

O MARKETING DA 3ª VAGA

CARLOS MELO BRITO

*Economista
Professor Universitário*

É vulgar afirmar-se que o marketing procura dar resposta a três aspectos cruciais da vida das empresas. Em primeiro lugar, identificar necessidades e oportunidades de mercado que possam ser transformadas em bons negócios. Depois, ajudar no desenvolvimento desses mesmos negócios não apenas ao nível da concepção dos produtos/serviços, mas também do preço, da distribuição e de eventuais serviços associados. E, por último, contribuir para uma correcta e eficaz acção de promoção e comunicação.

No entanto, tudo isto assenta no reconhecimento de que, não sendo os mercados em geral homogéneos, é possível identificar subconjuntos de clientes com características e necessidades específicas e diferenciadas. São esses subconjuntos que vulgarmente se designam por segmentos de mercado. Deste modo, as estratégias de marketing pressupõem uma eventual segmentação do mercado, pelo que esta tem assumido o papel de pedra angular não apenas no âmbito restrito do marketing mas da própria gestão estratégica em geral.

Introduzido na literatura da especialidade por Wendell Smith num artigo publicado no *Journal of Marketing* em 1956, não é fácil encontrar um manual de marketing editado actualmente que a esse tema não dedique pelo menos um capítulo. Na realidade, esse artigo, mais de quatro décadas volvidas, é considerado um marco na medida em que representa o início da abordagem segmentada do mercado - em oposição ao marketing de massas, até aí a única forma de “fazer” marketing reconhecida pelos especialistas .

Mas como será no futuro? A razão de ser desta questão advém do facto de serem cada vez mais evidentes os indícios de que em muitas áreas de negócios o marketing está a assumir um cariz progressivamente menos segmentado na medida em que procura dar

resposta a necessidades e expectativas individuais. Por outro lado, o trabalho produzido por investigadores em diferentes domínios - nomeadamente no âmbito do *relationship marketing* (cf. Iacobucci, 1996; Gummesson *et al.*, 1997), do *business-to-business marketing* (cf. Jansson, 1994; Ford, 1998) e do *one-to-one marketing* (cf. Peppers e Rogers, 1993, 1997), assim como os estudos realizados sobre *organisational networks* (cf. Nohria e Eccles, 1992; Lorenzoni e Baden-Fuller, 1995; Achrol, 1997) e *regional networks* (cf. Sydow, 1992; Simmie, 1997) - demonstra o crescente interesse por outras abordagens.

Dentro desta linha, o presente artigo tem por objectivo fornecer algumas pistas sobre uma das grandes macro-tendências actuais ao nível do marketing: a passagem do marketing segmentado para o marketing individualizado e das relações.

1. SEGMENTAÇÃO DOS MERCADOS

O desenvolvimento de uma estratégia de segmentação envolve essencialmente duas fases:

- segmentação propriamente dita
- escolha dos segmentos-alvo

• *Segmentação Propriamente Dita*

Segmentar um mercado significa, em primeiro lugar, dividi-lo em grupos de clientes com características relativamente homogéneas. Para isso é necessário identificar critérios de segmentação. Existindo, *a priori*, múltiplos critérios possíveis, tem sido prática a sua sistematização em diversas categorias. Kotler (1997) fornece uma das classificações mais difundidas para mercados de consumo ao sugerir quatro grandes tipos de critérios: geográficos (país/região, dimensão do agregado populacional, clima,...), demográficos (sexo, idade, nível de rendimento do agregado familiar,...), psicográficos (estilo de vida, personalidade,...) e de comportamento face ao produto (hábitos de utilização, grau de fidelização, benefícios procurados,...). Quanto a mercados de bens industriais, dada a

especificidade quer dos produtos quer dos actores envolvidos, é usual entrar em linha de conta com aspectos relativos ao processo de compra e à própria estratégia das empresas. Assim, por exemplo, Zikmund e d'Amico (1993) sugerem uma segmentação com base em critérios organizacionais (dimensão da empresa, tecnologia usada,...), estratégicos (estratégia competitiva adoptada,...) e relativos ao processo de compra (dimensão das encomendas, nível de centralização/descentralização da decisão de compra,...) para além dos de natureza geográfica.

