

A segmentação possível

Num mercado mundial tão competitivo como o atual, a segmentação demográfica não consegue atender os clientes cada vez mais exigentes. Hoje é necessário segmentar clientes em função do valor. As possibilidades são amplas. Os enfoques mais simples e conhecidos? O chamado *targeting* – quer dizer, a determinação da rentabilidade potencial do segmento antes de atacá-lo - e a “auto – seleção”, uma estratégia que inverte os papéis, pois, em lugar de tentar “buscar” clientes, a empresa mostra ao segmento escolhido como ter acesso fácil a sua oferta.

As ferramentas mais eficientes? Segundo os autores deste artigo, ligados à firma de consultoria McKinsey, os modelos de pontuação e a segmentação de duplo objetivo, que, favorecidos pelos avanços das técnicas de pesquisa de mercado e de modelagem, criaram a possibilidade de utilizar esquemas antes inviáveis. A meta, em última instância, é a máxima precisão possível na hora de mirar certeira o cliente.

HSM Management/Ano
4/Número 20/Maio –
Junho2000

Você se lembra do tempo em que o marketing era uma coisa simples? Seu departamento trabalhava com uma região geográfica perfeitamente controlável. Você definia seus grupos de consumidores – alvo, digamos, por idade e renda. Se sua empresa estivesse no mercado *business-to-business*, você dividia as empresas por tamanho.

Entretanto, a proliferação desenfreada de marcas e canais nos mercados em rápido processo de globalização perturba até os profissionais de marketing mais sofisticados. Como uma equipe de vendas define sua estratégia nesse tipo de ambiente? Cada cliente tem atitudes, necessidades e preferências próprias e as antigas diferenciações não nos ajudam muito. O que buscar hoje em dia? Os hábitos de compra atuais de seus clientes, os benefícios que procuram ou a segmentação demográfica (ou seu equivalente no mundo dos negócios, a segmentação “empresogrática”)?

A estratégia do Modelo T da Ford - a cor que você quiser desde que seja preto-funcionou até que os clientes tivesse uma alternativa. As empresas de serviços públicos, entre outras, que passam por um rápido processo de desregulamentação, estão absolutamente conscientes dessa realidade. No passado, a necessidade das empresas de serviços públicos de promover atividades de marketing era mínima. Em consequência, elas mal conheciam seus clientes e não tinham a mínima idéia de que produtos e serviços poderiam manter sua fidelidade a partir do momento em que o leque de escolhas se abriu.

De modo geral, as empresas resolvem esse problema elaborando esquemas de segmentação que dividem os mercados em grupos de clientes, existentes ou potenciais, que partilham atributos baseados em aspectos demográficos (renda ou idade) ou valores ou necessidade. Vamos examinar alguns exemplos óbvios. Os fabricantes de câmaras de vídeo capitalizam o fato de que as famílias que esperam seu primeiro filho são clientes potenciais. As empresas telefônicas esforçam – se para vender o recurso “chamada em espera” para famílias com filhos adolescentes.

Infelizmente, são raros os casos em que os profissionais de marketing têm facilidade para estabelecer diferenças significativas entre grupos de consumidores e identifica-los corretamente - um fenômeno que chamamos de “segmentação realizável”. Cada vez mais, a despeito de décadas de pesquisa e vários refinamentos do modelo básico, o processo de segmentação cria dificuldades reais para os profissionais de marketing.

Um laboratório de exames de gravidez dividiu suas clientes em dois segmentos: as esperançosas e as temerosas

Não há dúvida de que metodologias como análises conjuntas ou de classe latente permitem que se utilizem valores, necessidades e atitudes para criar grupos que englobem praticamente todos os clientes. Mas continua sendo uma tarefa difícil identificar as pessoas de carne e osso que compõem esses segmentos.

A dificuldade básica é que os segmentos baseados em valor geralmente não se encaixam nitidamente nos segmentos demográficos. Assim, muitas empresas começam esse trabalho com a simples tarefa de identificar diferenças com base na demografia ou nos diferentes atributos das diferentes empresas. Empresas que atuam em mercado de bens de consumo, por exemplo, normalmente dividem seus clientes em *baby boomers*, geração X e assim por diante. Da mesma forma, empresas que vendem para outras empresas segmentam seus clientes com base em características como tamanho, volume de compras e setores de atuação. Infelizmente, embora agências de propaganda e equipes de vendas considerem essa abordagem fácil de compreender e implementar, ela não é mais eficaz do que os esquemas de segmentação baseada em valor: nem todos os *baby boomers* tem as mesmas preferências, e empresas com o mesmo porte podem ter valores e necessidades diferentes.

