro, os segmentos devem ser grandes o suficiente para valer a pena os investimentos da empresa.

Ikeda enfatiza a necessidade de, em um primeiro momento, se conhecer as capacidades da organização para verificar qual segmento e que conjunto de necessidades ela está mais preparada para satisfazer. Segundo a autora, a organização pode estar capacitada a servir muitos segmentos, porém, normalmente, ela tem condições de atender melhor alguns segmentos do que outros. Em um segundo momento, a empresa deve identificar as características e a extensão da concorrência nos vários segmentos de mercado que ela pretende atender. Se diversos segmentos parecem ter o mesmo potencial e a empresa é capaz de servi-los, sendo as demais condições também semelhantes, o segmento mais atrativo é aquele de mais fraca concorrência.

Como regra geral, quanto maior for o segmento, mais forte é a concorrência. Para as empresas com maiores restrições de recursos, o procedimento mais sensato é identificar e servir segmentos muito pequenos, porém com tamanho suficiente para seu porte, que são menos atraentes para as organizações mais poderosas. É aconselhável que se procure nichos de mercado que proporcionem proteção de uma concorrência mais forte. Uma vez que a concorrência raramente pode ser evitada, as firmas com maiores restrições devem esforçar-se para identificar os segmentos de mercado em que poderá obter vantagens competitivas. A estratégia mais desastrosa, conclui Ikeda, é aquela em que se tenta competir diretamente com organizações muito mais fortes.

Finalizando esta parte do trabalho, introduz-se os critérios ou condições propostos por Rumelt (1980:64) para a segmentação de mercado, sob um esforço estratégico concentrado. Segundo o autor, os segmentos ou nichos de mercado precisam possuir duas condições básicas:

- a) primeira, precisam ser competitivamente seguros, dificultando ao máximo a entrada de novos concorrentes, seja porque o custo de entrada é alto, seja porque é desinteressante, estrategicamente, para estes concorrentes;
- b) segunda, o nicho deve permitir que a organização mantenha algum excesso de recursos, seja para momentos de dificuldades, seja para engajar um “combate” competitivo mais intenso se a concorrência assim exigir. Esse excesso seria a lucratividade do segmento.

3. Bases para a segmentação

As bases para a segmentação seriam os fatores tomados como ponto de partida para a divisão do mercado como um todo, seriam as maneiras que podem ser utilizadas para dividir um mercado maior. As bases podem ser: geográficas, demográficas, psicográficas ou comportamentais.

A grande maioria dos autores que desenvolveram trabalhos nessa área discutem profundamente as bases de segmentação sob o ponto de vista da segmentação de mercado de consumo (características e hábitos de pessoas). O grande problema é que essa forma de segmentação não atende às necessidades da segmentação de negócios para negócios. Segundo Hlavacek & Ames (1986:42), uma das razões para isso é que a segmentação de consumidores finais é mais simples de ser realizada pelo fato de que as decisões de compra das pessoas são mais exploradas pelos meios acadêmicos e de marketing, o que facilita a identificação. Uma família média com três ou quatro membros não compra em volumes necessários para atender a quantidades de uma organização que comercializa com outras organizações.

Conforme vimos a pouco, a segmentação de mercado consumidor baseia-se em atributos demográficos, psicológicos, e psicográficos. Em contraste, a segmentação industrial necessita de ser baseada em considerações econômicas, aplicações, uso e necessidades concretas, são estas bases que o artigo, por força dos objetivos traçados, irá se aprofundar.

Kotler (1998:241), citando Bonoma & Shapiro, propõe, para a segmentação industrial, as seguintes variáveis como base para segmentação de mercado industrial:

- a) Variáveis demográficas: segmentar por essa variável se faz respondendo a perguntas do tipo: que setores industriais devem ser focalizados (segmentação por setor)? Qual o tamanho das empresas que devem ser focalizadas (segmentação por dimensão da empresa)? Que área geográfica deve ser coberta (segmentação por localização)?
- b) Variáveis operacionais: esta base se relaciona com as exigências de tecnologia do cliente e com a possibilidade de atendimento destas exigências pela empresa fornecedora, relaciona-se também com o status do usuário e com os seus padrões de qualidade dimensionados para possíveis fornecedores.