Independentemente da multiplicidade de critérios possíveis, importante é que cada empresa segmente o seu mercado de acordo com aqueles que lhe pareçam relevantes. Dois exemplos: o mercado de champôs pode ser segmentado de acordo com o tipo de cabelo: cabelos secos, oleosos, normais, etc.; o mercado bancário dos particulares pode ser segmentado com base no nível de rendimento: alto, médio-alto, médio, médio-baixo, etc. Um critério diz-se relevante para uma dada empresa quando ela tem a possibilidade de vir eventualmente a diferenciar a sua oferta - ou seja o seu mix de produto, preço, distribuição, assistência pós-venda, etc. - para cada um dos segmentos dele resultantes. Isto significa que, e voltando aos exemplos atrás mencionados, utilizar o tipo de cabelo como critério de segmentação do mercado bancário dos particulares não é certamente um critério relevante pois não parece fazer sentido um banco diferenciar a sua oferta conforme o tipo de cabelo dos seus clientes!

• *Escolha dos Segmentos-Alvo*

Uma vez segmentado o mercado, a empresa deverá seleccionar o ou os segmentos em que pretende actuar. Dependendo de uma multiplicidade de factores, deve-se, no entanto, realçar dois que, pela sua relevância, assumem um papel crucial nesta fase: as aptidões e recursos da empresa e as características dos vários segmentos do mercado (Rowe *et al.*, 1994). Concretamente, recomenda-se que cada empresa se tente posicionar em segmentos que sejam simultaneamente atractivos e para os quais possua vantagens competitivas.

Acrescente-se ainda que caso se trate de uma pequena unidade económica é importante tomar igualmente em consideração o posicionamento das unidades de maior dimensão - isto é, onde estão e como actuam. Isto não quer dizer que as empresas de menor dimensão tenham necessariamente que “fugir” das maiores. Contudo, como salientam Harris e McDonald (1994), parece razoável evitar o confronto directo apostando nomeadamente em nichos de mercado que, pelas suas próprias características, não sejam tão atractivos para as grandes empresas.

Segmentado o mercado e seleccionados os segmentos onde pretende actuar, a empresa deve então estabelecer o modo como aí irá operar. Por outras palavras, há que definir um conceito de posicionamento assente num conjunto de características relevantes que permitam que a sua oferta ocupe uma posição distintiva junto do público que se pretende atingir. É, portanto, a partir daqui que faz sentido falar do marketing-mix - ou seja, do conjunto de ferramentas de marketing que cada empresa dispõe para prosseguir os seus objectivos dentro de cada um dos segmentos-alvo. Existindo dezenas de elementos que poderão fazer parte do marketing-mix, a sistematização mais difundida deve-se a Jerome McCarthy que em 1975 popularizou os 4 P's: **P**roduto, **P**reço, **P**romoção e **D**istribuição (“**P**lace” em inglês).

Convém referir que tudo isto - segmentação, escolha dos segmentos-alvo e posicionamento - longe de ser algo preestabelecido, envolve verdadeiras decisões estratégicas. Um dos exemplos mais brilhantes de uma correcta utilização da segmentação do mercado é dado pelo Banco Comercial Português (para uma descrição mais detalhada deste caso, ver Proença, 1993 e Lendrevie *et al.*, 1996, pp. 493-497).

