



IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE PARÂMETROS PARA A ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS: UM DIRECIONAMENTO AOS MODELOS VOLTADOS A INDÚSTRIA

Manoel Carlos de Oliveira Júnior (UFAM)

mcarlos.cba@suframa.gov.br

Luiza Maria Bessa Rebelo (UFAM)

rebelolu@terra.com.br

Silvana Dacol (UFAM)

sdacol@ufam.edu.br

Resumo

Tornar sistêmico o processo de definição das estratégias consiste em uma tarefa prioritária para o ambiente organizacional, entretanto o estabelecimento das mesmas em geral obedece a procedimentos empíricos. As estratégias nascem das percepções gerais dos gestores empresariais estando assim sujeitas a riscos e a maiores possibilidades de insucesso. Neste sentido, o objetivo deste artigo é identificar e classificar parâmetros que norteiem a estratégia de segmentação de mercado, especificamente para os mercados industriais, bem como relacionar a segmentação como uma estratégia organizacional. Obteve-se ao final a identificação dos principais critérios para aplicação da segmentação em termos mercadológicos no ambiente industrial, bem como variáveis que influenciam o processo. Destacam-se neste sentido o modelo de Wind e Cardozo, o de Estágios Múltiplos, o de segmentação em árvore, o de segmentação vertical, além da segmentação para mercados internacionais. Tais modelos enfatizam variáveis externas e internas às organizações para o processo de segmentação. O artigo foi balizado no levantamento bibliográfico de artigos científicos e livros que destacam o processo de segmentação industrial como estratégia mercadológica e organizacional.

Abstract

To become systemic the process of definition of the strategies consists is a priority task for the environment of the companies, however the establishment of the same ones in general obeys the empirical

procedures. The strategies are born oof the general perceptions of the enterprise managers being possible to happen the risks and the biggest possibilities of failure. In this direction, the objective of this article is to identify and to classify parameters that guide the strategy of market segmentation, specifically for the industrial markets, as well as relating the segmentation as a company strategy. It was gotten the end the identification of the main criteria for application of the segmentation in marketing terms in the industrial environment, as well the variable that influence the process. They are distinguished in this direction the model of Wind and Cardozo, of Multiple Periods of training, of segmentation in tree, of vertical segmentation, beyond the segmentation for international markets. Such models emphasize external and internal variables to the organizations for the segmentation process. The article was marked out with buoys in the bibliographical survey of scientific articles and books that detach the process of industrial segmentation as marketing and companies strategies.

Palavras-chaves: Segmentação, Mercados, Estratégia

1. Introdução

As estratégias organizacionais têm sido percebidas como fator relevante para o fortalecimento e crescimento das empresas, pois é a partir delas que são direcionados esforços e as organizações alcançam seus objetivos e metas. Estas estratégias têm como elementos essenciais a identificação de pontos fortes e fracos existentes nas empresas bem como as ameaças e oportunidades inseridas no ambiente mercadológico no qual a empresa se encontra (Zacarelli, 2003).

Ainda que muitas das estratégias estejam consolidadas nas gestões através de ferramentas como o Planejamento Estratégico e sejam adaptadas conforme peculiaridades de cada empresa, percebe-se que ainda há organizações alheias ao estabelecimento de maneiras e respectivos métodos para o alcance de seus objetivos. A estratégia é, portanto, um conceito não totalmente inserido no cotidiano organizacional.

A segmentação de mercado se enquadra como uma das estratégias de crescente utilização para o aumento da competitividade, visto que orienta a abordagem mercadológica das empresas frente aos mercados em que atuam. Assim, a inexistência de parâmetros de segmentação pode levar as organizações a explorarem o mercado de maneira aleatória, aumentando esforços de venda, de produção, de logística, e em alguns casos diminuindo a rentabilidade e o atendimento satisfatório dos consumidores (Siqueira, 1999).

Considerando estas premissas citadas anteriormente a identificação de parâmetros para a segmentação de mercado consiste em uma problemática a ser resolvida, pois permite uma exploração mercadológica mais eficaz, reduzindo os pontos críticos supramencionados principalmente para o setor industrial visto que mesmo a literatura aborda esta questão prioritariamente para o mercado de consumidores finais.

Isto posto, este artigo tem por objetivo identificar e classificar parâmetros de segmentação de mercados industriais, levando em consideração suas características e a literatura existente sobre o tema, além de relacionar a segmentação como atividade de cunho estratégico.

Não obstante, este objetivo inicial tem por finalidade subsidiar a demonstração de modelos que, pautados nos parâmetros identificados e classificados neste artigo, permitirão às organizações do setor industrial estabelecer suas estratégias de segmentação, norteadas por uma metodologia balizada em etapas sistematizadas que identifiquem e permitam a priorização de segmentos para o referido setor.

A metodologia para este artigo consistiu no levantamento de literatura sobre o tema segmentação, sendo descritos os principais modelos teóricos relativos ao processo de segmentação com foco no setor industrial. Este método teve por objetivo identificar e acompanhar a teoria existente para o tema apresentado, permitindo assim um conhecimento mais amplo do assunto. O método permitirá também a aplicação de pesquisas futuras contribuindo para a adoção de sugestões. O propósito foi então o de basear o conhecimento sobre segmentação de mercado industrial e o tipo de análise foi bibliográfica.

O presente artigo apresenta inicialmente considerações, conceitos e perspectivas de alguns autores sobre as estratégias empresariais, busca enquadrar a segmentação como uma estratégia empresarial. Mostra ainda definições sobre o processo de segmentação diferenciando a segmentação voltada ao mercado de massas da segmentação voltada ao mercado industrial. Finaliza contemplando modelos de segmentação industrial e as principais variáveis que norteiam este processo.

