

Segmentação pelo contexto



A segmentação é inevitável e fundamental em mercados maduros, inclusive B2B. Estudo realizado pelo CIM Insights Team e por Paul Fifield ensina como segmentar com eficácia, tendo foco no contexto e não apenas nos dados sobre os clientes

Embora a segmentação seja uma ferramenta inestimável para quem procura aumentar sua participação no mercado, são muitas as empresas que ainda adotam estratégias de segmentação ineficazes. Algumas delas até usam o termo “segmentação” erroneamente, acreditando que segmentar é utilizar informação disponível sobre os clientes no momento de traçar planos de vendas.

Na verdade, essas companhias apenas sabem que devem satisfazer os desejos dos diferentes clientes, mas não têm idéia de como fazê-lo. Pressionadas por mercados concorridos, de um lado, e por implacáveis quedas de preço, de outro, elas lutam para competir nesta era “pós-mercado de massa”, mas se movem com ofertas pouco diferenciadas e que não satisfazem a ninguém.

Até agora esse problema afetou principalmente os fabricantes de produtos de consumo de massa não-duráveis. Mas, de fato, a segmentação está se transformando em um verdadeiro inconveniente também para os negócios B2B (*business-to-business*, entre empresas), à medida que seus mercados se desenvolvem.

A melhor opção é encarar uma segmentação real do mercado, em vez de recolher dados e fazer conjecturas. Os profissionais de marketing devem corrigir essa falha de abordagem, focalizando o contexto e não se apegando a valores ultrapassados que levam a uma visão antiquada do “cliente”.

Crescimento ou maturidade

Se pedirmos a qualquer profissional de marketing que cite empresas eficazes em segmentação, o mais provável é que sua lista inclua nomes como Unilever e Procter & Gamble. Há uma tendência de enxergar as empresas que produzem bens de consumo de massa não-duráveis e comprados com relativa frequência como as líderes no complexo campo da segmentação.

Essas companhias garantem que segmentam com eficácia e, ao que parece, estão dizendo a verdade, porque, como participantes do que talvez seja o setor mais competitivo do mundo, não sobreviveriam se não obtivessem resultados com isso. Outro indicador do provável sucesso é o fato de elas não estarem muito dispostas a revelar seus segredos.

Mas por que essas fabricantes são eficazes na segmentação? Elas chegaram à maturidade

na década de 1960, e a acirrada concorrência que se viu então levou a uma consolidação do setor e à busca de novas maneiras de ganhar dinheiro. Então, as empresas aprenderam a “segmentar” os mercados em grupos de clientes com necessidades e motivos comuns de compra e desenvolveram soluções que se tornaram muito atraentes para esses segmentos. Tudo isso lhes deu muito trabalho, mas rendeu frutos. Seus profissionais de marketing haviam descoberto algo importante: como aumentar as receitas em mercados saturados.

Os supermercados também alegam ter grande êxito com suas técnicas de segmentação: programas de fidelidade muito populares, cupons nos tíquetes de caixa produzidos por *data mining* e marketing direto direcionado a grupos de clientes específicos.

Mas, diferentemente das outras empresas de produtos não-duráveis, o êxito no caso deles não decorre da boa segmentação, e sim dos benefícios associados ao crescimento de determinadas áreas –da de alimentos, por um período, e da de confecções, em outro período. Os supermercados aproveitaram a vantagem de atuar em várias áreas. Se fossem realmente eficazes na segmentação, não teriam de ficar transferindo o foco de uma área para outra.

Em outros setores de atividade, de modo geral, os segmentos também não são claramente definidos. Por quê? Até agora, eles não tiveram necessidade real de segmentar, porque a segmentação não é tão essencial quando os mercados ainda estão crescendo. No entanto, esses setores estão com o tempo contado. Nesta era “pós-mercado de massa”, mais cedo ou mais tarde também chegarão a amadurecer.

A concorrência aumentará de forma exponencial quando a gama de empresas acostumadas com o crescimento das vendas ano após ano, sem maiores esforços, encontrar-se em um mercado estacionado. A consolidação de empresas, então, será um desdobramento mais do que provável.