2. O MARKETING INDIVIDUALIZADO E DAS RELAÇÕES

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 à escala planetária mas orientados para o indivíduo (a Internet é apenas um dos exemplos mais conhecidos), foi-se tornando

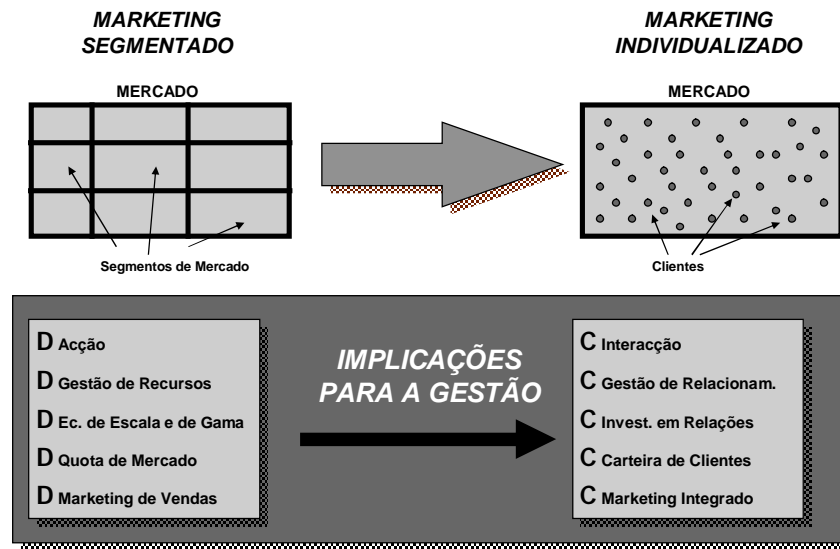
claro que estratégias marketing baseadas na segmentação dos mercados, por mais inovadoras que fossem, eram por vezes ineficazes face aos objectivos que se pretendiam atingir. Começa assim a assumir uma importância crescente aquilo que se designa por *one-to-one marketing* e o *relationship marketing*, isto é, o marketing individualizado e o marketing das relações (Gronroos, 1994).

São numerosos os casos que reflectem esta tendência. A IBM, por exemplo, possui gestores de relações incumbidos de assegurar em exclusivo o processo de interacção com os grandes clientes. A sua função consiste acima de tudo em desenvolver um conhecimento tão profundo quanto possível de cada cliente de forma a satisfazer as suas necessidades específicas. A própria figura do gestor de conta existente hoje na banca, é também um exemplo da aproximação crescente entre as empresas e os seus clientes, não de uma forma geral e abstracta, mas individualizada.

Contudo, não é apenas ao nível dos serviços que esta tendência se faz sentir. No sector automóvel a crescente personalização dos modelos traduz-se por listas cada vez mais completas de opções à disposição dos potenciais compradores os quais podem, assim, encomendar um automóvel quase à sua medida. Por exemplo, o Volvo S40 recentemente lançado no mercado permite a realização de 14 mil combinações em termos de equipamento, cores, estofos e jantes, o que quer dizer outras tantas versões diferentes. Por outras palavras, um comprador de um Volvo S40 “arrisca-se” a adquirir uma viatura personalizada, única e distinta de qualquer outra.

Tudo isto, ilustrando que o marketing se está a tornar mais individualizado, tem fortes implicações ao nível da gestão empresarial (Figura 1):

FIGURA 1
DO MARKETING SEGMENTADO AO MARKETING INDIVIDUALIZADO



• **A IMPORTÂNCIA DA CARTEIRA DE CLIENTES**

Em primeiro lugar, o sucesso empresarial deverá cada vez mais assentar em melhores negócios com os clientes existentes e não numa mera acumulação de compradores. Os termos “comprador” e “cliente” aparecem aqui na sua verdadeira acepção: um cliente é mais do que um comprador - um cliente é um comprador fidelizado. Isto significa que a carteira de clientes, e não a quota de mercado, passará a ser o grande indicador de posicionamento estratégico das empresas (Håkansson e Snehota, 1995). Do mesmo modo que qualquer investidor bolsista sabe que a sua situação não decorre apenas do montante total investido mas principalmente do *portfolio* de títulos que detém, também no âmbito do marketing se deve tomar em consideração as características do *portfolio* de clientes: o que compram, como e quando compram, como pagam, etc., etc.

Neste âmbito, a fidelização dos clientes, tornando-se numa peça central de todo o marketing, levanta novas questões aos responsáveis comerciais: Como seleccionar os clientes - e não segmentos de mercado - por forma a assegurar um relacionamento estável, duradouro e com vantagens para ambas as partes? Como desenvolver uma relação com vista à fidelização do cliente? Como utilizar os actuais clientes para angariar

novos clientes? Como individualizar o serviço para criar memorização e imagem de valor? (Baker, 1994).