2. Referencial Teórico

2.1. Estratégias empresariais

As organizações constituem-se de pessoas e recursos dos mais variados que tem um ou mais objetivos a serem alcançados. O direcionamento destas pessoas e destes recursos depende, em grande parte, das decisões tomadas pelos níveis hierárquicos mais elevados e da capacidade dos mesmos em fazer com que os demais componentes da organização aceitem este direcionamento como pressuposto para o alcance dos objetivos organizacionais. Nestas decisões estão contidas, muitas vezes, estratégias a serem utilizadas.

Mintzberg (2000) enfatizou cinco definições para estratégia: afirma que a estratégia surge como um “padrão de comportamento” ao longo do tempo, assim uma empresa poderá utilizar-se de estratégias focadas em produtos mais caros, ou balizadas na inovação, ou ainda focada na qualidade de serviços oferecidos; estratégia é um “plano que direciona” as ações para o futuro; estratégia “é uma posição” visto que as empresas localizam seus produtos em determinados mercados; estratégia “é uma perspectiva”, pois olha para dentro da organização através de seus estrategistas, e também para cima no que tange a grande visão da empresa.

A questão da estratégia nas empresas é vista a partir da década de 70, utilizando-se do Planejamento Estratégico como balizador principal. Tavares (2007) citou que o Planejamento Estratégico utiliza-se de instrumentos tais como a análise SWOT que aborda a identificação dos pontos fortes e fracos em uma análise interna, bem como das ameaças e oportunidades externas à organização. Identificados estes elementos a empresa elabora suas estratégias tendo como foco a amplificação dos pontos fortes, a minimização dos pontos fracos, a adaptação as ameaças existentes e o aproveitamento das oportunidades. O autor salientou ainda as matrizes de crescimento e de participação no mercado, a de atratividade de negócios como instrumentos auxiliares do processo de Planejamento estratégico.

Kotler (2000) apontou outras estratégias para atuação no mercado afirmando que a realização de um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades dos clientes seria a melhor delas. Afirmou que somente empresas centradas no cliente serão capazes de construir clientes, e não apenas produtos, estando aptas a serem consideradas boas engenheiras de mercado e não apenas em engenharia de produtos.

O mesmo autor citou orientações pelas quais as empresas se dirigem ao mercado: a orientação de produção, baseada na disponibilização fácil de produtos e a um baixo custo; a orientação de produto centrada na qualidade e desempenho dos produtos disponibilizados; a orientação de vendas que pressupõe que os consumidores não comprem por vontade própria e assim as empresas devem empreender esforços maciços de vendas e promoções; orientação de marketing, focada na efetividade maior que a da concorrência em criar, entregar e comunicar valor para o cliente em seus mercados-alvos selecionados.

Esta última afirmativa do autor indicou a importância do tema deste artigo na medida em que mostra que uma das atividades iniciais das empresas e seus profissionais devem ser a identificação e o desenho do perfil de grupos distintos de consumidores. Tal atividade faz com que a segmentação faça parte das estratégias a serem adotadas pelas empresas. Entende-se também que a segmentação é uma ferramenta que precede a delimitação de algumas outras estratégias empresariais.

Gouvea, Toledo e R. Filho (1998) citaram ainda a estratégia mercadológica dos 3p's que abrangem a **partição** ou segmentação do mercado, a **priorização** ou escolha de uma estratégia e o **posicionamento** de mercado.

Costa (2007) abordou várias ferramentas de gestão estratégica voltadas à manufatura – *Just in time*, *Kanban*, Teoria das restrições, Métodos quantitativos de suporte a decisão, apresenta ferramentas estratégicas de tecnologia da informação tais como: banco de dados

relacionais, sistemas de controle da produção. Mostrou ainda a gestão da estratégia baseada na qualidade através de ferramentas como o 5s, Círculos da Qualidade, ISO 9000, ISO 14000, Gestão da Qualidade Total, além de ferramentas de controle da implantação da Gestão Estratégica: *Balanced Score Card*.

Mesmo nas organizações voltadas para a área de serviços a segmentação é valiosa, Sarquis (2006) defendeu ainda que a segmentação neste setor é mais complexa pois os clientes têm características diversificadas, o serviço é percebido e valorado diferentemente dos de outros setores e além disso a demanda é customizada dificultando o processo de produção-consumo.

Faz-se mister considerar então que todas as ferramentas citadas se coadunam ao processo de segmentação tornando-as interdependentes, na medida em que interagem através da troca de dados, alimentando as informações existentes sobre as empresas e os mercados em que atuam.

2.2. Segmentação de Mercado

Atender aos mercados de maneira homogênea é tarefa praticamente impossível no ambiente mercadológico atual. Mesmo levando-se em consideração a existência dos consumidores de bens de consumo e o de compradores corporativos, com suas características distintas, a forma de abordá-los requer das empresas um pensamento estratégico e diferenciado para os segmentos existentes nestas duas classes de compradores.

Os clientes potenciais e os consumidores já atendidos por uma empresa configuram o mercado que a ela interessam, incluindo-se neste conjunto os consumidores que adquirem produtos de organizações concorrentes que ofertam bens ou serviços similares. Desta forma a identificação e classificação deste grupo de clientes tornam-se tarefas imperiosas não só para o marketing, mas para outras funções organizacionais, visto que as estratégias mercadológicas

acabam por influenciar sobremaneira os demais departamentos existentes nas empresas. Neste sentido, Siqueira (1999) afirmou, corroborando para este contexto, que um produto não pode ser tudo para todos os consumidores. Assim, dificilmente uma empresa poderá dispor de todos os recursos necessários para atender todo tipo de consumidor ou a todas as empresas existentes.