- c) Variáveis de compra: esta variável relaciona-se com as características e políticas de compra da empresa cliente, deve-se definir se o fornecedor interessa-se por clientes com departamentos de compra centralizados ou descentralizados; se o fornecedor enfatiza mais o ramo de negócios: engenharia, finanças etc., ou dá maior importância à natureza dos relacionamentos existentes. Uma das perguntas que se faz para esta variável é: interessa para a organização empresas com estreito relacionamento comercial, ou aquelas com maior potencialidade de compra? Sob o aspecto de política de compras indaga-se: interessam empresas que preferem leasing, contratos de serviços, propostas fechadas, ou as que gostam de negociar preços? Para os critérios de compras: a empresa prefere mais clientes interessados em preços, qualidade, variedade, ou outros critérios?
- d) Fatores situacionais: entregas urgentes ou não; aplicação do produto fornecido; e tamanho do pedido.
- e) Características institucionais: similaridade de cultura entre empresa compradora e fornecedora; atitudes positivas ou negativas em relação a risco; e existência ou não, na empresa compradora, de cultura voltada para a lealdade junto ao fornecedor etc.

Hlavacek & Ames (1986:42-48) escrevem que o processo de segmentação industrial pode ser desenvolvido das seguintes maneiras:

- por compradores iniciais de produtos e serviços, distinguindo-os dos compradores que, já tendo adquirido o produto e os serviços iniciais, necessitam de componentes, manutenção, reparos etc.;
- pelos tipos de produtos que produzem ou serviços que os clientes prestam a terceiros;
- pelo uso ou aplicação. Esta é uma das abordagens mais utilizadas para capturar oportunidades de mercado com sucesso. Requer uma cuidadosa análise de onde e como o segmento utiliza o produto ou o serviço. Produtos e serviços freqüentemente provêm diferentes valores econômicos para diferentes aplicações de clientes. Tal diferença se baseia em como o cliente utiliza o produto ou serviço. Portanto, diferentes segmentos podem surgir de diferentes aplicações ou usos. Para isso, a identificação e análise das funções necessárias para o desempenho e performance das organizações-cliente e os custos da organização fornecedora em desenvolver e distribuir

tais funções, são de grande importância. Se o produto ou serviço puder ser desenvolvido dentro de uma relação custo benefício ótima pelo fornecedor, ocorrerá uma vantagem competitiva para aquele segmento;

- por fatores comuns de compra. A maioria dos clientes organizacionais analisam diversos fatores para efetuar suas compras, que podem ser performance do fornecedor, qualidade, serviços, entregas, distribuição e preço. Segmentar por fatores é uma tarefa difícil, pois quase todos os clientes possuem uma ou mais exigências. O objetivo da organização é procurar grupos de clientes que podem ser agregados em cima de três ou quatro fatores de exigências;
- por considerações geográficas e volume de compras. Segundo os autores, estas duas alternativas são normalmente utilizadas na indústria, principalmente aquelas que negociam commodities dentro de um mercado amplo.

Witney (1996:85-93) propõe um método para segmentar e avaliar clientes institucionais baseado em três dimensões: importância estratégica, significância e rentabilidade para a organização. A premissa básica do processo é que clientes ou grupos de clientes necessitam ser analisados em primeiro lugar porque eles determinam todo o esforço estratégico a ser despendido pela organização.