Em suma, mais importante do que a quota de mercado é a rede de relações que cada empresa possui ou tem capacidade para criar e desenvolver. Como acentuam Johanson e Mattsson (1992), é essa rede, constituída por um vasto conjunto de relacionamentos - mais ou menos formais, de prazo mais ou menos longo, mais ou menos assentes numa base de confiança -, que na prática define a posição estratégica da empresa. A sua quota de mercado é, apenas, uma faceta demasiado simples - não só do ponto de vista quantitativo mas principalmente qualitativo - da rede de relações.

- ***NÃO BASTA AGIR - É PRECISO INTERAGIR***

É vulgar ouvir-se dizer que é necessário que as empresas assumam uma postura activa no mercado. Com isso pretende-se realçar o facto da falta de dinâmica empresarial ser um entrave à competitividade. No entanto, começa a tornar-se cada vez mais claro que não basta as empresas terem capacidade para agir - mais do que isso, é fundamental que saibam interagir (cf. Cram, 1994; Wilson, 1994).

Interagir, pressupondo desde logo uma capacidade para “dialogar” com o mercado e, conseqüentemente, para o “ouvir”, exige a utilização de adequados sistemas de pesquisa. Petrison e Wang (1993) e Anton (1996) evidenciam como sofisticadas bases de dados são fundamentais para que, neste campo, as empresas consigam monitorar o comportamento individual de cada cliente. Por outro lado, interagir representa uma mudança crucial na vida das empresas: significa que não basta gerir recursos mas que é preciso saber gerir relacionamentos (Brito, 1993).

O *relationship marketing* assume, deste modo, uma importância crescente. Neste âmbito, os conceitos de economias de escala e de gama, que se encontram intimamente ligados ao marketing de massas e segmentado, tendem a perder peso, tornando-se mais relevante a noção de investimento em relações introduzida em 1985 por Johanson e Mattsson. Por exemplo, investir num relacionamento estável e estreito com clientes pode

dar origem a retornos significativos em termos de redução de custos administrativos e de stockagem, simplificação da actividade de planeamento, melhores condições de compra, etc.

Por outras palavras, enquanto os proveitos de uma venda pontual se resumem praticamente ao valor da transacção efectuada, já os proveitos de uma relação estável e duradoura com um cliente vão muito para além do valor das vendas, uma vez que também incluem ganhos de eficiência e eficácia decorrentes de uma melhor coordenação de actividades, de uma eventual partilha de recursos e de um clima de confiança entre as partes que, em última instância, tende a reduzir os custos de transacção (Jarillo e Bidault, 1995).

- ***UM MARKETING INTEGRADO***

Por último, assinala-se a diferente maneira de encarar o campo de actuação do marketing, tradicionalmente confinado à área das vendas. Quando se reconhece que, não sendo as empresas ilhas isoladas, aquilo que se deve fazer é gerir relações, então o marketing assume uma dimensão muito mais vasta como evidencia Buttle (1996). A começar nos próprios aprovisionamentos. É que quem não compra bem, dificilmente venderá bem. Isto significa, por exemplo, que eficazes e eficientes relacionamentos com fornecedores podem em muitos casos ser a chave do sucesso comercial (Nooteboom *et al.*, 1995). Pode-se, deste modo, falar em marketing dos aprovisionamentos, marketing interno e marketing das vendas, não como “marketings” distintos, mas como facetas diferentes de um mesmo marketing, mais integrado e abrangente do que o tradicionalmente difundido pelos manuais da especialidade (Skinner, 1994).