Segundo Kotler (2000) um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares.

Segmentar mercados é, portanto, dividir e reagrupar o mercado em conjuntos de consumidores com hábitos e características aproximadas que possivelmente levarão os mesmos a terem comportamentos de compra semelhantes, (Siqueira, 1999). Importante é salientar que estes conjuntos de consumidores devem constituir uma parcela que apresente viabilidade comercial merecendo estudos mais aprofundados por parte das companhias.

Cobra (1997) conceituou segmentação como uma subdivisão do mercado global de uma empresa em parcelas as mais homogêneas possíveis, com o fito de formular estratégias de marketing. O mesmo autor caracterizou ainda a segmentação como um processo que vem se tornando cada vez mais popular, contudo, ainda associado à ambigüidade no que se refere à diversidade das técnicas de análise.

Wind e Cardozo como citado em Águas (2005) afirmaram ser necessário para a identificação dos segmentos alvo o procedimento de análise da rendibilidade da diferenciação dos programas de marketing para alcançar múltiplos segmentos. É a aceitação de que a diferenciação dos programas de marketing incorre em custos, tornando necessário então identificar as respectivas rendibilidades. Os segmentos que não apresentem as rendibilidades desejadas, não devem ser enfatizados pela função de marketing.

Os parâmetros para esta divisão e agrupamento são vários, incluem-se neste rol a classificação por idade, sexo, raça, classe social, profissão ou estado civil, que se inserem em um critério conceituado como segmentação demográfica, até a utilização de critérios mais refinados como: nível de gastos com cartão de crédito, quantidade de viagens por ano, dentre outros aspectos relevantes (Churchil & Peter, 2005).

Wind e Cardozo como citado em Siqueira (1999) constataram grande dificuldade de segmentar mercados industriais ao perceber que a maioria dos estudos de segmentação se refere aos bens de consumo. No contexto da segmentação outros revisores consideram este processo somente plausível para grandes empresas industriais, sendo inviável, desta forma, estabelecer um processo de segmentação para empresas de pequeno porte. Contudo, os trabalhos considerados marcos nesta área, apresentados nas figuras 1, 2 e 3 desconsideraram estes impedimentos, afirmando que mesmo as pequenas empresas industriais podem se beneficiar das estratégias de segmentação.

O Quadro 1 mostra algumas bases para segmentação e critérios a serem estabelecidos neste processo. As bases são variáveis utilizadas para segmentar mercados, ou ainda, são critérios pelos quais os consumidores potenciais são agrupados.

Churchill *et al* (2005) e Kotler (2000) mostraram critérios existentes que são amplamente mais aplicáveis ao segmento de bens de consumo, apesar de guardarem algumas características relevantes ao comportamento de compra dos clientes industriais.

Bases para segmentação	Critério
Demográfica	Sexo; Idade, Raça, Etnia, Ocupação, Tamanho da Família, Ciclo de Vida da Família, Nível de instrução, rendimento, religião, geração, nacionalidade, classe social
Geográfica	Região, Densidade Populacional, Densidade Populacional

	Urbana, Rural, Clima, áreas
Psicográfica	Estilo de vida, Personalidade, Atitudes
Pensamentos e sentimentos de comprador	Benefícios procurados, caráter de inovação, risco percebido
Comportamento de Compra	Frequência de compra, Lealdade de fonte, status de usuário, estágio de prontidão, atitude em relação ao produto.

Fonte: Adaptado de CHURCHIL JR. Gilbert, PETER, J.P. Marketing, criando valor para os clientes e KOTLER, Philip. Administração de Marketing. Prentice Hall, 10. Ed. 2000. São Paulo.

Quadro 1 – Bases e critérios de segmentação

Segundo Siqueira (2005) a maioria das técnicas de segmentação de mercados de bens de consumo é de pouca ou nenhuma utilidade na segmentação de mercados industriais. Isto se deve a maior facilidade com que o consumidor de bens de consumo é identificado.

A importância da segmentação parte do pressuposto de que tendo realizado uma análise de segmentos as empresas poderão definir qual o seu mercado-alvo, ou seja, que consumidores pretendem atender.

Atualmente, poucos produtos e, em uma análise mais ampla, poucas empresas buscam atender o mercado de maneira massificada, sem considerar os hábitos de compra e as características peculiares de seus clientes e consumidores (Kotler, 2000).

No caso específico da segmentação industrial as abordagens para estabelecimento do processo de segmentação são visualizadas no Quadro 2 que abrangem as considerações dos principais autores deste tema.