As três opções das empresas maduras

Quando um mercado passa do crescimento à maturidade e à consolidação, o que acontece? As empresas têm três caminhos a seguir: 1) podem aprender a trabalhar de outra maneira, 2) podem diversificar-se em mercados diferentes que ainda estejam crescendo e

Os clientes se segmentam sozinhos

Muitas empresas nem tentam segmentar seus clientes, elas simplesmente abraçam o enfoque do “tamanho único”: direcionam-se para o segmento maior e tentam satisfazer a todos. O resultado: ofertas pouco diferenciadas e pouco relevantes, que não desagradam, mas também não satisfazem.

É fácil perceber a origem dessa situação –e por que é tão difícil revertê-la. Essas empresas não querem que os grandes setores do mercado se afastem delas quando se dirigem a segmentos específicos. Por isso, tentam seduzir a maior parte de clientes possível. Paradoxalmente, contudo, essas empresas ficam com menos clientes porque seus produtos não se diferenciam o suficiente daqueles que os competidores oferecem.

Acontece o mesmo quando se trata de competir por preço, na experiência do tipo “hipermercado”. A oferta mais barata não atrairá a todos, mas somente o segmento que procura produtos baratos. Em qualquer mercado desenvolvido, somente 10% dos consumidores se importam pouco com a qualidade e escolhem apenas pelo preço. Os outros 90% preferem pagar mais pelo valor agregado. Os clientes mesmos se segmentam.

Há um enorme mercado que costuma ser atendido por

empresas que competem por preço e poderia ser segmentado eficazmente. Imaginemos um cliente que não é um entendido em vinhos, nem lhe interessa ser, mas quer organizar um jantar. Quando o dono da casa compra o vinho, pode ser que escolha o mais barato –porque ele não gosta de vinho– ou que compre o mais caro –por não saber qual o melhor e querer impressionar os convidados. O que aconteceria se o vinho fosse “ideal para acompanhar queijo” ou “perfeito para aves”? Imediatamente a oferta se diferenciaria e o anfitrião escolheria um desses produtos conforme o cardápio.

O preço tem muito menos importância do que supõem as empresas, e são muito poucas as que têm essa mentalidade. Na maioria, preferem reunir mais e mais dados sobre os hábitos de compra dos clientes. Pressionadas pela paralisia devido ao excesso de informação, de um lado, e pelo desejo de satisfazer a todos, de outro, praticam um marketing lamentável. A “classificação” se disfarça de segmentação.

Mais uma vez, a solução pode ser simples: diferencie seu produto para chamar a atenção de um grupo específico. A segmentação é inevitável, porque os clientes se segmentam sozinhos.

A Intel ensina uma lição para todas as empresas que atuam em mercados B2B: é preciso segmentar os usuários finais, não só os clientes empresariais

3) podem continuar fazendo o que sempre fizeram e acabar competindo por preço.

Qual das três opções deve ser escolhida? Qualquer uma delas gera significativos problemas para o crescimento futuro, normalmente medido em volume de faturamento, e nem todas as empresas se mostrarão suficientemente fortes para conseguir suportar mudanças drásticas. Mas não é necessário cair na cilada do preço *versus* diversificação.

Hoje muitas empresas de sucesso competem por preço só porque essa é a opção mais simples ou a que demanda menos análise. Também há uma tendência crescente em optar pela experiência do tipo “hipermercado” –um grande espaço para venda, com preços baixos e nenhuma diferenciação, além de um nível fraco de serviço. Mas o leitor saberia dizer em quantas categorias de produtos o líder do mercado é o expoente mais barato? Em vez de avançar por esse caminho, portanto, as empresas devem reconhecer que a concorrência baseada exclusivamente no preço já não é viável.

E quanto à diversificação? Ainda que entrar em uma nova área em crescimento seja uma alternativa, por que continuar percorrendo tantas curvas de aprendizado? Além disso, essa segunda opção leva a uma fragmentação excessiva do negócio. Uma solução muito melhor é concentrar-se nas próprias forças.