É exactamente neste ponto que se pode falar numa certa virtualização do marketing (Brito, 1998). Primeiro, porque os aspectos relativos ao produto, enquanto recurso tangível, tendem a assumir uma importância relativamente menor no conjunto das variáveis do marketing-mix. Segundo, porque se tem vindo a assistir à emergência de novos elementos que, pela relevância de que se revestem, deverão claramente não ser esquecidos. Assim, aspectos de cariz mais intangível como o serviço, a marca, as

garantias, o relacionamento (não apenas com clientes mas também com fornecedores e concorrentes), para além da distribuição e comunicação - que cada vez mais se apresentam como elementos indissociáveis - tenderão no futuro a ser as grandes variáveis através das quais as empresas basearão a sua competitividade.

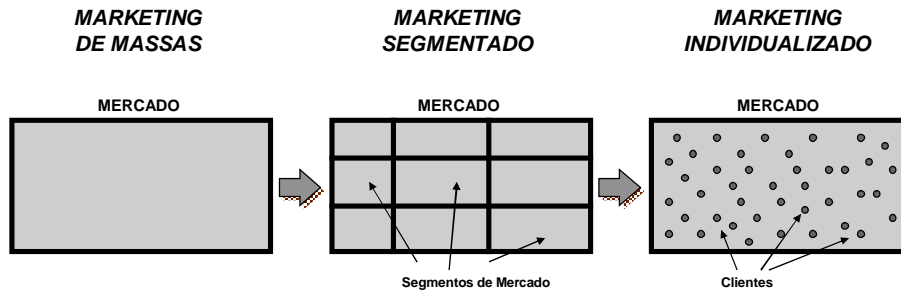
3. CONCLUSÃO

“Não há nada permanente a não ser a mudança”, afirmava o filósofo Heraclito. Há 50 anos a segmentação era praticamente desconhecida. Hoje, depois de várias décadas em que o marketing assentou na segmentação, reconhece-se que em muitos casos tal abordagem não é a mais adequada. Isto quer dizer que a segmentação de mercados, enquanto ferramenta de gestão, está-se a tornar um pouco obsoleta. Não porque os seus fundamentos estejam errados. Simplesmente porque nas actuais condições de concorrência outras abordagens - tal como o *one-to-one marketing* bem como o *relationship marketing* - provam de forma crescente ser mais eficazes.

Não se infira daqui, todavia, que o marketing individualizado e das relações é algo de novo. Na verdade ele sempre existiu. Por exemplo, quando o pequeno alfaiate de bairro prestava um serviço distinto conforme o cliente, ele mais não fazia do que micro-segmentar o mercado. E isto sem provavelmente ter alguma vez ouvido falar sequer de marketing. Um outro exemplo pode ser encontrado em negócios de bens industriais. Quem trabalha nesta área - seja ao nível de bens de equipamento, seja no âmbito de produtos de consumo industrial - sempre soube que com frequência cada caso era um caso. Ou seja, sempre praticou, dentro dos limites permitidos pela própria tecnologia e pelas regras de mercado, um marketing em larga escala individualizado.

Por último, assinale-se o carácter temporal de todas estas abordagens. A evolução marketing de massas -> marketing segmentado -> marketing individualizado (Figura 2) mais não é do que o reflexo de uma adaptação das empresas a novas condições concorrenciais, tecnológicas, sociais, culturais, etc.

FIGURA 2
AS TRÊS VAGAS DO MARKETING



Neste sentido, o maior erro que se pode cometer é afirmar que o marketing de massas já não se usa ou que a segmentação dos mercados está ultrapassada. Claro que, em certos contextos, ainda se usam e são, certamente, os mais adequados. O que a Figura 2 procura representar é que a importância relativa de cada uma daquelas abordagens se tem vindo a alterar. Se há 50 ou 60 anos o marketing de massas podia ser considerado uma regra, hoje é uma prática pouco aconselhável para a maioria das empresas. Do mesmo modo, se actualmente o marketing segmentado é provavelmente a abordagem mais difundida, no futuro a sua importância tenderá a diminuir em detrimento de outras práticas que, sendo mais “customizadas” e personalizadas, procuram ir ao encontro de necessidades e expectativas individuais. Este é, sem dúvida, o grande paradigma do marketing da 3ª vaga.