Autores: Wind e Cardoso	Weinstein	Doyle
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar segmentos; • Desenvolver programas de marketing; 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar a segmentação; • Segmentar o 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos; • Determinar os segmentos de mercado;

	mercado; <ul style="list-style-type: none">• Desenvolver estratégias de segmentação.	<ul style="list-style-type: none">• Avaliar a atratividade dos segmentos alternativos;• Selecionar mercados-alvo;• Desenvolver uma estratégia de posicionamento;• Desenvolver o composto de marketing;• Avaliar a estratégia.•
Bingham Jr. e Raffield III		Wood e Erlich
<ul style="list-style-type: none">• Identificar segmentos potenciais;• Analisar os segmentos potenciais;• Avaliar os segmentos potenciais;• Escolher o segmento-alvo;• Desenvolver estratégias de posicionamento;• Comunicar estratégias de posicionamento		<ul style="list-style-type: none">• Eliminar segmentos que não tem sentido para a companhia;• Dividir o mercado remanescente em grupos menores, usando bases de segmentação;• Considerar os riscos e eliminar os segmentos que sejam muito arriscados de se administrar;• Examinar as oportunidades que os segmentos remanescentes oferecem;• Estabelecer prioridades para encontrar os segmentos mais atrativos

Fonte: Siqueira, 2000

Quadro 2 – Processo de segmentação Industrial

Este processo permite as companhias planejar o direcionamento de suas estratégias de marketing para atender as necessidades de seus clientes de maneira mais específica, facilitando o posicionamento das mesmas.

Faz-se mister salientar que o processo de segmentação pressupõe alguns requisitos para se tornar viável. Siqueira (1999) afirmou que inicialmente é necessário verificar se há necessidades e hábitos diferentes entre o conjunto total de clientes, portanto, se o mercado for homogêneo não há razão para se estender o processo de segmentação.

Medir as características de cada segmento identificado também é outra premissa do processo, levando em consideração a existência de dados secundários ou primários que permitam realizar esta mensuração.

Procedente a estas etapas deve-se verificar se os consumidores nos segmentos-alvo podem ser atendidos e alcançados por um composto de marketing diferenciado. O processo de segmentação só trará valor à empresa e ao cliente caso os esforços promocionais e de distribuição também possam ser diferenciados para os segmentos identificados e classificados como prioritários.

Não obstante estas etapas os segmentos a serem atendidos devem ser quantitativamente viáveis para que possam trazer lucros à organização, sejam defensáveis do ponto de vista comercial e tenham ainda certa estabilidade no decorrer do tempo, evitando um esgotamento mercadológico prematuro. Neste sentido, a segmentação deve estar atrelada a outras ferramentas de gestão tais como o CRM (*Customer relationship management*) visto que esta traz consigo funcionalidades analíticas que permitem identificar e acompanhar as ações de diferentes tipos de clientes de uma empresa e, de posse dessas informações, suportar a determinação da estratégia para atender às diferentes necessidades dos clientes identificados (Azevedo, 2006).

Ou ainda conforme Carvalho e Prieto (2005) que conceituaram a gestão do relacionamento com o cliente ou CRM como uma abordagem com a intenção de implementar

mudanças que venham a melhorar e prolongar, por que não dizer, perpetuar o relacionamento com o cliente.

As empresas que adotam o processo de segmentação como estratégia devem estar cientes de que suas próprias condições e recursos são suficientes para atender o mercado de maneira segmentada. Este auto-entendimento deve considerar os recursos humanos, tecnológicos, financeiros, de produção, de comunicação, dentre outros.

Outros pressupostos elencados são a possibilidade de os segmentos identificados terem um caráter globalizado, ou seja, se adotados em um país poderão ser estendidos a outros mercados internacionais. Os segmentos adotados são lógicos e expressam bom senso por parte da organização em atendê-los. Além disso, o processo de segmentação deve ser periodicamente revisto, tomando como pressuposto as atividades da concorrência e as necessidades dos clientes.

Siqueira e Toledo (2001) elencaram também fatores restritivos à segmentação com destaque para: falta de orientação para o mercado, visto que as empresas do segmento industrial tendem a enfatizar seus processos produtivos, o próprio produto e os processos de inovação-tecnológica em detrimento das informações decorrentes do mercado.

Outro fator restritivo a segmentação decorre das necessidades diferentes das organizações bem como das diferenças intrínsecas aos compradores industriais, a simples partição geográfica não é suficiente para agrupar tantas dispersões. As características do produto também se enquadram como fatores restritivos na medida em que os produtos podem ter múltiplas aplicações, ou no caso de *commodities* a diferenciação se torna difícil e impede um processo adequado de segmentação.

Brito (1998) afirmou ainda que as estratégias de segmentação não são totalmente eficazes principalmente com o surgimento de novas e mais agressivas formas de concorrência

e a evolução tecnológica, em particular no que se refere ao desenvolvimento de sofisticados sistemas de informação e comunicação operando muitas vezes de maneira independente de questões geográficas, mas orientados para o indivíduo citando neste contexto a Internet, como um dos exemplos mais conhecidos.

A restrição ao processo de segmentar mercados reside também na dificuldade em identificar os chamados mercados-alvo além da escolha de quais bases de segmentação são mais viáveis, considerando a existência de uma gama diversificada das mesmas.

Neste sentido Lengler, Vieira e Fachin (2002) buscaram desconstruir o conceito de segmentação ao considerarem que se são verdadeiros os argumentos pós-modernos de indivíduo e mundo fragmentados, heterogêneos, pluralistas, contraditórios e efêmeros, torna-se impossível aceitar fórmulas cartesianas e predeterminadas de classificação de comportamentos.

Existe ainda uma dualidade no setor industrial na estratégia de segmentação, por um lado ou se leva ao extremo a repartição dos grupos homogêneos ou se concentra em uma quantidade de grupos muito pequena. Deixando de lado o aproveitamento de nichos de mercado que tendem a crescer e se tornarem mais viáveis economicamente.

A literatura e as pesquisas sobre o tema segmentação são consideradas escassas, além de haver uma discrepância entre o que é gerado pelo meio acadêmico e o que é efetivamente colocado em prática pelas gerências de marketing na indústria, assim, a segmentação na maioria das empresas industriais é posta de lado no processo de definição das estratégias (Siqueira *et al*, 2001).