Então, a primeira opção tende a ser a melhor alternativa: aprender a trabalhar de outra maneira, segmentando de forma eficaz o mercado existente. Qualquer empresa, independentemente de seu tamanho ou do mercado em que atua, pode decidir concentrar-se nas necessidades dos clientes de determinado mercado e segmentá-lo. Mas não é fácil. Demanda muito trabalho e, geralmente, investimento. Exige, sobretudo, que as empresas estejam convencidas dessa “nova” maneira de atuar. Tudo indica que, à medida que avançarmos no século 21, sobreviverão somente as empresas que compreenderem isso.

A maturidade nos mercados B2B

Tomemos como exemplo os mercados B2B. Até agora, a necessidade de segmentar eficazmente não foi um problema muito relevante para eles. Nos negócios B2B, há menos clientes, porém estes são maiores, e o modelo da força de vendas corrente funciona bem. Mas o fato é que esses mercados estão começando a amadurecer, como aconteceu com os mercados das empresas de consumo de massa há 40 anos.

Há dez anos, um *chip* era um *chip*. Agora, os usuários finais insistem em ter Intel. Portanto, os principais fabricantes de computadores compram seus microprocessadores da Intel. O que fez a Intel para conseguir isso com seus clientes empresariais? Segmentou a demanda de seus usuários finais em categorias como “rendimento-padrão”, “computador básico” e “entusiasta” e, depois, tratou de definir várias classes diferenciadas, cada qual com seu preço. “No nível mais caro, incluíam-se seis segmentos de servidores e quatro de estações de trabalho”, pode-se ler em um comentário da publicação *Electronic Buyers' News*.

Segmentação demais acarreta perigo de fragmentação, em que a escolha torna-se difícil, mas esse não foi o caso da Intel, que conhecia seu público específico e sabia que ele queria variedade. Dean McCarron, diretor da Mercury Research, explica: “Em cada um desses segmentos sempre há um produto que se ajusta exatamente ao que os fabricantes de computadores querem”. A lição que as empresas B2B podem aprender com a Intel é evidente: é preciso definir o mercado com clareza, e isso significa que é necessário segmentar diretamente os usuários finais, não se limitando aos clientes empresariais.

Definitivamente, as diferenças entre o mercado B2B e o B2C (voltado para o consumidor final) vão dissipando-se até que se tornem imperceptíveis, porque o usuário final começa a tomar as decisões de compra em um nível mais alto da cadeia.

O excesso de dados sobre os clientes

Espere aí. Nós dissemos que as técnicas de segmentação já em uso pela maioria das empresas de produtos de consumo são inadequadas. O leitor tem todo o direito de perguntar: como assim? Afinal, as provas de que essas empresas têm êxito estão por toda parte, não estão? Há cartões de fidelidade que ajudam a coletar dados, programas que ordenam e organi-

O cartão de fidelidade até aumenta as compras em curto prazo, mas não é o mesmo que segmentar e descobrir modos novos de satisfazer os clientes

zam a informação sobre o comportamento dos consumidores em milhões de combinações diferentes, campanhas que estimulam a repetir compras etc. etc. etc.

O fato é que a existência de cartões de fidelidade ou de programas de *data mining* não garante que a segmentação seja boa. As empresas costumam dispor de excesso de dados, que nem sempre sabem como usar. Em consequência, algumas estão chegando a um estado de “paralisa pelos dados”. Elas sabem o que as pessoas compram, mas não sabem por que o fazem. Portanto, ainda não estão prontas para liderar o jogo.

Esses dados focados “internamente” só podem levar a técnicas de segmentação inadequadas e “endogâmicas”, que não conseguem atrair novos clientes ou promover a criação de novos produtos para os clientes já existentes – e insatisfeitos. Essas técnicas costumam recorrer a frases como “outras pessoas como você compram, você também gostará”. Tentar antecipar a conduta dos clientes dessa forma é inútil. Ninguém se comporta “como os outros”, do modo como querem as empresas.

Sem dúvida, os cartões de fidelidade parecem aumentar as compras em curto prazo, pois fazem com que as pessoas gastem mais dinheiro enquanto acreditam estar economizando. Mas não é o mesmo que segmentar e descobrir maneiras inovadoras de aumentar a satisfação dos clientes, ajudando-os a comprar mais e com maior frequência.

As características demográficas são importantes, mas ter um bom sistema de *data mining* não faz com que a segmentação seja o mais competitiva possível. Os dados proporcionam algumas pistas sobre como as pessoas podem comportar-se, mas nunca oferecem uma visão completa do que ocorre.

O marketing de contexto

Consideremos o caso das empresas mais ambiciosas: esqueçamos a idéia de querer calcular “o que quer o cliente” e observemos a situação – “o contexto” em que os clientes podem estar. É a situação que induz à compra, não o indivíduo. Portanto, uma melhor segmentação deveria ajudar a empresa a “vender o contexto”, e não ao indivíduo.

O “marketing de contexto” não é uma idéia nova; no entanto, salvo em alguns poucos ensaios, não foi acolhido como deveria. O “marketing de contexto” desloca o foco do cliente para o mercado, deixa de lado a idéia de que existe um mercado de massa e introduz algumas questões difíceis:

- Como desenvolvemos estratégias para vender produtos e serviços de massa em um mercado que está se fragmentando rapidamente?
- Como segmentamos nossos mercados e nos direcionamos a grupos de consumidores com alto potencial econômico, mas que aparentemente se comportam de maneira imprevisível?

- Ainda que possamos compreender o comportamento desses consumidores no mercado, como os identificamos?

O “marketing de contexto” não procura prever o que os indivíduos “poderiam” fazer, analisa o que eles realmente fazem. Por exemplo, um mesmo cliente reagirá de maneira diferente a uma oferta de marketing segundo “o papel” que estiver desempenhando: de profissional, pai, amigo, anfitrião, gerente ou cônjuge. Quando nos concentramos nesses “contextos”, é possível identificar e focar o cliente. Isso não invalida a importância da demografia e de outros “indicadores”, mas nos faz percebê-los simplesmente como indicadores úteis, não como uma totalidade com valor em si.

Se a idéia do “marketing de contex-

A receita do sucesso na segmentação

1. Identificar os pontos fortes da empresa a partir de conversas com os clientes. Quando seu mercado estiver maduro, concentrar-se nessas forças, em vez de diversificar-se em outros mercados.
2. Identificar quais são os diferentes desejos, necessidades e motivações dos clientes, e prestar atenção em como o mercado se segmenta sozinho.
3. Não tentar agradar a todos: decidir quais segmentos serão atendidos (e quais ignorados) e, depois, diferenciar-se, para estabelecer-se nos mercados certos.
4. Não superestimar o valor dos dados.

Os dados descritivos são úteis para direcionar segmentos em função das necessidades, mas não garantem a boa segmentação.

5. Tentar identificar necessidades e desejos dos clientes dos quais eles ainda não têm consciência. Isso ajudará sua empresa a inovar no futuro.

6. Os clientes querem qualidade, e não preço baixo. Muitas vezes a “necessidade latente” se esconde atrás da exigência de preço. Resista. Se preço é o que diferencia sua empresa da concorrência, sua empresa certamente fracassará.

Até a Royal Shakespeare Company, companhia teatral inglesa, dividiu seu público em oito segmentos, com a ajuda de um software

to” não é nova, por que não é mais aproveitada? Porque é muito difícil aplicá-la bem. É a parte difícil do marketing, mas é perfeitamente viável. Identificar contextos, na verdade, é bastante simples. O desafio está mesmo em fazer a organização diferenciar o contexto. Quando se acerta o contexto, não importa quem são os clientes: todos estarão incluídos no respectivo segmento e vão comportar-se, portanto, em conformidade.

Bem aplicado, o “marketing de contexto” pode levar a uma sutil, mas eficaz, mudança nas ofertas. Vejamos o caso da British Airways. A companhia aérea britânica sabia que os passageiros em viagem de negócios algumas vezes procuravam a empresa também quando saíam em férias. Mas, nessas ocasiões, esperavam um serviço diferente, desejo que a empresa não soube como satisfazer.