Ainda sobre as bases de segmentação de clientes institucionais, Grisi (1986:74-92) descreve as duas bases para segmentar: por benefícios esperados e por necessidades. Cada critério sendo definido como:

- Critério por benefícios. Tal segmentação é baseada nos benefícios perseguidos pelo cliente. Pressupõe, portanto, a existência de compradores que buscam conjuntos similares de benefícios na oferta, apresentando demandas com características similares. Espera-se que cada grupo difira de outro nas características de sua demanda em função dos benefícios buscados. Citando Haley, o autor escreve que a combinação dos benefícios procurados pelos compradores potenciais e a importância relativa que estes atribuem a esses benefícios podem constituir sólidas bases para a segmentação.
- Critério por necessidades. A segmentação para necessidades postula que é impossível para uma organização identificar benefícios procurados se não puder defini-los em termos das necessidades que os originam. Citando Hanan, Grisi afirma que cada segmento é caracterizado por um único conjunto de necessidades dominantes, as

quais o individualizam e o dotam de personalidade própria, diferenciando-o de todos os demais segmentos. O atributo predominante na identificação e individualização do segmento é o fato de que seus componentes só aceitarão aquilo que lhes representa uma variação significativa de uma vantagem comum. Um segmento pode ser definido, então, como um grupo de pessoas com necessidades comuns, cujas reações esperadas ao benefício proporcionado pelo produto ou serviço oferecido serão semelhantes.

Siqueira (1997:133-134) apresenta um rol de vantagens e desvantagens na aplicação da segmentação por necessidades. A seguir transcrevemos as propostas do autor com algumas adaptações explicativas:

- a) a segmentação permite estabelecer vantagem competitiva, na medida em que permite à empresa, que está segmentando o mercado, a possibilidade de criar valor para o segmento, quando atende às necessidades identificadas;
- b) possibilita investimentos seletivos em mercados com maiores potencialidades de produzir elevados índices de retorno;
- c) a identificação das necessidades satisfeitas e não satisfeitas dos clientes do segmento permite que a empresa fornecedora concentre-se em atividades que realmente gerarão benefícios aos consumidores focados, proporcionando o aumento da eficácia nas suas ações de desenvolvimento de produto e de serviços;
- d) as possibilidades de sucesso de novos produtos ou serviços podem ser sensivelmente aumentadas, pois o uso da segmentação permite projetar produtos que atendam às características específicas do cliente potencial;
- e) a segmentação e a pré-qualificação dos clientes em segmentos determinados por necessidades específicas permitem que as equipes de vendas aprimorem suas técnicas de abordagem e os processos de venda, aumentando as possibilidades de sucesso;
- f) o uso da estrutura de segmentação por necessidades em processos de compras complexos permite ao vendedor adequar a mensagem de vendas às expectativas e ao entendimento dos consumidores que exercem os papéis de influenciadores do segmento.

Os pontos negativos da segmentação por necessidades seriam:

- a) as necessidades são menos tangíveis do que outras bases de segmentação como a demográfica, tamanho do cliente etc.;

- b) quando existem muitos envolvidos no processo de compra, as necessidades podem não ser claramente entendidas pelo fornecedor;
- c) nas empresas com muitos níveis, pode ocorrer que as necessidades da cúpula sejam diferentes das dos setores funcionais;
- d) é bem mais fácil identificar as necessidades do nível funcional do que as necessidades estratégicas e operacionais genéricas; o acesso a altos níveis é mais difícil;
- e) os decisores, influenciadores e operadores de um processo de compra representam diferentes interesses. Cada participante contribui com sua própria perspectiva. As necessidades correspondem, em geral, a subconjuntos de necessidades próprias dos diversos domínios, podendo se referir a cada nível; e
- f) a dificuldade de identificar os consumidores que pertencem a um segmento pode aumentar sensivelmente.

4. Seleção dos objetivos e do segmento alvo

A seleção do segmento é a escolha do segmento ou grupo de segmentos para o qual os programas ou estratégias serão desenvolvidos. A seleção deverá recair nos grupos que oferecem maiores oportunidades para a empresa auferir maiores lucros ou melhores condições competitivas.