Em pesquisas paralelas realizadas por Veiga (1998), este afirmou que o mercado brasileiro necessita urgentemente de estudos que proporcionem ao meio universitário e às empresas industriais e comerciais, instrumentos de caracterização sócio-econômicas mais

refinados e atualizados do que os que se acham presentemente em uso, que levem em conta, além de fatores quantitativos, outros que diferenciem melhor os sujeitos.

Outro fator que alija o processo de segmentação das etapas de planejamento estratégico é o custo de se levantar dados sobre os mercados com vistas a segmentar. É um processo oneroso que na relação custo-benefício tende a ser não aproveitado exatamente por esta característica. Contudo, os benefícios trazidos pela segmentação no resultado das vendas seriam uma espécie de compensação a este fator restritivo.

Siqueira (1998) abordou a questão dos custos de segmentação citando Bonoma e Shapiro que mostraram os custos envolvidos no processo de segmentação (Quadro 3).

Classificação dos custos de segmentação	Bonoma e Shapiro	Wind e Cardozo	Grisi	Reeder e outros	Bingham Jr e Raffield III
<i>Primeiro Grupo</i> Custo de levantamento de dados	a) contratação de pesquisa de campo b) de administração e análise das pesquisas de marketing		a) pesquisa de mercado b) previsão e análise de vendas	a) obtenção e análise de dados	
<i>Segundo grupo</i> Custos de desenvolvimento de estratégias, planos e programas para cada segmento	a) desenvolvimento e modificação de produtos b) determinação de esquemas de preço c) elaboração de programas de comunicação d) coordenação e	a) planejamento da modificação e de produtos b) vendas c) propaganda d) proliferação dos	a) pesquisa e desenvolvimento b) propaganda c) estocagem d) administração de canais de distribuição e) modificação	a) fabricação de produtos separados b) adequação de preços e incentivos c) estocagem	a) produção b) modificação dos produtos ou linha de produtos c) estocagem d) promoção

	controle do planejamento da segmentação	produtos	de produtos	d) comunicação	
<i>Terceiro grupo</i> Custos de implantação e controle das estratégias	a) recrutamento e treinamento de vendedores b) material de venda c) adaptação do produto aos segmentos d) administrativos de Implantação e controle				

Fonte: Siqueira, 1998

Quadro 3 – Custos envolvidos no processo de segmentação Industrial

Sarquis (2006) mostrou que o custo principal de implementação da estratégia de segmentação é a necessidade de se adaptar o *mix* de produtos e das estratégias organizacionais. A segmentação tende a requerer a adequação da oferta e das estratégias de marketing aos clientes selecionados.

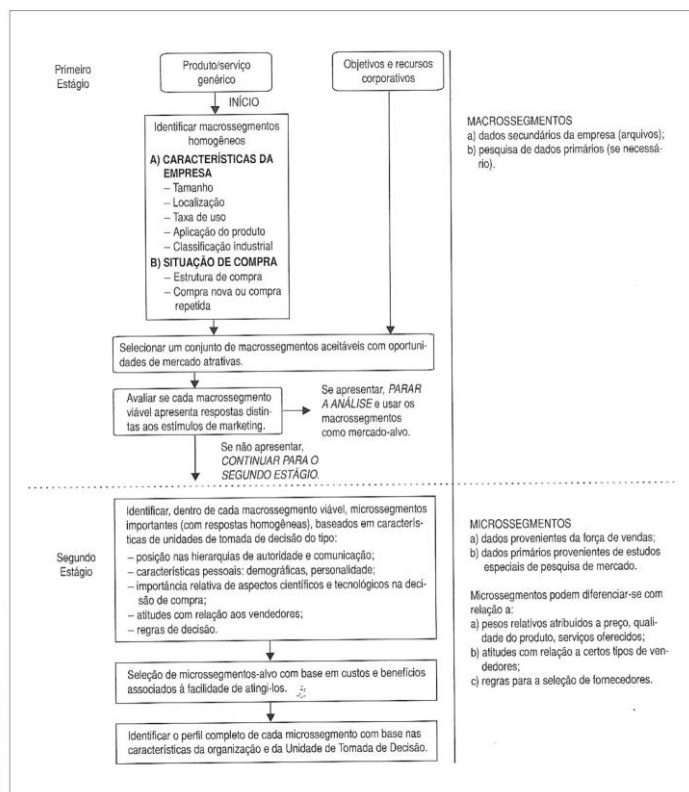
2.2. Modelos de Segmentação Industrial

Apresentam-se a seguir alguns modelos clássicos de segmentação industrial. Tais modelos baseiam-se nos elementos principais que devem ser analisados para se efetivar uma estratégia de segmentação.

Siqueira (1999) demonstrou o modelo de Wind e Cardozo ou de dois estágios (Figura 1) que abrange duas etapas distintas: a macrossegmentação e a microssegmentação, a primeira é norteadas pelas características da organização compradora e na situação de compras. A segunda consiste no detalhamento destas características. Caso a primeira etapa seja

satisfatória no sentido de trazer respostas que possam balizar as estratégias de marketing, não se faz necessário passar ao segundo estágio de microsegmentação.

O resultado da aplicação deste modelo é dependente da variável-chave escolhida ou ainda denominada base de segmentação e do relacionamento com as outras variáveis escolhidas para encontrar clientes com características homogêneas.