Então apareceu a easyJet, que analisou o contexto dos vôos de passageiros em viagens de lazer para entender o que eles não aprovavam na proposta da British Airways. A easyJet não competia com os preços da British Airways. Se tivesse se arriscado nesse sentido, quebraria de imediato. A easyJet se concentrou no contexto, encontrou um segmento de clientes que não estava recebendo atenção: o daqueles que queriam vôos internacionais mais práticos e rápidos e que não queriam os “adicionais” que encarecem o serviço.

Antes, quando a British Airways e as primeiras empresas do setor entraram no mercado, as viagens aéreas eram produto de luxo. Nenhuma outra empresa conseguiu com sucesso mudar o modelo, até que a easyJet avaliou que o estilo de vida e o contexto eram diferentes. Ao segmentar levando em consideração o contexto, a empresa ganhou seu espaço.

A British Airways contabilizou um acerto e um erro nesse caso. O acerto foi concentrar-se em seu potencial –serviço de qualidade a preços mais altos– e dirigir-se ao segmento do mercado que valorizava essa oferta em particular. O erro foi não ignorar totalmente a easyJet; ao tentar competir com a nova concorrente, a British Airways criou a GO. Depois de passar muito tempo gastando dinheiro e tendo prejuízos, acabou vendendo a GO para a easyJet.

Essas duas companhias aéreas oferecem uma lição aplicável a qualquer tipo de empresa (B2B ou B2C): pensar na oferta correta, segmentar seu mercado de acordo com o contexto, focar seus segmentos. Faça isso e o cliente lhe dará preferência.

A descoberta dos segmentos

A tradicional companhia de teatro inglesa Royal Shakespeare Company (RSC) reconhece que já segmentou mal. “O principal problema de marketing da RSC era que compreendia bem pouco seus clientes”, diz Kate Horton, diretora comercial da RSC. “Tínhamos somente uma base de dados de gastos: um grande buraco negro que nos dizia praticamente nada.”

Quando se tornou sócia da firma de consultoria Accenture, a companhia teatral teve a sua disposição um complexo *software* para análise dos clientes, com o qual avaliou o contexto de 2 milhões de registros –nomes, endereços, transações efetuadas e preços pagos– a partir de 210 mil reservas. Assim, identificou oito grupos de clientes. Os “cisnes” somente assistiam a obras em salas de espetáculos pequenas e mais íntimas. Outro grupo comprava apenas pela internet. Enquanto as famílias ficavam “tentadas” com os espetáculos especiais, os clientes habituais iam ao teatro pelo menos quatro vezes por ano e geravam em torno de 56% das bilheterias.

Com essas informações, a RSC pôde traçar estratégias de marketing diferenciadas e teve êxito. Por quê? Porque examinou os dados estrategicamente, identificou mercados específicos pelo contexto, entendeu-os e os “abordou” com muito cuidado. A oferta foi indicada e os clientes se auto-segmentaram.

O caminho à frente

As empresas B2B cometerão os mesmos erros que as empresas de consumo de massa ou aprenderão com a Intel, a British Airways e a RSC?

Os clientes, em sua maioria, não procuram o produto mais barato; preferem aquilo que percebem como um valor e estão dispostos a pagar por ele. A arte está em poder determinar quanto mais estão dispostos a pagar.

É hora de deixar de competir pelo preço. É hora de deixar de lado a coleta de dados. A ferramenta da segmentação está acossada por técnicas de marketing insuficientes e por mercados maduros. Quem souber libertá-la terá o caminho livre pela frente. ●

© **Shape the Agenda**

O CIM Insights Team é uma equipe de oito especialistas recentemente criada pelo Chartered Institute of Marketing (CIM) para analisar os principais temas de marketing e as últimas tendências.

Paul Fifield é especialista em marketing e estratégia, diretor da Fifield Organization e membro do CIM desde 1988. Escreveu *Marketing Strategy* (ed. Butterworth-Heinemann).