Kotler (1998:243-244) escreve que, para avaliar diferentes segmentos, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e meios da empresa. Primeiro, a organização deve identificar se um segmento potencial possui as características que o tornam atraente como: tamanho, crescimento, rentabilidade, economia de escala, risco baixo e assim por diante. Segundo, a empresa deve considerar se faz sentido investir no segmento, dado as suas necessidades e seus recursos.

Mesmo se o segmento for atraente, deve-se considerar se a empresa possui experiência e os recursos necessários para ser bem sucedida. É conveniente acrescentar que, mesmo não possuindo os meios, deve-se avaliar se há a possibilidade da empresa adquirir ou desenvolver os recursos necessários.

O autor apresenta cinco padrões de seleção de mercado-alvo para uma organização optar:

1. concentração em segmento único: a empresa decide seu segmento e investe toda a sua capacidade e energia, exclusivamente, nesse segmento;
2. especialização seletiva: neste caso a empresa seleciona alguns segmentos, todos eles devidamente atraentes e apropriados, conforme os recursos e objetivos definidos, podendo haver pouca ou nenhuma sinergia entre os segmentos, mas cada um deles promete ser fonte de lucro;
3. especialização por produto ou serviços: aqui a empresa concentra-se na fabricação de um produto ou serviço vendido a diversos segmentos, diferenciando as características do produto ou serviço conforme a necessidade de cada segmento;
4. especialização por mercados: neste ponto, a empresa tenta atender a muitas necessidades de um grupo específico de consumidores; e
5. cobertura ampla de mercado: no caso, a organização tenta atender a todos os grupos de consumidores com todos os produtos de que possam necessitar, caracterizando uma atuação em mercado de massa e não em mercado segmentado.

A escolha dos objetivos de mercado é, portanto, chave para orientar a organização durante o processo de segmentação. Ohmae (1982:99-100), nesta direção, propõe dois modelos básicos de processo de segmentação: o processo de segmentação por objetivos e por recursos.

Segmentação por objetivos: para o autor, diferentes organizações consomem similares produtos ou serviços para fins diferentes. Portanto, o esforço será entender se diferentes grupos realmente possuem objetivos que são suficientemente desiguais para justificar a oferta de serviços ou produtos diferenciados. Ele afirma que dados demográficos, geográficos e psicográficos podem servir de bases para uma segmentação, mas, a seu ver, essas bases constituem mais convenientes classes estatísticas do que uma segmentação estratégica. Por isso, é tão importante descobrir o que o cliente quer e necessita. O valor que o cliente percebe em um produto ou serviço cobre uma faixa de atributos que nasce nos intangíveis como: glamour, confiabilidade, ego ou imagem da organização; e termina em atributos tangíveis como: qualidade, custo, garantias, conveniência etc.

O segundo modo de segmentar, segundo Ohmae, seria o baseado nas limitações de recursos da própria empresa. Essa segmentação emer-

ge dos estudos de *trade-off* de custos de mercado que incluem: custos de promoção, de estabelecimento de marca, de vendas, estoques, distribuição etc.; versus a cobertura do mercado que a organização identifica como fazendo parte do segmento. Neste caso, a organização precisa identificar o alcance ótimo de cobertura de mercado, tendo em vista suas restrições de custos e limitações de recursos, não perdendo, assim, sua diferenciação competitiva.

Mason, Mayer & Ezell (1988:46-48) consideram dois tipos de segmentação, muito utilizados no setor de comércio:

- a. segmentação extrema: o comerciante se concentra em um mercado bem delimitado e definido. A ênfase dada é para a venda de produtos e serviços personalizados; e
- b. segmentação parcial: nesse caso, a empresa oferece produtos e serviços para muitos segmentos do mercado, mas oferece diferentes versões dos mesmos produtos ou serviços para atender necessidades específicas de cada segmento atendido.