Fonte: Siqueira, 2000

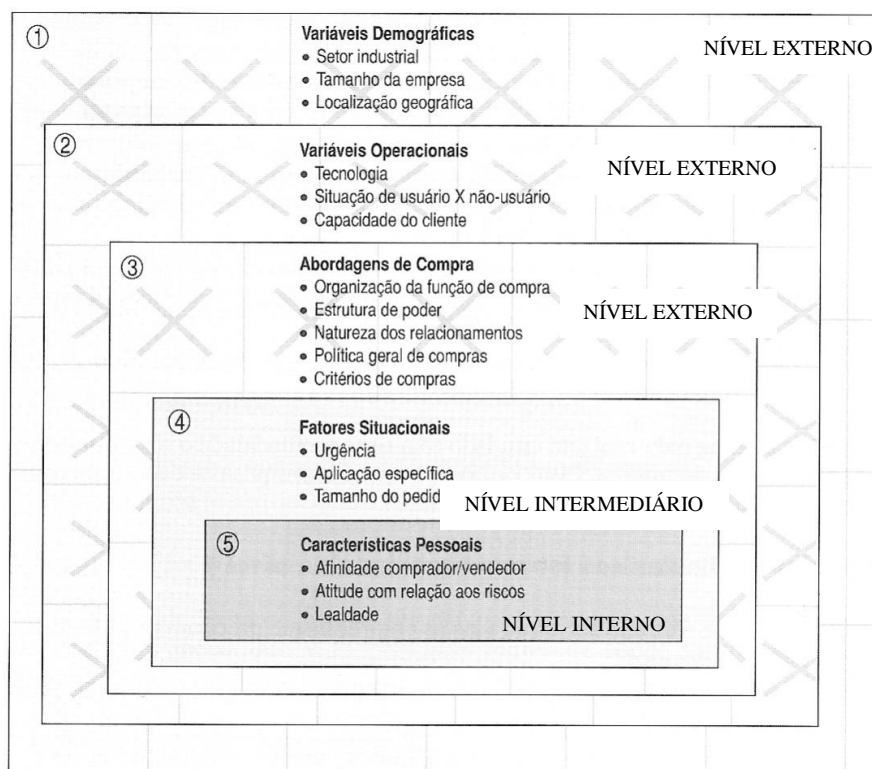
Figura 1 - Modelo de segmentação de Wind e Cardozo

Um modelo alternativo, elaborado por Bonoma e Shapiro ou modelo dos estágios múltiplos, é uma proposta metodológica para identificar quais e quantas bases são relevantes para segmentação industrial. Esta modelagem consiste em cinco camadas divididas em três níveis (Figura 2). Cada nível tem variáveis de segmentação próprias. O nível exterior compreende três variáveis de segmentação: demográficas, operacionais e relativas à

abordagem de compras. O nível intermediário abrange variáveis relativas a elementos situacionais de compra e o interno avalia características específicas dos compradores.

As variáveis do nível externo são mais fáceis de ser identificadas e tem características mais permanentes no decorrer do tempo. As de nível intermediário, uma espécie de meio termo entre a externa e a interna em relação às facilidades de identificação, custos e tempo de pesquisa.

O nível interno caracteriza-se pela análise de características individuais dos compradores das empresas-alvo e requerem maior dispêndio de tempo para coleta de informações junto às fontes.



Fonte: Siqueira, 2000

Figura 2 - Modelo dos estágios múltiplos

O nível interno do modelo dos estágios múltiplos suscita considerações importantes para a variável “características pessoais” focadas na figura do comprador industrial. Autores citam que um setor industrial comprador é dividido em segmentos com necessidades e processos de compra similares, assim o direcionamento de marketing dos ofertantes também os atinge de modo semelhante. Usando-se os critérios de macrosegmentação industrial, observa-se que a composição do centro de compras é formado por categorias semelhantes de participantes (por ex. engenheiros de produção e manutenção, compradores, gerentes de fábrica, consultores técnicos, controlador financeiro, alta administração) (Siqueira *et al*, 2004).

Lanbim como citado em Gouvêa e La Plata (2005) dividiu a segmentação de mercados industriais em três variáveis: vantagens procuradas; descritivas ou demográficas e comportamentais. A primeira constitui-se na maneira mais natural de segmentação, pois se baseia nas necessidades do cliente industrial que são mais claramente definidas, classificando-os por tipo de indústria ou por tipo de utilização final. A variável descritiva ou demográfica procura descrever o perfil do consumidor industrial através de critérios de atividades, localização geográfica, dimensão da empresa, composição dos acionistas e etc. A variável comportamental busca adaptar as estratégias mercadológicas as estruturas e características dos centros de decisão de compras.

As organizações também podem se interessar por mercados internacionais, neste sentido caso a segmentação seja uma estratégia adotada pelas empresas, pode-se homogeneizar os países ou até mesmo grupos de nações a partir de bases que envolvam: tamanho do mercado, condições políticas, concorrência e similaridade de mercado. O segmento industrial é substancialmente enfatizado na segmentação para mercados internacionais, visto que as transações entre países ocorrem com maior significância no que se