BIBLIOGRAFIA

- Achrol, R. (1997), "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No 1, pp. 56-71.
- Anton, J. (1996), *Customer Relationship Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Baker, W. (1994), *Networking Smart*, McGraw-Hill, New York.
- Brito, C. (1993), "Da Gestão de Recursos à Gestão de Relações", *Cadernos de Economia*, Ano VI, Nº 22, pp. 82-85.
- Brito, C. (1998), "O Marketing Virtual", comunicação apresentada nas VIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Universidade Portucalense, Porto.
- Buttle, F. (ed.) (1996), *Relationship Marketing - Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing, London.
- Cram, T. (1994), *The Power of Relationship Marketing*, Pitman Publishing, London.
- Ford, D. (ed.) (1998), *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester.
- Gronroos, C. (1994), "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 347-360.
- Gummesson, E. et al. (1997), "Comment on 'Nordic Perspectives on Relationships Marketing'", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No 1, pp. 10-16.
- Hakansson, H. e I. Snehota (eds.) (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- Harris, P. e F. McDonald (1994), *European Business and Marketing - Strategic Issues*, Paul Chapman Publishing, London.
- Iacobucci, D. (ed.) (1996), *Networks in Marketing*, SAGE Publications, London.
- Jansson, H. (1994), *Industrial Products - A Guide to the International Marketing Economics Model*, International Business Press, New York.
- Jarillo, J. C. e F. Bidault (1995), "Trust in Economic Transactions", comunicação apresentada na European Science Foundation Conference, Genebra.

- Johanson, J. e L.-G. Mattsson (1985), "Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 2, No 3, pp. 185-195.
- Johanson, J. e L.-G. Mattsson (1992), "Network Positions and Strategic Action - An Analytical Framework", in B. Axelsson e G. Easton (eds.), *Industrial Networks - A New View of Reality*, Routledge, London.
- Kotler, P. (1997), *Marketing Management*, 9th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lendrevie, J., D. Lindon, P. Dionísio e V. Rodrigues (1996), *Mercator: Teoria e Prática do Marketing*, 6ª edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Lorenzoni, G. e C. Baden-Fuller (1995), "Creating a Strategic Centre to Manage a Web of Partners", *California Management Review*, Vol. 37, No. 3, pp. 146-163.
- McCarthy, J. (1975), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin, Homewood, Ill.
- Nohria, N. e R. Eccles (eds.) (1992), *Networks and Organizations - Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Nooteboom, B. et al. (1995), "Sources, Measurement and Effect of Trust in the Supply of Electronic/Electrical Components", comunicação apresentada na European Science Foundation Conference, Genebra.
- Peppers, D. e M. Rogers (1993), *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Currency Doubleday.
- Peppers, D. e M. Rogers (1997), *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*, Currency Doubleday.
- Petrisson, L. e P. Wang (1993), "From Relationships to Relationship Marketing: Applying Database Technology to Relationship Marketing", *Public Relations Review*, Vol. 19, pp. 235-245.
- Proença, J. (1993), *Banco Comercial Português: Um Caso de Estratégia Empresarial*, dissertação de mestrado, Instituto de Empresa, Madrid.
- Rowe, A., R. Mason, K. Dickel, R. Mann e R. Mockler (1994), *Strategic Management - A Methodological Approach*, 4th edition, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.
- Simmie, J. (ed.) (1997), *Innovation, Networks and Learning Regions?*, Jessica Kingsley Publishers, London.
- Skinner, R. (1994), *Integrated Marketing*, McGraw-Hill Book Company Europe, London.

- Smith, W. (1956), "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies", *Journal of Marketing*, Vol. 21, July, pp. 3-8.
- Sydow, J. (1992), "On the Management of Strategic Networks", in H. Ernste e V. Meier (eds.), *Regional Development and Contemporary Industrial Response: Extending Flexible Specialisation*, Belhaven Press, London.
- Wilson, I. (1994), *Marketing Interfaces*, Pitman Publishing, London.
- Zikmund, W. e M. d'Amico (1993), *Marketing*, 4th edition, West Publishing Company, St. Paul, MN.