Considerações finais

Conforme foi visto no decorrer do texto, a segmentação industrial ou institucional possui características específicas que a diferencia da segmentação de mercado consumidor.

Tais características se refletem, não apenas nos critérios e nas bases utilizadas para a segmentação, mas e principalmente no estabelecimento dos objetivos de mercado e, por conseqüência, na definição das estratégias que a empresa utilizará para conquistar e manter o segmento eleito.

Dos critérios, o texto ressaltou a importância de destacar aqueles que mais se identificam com as necessidades de mercado da organização e que, por isso, devem ser os principais balizadores para um processo consistente de avaliação dos potenciais segmentos de clientes, auxiliando, assim, a escolha do ou dos segmentos mais aderentes aos objetivos de negócios e estratégicos da empresa.

Depreende-se também do texto que um dos principais critérios para segmentar um mercado empresarial seria aquele baseado nas necessidades dos compradores. Isto porque, quando se utiliza o critério de necessidades do comprador para se efetuar a segmentação, as possibi-

lidades de se estabelecer vantagem competitiva sustentável aumentam sensivelmente; pela conseqüente mobilização, coordenada por uma estratégia, dos recursos e meios da organização para atender as necessidades identificadas do segmento.

Conforme comentado no início, este artigo pretendeu abordar os aspectos da segmentação industrial ou institucional sob uma óptica estritamente conceitual e teórica. Ao mesmo tempo não foi pretensão abordar por completo o assunto, o que exigiria um trabalho muito mais extenso e profundo. Pretendeu-se apresentar o texto como uma referência bibliográfica a mais sobre o tema, um trabalho que possa contribuir para que as empresas, que atuam comercializando com outras, valorizem esta importante ferramenta de apoio estratégico.

Bibliografia

- AAKER, D. A. (1995). *Developing Business Strategy*. New York, USA: John Wiley & Sons Inc..
- ENGEL, J. F., WARSHAW, M. R. & KINNEAR, T. C. (1991). *Promotional Strategy: Managing the Marketing communications Process*. Boston, (USA): Homewood Irwin.
- _____. BLACKWEL, R. D. & MINIARD, P. W. (1995). *Consumer Behavior*. Forth Worth USA: The Dryden Press.
- GRISI, C. C. H. (1986). *Contribuições ao Estudo das Técnicas de Segmentação de Mercado — Uma Análise de Dados Sobre Apostadores da Loteria Federal*. São Paulo: Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- HLAVACEK, J. D. & AMES, B. C. (1986). *Segmenting Industrial and High-Tech Markets*. (pp. 39-50), Vol. 7, Number 02, *Journal of Business Strategy*, Boston, U.S.A.: Fall.
- IKEDA, A. A. (1988). *As atividades de Marketing no Processo de Criação de Pequenas Empresas por Empreendedores: Um estudo de Caso*. São Paulo: Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- KOTLER, P. (1990). *Marketing: Edição Compacta*. São Paulo: Editora Atlas.
- _____. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Editora Atlas.
- MASON, B. J., MAYER, M. L. & EZELL, H. F. (1988). *Retailing*. Alabama: Texas: Business Publications Inc.

- NORMANN, R. (1993). *Administração de Serviços: Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços*, tradução de Ailton B. Brandão. São Paulo: Editora Atlas.
- OHMAE, K. (1982). *The Mind of the Strategist*. New York: McGraw-Hill.
- RUMELT, R. (1980). *Corporate Strategy*, pp. 63-65, Vol. 1, N-2, *Journal of Business Strategy*. Fall.
- SIQUEIRA, A. C. B. (1997). *Contribuições ao estudo de segmentação industrial: caso da indústria brasileira de elevadores*. São Paulo: Tese de Doutorado apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.
- WHITNEY, J. O. (1996). *Strategic Renewal for Business Units.*, pp. 84 a 98, *Harvard Business Review*: July-August.