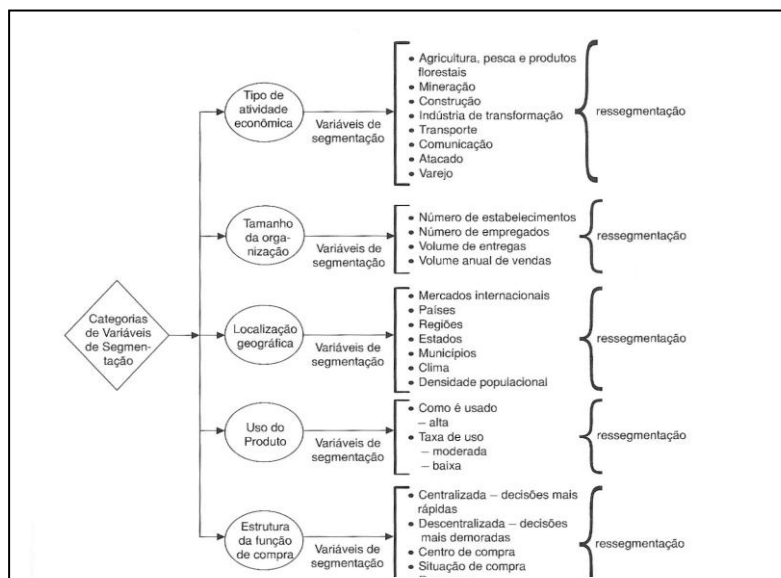
refere a produtos industriais. Neste sentido a análise de segmentação industrial para mercados internacionais deve compor-se dos seguintes elementos segundo Siqueira (1999).

- Produto Interno Bruto;
- Tamanho da População;
- Tamanho do setor industrial;
- Nível do setor industrial estudado;
- Nível cultural e estrutura social;
- Nível de desenvolvimento econômico e tecnológico

Um dos principais entraves para a segmentação de mercados internacionais é a ausência de dados confiáveis, principalmente para os países de menor desenvolvimento, além disso, algumas bases como o Produto Interno Bruto podem não refletir a realidade econômico-social dos países analisados.

Um modelo mais prático de segmentação foi apresentado por Bingham Jr. e Raffield III, pois se utiliza dos elementos mais utilizados pelo marketing no processo de segmentação

(Figura – 3).



Fonte: Siqueira, 2000

Figura 3 – Modelo de Segmentação em árvore

Outro modelo de interesse para o processo de segmentação é a Segmentação Vertical baseado na definição e seleção de consumidores relacionados às etapas de produção-distribuição-consumo. Assim, tem-se uma escala de segmentação que envolve os fornecedores de matéria-prima, os transformadores, fabricantes, distribuidores e varejistas (Siqueira, 1999).

Berrigan e Finkbainer demonstraram um modelo que, segundo os autores, é mais apropriado para indústrias de médio e grande porte, considerando que as de pequeno porte têm seu processo de segmentação semelhante ao processo de segmentação para produtos de bens de consumo que atuam em mercados de massa. As médias e grandes indústrias por outro lado tem uma ampla variedade de clientes, com estruturas de decisão e produtos de tecnologia mais complexas (Siqueira, 1999).

Assim, este modelo identifica características das necessidades em relação à estrutura de tomada de decisão das empresas-alvo: necessidades estratégicas, operacionais ou funcionais. Isto posto precede-se o levantamento de informações sobre tipo da indústria, tamanho, despesas, participação de capacidade instalada, preferências por canais de distribuição, política de preços, produtos novos, intenções de compras futuras, perfil do vendedor preferido, processo de tomada de decisão para compras. A próxima etapa é então segmentar o mercado em padrões únicos de necessidades.

Kotler (2000) alertou para as possibilidades de seleção de mercado-alvo: concentração em um único segmento, que traz como vantagem o conhecimento profundo das necessidades do segmento e permite uma forte presença de mercado; especialização seletiva, pelo qual a empresa seleciona um número de segmentos que sejam atraentes e apropriados, diminuindo o risco por haver uma diversificação maior do mercado a ser atingido; especialização por produto onde a empresa atinge vários segmentos com um único produto, permitindo a

construção de uma imagem sólida na sua área, como risco maior o autor cita a possibilidade de que o produto seja substituído por uma tecnologia nova; especialização por mercado, onde a empresa se concentra em um grupo particular de clientes atendendo várias necessidades dos mesmos; cobertura total de mercado, a empresa tenta atender a todos os grupos de consumidores com todos os produtos que eles possam consumir, estratégia denominada de marketing indiferenciado.

É interessante salientar ainda que o uso da tecnologia da informação se torna cada vez mais um aliado do processo de segmentação, neste sentido, Vale (2002) utilizou-se de um modelo proposto, com o auxílio do processo *Knowledge Discovery in Databases* KDD (descoberta do conhecimento em banco de dados) e técnicas de mineração de dados (método CHAID), que organiza e identifica grupos de clientes com características similares. O autor utilizou esta metodologia para segmentar os usuários de serviços de uma instituição financeira e mostra com tal procedimento de que a segmentação consiste em uma estratégia de grande valor tanto para as empresas que a adotam como para criar valor ao cliente, que terá o atendimento de suas necessidades realizado de maneira mais eficaz e eficiente.

Também a utilização de *Data Warehouse* que se configura como uma base de dados oferece recursos para o armazenamento de dados voltados ao processo decisório. Algumas das aplicações mais comuns para este tipo de tecnologia são: a segmentação de mercado, programas de fidelização de clientes, avaliação da satisfação de clientes, identificação de novas oportunidades de negócios, análise de risco, avaliação de eficácia das estratégias de promoção e avaliação da concorrência (Anjos & Pereira, 2003).

3. Considerações finais

As estratégias são balizadores prementes para a competitividade empresarial. Organizações sem estratégias definidas estão sujeitas a enfrentar os mercados sem possuir mapas que direcionem suas ações. A segmentação, conforme a literatura estudada se apresenta como uma alternativa que, não obstante estar sendo utilizada pelas empresas de maneira recorrente, carece de utilização com maior sustentabilidade conceitual e prática.