A segmentação com base na demografia ou nas características do cliente, portanto, não é muito “realizável”. Esses métodos não ajudam a empresa a se apresentar ao cliente com a oferta correta. A seguir, descrevemos quatro maneiras de resolver o dilema da segmentação. O mapeamento e a auto-seleção, as mais simples, contornam o problema. Os modelos de pontuação e a segmentação de duplo objetivo enfrentam o problema de frente.

Mapeamento

Às vezes, uma estratégia de segmentação funciona mesmo quando não é possível identificar totalmente os clientes de cada segmento. No início dos anos 90, a guerra de preços nas bombas de gasolina ameaçava a rentabilidade das empresas petrolíferas. Para reverter o quadro, a Mobil Oil fez um estudo, consultando 2 mil clientes, que revelou que apenas 20 % dos consumidores eram sensíveis a preço. Estes gastavam em média US\$ 700 por ano, enquanto clientes de outros segmentos chegavam a gastar até US\$ 1,2 mil. Embora não tenha conseguido diferenciar clientes sensíveis a preços dos despreocupados com ele, a Mobil Oil descobriu que 80% de seus clientes eram grandes consumidores que não se preocupavam com o preço. Em consequência, a Mobil Oil, aumentou o preço do galão de gasolina em dois centavos e conseguiu um lucro extra anual de US\$ 118 milhões – uma importante conquista.

Em geral, o mapeamento dos clientes-alvo é a primeira tarefa de qualquer tipo de estratégia de segmentação. Antes de nos preocuparmos em como identificar e atingir os clientes individuais de dado segmento, vale a pena tentar determinar se as características coletivas de um segmento de mercado são capazes de sugerir estratégias rentáveis.

Auto – seleção

O conceito básico da auto-seleção é inverter os papéis da empresa e de seus clientes. Em vez de tentar identificar, digamos, pessoas sensíveis a preço, a empresa define os segmentos que deseja atingir e proporciona aos consumidores neles incluídos meios para que sejam elas as escolhidas.

É comum as empresas tentarem fazer com que os clientes as escolham aumentando a variedade de produtos, como, por exemplo, oferecendo tamanhos diferentes de embalagens. Os cupons de desconto, que permitem aos consumidores escolher com base em sua sensibilidade a preço, são outro mecanismo clássico. Ainda que todas as pessoas com acesso aos cupons tenham a opção de descontá-los, somente quem procura o melhor preço e se dispõe a recortá-los e guardá-los tende a utilizá-los. Em consequência, os supermercados obtêm margens menores de lucro - na parcela de vendas induzidas pelos cupons – e margens máximas nas vendas aos consumidores dispostas a pagar o preço normal.

Embalagens diferentes do mesmo produto também podem funcionar. A Quidel, empresa com sede em San Diego, Califórnia, EUA, é especialista no desenvolvimento de testes de diagnóstico rápido, como o de gravidez. Até há pouco tempo, a Quidel quase não empreendia atividades de marketing direto, fazendo propaganda diretamente para os médicos. No período 1993-94, seus testes de gravidez e ovulação tinham quase 80% de participação no mercado de médicos, mas apenas 18% no mercado de usuários finais.

A Quidel conduziu um estudo de segmentação de mercado e suas descobertas levaram-na a considerar dois tipos de mulheres como clientes-alvo: as que desejavam engravidar (as “esperançosas”) e as que temiam estar grávidas (as “temerosas”). Não era de estranhar, portanto, que as características demográficas e correlatadas não estivessem ajudando a empresa a diferenciar os dois segmentos. Daí sua decisão de criar dois tipos de embalagem.

As empresas podem promover a auto-seleção com vários mecanismos. Os mais populares são cupons de desconto, estruturas de preço baseadas em períodos do dia ou dias da semana (preço das ligações telefônicas e dos bilhetes aéreos, por exemplo) e diferentes versões dos produtos. Esses mecanismos são mais adequados quando a base de clientes é grande, mas o retorno unitário gerado é muito baixo para tornar viável o uso de métodos de segmentação ou personalização em massa.

Os modelos de “duplo objetivo” trabalham com as duas segmentações: baseada em valor e demográfica

Modelos de pontuação

Uma empresa de telecomunicações disposta a segmentar seu mercado fez uma pesquisa com gerentes do setor para identificar os grupos que compunham naturalmente seu mercado. Identificou vários grupos definidos por necessidades de mercado, com os segmentos orientados por preço, os por conveniência e os por qualidade. Como de costume, as necessidades desses gerentes não podiam ser previstas com base no tipo de empresa em que trabalhavam. Quando foram usados os critérios da equipe de vendas na classificação dos clientes em segmentos, os resultados até que melhoraram, mas não o suficiente para influir significativamente.

Para possibilitar o aperfeiçoamento do seu esquema de segmentação, a empresa desenvolveu um modelo de pontuação (*scoring model*). Essa ferramenta se baseia no método estatístico chamado análise de função diferencial (DFA, na sigla inglês) e permite aos profissionais de marketing utilizar as respostas dos clientes e algumas perguntas-chave para classificá-los nos segmentos adequados. Utiliza um cálculo – padrão definido a partir de informações como faturamentos e número de funcionários das empresas e respostas às perguntas que o pessoal de vendas fez aos clientes potenciais por telefone antes de visitá-los pessoalmente (veja o quadro).

A empresa de telecomunicações analisou as respostas de metade dos entrevistados na pesquisa já feita para estabelecer, com a máxima precisão possível, a relação matemática entre as respostas e os respectivos segmentos. As respostas da outra metade dos participantes foram usadas para testar a exatidão da capacidade de previsão do modelo. Quando a segmentação intuitiva da equipe de vendas foi comparada ao resultado do modelo, a descoberta mais significativa foi a de que os vendedores se haviam precipitado ao incluir certos clientes no segmento orientado para preço e estariam, portanto, desperdiçando valor.

A mesma abordagem ajudou uma empresa norte-americana a vender máquinas de escritório para firmas japonesas. Como competia com um concorrente já estabelecido no Japão, o *market share* da empresa ali era muito mais baixo do que o desfrutado nos EUA.

As pesquisas indicavam que o mercado japonês, dividia-se em três segmentos, cujas preferências eram, respectivamente: produto do concorrente, conveniência e preço. Como as aparentes diferenças entre as empresas consumidores potenciais não fossem significativas, era quase impossível dizer a qual segmento cada uma pertencia. A empresa criou um primeiro modelo de pontuação para identificar os clientes que optariam por produtos do concorrente. Um segundo modelo classificou os clientes restantes nos segmentos “conveniência” ou “preço”. Depois de identificar as empresas japonesas que não preferiam os produtos do concorrente nos segmentos “conveniência” ou “preço”, a equipe de vendas definiu a quais deveria oferecer a versão completa do

produto e a quais destinar apenas a versão básica. Resultado: mesmo sem aumento de vendedores, as vendas saltaram 40%.

Segmentação de duplo objetivo

Os recentes avanços nas técnicas de pesquisa de mercado e modelagem começaram a possibilitar a conversão de esquemas de segmentação “não factíveis” em segmentações realizáveis (*actionable*). Fazem isso por meio de um modelo de segmentação que é a soma ponderada da segmentação baseada no valor e daquela baseada na demografia: a segmentação de duplo objetivo. Basicamente, os modelos de segmentação desse tipo fazem uma troca: perdem precisão na estruturação dos segmentos de clientes e ganham alcance, ou seja, tem maior capacidade de identificar os clientes que pertencem a cada um dos segmentos.

Para entender melhor o que é isso, examinemos um exemplo. A partir da constatação de que muitas empresas do fragmentado mercado europeu estavam ansiosas para terceirizar sua área de informática (para reduzir custos ou para se concentrar em suas atividades essenciais), uma firma de tecnologia interessou-se em oferecer-lhes seus programas gerenciadores de sistemas de rede. Antes de iniciar seus esforços de venda, a empresa pediu que os diretores de tecnologia das empresas-alvo identificassem os fatores que os predispunham a terceirizar tal área. Suas respostas permitiram que as empresas fossem agrupadas em seis segmentos diferentes (a divisão em seis segmentos representa o equilíbrio ótimo entre precisão e alcance na divisão dos clientes).

Quatro dos seis segmentos apareceram como promissores nesse primeiro momento: os que almejavam melhor desempenho, os que valorizavam a capacidade de administrar uma rede inteira, os que se concentravam em determinadas operações e os que buscavam mais tecnologia. No entanto, a firma de tecnologia continuava sem saber em qual desses quatro devia concentrar seus esforços.

Foi aí que entrou o modelo de segmentação de duplo objetivo. Por utilizar um algoritmo, ele consertou o desvio que acontece em qualquer sistema de classificação: o fato de os segmentos incluírem tanto clientes claramente representativos como outros mais periféricos. No processo de segmentação de duplo objetivo, o computador efetua mudanças ínfimas no esquema de segmentação para reclassificar os clientes, transferindo os da periferia de um segmento para outro segmento em que sejam representativos. Esse processo gerou uma correlação bem mais alta entre os clientes de um segmento e a probabilidade de terceirização. No final, a empresa reclassificou nada menos do que 34% dos participantes.

O resultado sugeriu claramente que a empresa devia centrar esforços em dois dos quatro segmentos: o dos clientes que almejavam o desempenho e o dos que buscavam mais tecnologia. Isso foi o que se chama de “resultado realizável”. Consequência: a equipe de vendas, consciente de que apenas os clientes desses dois segmentos deveriam ser agressivamente trabalhados, foi treinada para fazer a todos os novos clientes algumas perguntas e assim classificá-los imediatamente no segmento apropriado. É de imaginar o salto de produtividade.

No campo de batalha

Entender corretamente a arte da guerra é uma grande parte da batalha, mas apenas uma parte. Queremos dizer, com essa metáfora, que muitos bons esquemas de segmentação chegam a ser adotados pelas empresas, mas acabam no esquecimento, porque as pessoas realmente responsáveis pelas decisões corporativas não foram envolvidas no processo nem compreenderam como ele foi conduzido.

É fundamental discutir o impacto que o exercício de segmentação feito em qualquer empresa deve exercer sobre a maneira como seus funcionários – chaves fazem negócios. É preciso envolver essas pessoas fundamentais na pesquisa e transformá-las em partes diretamente interessadas. Uma forma de fazer isso é levando – as a refletir sobre os possíveis segmentos de clientes existentes em determinado mercado e sobre o que é preciso fazer para atraí-los.

Também é importante conversar com quem toma decisões nas empresas que compõem seus segmentos de clientes almejados, depois do exercício de segmentação e antes de

começar a venda propriamente dita. Essas pessoas dirão, a seu modo, o que desejam e o que você deve fazer para satisfazê-las. Suas opiniões também o ajudarão a verificar se seu esquema de segmentação é realista (mas não espere que seja infalível).

Finalmente, esteja preparado para pensar além do modelo atual. De modo geral, os exercícios de segmentação revelam várias maneiras novas de servir aos clientes – novos canais, novas maneiras de fazer negócios, novas formas de treinar e apoiar a equipe de vendas. Você verá que suas metas se ampliarão na mesma proporção que sua base de clientes.

The McKinsey Quarterly

MODELOS DE PONTUAÇÃO: UM EXEMPLO

O vendedor de uma empresa deseja vender a “máquina A” para a empresa X, que tem 200 funcionários, seis departamentos e nenhuma máquina. O vendedor telefona para a empresa para fazer perguntas que ajudem a criar um modelo de pontuação

Perguntas	Respostas possíveis	Nota para a resposta	Nota para a empresa X
1. Quantos departamentos tem sua empresa?	< 9 10 – 49 >50	1 2 3	1
2. Vocês possuem a máquina A	Sim Não	1 0	0
3. Quantos funcionários vocês tem?	<9 10-49 >50	1 2 3	3

Com a análise de função discriminatória, a empresa identifica a pontuação do cliente, onde P1 é pergunta 1, P2 pergunta 2, P3 pergunta 3:

$$\text{Nota} = 1,59 + 0,046(P1) - 0,166(P2) + 0,08(P3) = 0,24.$$

O fato de a pontuação ser inferior a 1,5 indica que a empresa x está no segmento que procura conveniência.

SEGMENTAÇÃO SEGUNDO A FINALIDADE DO PRODUTO

	As esperançosas	As temerosas
Nome da marca	Conceive	RapidVue
Preço	US\$ 9,99	US\$ 6,99
Embalagem	Caixa cor-de-rosa, bebê sorridente	Fundo cor-de-malva, sem bebê
Porção na Prateleira	Perto dos kits de teste de gravidez	Perto dos preservativos