O simples procedimento de dividir consumidores de maneira homogênea não trará as benesses dos modelos apresentados. Há de se considerar o processo desde sua metodologia, os fatores restritivos, a escolhas das bases de segmentação mais adequadas, os custos e resultados esperados, o processo de implementação e adequação da segmentação ao planejamento estratégico das empresas.

Com o levantamento realizado podem-se elencar os principais critérios e variáveis para segmentação industrial ressaltando-se os seguintes elementos: características das organizações, tais como: tamanho; mercado em que atuam; tipo de tecnologia; capacidade de produção; nível de uso; aplicação do produto; estrutura de compra; localização geográfica; poder de decisão do setor de compras; critérios utilizados pelo setor de compras; urgência dos pedidos de compra e; tamanho dos pedidos. Estas variáveis se enquadram no que são caracterizados como variáveis externas. Além destas variáveis a segmentação para a indústria envolve ainda elementos como a lealdade do comprador, a afinidade e lealdade deste com o vendedor, que se constituem em elementos mais subjetivos, mas que interferem no processo.

Aliado a outras ferramentas de gestão o processo de segmentação tende a suprir necessidades em termos de direcionamentos para o planejamento da empresa e a forma como esta abordará o mercado.

Ainda que a literatura enfatize que o custo do processo de segmentação se torne oneroso entende-se que os benefícios trazidos consolidam-se não só pelos resultados de vendas, mas no incremento do nível de serviços oferecidos aos clientes.

O mercado industrial tem suas características peculiares, contudo, não se abstém das possibilidades de utilizar a segmentação, assim preconiza-se o uso dos modelos apresentados ou ainda adaptados as necessidades de cada organização.

No que se refere ao desenvolvimento de pesquisas no campo da segmentação observa-se que a despeito da importância do tema, a prática de sua utilização encontra-se aquém das possibilidades. O presente artigo suscita desta forma o interesse em intensificar a pesquisa e o conhecimento sobre o tema, além da expectativa de aplicação de um dos modelos apresentados junto a uma organização industrial.

5. Referências

Aguas, P. (2005). *Determinação dos segmentos de mercado prioritários: uma metodologia para destinos turísticos*. Tese de Doutorado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.

Anjos, I. & Pereira, E. (2003). *Avaliação da Segmentação de Mercado pessoa física no Banco do Brasil S/A. Salvador*. Monografia. Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.

Azevedo, R., Bremer, C., Rebelatto, D., & Tarallo, F. (2006). O uso de ERP e CRM no suporte à Gestão da demanda em ambientes de produção make-to-stock. *Revista Gestão e Produção* v.13, n.2, p.179-190, mai.-ago.

Brito, C. (1998). *O marketing da terceira vaga*. Revista Portuguesa de Marketing, Ano 2, Nº 6, pp. 75-80.

Churchil Jr. & Gilbert, P. (2005). *Marketing, criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2. Ed.

Cobra, M. (1997). *Marketing Básico: uma abordagem brasileira*. São Paulo: Atlas.

Costa, E. (2007). *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. São Paulo: Saraiva, 2. Ed.

Crescitelli, E. & Coelho, G. (2005). *Segmentação e posicionamento de produtos globalizados em mercados locais: um estudo de caso*. Universidade de São Paulo, São Paulo.

Gouvêa, M. & La Plata, J. (2005). Segmentos de distribuidores no setor de materiais cirúrgicos – uma aplicação de análise multivariada. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP*. Ano 7, n. 18, Agosto.

Gouvêa, M., Toledo, G. & Rodrigues Filho, L. (1998). Segmentação de mercado: procedimento e técnicas o caso de uma empresa de serviços. *Anais do III SEMEAD*.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 10. Ed.

Lengler, J., Vieira, M. & Fachin, R. (2002). Um exercício de desconstrução do conceito e da prática de Segmentação de mercado inspirado em Woody Allen. *Revista de Administração Eletrônica*. Vol 42. N. 4, Out/Nov/Dez.

Mintzberg, H. (2000) *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Prieto, V. & Carvalho, M. (2005). Gestão do relacionamento com o cliente em mercados business-to-business. *Revista Produção On-line*. Vol. 5, n. 1. Março.

Sarquis, A. (2006). *Estratégia de marketing de serviços: a prática de segmentação, diferenciação e posicionamento de agências de comunicação de Santa Catarina*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Siqueira, A. (1999). *Segmentação de mercados industriais*. São Paulo: Atlas.

Siqueira, A. (2005). *Marketing Empresarial, industrial e de serviços*. São Paulo: Saraiva.

Siqueira, A. (1998). Considerações sobre os custos da segmentação de mercado industrial. *Anais do III Semead*.

Siqueira, A. & Toledo, G. (2001). Segmentação em mercados industriais: atores restritivos e contributivos ao desempenho de marketing. *Anais do V SEMEAD*.

Siqueira, A. & Toledo, G. (2004). Comportamento do comprador industrial: uma análise comparativa entre um modelo transacional e um modelo de relacionamento. *Anais do VII SEMEAD*.

Tavares, M. (2007) *Gestão Estratégica*. São Paulo, Atlas, 2. ed.

Vale, J. (2002) *Segmentação e posicionamento de mercado Empresarial : uma proposta para o banco do Brasil*. Dissertação de Mestrado, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

Veiga, A. (2002) Segmentação Mercadológica de consumidores do ensino superior. *Anais do X Simpep*. Unesp.

Zacarelli, S. (2003) *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva.