

B2B

Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais

Tradução da 10ª edição norte-americana

Michael D. Hutt
Arizona State University

Thomas W. Speh
Miami University

Tradução:
Angela Tourinho Nery

Revisão Técnica:
Andres Rodriguez Veloso

Administrador (FEA-USP), mestre em Administração (FEA-USP),
doutor em Administração (FEA-USP)

Professor de Marketing do Departamento de Administração
da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da Universidade de São Paulo (FEA-USP)



Segmentando o Mercado Industrial e Estimando a Demanda do Segmento

O gerente de marketing industrial atende a um mercado composto por muitos tipos diferentes de clientes organizacionais com necessidades variadas. Somente quando esse mercado agregado for desmembrado em categorias significativas é que um estrategista de marketing industrial pode responder de imediato e com lucro às necessidades singulares. Uma vez determinados os segmentos, então, o profissional de marketing deve estimar a demanda para cada segmento. As projeções precisas de vendas futuras são as dimensões mais significativas e desafiadoras da análise da demanda organizacional. Após a leitura deste capítulo, você entenderá:

1. as vantagens e as exigências da segmentação do mercado industrial.
2. as bases potenciais para a segmentação do mercado industrial.
3. um procedimento para a avaliação e a seleção dos segmentos do mercado.
4. o papel da segmentação do mercado no desenvolvimento da estratégia de marketing industrial.
5. um processo para estimar a demanda em cada segmento do mercado.
6. técnicas específicas para o desenvolvimento eficaz de uma previsão de demanda.

Um estrategista da Hewlett-Packard observa:

Não é suficiente conhecer as necessidades dos clientes. Precisamos saber que novos produtos, características e serviços vão surpreendê-los e encantá-los. Precisamos entender seu universo, de modo que possamos trazer nova tecnologia para os problemas que os clientes podem ainda achar, realmente, que não possuem.¹

Empresas com alto crescimento, grandes e pequenas, têm sucesso ao

- selecionar um grupo bem-definido de clientes lucrativos potenciais.
- desenvolver uma proposição de valor distinta (oferta de produto e/ou serviço) que atenda às necessidades desses clientes melhor do que o faz a concorrência.
- focalizar os recursos de marketing na conquista, no desenvolvimento e na manutenção de clientes lucrativos.²

O mercado industrial consiste em três grandes setores – empresas comerciais, instituições e governo. Quando os profissionais de marketing escolhem operar em um ou em todos esses setores, defrontam-se com diferentes organizações, estruturas de compra e estilos de tomada de decisão. Cada setor possui muitos segmentos: cada segmento pode ter necessidades singulares e exigir uma estratégia de marketing exclusiva. Por exemplo, alguns clientes demonstram lucro potencial atrativo e são receptivos a uma estratégia de relacionamento, enquanto outros adotam um foco transacional e de curto prazo, sugerindo a necessidade de uma resposta à estratégia mais moderna.³ O profissional de marketing industrial que reconhece as necessidades dos vários segmentos do mercado está mais bem equipado para reconhecer as oportunidades lucrativas do mercado e responder com um programa de marketing eficiente.

Uma vez definidos os segmentos do mercado, é, então, necessário prever a demanda esperada em cada segmento. De fato, a previsão da demanda é um processo em curso, pois as previsões impulsionam diversas atividades de gerenciamento do profissional de marketing business-to-business. As previsões da demanda fornecem a base sobre a qual as organizações decidem como alocar recursos, planejar a capacidade de produção e quanto será produzido, desenvolver capacidades e estratégias de logística e estabelecer orçamentos e atividades de marketing.

O objetivo deste capítulo é demonstrar como o gerente pode escolher e avaliar os segmentos do mercado industrial e, então, desenvolver estimativas precisas sobre a demanda. Primeiro, o capítulo delinea as vantagens e as exigências para a segmentação de mercado bem-sucedida. Segundo, explora e avalia as bases específicas para a segmentação do mercado industrial. Em terceiro lugar, o capítulo fornece uma estrutura para a avaliação e a seleção dos segmentos do mercado. Os procedimentos para a avaliação dos custos e das vantagens de se entrar em segmentos alternativos do mercado e para a implantação de uma estratégia de segmentação são enfatizados. A seção final do capítulo analisa o processo de previsão da demanda e explica os aspectos críticos de como os profissionais de marketing industrial criam as previsões da demanda.

¹ David E. Schnedler, "Use Strategic Market Models to Predict Customer Behavior", *Sloan Management Review* 37 (primavera de 1996), p. 92; ver também Eric von Hippel, Stefan Thomke e Mary Sonnack, "Creating Breakthroughs at 3M", *Harvard Business Review* 77 (setembro-outubro de 1999), p. 47-57.

² Dwight L. Gertz e João P. A. Baptista, *Grow to Be Great: Breaking the Downsizing Cycle* (Nova York: The Free Press, 1995), p. 54.

³ Per Vagn Freytog e Ann Højbjerg Clarke, "Business to Business Market Segmentation", *Industrial Marketing Management* 30 (agosto de 2001), p. 473-486.

Exigências e Vantagens da Segmentação do Mercado Industrial

Yoram Wind e Richard N. Cardozo definem um **segmento do mercado** como “um grupo de clientes atuais ou potenciais com alguma característica em comum que é relevante na explicação (e na predição) de sua resposta aos estímulos de marketing de um fornecedor”.⁴ A segmentação eficiente dos mercados é a primeira etapa para se moldar uma estratégia de marketing, porque as características e as necessidades de cada segmento definirão quais elementos devem ser incluídos na forma pela qual a empresa aborda cada um dos segmentos em que decide fazer negócios. A segmentação bem-feita fornece as informações necessárias para o entendimento de quais elementos do composto de marketing serão críticos para a satisfação dos clientes-alvo naqueles segmentos.

Exigências

Os clientes potenciais em um segmento do mercado possuem características em comum que definem o que é importante para eles e como responderão aos vários estímulos de marketing. A questão, para o profissional de marketing industrial, é: “quais são os critérios principais para a determinação de quais características definem melhor um segmento do mercado singular?” Um profissional de marketing industrial possui quatro critérios para a avaliação do desejo dos segmentos potenciais do mercado:

1. *Mensuráveis* – O nível em que as informações sobre as características do comprador específico existem ou podem ser obtidas.
2. *Acessíveis* – O nível em que a empresa pode focalizar de modo eficiente os seus esforços de marketing em determinados segmentos.
3. *Substanciais* – O nível pelo qual os segmentos são grandes ou lucrativos o suficiente para serem levados em consideração no desenvolvimento de um marketing específico.
4. *Diferenciáveis* – O nível pelo qual os segmentos respondem de modo diferente a diversos elementos do composto de marketing, como precificação ou características do produto.

Em resumo, a arte da segmentação do mercado envolve a identificação de grupos de clientes grandes e singulares o suficiente para justificar uma estratégia de marketing específica. O objetivo final é ter a maior diferença *entre* grupos (segmentos) e grandes similaridades *dentro* deles.⁵

Vantagens

Caso as exigências para a segmentação eficiente sejam atendidas, a empresa obtém várias vantagens. Primeira, a simples tentativa de segmentar o mercado industrial força o profissional de marketing a se tornar mais sintonizado com as necessidades singulares dos segmentos do cliente. Segunda, conhecer as necessidades de segmentos específicos do mercado ajuda o profissional de marketing industrial a dar ênfase aos esforços de desenvolvimento do produto, desenvolver estratégias lucrativas de preços, selecionar canais de distribuição apropriados, desenvolver e direcionar as mensagens de propaganda, e treinar e implantar

⁴ Yoram Wind e Richard N. Cardozo, “Industrial Market Segmentation”, *Industrial Marketing Management* 3 (março de 1974), p. 155; ver também Vincent-Wayne Mitchell e Dominic F. Wilson, “Balancing Theory and Practice: A Reappraisal of Business-to-Business Segmentation”, *Industrial Marketing Management* 27 (setembro de 1998), p. 429-455.

⁵ Jessica Tsai, “The Smallest Slice”, *CRM Magazine* 12 (2, fevereiro de 2008), p. 37.

POR DENTRO DO MARKETING INDUSTRIAL

Como se vê o que Vem Depois

Os estrategistas hesitam quando investem muita atenção ao que “é” e pouca ao que “poderia ser”. Por exemplo, ao manter um foco preciso nos segmentos do mercado existentes e ao ignorar os novos, o profissional de marketing industrial pode não perceber importantes sinais de mudança enviados pelos clientes.

Para quebrar esse padrão e perceber as novas oportunidades do mercado, os estrategistas de marketing industrial deverão analisar três grupos de clientes e os sinais do mercado que estão enviando:

- *Clientes undershot* – as soluções existentes não satisfazem totalmente as suas necessidades. Eles anseiam comprar novas versões do produto a preços atuais ou superiores.
- *Clientes overshot* – as soluções existentes são boas demais (por exemplo, superam o desempenho técnico exigido). Esses clientes ficam relutantes em comprar novas versões do produto.
- *Clientes não consumidores* – aqueles que não possuem as capacidades, os recursos ou a habilidade para se beneficiar das soluções existentes. Esses

clientes são forçados a procurar outros com maiores capacidades ou treinamento para a prestação de serviços.

Embora a maioria dos estrategistas volte a atenção exclusiva aos clientes *undershot*, “esperar por inovações que tenham o potencial para impulsionar mudanças na indústria de fato exige que se preste atenção cuidadosa aos que menos demandam, à maioria dos clientes *overshot* e não consumidores aparentemente às margens do mercado”. Por exemplo, as tarefas de informática que eram processadas por especialistas no centro de informática do mainframe corporativo são hoje concluídas rotineiramente por milhões de pessoas, e os centros de impressão da empresa foram dispersos à medida que as copiadoras de baixo custo e de autosserviço se tornaram um acessório comum em escritórios na maioria das organizações.

FONTE: Clayton M. Christensen e Scott D. Anthony, “Are You Reading the Right Signals?”, *Strategy & Innovation Newsletter* (Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing Corporation, setembro-outubro de 2004), p. 5.

a equipe de vendas. Assim, a segmentação do mercado fornece a base para estratégias eficientes e eficazes do marketing industrial.

Em terceiro lugar, a segmentação fornece ao profissional de marketing industrial diretrizes valiosas para a alocação de recursos de marketing. As empresas de business-to-business geralmente servem a múltiplos segmentos do mercado e devem monitorar continuamente sua atratividade e seu desempenho. Pesquisa da Mercer Management Consulting indica que, para muitas empresas, cerca de um terço de seus segmentos do mercado não gera lucro, e 30% a 50% dos custos de marketing e serviços ao cliente são desperdiçados em esforços para conseguir e manter clientes nesses segmentos.⁶ Por fim, custos, receitas e lucros devem ser avaliados segmento por segmento – e mesmo conta por conta. À medida que mudam o mercado ou as condições competitivas, podem ser necessários reajustes correspondentes na estratégia de segmentação do mercado da empresa. Assim, a segmentação do mercado fornece uma unidade básica de análise para o planejamento e o controle de marketing.

⁶ Gertz e Baptista, *Grow to Be Great*, p. 55.

Bases para a Segmentação dos Mercados Industriais

Enquanto o profissional de marketing de bens de consumo está interessado em garantir perfis significativos de pessoas (dados demográficos, estilo de vida, vantagens), o profissional de marketing industrial traça o perfil das organizações (tamanho, uso final) e dos compradores organizacionais (estilo de tomada de decisão, critérios). Assim, o mercado industrial ou organizacional pode ser segmentado em várias bases, amplamente classificadas em duas categorias principais: **macrosegmentação** e **microsegmentação**.

A **macrosegmentação** está centralizada nas características da organização compradora e na situação de compra e, assim, divide o mercado de acordo com essas características organizacionais por tamanho, localização geográfica, categoria do Sistema de Classificação da Indústria Norte-Americana (NAICS) e estrutura organizacional. Tais características são importantes porque, em geral, determinam as necessidades de compra da organização. Por exemplo, no setor de embalagens de plástico, um estudo recente identificou sete principais segmentos de mercado de embalagem e descartáveis:

1. embalagem de alimentos;
2. tampas, capas, sobrecapas e dispositivos para embalagem;
3. pré-moldados;
4. baldes;
5. frascos e recipientes farmacêuticos;
6. itens cosméticos e de cuidados pessoais; e
7. cutelaria, tigelas, xícaras e pratos descartáveis.

Em conjunto, esses segmentos consumiram um pouco mais de 3 bilhões de toneladas de resinas plásticas em 2007.⁷

Esses macrosegmentos são significativos para as empresas que vendem materiais e componentes para o setor de embalagens plásticas, pois cada um dos principais segmentos possui necessidades e exigências um pouco diferentes para o que compram com base nos produtos de embalagem que estão criando. Por exemplo, o segmento de mercado de pré-moldados é o que apresenta o crescimento mais rápido, o que significa que a competição nesse segmento será rigorosa, exigindo uma abordagem de marketing altamente responsiva.

Por outro lado, a **microsegmentação** exige um nível mais alto de conhecimento do mercado, dando ênfase às características das unidades de tomada de decisão em cada macrosegmento – inclusive critérios da decisão de compra, importância percebida da compra e atitude diante dos fornecedores. Yoram Wind e Richard Cardozo recomendaram uma abordagem em duas etapas para a segmentação do mercado industrial: (1) identificar os macrosegmentos significativos e, então, (2) dividir os macrosegmentos em microsegmentos.⁸

Na avaliação de bases alternativas para a segmentação, o profissional de marketing está tentando identificar os bons prognosticadores das diferenças no comportamento do comprador. Uma vez reconhecidas essas diferenças, o profissional de marketing pode abordar os segmentos-alvo com uma estratégia de marketing apropriada. As fontes secundárias de informação, associadas aos dados no sistema de informações de uma empresa, podem ser usadas para dividir o mercado em segmentos de nível macro. A con-

⁷ Bart Thedinger, "Injection Molders See Growth for Packaging & Disposables", *Plastics Technology* 54 (5, maio de 2008), p. 98.

⁸ Wind e Cardozo, "Industrial Market Segmentation", p. 155; ver também Mitchell e Wilson, "Balancing Theory and Practice", p. 429-455.

TABELA 5.1 | SELEÇÃO DE BASES DE SEGMENTAÇÃO EM NÍVEL MACRO

Variáveis	Exemplos de detalhamento
Características das organizações compradoras	
Tamanho (escala de operações da organização)	Pequenas, médias, grandes; com base nas vendas ou no número de funcionários
Localização geográfica	Estados Unidos, Ásia-Pacífico, Europa, Oriente Médio e África
Taxa de uso	Não usuário, usuário não frequente, usuário moderado, usuário frequente
Estrutura da aquisição	Centralizada, descentralizada
Aplicação do produto/serviço	
Categoria do NAICS	Varia conforme o produto ou serviço
Mercado final atendido	Varia conforme o produto ou serviço
Valor em uso	Alto, baixo
Características da situação de compra	
Tipo de situação de compra	Nova tarefa, recompra modificada, recompra direta
Etapa no processo de tomada da decisão de compra	Etapas iniciais, etapas posteriores

concentração do mercado industrial permite que alguns profissionais de marketing monitorem os padrões de compra de cada cliente. Por exemplo, uma empresa que vende produtos de papel – papéis toalhas, copos e guardanapos – para as empresas aéreas está lidando com muitas organizações compradoras potenciais no mercado dos Estados Unidos. Existiam 12 principais empresas aéreas operando nesse país em 2007; em comparação, uma empresa de produtos de papel que vende papéis toalhas e produtos similares para os clientes finais está lidando com literalmente milhões de clientes potenciais. Essa concentração de mercado, associada a sistemas de inteligência de marketing em rápido aperfeiçoamento, facilita ao profissional de marketing industrial monitorar os padrões de compra de cada organização.

Bases do Nível Macro

A Tabela 5.1 apresenta a seleção de bases de segmentação em nível macro. Lembre-se de que elas estão preocupadas com as características gerais da organização compradora, com a natureza da aplicação do produto e com as características da situação de compra.

Características do Nível Macro das Organizações Compradoras. O profissional de marketing pode achar útil dividir o mercado por tamanho da organização compradora potencial. As grandes organizações compradoras podem possuir exigências únicas e responder aos estímulos de marketing que são diferentes daqueles respondidos por empresas menores. A influência de presidentes, vice-presidentes e proprietários diminui com o aumento do tamanho da empresa; a influência dos outros participantes, como gerentes de

compras, aumenta.⁹ De forma alternativa, o profissional de marketing pode reconhecer as variações regionais e adotar unidades geográficas como base para a diferenciação das estratégias de marketing.

A taxa de uso constitui outra variável de nível macro. Os compradores são classificados em um *continuum* que vai de não usuário a usuário frequente. Os usuários frequentes podem ter necessidades diferentes dos usuários moderados ou não frequentes. Por exemplo, os usuários frequentes podem dar mais valor a serviços de suporte técnico ou de entrega do que as suas contrapartes. Da mesma forma, pode surgir uma oportunidade de converter os usuários moderados em usuários frequentes, por meio de ajustes no produto ou no composto de serviços.

A estrutura da função de aquisição constitui uma característica final de nível macro das organizações compradoras. As empresas com uma função de compras centralizada se comportam de modo diferente daquelas com aquisição descentralizada (ver Capítulo 3). A estrutura da função de compras influencia o nível de especialização do comprador, os critérios enfatizados e a composição do centro de compras. Os compradores centralizados colocam um peso significativo na disponibilidade de abastecimento de longo prazo e no desenvolvimento de um complexo saudável de fornecedores. Os compradores descentralizados tendem a dar ênfase à eficiência de custos de curto prazo.¹⁰ Assim, a posição da aquisição na hierarquia organizacional fornece uma base para a categorização das organizações e para isolar as necessidades específicas e as exigências de marketing. Muitos profissionais de marketing industrial desenvolvem uma equipe de vendas de contabilidade nacional para atender às exigências especiais de grandes unidades de aquisição centralizadas.

Aplicação do Produto/Serviço. Como um produto industrial específico é, em geral, utilizado de formas diferentes, o profissional de marketing pode dividir o mercado com base em aplicações de uso final específicas. O sistema NAICS e as fontes de informação relacionadas são especialmente valiosos para esse fim (ver Capítulo 2). Para ilustrar, o fabricante de um componente como molas pode alcançar as indústrias ao incorporar o produto em máquinas-ferramentas, bicicletas, dispositivos cirúrgicos, equipamentos de escritório, telefones e sistemas de mísseis. Da mesma forma, os microchips da Intel são usados em eletrodomésticos, terminais de varejo, brinquedos, telefones celulares e aeronaves, assim como em computadores. Ao isolar as necessidades especializadas de cada grupo de usuários como identificado pela categoria do NAICS, a empresa está mais bem equipada para diferenciar as exigências do cliente e para avaliar as oportunidades emergentes.

Valor em Uso. Também se adquirem compreensões sobre estratégia ao se explorar o valor em uso de várias aplicações do cliente. Lembre-se de nossa discussão sobre análise do valor no Capítulo 2. O **valor em uso** é um valor econômico do produto para o usuário, relativo a uma alternativa específica em determinada aplicação. O valor econômico de uma oferta varia, com frequência, de acordo com a aplicação do cliente. A Milliken & Company, fabricante têxtil, construiu um de seus negócios ao se tornar o fornecedor principal de toalhas para lavanderias industriais. Esses clientes pagam à empresa um prêmio de 10% sobre as mesmas toalhas oferecidas pela concorrência.¹¹ Por quê? A Milliken fornece valor agregado, como um

⁹ Joseph A. Bellizzi, "Organizational Size and Buying Influences", *Industrial Marketing Management* 10 (fevereiro de 1981), p. 17-21; ver também Arch G. Woodside, Timo Liukko e Risto Vuori, "Organizational Buying of Capital Equipment Involving Persons across Several Authority Levels", *Journal of Business & Industrial Marketing* 14 (1, 1999), p. 30-48.

¹⁰ Timothy M. Laseter, *Balanced Sourcing: Cooperation and Competition in Supplier Relationships* (São Francisco: Jossey-Bass, 1998), p. 59-86.

¹¹ Philip Kotler, "Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There", *Planning Review* 20 (setembro-outubro de 1992), p. 50-52.

programa de roteamento computadorizado que aumenta a eficiência e a eficácia da função de coleta e entrega das lavanderias industriais.

A estratégia de segmentação adotada por um fabricante de motores de precisão ainda esclarece o conceito de valor em uso.¹² A empresa descobriu que seus clientes divergiam quanto à velocidade do motor exigida em suas aplicações e que uma máquina nova e de baixo preço do principal concorrente se deteriorava rapidamente quando utilizada em velocidade alta e média. O profissional de marketing concentrou-se nesse segmento vulnerável, demonstrando que o custo do ciclo de vida superior dá vantagens aos produtos da empresa. O profissional de marketing também iniciou um programa de longo prazo para o desenvolvimento de uma oferta de produto e serviço com preço competitivo para clientes no segmento de baixa velocidade.

Situação de Compra. Uma base final de nível macro para a segmentação do mercado organizacional é a situação de compra. Os compradores de primeira viagem têm percepções e necessidades de informação que diferem daquelas dos compradores antigos. Assim, as organizações compradoras são classificadas nas etapas inicial ou posterior do processo de aquisição ou, então, como organizações de *nova tarefa*, *recompra direta* ou *recompra modificada* (ver Capítulo 3). A posição da empresa no processo de tomada de decisão de aquisição ou seu lugar no *continuum* da situação de compra dita a estratégia de marketing.

Esses exemplos ilustram aquelas bases de segmentação de nível macro que os profissionais de marketing industrial podem aplicar ao mercado organizacional. Outras bases de nível macro podem se adequar mais precisamente a uma situação específica. Uma vantagem principal da segmentação é que ela força o gerente a buscar fundamentos que expliquem as similaridades e as diferenças entre as organizações compradoras.

A Tabela 5.2 dá uma visão sobre como um fabricante de motores para aeronaves poderia escolher segmentar o mercado de aeronaves de um ponto de vantagens da macrosegmentação. Observe que existem dois segmentos macro muito grandes – civil e militar. Dentro de cada um desses grandes segmentos, existem vários subsegmentos macro bem grandes. Uma fabricante de motores a jato, como a General Electric, provavelmente daria início ao processo de segmentação dessa forma, examinando com cuidado as exigências de motor para cada um dos vários subsegmentos. As exigências de motor em cada segmento podem ser bem diferentes, exigindo motores de tamanhos diferentes, cada um capaz de operar em condições e ambientes bastante diversos. Pode ocorrer que, após a análise detalhada das necessidades em cada segmento, sejam necessárias até mais macrosegmentações. Por exemplo, o segmento “aviação” no macrosegmento civil poderia ser ainda segmentado em jatos regionais *versus* jatos de grande porte para passageiros. Então, o segmento de aviões a jato de grande porte para passageiros pode ser dividido em tipos específicos de aeronaves, como o Boeing 737 ou o Airbus 340.

Bases do Nível Micro

Após a identificação dos macrosegmentos, o profissional de marketing geralmente acha útil dividir cada macrosegmento em microsegmentos menores, com base nas similaridades e diferenças entre as unidades de tomada de decisão. Em geral, vários microsegmentos – cada um deles com exigências singulares e respostas únicas aos estímulos de marketing – estão agrupados em macrosegmentos. Para separá-los de modo eficiente, o profissional de marketing deve ir além das fontes secundárias de informação, ao solicitar dados da equipe de vendas ou ao conduzir um estudo especial de segmentação do mercado. A Tabela 5.3 contém uma seleção de microbases de segmentação.

¹² Robert A. Garda, “How to Carve Niches for Growth in Industrial Markets”, *Management Review* 70 (agosto de 1981), p. 15-22.

TABELA 5.2 | EXEMPLO DE MACROSSEGMENTAÇÃO: SETOR DE AERONAVES

Segmento macro 1: aeronaves civis

Subsegmentos

- A. Aviões para transporte de passageiros
- B. Aeronaves de carga
- C. Aviação geral
- D. Aeronaves agrícolas
- E. Aeronaves executivas
- F. Hidroaviões civis, hidroplanos e aeronaves anfíbias
- G. Helicópteros civis
- H. Planadores
- I. Aeronave civil para pesquisa, protótipos e especiais

Segmento macro 2: aeronaves militares

Subsegmentos

- A. Bombardeiros, de ataque, ataques terrestres e helicópteros de ataque
- B. Aeronaves de vigilância aérea, antissubmarinos e guerra eletrônica
- C. Transporte militar, avião-tanque e de serviços
- D. Aeronave de reconhecimento
- E. Apoio aéreo imediato/contrainsurgência
- F. Aeronave de combate, caças noturnos e caças pesados
- G. Instrução militar
- H. Helicópteros militares e girocópteros
- I. Aeronave militar de pesquisa, protótipos e especiais

FONTE: Disponível em http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_aircraft_by_category, acesso em junho de 2008.

Critérios Principais. Para alguns produtos comerciais, o profissional de marketing pode dividir o mercado de acordo com quais critérios são mais importantes na tomada de decisão de compra.¹³ Os critérios incluem qualidade do produto, entrega imediata e confiável, suporte técnico, preço e continuidade do abastecimento. O profissional de marketing também pode dividir o mercado com base nos perfis de fornecedor que parecem ser os preferidos pelos tomadores de decisão (por exemplo, alta qualidade, pronta entrega, preço especial *versus* qualidade padrão, entrega menos imediata, baixo preço).

¹³ Schnedler, "Use Strategic Models", p. 85-92, e Kenneth E. Mast e Jon M. Hawes, "Perceptual Differences between Buyers and Engineers", *Journal of Purchasing and Materials Management* 22 (primavera de 1986), p. 2-6; Donald W. Jackson Jr., Richard K. Burdick e Janet E. Keith, "Purchasing Agents' Perceived Importance of Marketing Mix Components in Different Industrial Purchase Situations", *Journal of Business Research* 13 (agosto de 1985), p. 361-373, e Donald R. Lehmann e John O'Shaughnessy, "Decision Criteria Used in Buying Different Categories of Products", *Journal of Purchasing and Materials Management* 18 (primavera de 1982), p. 9-14.

TABELA 5.3 | SELEÇÃO DE BASES DE SEGMENTAÇÃO EM NÍVEL MICRO

Variáveis	Exemplos de detalhamento
Critérios principais	Qualidade, entrega, reputação do fornecedor
Estratégias de compra	Fonte única, fontes múltiplas
Estrutura da unidade de tomada de decisões	Principais participantes da decisão (por exemplo, gerente de compras e gerente de fábrica)
Importância da compra	Muita importância, pouca importância
Propensão para inovar da organização	Inovadora, seguidora
Características pessoais	
Dados demográficos	Idade, formação acadêmica
Estilo de tomada de decisão	Normativo, conservador, modo composto
Risco	Aceita riscos, evita riscos
Confiança	Alta, baixa
Responsabilidade do cargo	Compras, produção, engenharia

Exemplo: Preço versus Serviço¹⁴. A Signode Corporation produz e comercializa uma linha de fitas de aço para embalagem de uma série de produtos, inclusive itens de aço e outros itens fabricados. Enfrentando uma inflexível concorrência de preços e uma parcela em declínio do mercado, a administração queria ir além da segmentação tradicional em nível macro para entender como as 174 contas nacionais da Signode viam a relação preço versus serviço. Foram verificados quatro segmentos:

1. **Compradores programados** (vendas = \$ 6,6 milhões): Clientes que não eram particularmente sensíveis ao preço ou serviço e que faziam compras de modo rotineiro – o produto não é importante para as suas operações.
2. **Compradores do relacionamento** (vendas = \$ 31 milhões): Clientes informados que valorizavam a parceria com a Signode e não exigiam concessões quanto ao preço ou serviço – o produto é moderadamente importante para as operações da empresa.
3. **Compradores transacionais** (vendas = \$ 24 milhões): Clientes grandes e bem informados que levavam, de fato, em consideração as relações preço versus serviço, mas que, geralmente, valorizavam o preço em relação ao serviço – o produto é muito importante para as suas operações.
4. **Caçadores de pechinchas** (vendas = \$ 23 milhões): Compradores de grandes volumes que eram muito sensíveis a quaisquer mudanças no preço ou no serviço – o produto é muito importante para as suas operações.

O estudo permitiu que a Signode aprimorasse as suas estratégias nesse mercado maduro industrial e entendesse de modo mais claro o custo para servir aos vários segmentos. O segmento de caçadores de pechinchas trazia grandes preocupações à administração. Esses clientes demandavam os preços mais baixos e os níveis mais altos de serviços e tinham uma grande propensão à troca. A administração decidiu só usar

¹⁴ V. Kasturi Rangan, Rowland T. Moriarty e Gordon S. Swartz, "Segmenting Customers in Mature Industrial Markets", *Journal of Marketing* 56 (outubro de 1992), p. 72-82.

as reduções de preço como uma defesa contra as reduções da concorrência e voltou a atenção, então, às formas de agregar valor de serviço a este e a outros segmentos.

Estratégias com Base no Valor. Muitos clientes buscam ativamente as empresas de marketing industrial que podem ajudá-los a criar novo valor para ganhar uma dianteira competitiva em seus mercados. Com base em um estudo abrangente de sua base de clientes, a Dow Corning identificou três importantes segmentos de clientes e a proposição de valor que os clientes estão buscando em cada segmento:¹⁵

- *clientes com foco na inovação*, que estão comprometidos em ser os primeiros no mercado com novas tecnologias e que buscam perícia no desenvolvimento de novo produto e soluções inovadoras que atrairão novos clientes;
- *clientes em mercados em rápido crescimento*, que são pressionados pelas batalhas da competição sobre o crescimento do mercado e que buscam desempenho comprovado em tecnologia, fabricação e gerenciamento da cadeia de suprimentos;
- *clientes em mercados altamente competitivos*, que fabricam produtos maduros, estão centralizados na eficiência e na eficácia do processo na fabricação e buscam soluções rentáveis que mantenham os custos totais baixos.

O profissional de marketing pode se beneficiar ao analisar os critérios das unidades de tomada de decisão em vários setores utilizados pelo mercado industrial – comercial, governamental e institucional. À medida que as organizações em cada setor passam por esforços de reestruturação, os critérios de compra usados pelos principais tomadores de decisão também mudam. Por exemplo, as pressões sobre o custo e os esforços de aprimoramento no setor de cuidados com a saúde estão mudando a forma pela qual os hospitais compram equipamentos médicos e produtos farmacêuticos. Para reduzir os custos administrativos e aprimorar o poder de negociação, os hospitais estão seguindo a conduta das empresas comerciais ao modernizar as suas operações. Da mesma forma, estão formando grupos de compras, centralizando a função de compras e insistindo em preços mais baixos e serviços melhorados. Os esforços de aprimoramento estão, também, levando os compradores do governo a buscar procedimentos mais eficientes de compra e melhor valor de fornecedores. Os profissionais de marketing que respondem a esse ambiente desafiador são recompensados.

Estratégias de Compra. Os microssegmentos podem ser classificados de acordo com a estratégia de compra das organizações compradoras. Alguns compradores buscam ter vários fornecedores, dando a cada um deles uma parcela saudável de seu volume de compras; outros estão mais interessados em fornecimento garantido e concentram as suas compras em um ou talvez dois fornecedores. A Raytheon, fabricante de pequenos aviões para o mercado de aeronaves civis e executivas, decidiu-se por uma estratégia de concentração. Ela conta com uma empresa – a Castle Metals – para fornecer todas as suas necessidades de diferentes metais usados em uma aeronave. A empresa pode reavaliar o seu único fornecedor de vez em quando, mas qualquer “fornecedor *out*” nessa situação passaria por uma dificuldade bem grande para conseguir algum dos negócios da Raytheon. Em outro exemplo, a Toyota busca fornecedores que sejam capazes de dar sugestões para o aperfeiçoamento de suas operações comerciais. A Toyota entendeu que muitas das inovações que desenvolveu em seus processos vieram de sugestões de seus fornecedores. Assim, uma estratégia principal para a Toyota é identificar os fornecedores que são criativos e investir em nova tecnologia para, possivelmente, melhorar o negócio da empresa.

¹⁵ Eric W. Balinski, Philip Allen e J. Nicholas DeBonis, *Value-Based Marketing for Bottom-Line Success* (Nova York: McGraw-Hill e American Marketing Association, 2003), p. 147-152.

PRINCIPAIS REALIZADORES EM B2B

Levando os Clientes para o Canal Certo

A Dow Corning Corporation é a maior e mais inovadora fabricante de produtos de silicone do mundo. Embora líder nesse mercado grande e diversificado, as concorrentes menores e regionais começaram a tomar a parcela do mercado da empresa ao vender produtos de silicone de baixo preço e com pouco ou sem suporte técnico. Em vez de pagar por uma série de serviços de alta qualidade, como a assistência no desenvolvimento de novos produtos que a Dow Corning em geral fornece, esses clientes buscaram ansiosamente o preço mais baixo. Para atender a esse desafio, a Dow Corning conduziu um estudo da segmentação do mercado, isolou as características desse comprador “de baixo custo” e criou um modelo básico de negócio com base na internet para alcançar esse segmento de clientes. Para evitar confusão com os clientes já existentes e com as linhas de produto especiais da empresa, foi criada uma nova marca – Xiameter (<http://www.xiameter.com>).

Para esclarecer a premissa da marca e a ligação com a empresa, o slogan – “A nova medida de va-

lor da Dow Corning” – foi acrescentado. Ao levar os clientes sensíveis ao preço para a internet – um canal de vendas de baixo custo – a estratégia da marca permite que a Dow Corning “possa competir de frente com os fornecedores de baixo custo das linhas de produto maduras, sem prejudicar a sua posição como líder de valor agregado de preços especiais do mercado”. Os clientes, desde aqueles dos Estados Unidos até os de países com potencial de alto crescimento como a China, responderam de modo positivo à marca Xiameter. (Ver o anúncio da Dow Corning na Figura 5.1.)

FONTE: Bob Lamons, “Dow Targets Segment to Keep Market Share”, *Marketing News*, 15 de junho de 2005, p. 8. Ver também Randall S. Rozin e Liz Magnusson, “Processes and Methodologies for Creating a Global Business-to-Business Brand”, *Journal of Brand Management* 10 (fevereiro de 2003), p. 185-207.

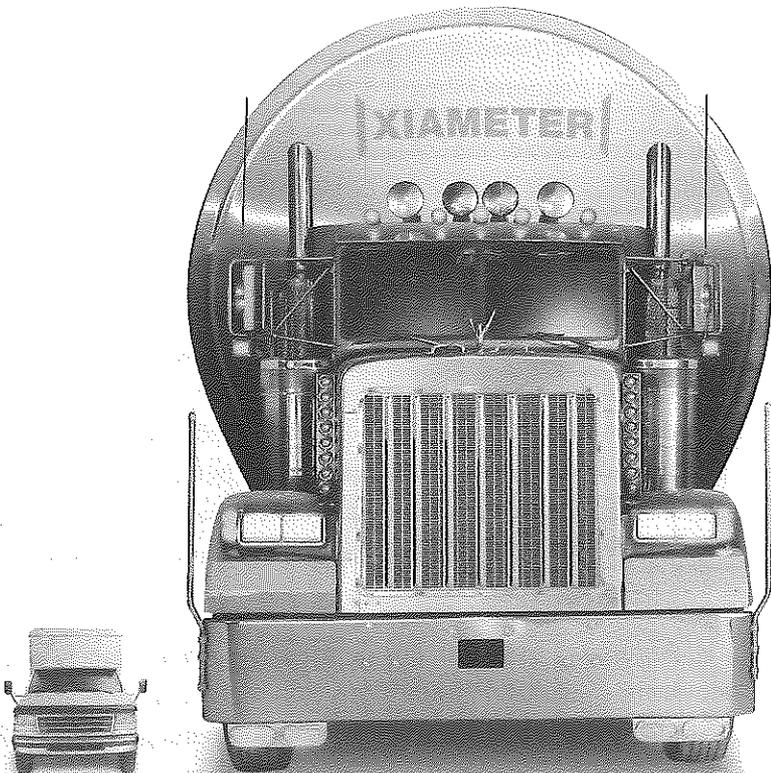
Estrutura da Unidade de Tomada de Decisão. A estrutura da unidade de tomada de decisão, ou centro de compras, também fornece um modo para a divisão do mercado industrial em subconjuntos de clientes, ao isolar os padrões de envolvimento no processo de compra de participantes de uma tomada de decisão específica (por exemplo, engenharia *versus* alta administração). Para o mercado de equipamentos médicos, a DuPont deu início a um estudo do posicionamento formal entre administradores do hospital, administradores do departamento de radiologia e gerentes técnicos para identificar a posição relativa da empresa e as necessidades (critérios) específicas para cada nível de influência em compras dentro de cada segmento.¹⁶ A importância crescente de grupos de compras, cadeias multi-hospitalares e sistemas de entrega de cuidados para a saúde não hospitalares indicou a necessidade de uma abordagem de segmentação mais refinada.

O estudo indica que o mercado de equipamentos médicos pode ser segmentado com base no tipo de instituição e nas responsabilidades dos tomadores de decisão e das pessoas influentes na tomada de decisão naquelas instituições. A estrutura da unidade de tomada de decisão e os critérios de decisão usados variam entre estes três segmentos:

- Grupos que escolhem um único fornecedor que todos os hospitais associados devem usar, como as cadeias de hospital pertencentes a um investidor.

¹⁶ Gary L. Coles e James D. Culley, “Not All Prospects Are Created Equal”, *Business Marketing* 71 (maio de 1986), p. 52-57.

FIGURA 5.1 | ANÚNCIO PREMIADO DA DOW CORNING PARA O SEU MODELO INDUSTRIAL COM BASE NA INTERNET



The advertisement features a large, detailed illustration of a semi-truck with 'XIAMETER' written on its hood. To the left of the truck is a much smaller, simplified illustration of a car. The background is a light, textured grey.

**VOCÊ ESTÁ CONSEGUINDO SILICONE SUFICIENTE PELO QUE ESTÁ PAGANDO?
OUSE COMPARAR**

Caso não esteja usando a Xiameter, você provavelmente está pagando muito pelo seu silicone. Com a Xiameter, você consegue simplesmente o básico – produtos de silicone de alta qualidade pelos menores preços disponíveis. Não acredite apenas em nossa palavra. Veja por si mesmo, a qualquer momento, no endereço: www.quote.xiameter.com.

© 2001 Dow Corning Corporation. Xiameter é uma Marca Registrada da Dow Corning Corporation.

XIAMETER™ A nova medida de valor
Da Dow Corning

FONTE: Reproduzido com permissão da Xiameter.

- Grupos que escolhem um pequeno conjunto de fornecedores do qual cada hospital pode selecionar os produtos necessários.
- Práticas de grupo privado e o segmento não hospitalar.

Com base no estudo, os vendedores da DuPont podem adaptar as suas apresentações para a dinâmica de tomada de decisão de cada segmento. Por sua vez, as mensagens de propaganda podem ser direcionadas de modo mais preciso. Essa análise permite que o profissional de marketing identifique os microssegmentos significativos e responda com comunicações de marketing bem sintonizadas.

Importância da Compra. A classificação de clientes organizacionais com base na importância percebida de um produto é especialmente adequada quando vários clientes usam o produto de formas diversas. As percepções do comprador diferem de acordo com o efeito do produto sobre a missão total da empresa. Uma grande empresa comercial pode levar em consideração uma compra de serviços de consultoria de rotina; a mesma compra, para uma pequena fábrica, é “um evento”.

Propensão para a Inovação Organizacional. Algumas organizações são mais inovadoras e dispostas a comprar novos produtos industriais que outras. Um estudo sobre a adoção de novos equipamentos médicos entre hospitais descobriu que as variáveis psicográficas podem aumentar a capacidade de um profissional de marketing de prever a adoção de novos produtos.¹⁷ Estas incluem fatores como o nível de resistência à mudança da organização ou seu desejo de se distinguir. Quando as variáveis psicográficas estão associadas às variáveis demográficas da organização (por exemplo, tamanho), aumenta a precisão para prever a propensão organizacional para inovar.

Como os produtos circulam mais rapidamente em alguns segmentos que em outros, a microssegmentação com base na propensão para inovar da organização permite que o profissional de marketing identifique os segmentos que serão visados em primeiro lugar, quando da introdução de novos produtos. A precisão da previsão de um novo produto também aumenta quando os padrões de difusão são estimados segmento por segmento.¹⁸

Características Pessoais. Algumas possibilidades de microssegmentação lidam com as características pessoais dos tomadores de decisão: dados demográficos (idade, formação acadêmica), personalidade, estilo de tomada de decisão, preferência quanto ao risco ou quanto a evitar o risco, confiança, responsabilidades do cargo e assim por diante. Embora alguns estudos interessantes tenham demonstrado a utilidade da segmentação baseada nas características pessoais, são necessárias outras pesquisas para a exploração desse potencial como base para a microssegmentação de uma empresa.

Exemplo: Microssegmentação¹⁹

A Philips Lighting Company, a divisão norte-americana da Philips Electronics, descobriu que os gerentes de compras dão ênfase a dois critérios na compra de lâmpadas incandescentes: quanto custam e quanto duram. A Philips aprendeu, contudo, que o preço e a vida das lâmpadas não respondem pelo custo total da iluminação. Como as lâmpadas contêm mercúrio tóxico ao meio ambiente, as empresas enfrentaram altos custos de descarte ao final da vida útil de uma lâmpada.

Novo Produto e Estratégia de Segmentação. Para capitalizar uma oportunidade percebida, a Philips introduziu a Alto, uma lâmpada ecológica que reduz os custos totais do cliente e também permite que a

¹⁷ Thomas S. Robertson e Yoram Wind, “Organizational Psychographics and Innovativeness”, *Journal of Consumer Research* 7 (junho de 1980), p. 24-31; ver também Thomas S. Robertson e Hubert Gatignon, “Competitive Effects on Technology Diffusion”, *Journal of Marketing* 50 (julho de 1986), p. 1-12.

¹⁸ Yoram Wind, Thomas S. Robertson e Cynthia Fraser, “Industrial Product Diffusion by Market Segment”, *Industrial Marketing Management* 11 (fevereiro de 1982), p. 1-8.

¹⁹ W. Chan Kim e Renée Mauborgne, “Creating New Market Space”, *Harvard Business Review* 77 (janeiro-fevereiro de 1999), p. 88-89. Para outros estudos sobre segmentação, ver Mark J. Bennion Jr., “Segmentation and Positioning in a Basic Industry”, *Industrial Marketing Management* 16 (fevereiro de 1987), p. 9-18; Arch G. Woodside e Elizabeth J. Wilson, “Combining Macro and Micro Industrial Market Segmentation”, em *Advances in Business Marketing*, ed. Arch G. Woodside (Greenwich, CT: JAI Press, 1986), p. 241-257; e Peter Doyle e John Saunders, “Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets”, *Journal of Marketing* 49 (primavera de 1985), p. 24-32.

POR DENTRO DO MARKETING INDUSTRIAL

Uma Nova Abordagem à Segmentação: Segmentação do Serviço ao Cliente

Conceitualmente, a segmentação do serviço ao cliente envolve a identificação de grupos de clientes para os quais uma empresa prestará tipos e níveis de serviços. Ela funciona sob a premissa de que as exigências de serviço, assim como os custos para servir associados e o potencial de lucro, variam por nível de cliente. O exemplo mostra os serviços diferenciados que estão alinhados com cada segmento de cliente. Os clientes do nível mais baixo exigem serviços básicos, alguns serviços especiais são agregados para os clientes do nível médio e os clientes do nível superior levam o sortimento completo de serviços acrescido de alguns serviços de valor agregado de alto nível.

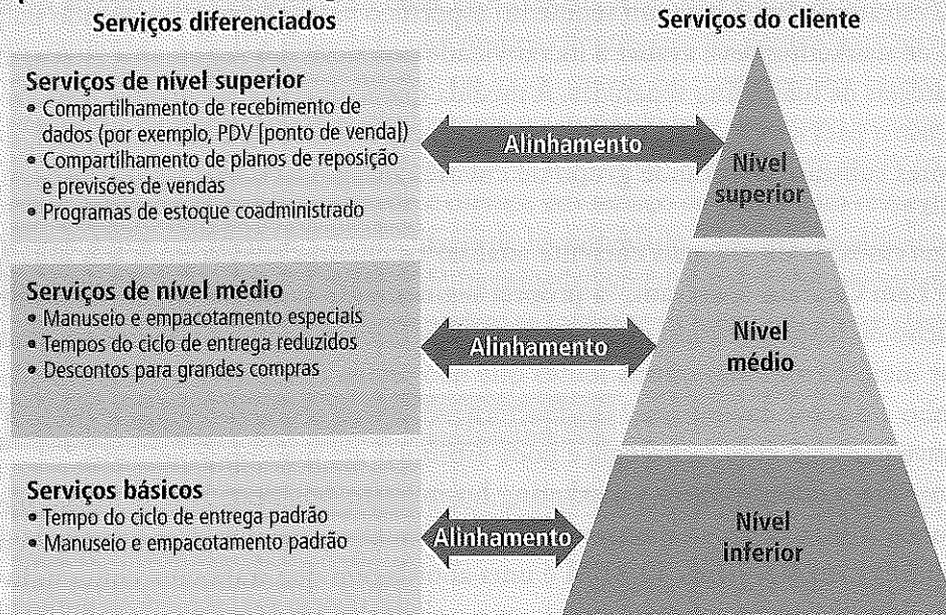
Os alinhamentos do segmento de serviços estão representados como setas de dois lados no exemplo

abaixo, para representar o ponto em que as necessidades dos clientes e ofertas de serviços estão alinhadas de acordo com objetivos estratégicos de *push-pull*.¹ A meta é desenvolver uma estratégia de serviços ao cliente que responda às exigências singulares de segmentos específicos, mantenha um controle firme sobre os custos e melhore o crescimento do lucro por segmento.

FONTE: Larry Lapide, "Segment Strategically", *Supply Chain Management Review* 12 (5, maio-junho de 2008), p. 8-9.

¹ Estratégia *push*: exige a utilização da força de vendas e promoções comerciais para empurrar o produto pelos canais; estratégia *pull*: exige grandes gastos com propaganda e promoções para criar demanda de consumo. (NT)

Exemplo de alinhamento de segmentação do cliente e serviços diferenciados



organização compradora demonstre preocupação ambiental para o público. Em vez de visar aos gerentes de compras, os estrategistas de marketing da Philips voltaram a atenção para os diretores financeiros (CFOs), que adotaram economias de custo, e os executivos de relações públicas, que perceberam a vantagem de ações de compras que protejam o meio ambiente. Ao visar a diferentes pessoas influentes em compras, a Philips criou uma nova oportunidade de mercado. De fato, a Alto já substituiu mais de 25% das lâmpadas fluorescentes tradicionais em lojas, escolas e edifícios comerciais nos Estados Unidos.

O Processo de Segmentação

A macrossegmentação está centralizada nas características das *organizações* compradoras (por exemplo, tamanho), na *aplicação do produto* (por exemplo, mercado final atendido) e na *situação de compra* (por exemplo, etapa no processo de tomada de decisão de compra). A microssegmentação se concentra nas características das *unidades* de tomada de decisão organizacional – por exemplo, os critérios de escolha que demonstraram ter maior importância na decisão de compra.

Escolhendo os Segmentos do Mercado

Os profissionais de marketing industrial deram início ao processo de segmentação no nível macro. Caso considerem que as informações sobre os segmentos macro são suficientes para desenvolver uma estratégia efetiva de marketing, então pode não ser necessário prosseguir em alguma outra microssegmentação. Todavia, caso não possam desenvolver uma estratégia distinta com base no macrossegmento, então pode ser necessário realizar pesquisa sobre as variáveis de microssegmentação em cada macrossegmento. Um estudo de pesquisa de marketing é, em geral, necessário para identificar as características das unidades de tomada de decisão, como ilustra o exemplo da Philips Lighting. Nesse nível, os macrossegmentos escolhidos são divididos em microssegmentos com base nas similaridades e diferenças entre as unidades de tomada de decisão, para identificar pequenos grupos de organizações compradoras que exibem, cada um, uma resposta específica à estratégia de marketing da empresa. À medida que as empresas desenvolvem mais segmentos com exigências especiais, torna-se, então, necessário avaliar se o custo do desenvolvimento de uma estratégia única para um segmento específico vale o lucro a ser gerado naquele segmento. O profissional de marketing deve avaliar a lucratividade potencial dos segmentos alternativos antes de investir em estratégias de marketing separadas. À medida que a empresa desenvolve uma visão mais clara da receita e dos custos para servir de segmentos e clientes específicos, descobre, em geral, que um pequeno grupo de clientes subsidia um grande grupo de clientes marginais e, em alguns casos, não lucrativos.²⁰ (Ver Capítulo 4.)

Em alguns casos, pode ser mais eficiente analisar os clientes já existentes sob uma nova luz. Como A. G. Lafley e Lam Charam observam, “a própria segmentação pode ser um ato inovador, caso identifiquemos um nicho do nosso mercado que raramente seja tratado como um segmento. Podemos visualizar os clientes por meio de algumas outras lentes que não sejam as variáveis típicas testadas e verdadeiras como o tamanho e o setor da empresa? A identificação de um segmento despercebido é menos dispendiosa do que inventar uma nova tecnologia e pode estimular até mais oportunidades”.²¹

Uma abordagem interessante no marketing business-to-business, hoje, é a ascensão do marketing com base na conta (ABM), talvez a expressão máxima da tendência em direção a estratégias de marketing direcionadas menores e mais precisas. O ABM é uma abordagem que trata uma conta individual como um mercado em si. Feito de modo correto, garante que o marketing e as vendas estejam totalmente focalizados nas questões comerciais mais importantes de um cliente-alvo e que se trabalhe de modo colaborativo para a criação de proposições de valor que abordam especificamente aquelas questões. Mais do que a base de mensagens de relacionamento e ofertas segmentadas, o verdadeiro ABM tem o potencial para estreitar

²⁰ Arun Sharma, R. Krishnan e Dhruv Grewal, “Value Creation in Markets: A Critical Area of Focus for Business-to-Business Markets”, *Industrial Marketing Management* 30 (junho de 2001), p. 391-402.

²¹ A. G. Lafley e Ram Charan, “Making Inspiration Routine”, *Inc* 30 (6, junho de 2008), p. 98-101.

relacionamentos com os clientes existentes e de construir a lucratividade ao reduzir o ciclo de vendas e aumentar taxas de ganho e contratos com um único fornecedor.²²

O ABM é o ponto extremo da segmentação, pois uma empresa é vista como um segmento separado. Essa abordagem pode se tornar mais predominante no futuro, à medida que a consolidação das indústrias continue a crescer. Pode-se ver o setor de aeronaves comerciais como um bom exemplo desse nível máximo de segmentação – apenas duas empresas fabricam, hoje, grandes aviões comerciais: a Boeing e a Airbus SAS. Da mesma forma, no setor de locomotivas a diesel nos Estados Unidos, somente a General Motors e a General Electric fabricam esse tipo de locomotivas.

Isolando a Lucratividade do Segmento de Mercado

Para aperfeiçoar a segmentação tradicional do mercado, muitas empresas de marketing industrial categorizam os clientes em níveis que diferem quanto à lucratividade atual e/ou futura para a empresa. “Ao conhecer as características dos clientes lucrativos, as empresas podem direcionar seus esforços de marketing para segmentos específicos que mais provavelmente gerarão clientes lucrativos.”²³ Isso requer um processo de avaliação que deixa explícitos os compromissos de recursos potenciais de médio e de longo prazos necessários para servir de modo eficiente os clientes em um segmento. Em particular, deve-se dar atenção especial a cada gerador de lucratividade do cliente, a saber, o custo para servir de um grupo específico de clientes e as receitas dali resultantes (ver Capítulo 4).

A FedEx Corporation, por exemplo, categoriza seus clientes comerciais (para fins internos) como os bons, os maus e os feios – com base em sua lucratividade.²⁴ Em vez de usar a mesma estratégia para todos os clientes, a empresa atribui uma prioridade ao bom, tenta converter o mau em bom, e desencoraja o feio. Como muitas outras empresas, a FedEx descobriu que muitos clientes custam demais para servir e demonstram pouco potencial para passar a lucrativos, mesmo no longo prazo. Ao compreender as necessidades dos clientes nos diferentes níveis de lucratividade, o serviço pode ser moldado para que sejam alcançados níveis até mais altos de lucratividade. Por exemplo, a FedEx encoraja os pequenos expedidores a trazer os seus pacotes para pontos de coleta localizados convenientemente e oferece um serviço de coleta com resposta rápida para os grandes expedidores. Uma vez identificados os níveis de lucratividade, “os clientes altamente lucrativos podem ser mimados de modo adequado, os clientes de lucratividade média podem ser preparados para gerar uma lucratividade maior, e os clientes não lucrativos podem se tornar mais lucrativos ou ser eliminados”.²⁵

Implantando uma Estratégia de Segmentação

Um plano de segmentação bem elaborado fracassará sem a devida atenção à sua implantação. A implantação bem-sucedida exige atenção às seguintes questões:

- Como a equipe de vendas será organizada?
- Que exigências especiais de serviço técnico ou ao cliente as organizações possuem no novo segmento?

²² Jeff Sands, “Account-Based Marketing”, *B to B*, 91 (6, 8 de maio de 2006), p. 11.

²³ Robert S. Kaplan e V. G. Narayanan, “Measuring and Managing Customer Profitability”, *Journal of Cost Management* 15 (setembro-outubro de 2001), p. 13.

²⁴ R. Brooks, “Alienating Customers Isn’t Always a Bad Idea, Many Firms Discover”, *The Wall Street Journal*, 7 de janeiro de 1999, p. A1 e A12, discutido em Valarie A. Zeithaml, Roland T. Rust e Katherine N. Lemon, “The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers”, *California Management Review* 43 (verão de 2001), p. 118.

²⁵ Zeithaml, Rust e Lemon, “The Customer Pyramid”, p. 141.

- Quem prestará esses serviços?
- Que canais de mídia podem ser usados para direcionar a propaganda para o novo segmento?
- Foi desenvolvida uma estratégia on-line abrangente para fornecer suporte ao serviço continuado aos clientes nesse segmento?
- Que adaptações serão necessárias para atender a segmentos selecionados do mercado internacional?

O estrategista de marketing industrial astuto deve planejar, coordenar e monitorar os detalhes da implantação. Frank Cespedes salienta que “à medida que a oferta de uma empresa se torna um composto de produto-serviço-informação, que deve ser customizado para os diversos segmentos, aumentam as interdependências organizacionais”²⁶ e os gerentes de marketing, em particular, são envolvidos em tarefas mais interfuncionais. O gerenciamento dos pontos de contato críticos com o cliente é fundamental para a função de gerente de marketing.

Estimando a Demanda do Segmento

Voltando ao *boom* da internet, os executivos nas empresas de telecomunicações como a Alcatel-Lucent e a Nortel Networks Corporation agora reconhecem abertamente que não perceberam a queda abrupta na demanda se aproximando. Sem dúvida, o gasto das empresas telefônicas em equipamentos de telecomunicações quase dobrou entre 1996 e 2000, para \$ 47,5 bilhões; todas as previsões indicavam que essa trajetória de crescimento atraente continuaria.²⁷ Durante esse período, os fabricantes de equipamentos de telecomunicação expandiram bastante a capacidade de produção e recrutaram de modo agressivo milhares de novos trabalhadores. Todavia, em 2001, a demanda não se materializou e os principais fabricantes de equipamentos de telecomunicação relataram perdas financeiras significativas. Por sua vez, as empresas do setor anunciaram uma série de cortes massivos de cargos. O que aconteceu? As “péssimas” previsões de vendas tiveram um papel importante, de acordo com Gregory Duncan, consultor de telecomunicações da National Economic Research Associates.²⁸

O Papel da Estimativa da Demanda

Estimar a demanda em segmentos selecionados do mercado é vital para o gerenciamento de marketing. A previsão da demanda reflete a estimativa da administração sobre o nível provável das vendas da empresa, levando em conta tanto o negócio potencial quanto o nível e o tipo de esforço de marketing demandado. Praticamente toda decisão tomada pelo profissional de marketing está baseada em uma previsão, formal ou informal.

Considere uma empresa que deseja introduzir novos serviços de telecomunicações aos negócios. Quão grande é a oportunidade de mercado? Uma estimativa da demanda dá a base para o processo de planejamento. Três amplos grupos de partes interessadas exigem previsões da demanda: equipes de projeto e implantação de engenharia; equipes de desenvolvimento comercial e de marketing; e entidades externas, como investidores potenciais, reguladores do governo, fornecedores de equipamentos e aplicações e parceiros de distribuição. Na área de marketing, as questões comerciais que devem ser respondidas antes do

²⁶ Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 271.

²⁷ Dennis K. Berman, “Lousy Sales Forecasts Helped Fuel the Telecom Mess”, *The Wall Street Journal*, 7 de julho de 2001, p. B1.

²⁸ Ibid.

POR DENTRO DO MARKETING INDUSTRIAL

Previsões Precisas Levam à Colaboração Eficiente entre a Boeing e a Alcoa

A Alcoa fornece alumínio bruto para a Boeing, para a construção das asas da maioria das aeronaves comerciais da Boeing. Como resultado do compartilhamento preciso de dados sobre demanda com a Alcoa, a Boeing foi capaz de alcançar reduções de custo e aperfeiçoar o desempenho do tempo de entrega por toda a cadeia de suprimentos.

A Boeing começou desenvolvendo uma previsão eletrônica de vendas que permitia que a Alcoa recebesse o arquivo sobre a previsão diretamente em seu sistema. Incluídos na previsão estavam todos os dados de que a Alcoa precisava para entender a demanda de alumínio bruto a ser usado na construção das asas das aeronaves. Os dados da previsão foram fornecidos para que pudessem ser carregados no sistema da Alcoa de modo eficiente, e foi dada grande ênfase na precisão da previsão. Como os erros de previsão debilitariam totalmente o processo de abastecimento, a Boeing desenvolveu um processo para identificar erros na demanda antes de comu-

nicar eletronicamente as previsões para a Alcoa. A Boeing fornece à Alcoa a visibilidade eletrônica em seu Sistema ERP (Enterprise Resource Planning), para que a Alcoa possa entender quando os pedidos vão entrar e consiga, então, responder de modo mais eficiente às necessidades da Boeing. Resumindo, a Boeing fez isso porque, para que a Alcoa tomasse decisões sobre quando deveria ter materiais para a fábrica da Boeing, a Alcoa deveria receber os dados da previsão com a maior precisão possível.

Ao trabalhar em conjunto na cadeia de suprimentos, o compartilhamento eletrônico de previsões da demanda tornou possível para a Alcoa manter os níveis adequados de estoque para atender às exigências da Boeing.

FONTE: Adaptado de Victoria A. Micheau, "How Boeing and Alcoa Implemented a Successful Vendor Managed Inventory Program", *Journal of Business Forecasting* 24 (primavera de 2005), p. 17-19.

lançamento do serviço e que dependem da estimativa da demanda incluem: onde estarão localizados os pontos de venda? Quantos são necessários para cobrir o mercado-alvo? Que níveis de vendas serão esperados de cada ponto de venda? Que metas de desempenho serão estabelecidas para cada um? As previsões da demanda são necessárias para projetar receitas, lucros e fluxo de caixa da empresa visando avaliar a viabilidade do negócio; para determinar as exigências de caixa, capital e empréstimos; e para determinar as estruturas e níveis apropriados de precificação.²⁹ Resumindo, sem conhecimento da demanda do mercado, os executivos de marketing não podem desenvolver uma estratégia sólida e tomar decisões eficazes sobre a alocação dos recursos.

Uma aplicação inicial das estimativas da demanda está de fato no planejamento e no controle da estratégia de marketing por segmento do mercado. Uma vez estimada a demanda para cada segmento, o gerente pode alocar gastos com base no volume potencial de vendas. Gastar enormes quantias de dinheiro em propaganda e venda pessoal pouco beneficia os segmentos em que a oportunidade de mercado é baixa. Naturalmente, os gastos teriam de estar baseados tanto na demanda esperada quanto no nível de competição. As vendas efetivas em cada segmento também podem ser comparadas com as vendas previstas, levando em conta o nível de competição, para a avaliação da eficácia do programa de marketing.

Considere a experiência de uma fabricante de Cleveland de acoplamentos de ligamento rápido para sistemas de transmissão de força. Durante mais de 20 anos, um de seus maiores distribuidores viu crescer

²⁹ Peter McBurney, Simon Parsons e Jeremy Green, "Forecasting Market Demand for New Telecommunications Services: An Introduction", *Telematics and Information* 19 (2002), p. 233.

o seu volume de vendas. De fato, esse distribuidor era considerado como um dos principais fabricantes da empresa. A fabricante, então, analisou as estimativas da demanda para cada um de seus 31 distribuidores. O maior distribuidor estava classificado no 31º lugar em termos de volume relativo ao negócio potencial, chegando a apenas 15,4% da demanda estimada. Uma avaliação posterior revelou que o pessoal de vendas do distribuidor não conhecia um modo mais eficiente de vender acoplamentos para as suas contas de grandes clientes.

É importante ter em mente que as estimativas da demanda provável deverão ser feitas apenas depois que a empresa tenha tomado decisões sobre a sua estratégia de marketing para um segmento específico. Somente depois do desenvolvimento da estratégia de marketing é possível prever as vendas. Muitas empresas são tentadas a usar a previsão como uma ferramenta para a decisão do nível de gastos em marketing. Um estudo (que testou 900 empresas) descobriu que pouco mais de 25% das empresas participantes estabeleceram seus orçamentos com propaganda depois do desenvolvimento da previsão da demanda.³⁰ As pequenas empresas cujas decisões sobre orçamento e previsão estavam fragmentadas constituíam a maioria das empresas nesse grupo. Claramente, a estratégia de marketing é um determinante do nível de vendas e não o contrário.

Vínculos da Cadeia de Suprimentos. As previsões de vendas são críticas para o funcionamento suave de toda a cadeia de suprimentos. Quando as informações sobre previsão de vendas em tempo hábil estão disponíveis de imediato para todas as empresas na cadeia de suprimentos, os planos podem ser coordenados com firmeza e todas as partes compartilham das vantagens.³¹ Os dados da previsão de vendas são usados para a distribuição do estoque na cadeia de suprimentos, o gerenciamento dos níveis de estoque em cada vínculo e a programação dos recursos para todos os membros de uma cadeia de abastecimento que fornecem materiais, componentes e serviços para um fabricante. As previsões precisas andam lado a lado com as boas práticas comerciais e com as políticas efetivas de gerenciamento para direcionar todo o processo da cadeia de suprimentos. Estão disponíveis ferramentas específicas para o desenvolvimento de estimativas precisas do potencial do mercado; o profissional de marketing industrial deve entender a finalidade de cada técnica alternativa, assim como seus pontos fortes e limitações.

Métodos de Previsão da Demanda

A estimativa da demanda pode ser altamente matemática ou informalmente baseada nas estimativas da equipe de vendas. Duas abordagens principais para a previsão da demanda são conhecidas: (1) qualitativa e (2) quantitativa, que inclui série de tempo e análise causal.

Técnicas Qualitativas

As técnicas qualitativas, também chamadas **juízos por executivos** ou **técnicas subjetivas**, se fundamentam em julgamentos informados e esquemas de classificação. A equipe de vendas, os executivos de alto nível ou os distribuidores podem ser solicitados a usar seu conhecimento sobre a economia, o mercado e os clientes, visando criar estimativas qualitativas da demanda. As técnicas para a análise qualitativa incluem o método de julgamento por executivos, o método composto da força de vendas e o método Delphi.

³⁰ Douglas C. West, "Advertising Budgeting and Sales Forecasting: The Timing Relationship", *International Journal of Advertising* 14 (1, 1995), p. 65-77.

³¹ John T. Mentzer e Mark A. Moon, "Understanding Demand", *Supply Chain Management Review* 8 (maio-junho de 2004), p. 45.

A eficácia das abordagens qualitativas depende dos relacionamentos próximos entre clientes e fornecedores, típicos do mercado industrial. As técnicas qualitativas trabalham bem com itens como bens de capital pesados ou quando a natureza da previsão não se presta à análise matemática. Essas técnicas são também adequadas para previsões de novo produto ou nova tecnologia, quando os dados históricos são escassos ou não existentes.³² Uma importante vantagem das abordagens qualitativas é que elas trazem os usuários da previsão para o processo de previsão. O efeito é, em geral, um entendimento crescente do procedimento e um nível de comprometimento mais alto com relação à previsão resultante.

Julgamento por Executivos. De acordo com uma grande amostra de empresas comerciais, o **método de julgamento por executivos** desfruta de alto nível de utilização.³³ O método de julgamento, que combina e calcula a média das estimativas de vendas futuras dos altos executivos, é popular por ser de fácil aplicação e entendimento. Tipicamente, os executivos de vários departamentos, como vendas, marketing, produção, financeiro e de compras, são reunidos para aplicar a sua perícia, experiência e opinião coletiva à previsão.

A principal limitação da abordagem é que ela não analisa de modo sistemático as relações causa e efeito. Ainda, como não existem fórmulas estabelecidas para a obtenção das estimativas, os novos executivos podem ter dificuldade em fazer previsões razoáveis. As previsões resultantes são tão boas quanto as opiniões dos executivos. A precisão da abordagem de julgamento por executivos é também difícil de se avaliar de um modo que permita a comparação significativa com as técnicas alternativas.³⁴

As estimativas “aproximadas” dos executivos para o período intermediário e de longa duração são geralmente usadas em conjunto com as previsões desenvolvidas de modo quantitativo. Todavia, quando os dados históricos estão limitados ou não disponíveis, a abordagem de julgamento por executivos pode ser a única opção. Mark Moriarty e Arthur Adams sugerem que os métodos de decisão por executivos produzem previsões precisas quando (1) as previsões são feitas de modo frequente e repetitivo; (2) o ambiente é estável; e (3) o vínculo entre decisão, ação e *feedback* é pequeno.³⁵ Os profissionais de marketing industrial analisarão a sua situação de previsão sob a luz desses fatores, para avaliar a utilidade da técnica de julgamento por executivos.

Composto da Força de Vendas. A lógica por trás da abordagem de **composto da força de vendas** é que os vendedores podem estimar de modo eficiente o volume de vendas futuras porque conhecem os clientes, o mercado e a concorrência. Além disso, a participação no processo de previsão ajuda os vendedores a entender como as previsões são obtidas e aumenta o seu incentivo para alcançar o nível desejado de vendas. A previsão composta é desenvolvida com a combinação das estimativas de venda de todos os vendedores. Ao fornecer ao vendedor uma fatura de informações do cliente que podem ser acessadas e revistas convenientemente, os sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM) (ver Capítulo 4) aumentam a eficiência e a eficácia do composto da força de vendas.³⁶ Os sistemas de CRM também permitem que um vendedor rastreie o andamento para conseguir um novo negócio nas contas-chave.

³² A. Michael Segalo, *The IBM/PC Guide to Sales Forecasting* (Wayne, PA: Banbury, 1985), p. 21.

³³ Nada Sanders, “Forecasting Practices in U.S. Corporations: Survey Results”, *Interfaces* 24 (março-abril de 1994), p. 92-100.

³⁴ Spyros Makridakis e Steven Wheelwright, “Forecasting: Issues and Challenges for Marketing Management”, *Journal of Marketing* 41 (outubro de 1977), p. 31.

³⁵ Mark M. Moriarty e Arthur J. Adams, “Management Judgment Forecasts, Composite Forecasting Models and Conditional Efficiency”, *Journal of Marketing Research* 21 (agosto de 1984), p. 248.

³⁶ Robert Mirani, Deanne Moore e John A. Weber, “Emerging Technologies for Enhancing Supplier-Reseller Partnerships”, *Industrial Marketing Management* 30 (fevereiro de 2001), p. 101-114.

Poucas empresas se baseiam apenas nas estimativas da equipe de vendas; melhor, elas geralmente ajustam ou combinam as estimativas com previsões desenvolvidas pela alta administração ou pelos métodos quantitativos. A vantagem do método composto da força de vendas é a capacidade de valer-se do conhecimento da equipe de vendas sobre mercados e clientes. Essa vantagem é particularmente importante para um mercado no qual os relacionamentos comprador-vendedor são próximos e duradouros. O vendedor é, em geral, a melhor fonte de informações sobre os planos de compra do cliente e os níveis do estoque. O método pode também ser realizado a um custo relativamente baixo. Uma vantagem adicional é que a criação de uma previsão força um representante de vendas a rever com cuidado essas contas em termos de futuras vendas.³⁷

Os problemas com os compostos da força de vendas são similares àqueles da abordagem de julgamento por executivos: eles não envolvem a análise sistemática de causa e efeito e se fiam em decisões e opiniões informadas. Alguns vendedores podem superestimar as vendas para causar boa impressão ou subestimá-las para gerar uma cota mais baixa. A administração deve revisar com cuidado todas as estimativas. Como regra, as estimativas da equipe de vendas são relativamente precisas para projeções de curto prazo, porém menos eficientes para previsões de longo prazo.

Método Delphi. Na **abordagem Delphi para previsão**, as opiniões de um painel de peritos em vendas futuras são convertidas em um consenso informado por meio de um mecanismo de *feedback* altamente estruturado.³⁸ Como ocorre na técnica de julgamento por executivos, os diretores administrativos são usados como parte do painel, mas cada avaliador permanece anônimo. Na primeira rodada, buscam-se opiniões por escrito sobre a probabilidade de algum evento futuro (por exemplo, volume de vendas, reação competitiva ou avanços tecnológicos). As respostas a esse primeiro questionário são usadas para produzir um segundo. O objetivo é dar *feedback* ao grupo, de modo que as estimativas da primeira rodada e as informações acessíveis a alguns dos peritos sejam disponibilizadas para todo o grupo.

Após cada rodada de questionamentos, o analista que administra o processo reúne, esclarece e consolida as informações para divulgação na próxima rodada. Por todo o processo, os membros do painel são solicitados a reavaliar as suas estimativas com base nas novas informações do grupo. As opiniões são mantidas em anonimato, eliminando as estimativas do “eu também” e a necessidade de se defender uma posição. Depois da reavaliação continuada, a meta é chegar a um consenso. O número de peritos varia de seis até centenas, dependendo de como o processo é organizado e a sua finalidade. O número de rodadas de questionários depende de quão rapidamente o grupo chega a um consenso.

Em geral, a técnica Delphi é aplicada a previsões da demanda de longo prazo, particularmente para novos produtos ou situações não adequados à análise quantitativa. Essa abordagem pode fornecer algumas boas estimativas aproximadas da demanda, quando os produtos são novos ou singulares e quando não existem outros dados disponíveis. Como todas as abordagens qualitativas para a previsão da demanda, torna-se difícil medir a precisão das estimativas.

As abordagens qualitativas de previsão são importantes no processo de avaliação da futura demanda do produto, e são mais valiosas em situações em que há poucos dados e em que é aceitável ampla estimativa da demanda. Produtos novos ou singulares não se prestam para abordagens mais quantitativas de previsão, de modo que os métodos qualitativos exercem um papel muito importante na estimativa da demanda para esses itens.

³⁷ Stewart A. Washburn, “Don’t Let Sales Forecasting Spook You”, *Sales and Marketing Management* 140 (setembro de 1988), p. 118.

³⁸ Raymond E. Willis, *A Guide to Forecasting for Planners and Managers* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987), p. 343.

Técnicas Quantitativas

A previsão quantitativa da demanda, também chamada previsão sistemática ou objetiva, oferece duas principais metodologias: (1) série de tempo e (2) regressão ou causal. As técnicas da **série de tempo** usam dados históricos ordenados cronologicamente para projetar a tendência e a taxa de crescimento das vendas. A lógica por trás da análise da série de tempo é que o padrão anterior de vendas será aplicado no futuro. Todavia, para descobrir os padrões subjacentes das vendas, o analista deve primeiro entender todos os padrões possíveis que podem afetar a série de vendas. Assim, uma série de tempo de vendas pode incluir padrões de tendência, sazonais, cíclicos e irregulares. Uma vez isolado o efeito de cada um, o analista pode, então, projetar o futuro previsto de cada padrão. Os métodos de série de tempo são bem adequados para previsão de curto prazo, pois a suposição de que o futuro será como o passado é mais razoável no curto prazo do que no longo prazo.³⁹

A análise da **regressão** ou **causal**, por outro lado, usa uma abordagem oposta, identificando fatores que afetaram as vendas passadas e implantando-os em um modelo matemático.⁴⁰ A demanda é expressa matematicamente como uma função dos itens que a afetam. É obtida uma previsão ao se projetarem valores para cada um dos fatores no modelo, inserindo esses valores na equação de regressão e resolvendo-a isso para as vendas previstas. Tipicamente, os modelos causais são mais confiáveis para previsões interdiárias do que para as de longa duração, pois a magnitude de cada fator que afeta as vendas deve primeiro ser estimada para algum tempo futuro, o que torna difícil ao se estimar adiante.

Os requisitos específicos das abordagens quantitativas para a estimativa da demanda estão além do escopo deste capítulo. Todavia, os aspectos principais dessas abordagens que o gerente de business-to-business deve ter em mente são os que seguem:

1. Para desenvolver uma estimativa da demanda com a análise de série de tempo, o analista deve determinar cada padrão (a tendência, o ciclo, o padrão sazonal) e, então, transportá-lo para o futuro. Isso requer um volume significativo de informações sobre vendas históricas. Uma vez desenvolvida uma previsão de cada padrão, a previsão da demanda é montada ao combinar as estimativas para cada padrão.
2. Um aspecto crítico da análise de regressão é identificar a(s) variável(eis) econômica(s) a que se relacionam as vendas anteriores. Para fins da previsão, a *Pesquisa de Negócios Atuais* é particularmente proveitosa por conter valores mensais, trimestrais e anuais para centenas de variáveis econômicas. O responsável pela previsão pode testar um conjunto de variáveis econômicas da *Pesquisa* para encontrar a(s) variável(eis) com o melhor relacionamento nas vendas anteriores.
3. Embora os métodos causais tenham níveis mensuráveis de precisão, existem alguns sinais e limitações importantes. O fato de que a demanda e algumas variáveis causais (variáveis independentes) estão correlacionadas (associadas) não significa que a variável independente “causou” as vendas. A variável independente deverá estar relacionada de modo lógico com a demanda.
4. Os métodos de regressão exigem dados históricos consideráveis para que as equações sejam válidas e confiáveis, mas os danos podem não estar disponíveis. Deve-se sempre ter cautela no transporte dos relacionamentos para o futuro. A equação está relacionada ao que *aconteceu*; fatores econômicos e industriais podem mudar no futuro, tornando inválidos os relacionamentos anteriores.

³⁹ Spyros Makridakis, “A Survey of Time Series”, *International Statistics Review* 44 (1, 1976), p. 63.

⁴⁰ Segalo, *Previsão de Vendas*, p. 27.

5. Um estudo recente sobre os métodos de previsão sugere a escolha de uma metodologia com base no comportamento subjacente do mercado, em vez de se basear no horizonte de tempo da previsão.⁴¹ Essa pesquisa indica que, quando os mercados são sensíveis a mudanças no mercado e nas variáveis ambientais, os métodos causais funcionam melhor, seja a previsão de curto ou de longo prazos; as abordagens da série de tempo são mais eficientes quando o mercado demonstra falta de sensibilidade ao mercado e/ou às mudanças ambientais.

CPFR: Uma Nova Abordagem Colaborativa para a Estimativa da Demanda

O CPFR, ou Planejamento, Previsão de Vendas e Reposição Colaborativos, é uma abordagem singular para a previsão da demanda que envolve os esforços combinados de muitas funções dentro da empresa, assim como com os parceiros na cadeia de suprimentos. Nessa abordagem, uma pessoa na empresa recebe a responsabilidade pela coordenação do processo de previsão com os gerentes funcionais por toda a empresa. Assim, o pessoal de vendas, marketing, produção, logística e aquisição será convocado para discutir em conjunto seus planos para o próximo período. Dessa forma, todas as partes que podem influenciar o desempenho das vendas participarão diretamente no processo de estimativa da demanda.

Tão logo a empresa tenha uma boa compreensão interna das estratégias e planos futuros de cada função, o “planejador da demanda” da empresa procurará os clientes, distribuidores e representantes dos fabricantes para avaliar seus planos de marketing, promoção e vendas para o produto em questão.

Esses planos são, então, compartilhados com os gerentes funcionais da empresa, e as estimativas da demanda são ajustadas nesse sentido. O planejador da demanda passa a desenvolver uma estimativa final da demanda para o próximo período, com base nessa ampla gama de dados recebidos. Como se pode esperar, a abordagem do CPFR para a estimativa da demanda geralmente resulta em uma previsão bem precisa da demanda, graças ao compartilhamento intenso de informações entre os gerentes funcionais da empresa e os principais parceiros da cadeia de suprimentos e do canal.

A abordagem mais prática para aplicação do CPFR é que os parceiros comerciais mapeiem as previsões de seus parceiros nos próprios termos, entendam onde os planos de seus parceiros se desviam de modo significativo dos próprios e, então, colaborem quanto às suposições que podem levar a diferentes estimativas. Por meio desse processo iterativo, intermediários e fabricantes usam o *feedback* colaborativo para sincronizar suas cadeias de suprimentos enquanto mantêm intactos os processos de planejamento empresarial.⁴²

Combinando Várias Técnicas de Previsão

Pesquisa recente sobre técnicas de previsão indica que a precisão da previsão pode ser aperfeiçoada ao combinar os resultados de vários métodos de previsão.⁴³ Os resultados das previsões combinadas superam bastante a maioria das projeções individuais, técnicas e análises por especialistas. Mark Moriarty e Arthur Adams sugerem que os gerentes deverão usar um modelo composto de previsão que inclua os fatores sistemáticos (quantitativos) e de julgamento (qualitativos).⁴⁴ De fato, sugerem que uma previsão composta

⁴¹ Robert J. Thomas, “Method and Situational Factors in Sales Forecast Accuracy”, *Journal of Forecasting* 12 (janeiro de 1993), p. 75.

⁴² “Taking It One Step at a Time: Tapping into the Benefits of Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR)”, *An Oracle White Paper* (agosto de 2005), disponível em <http://www.oracle.com/applications/retail/library/white-papers/taking-it-one-step.pdf>.

⁴³ J. Scott Armstrong, “The Forecasting Canon: Nine Generalizations to Improve Forecast Accuracy”, *FORESIGHT: The International Journal of Applied Forecasting* 1 (1, junho de 2005), p. 29-35.

⁴⁴ Moriarty e Adams, “Management Judgment Forecasts”, p. 248.

seja criada para fornecer um padrão de comparação na avaliação dos resultados gerados por uma única abordagem de previsão. Cada abordagem de previsão se baseia em dados variados para gerar as estimativas de vendas. Ao levar em consideração uma gama maior de fatores que afetam as vendas, a abordagem combinada fornece uma previsão mais precisa. Em vez de buscar uma única técnica de previsão “melhor”, os profissionais de marketing industrial darão maior atenção à abordagem composta de previsão.

Resumo

O mercado industrial contém um composto complexo de clientes com necessidades e objetivos diversos. O estrategista de marketing que analisa o mercado global e identifica grupos (segmentos) de compradores servidos de modo negligente ou inadequado está preparado, de modo ideal, para entrar em um mercado. Ajustes específicos na estratégia de marketing podem ser feitos visando adequar as necessidades singulares de cada segmento-alvo. Naturalmente, essas estratégias diferenciadas de marketing são viáveis apenas quando os segmentos-alvo são mensuráveis, acessíveis, compatíveis, responsivos e grandes o suficiente para justificar uma atenção específica.

De modo processual, a segmentação do mercado industrial envolve a categorização efetiva ou potencial das organizações compradoras em grupos (segmentos) mutuamente exclusivos, cada um exibindo uma resposta relativamente homogênea às variáveis da estratégia de marketing. Para cumprir essa tarefa, o profissional de marketing industrial pode contar com dois tipos de base de segmentação: de nível macro e de nível micro. As macrodimensões são as principais características das organizações compradoras e da situação de compra. O NAICS, junto com outras fontes secundárias de informação, é valioso na segmentação de nível macro. As bases de segmentação de nível micro estão centralizadas nas principais características da unidade de tomada de decisão e exigem maior nível de conhecimento do mercado.

Este capítulo delineou uma abordagem sistemática para aplicação do profissional de marketing industrial ao identificar e selecionar os segmentos-alvo. Antes de ser tomada uma decisão final, o profissional de marketing deve pesar os custos e as vantagens de uma estratégia segmentada de marketing. Ao desenvolver um plano de segmentação do mercado, o gerente de marketing industrial isola os custos e as receitas associados ao atendimento dos segmentos específicos do mercado. Ao direcionar seus recursos para seus clientes e segmentos mais lucrativos, o profissional de marketing industrial fica menos vulnerável aos concorrentes que podem buscar “escolher a dedo” os clientes mais valiosos da empresa.

As técnicas de previsão disponíveis para o profissional de marketing industrial são (1) qualitativas e (2) quantitativas. As técnicas qualitativas baseiam-se em decisões informadas sobre vendas futuras e incluem julgamento por executivos, o composto da força de vendas e os métodos Delphi. Por outro lado, as técnicas quantitativas possuem exigências de dados mais complexos e envolvem abordagens de série de tempo e causal. O método de série de tempo usa dados históricos cronológicos para projetar a tendência futura e a taxa de crescimento de vendas. Os métodos causais, por outro lado, buscam identificar os fatores que afetaram as vendas anteriores e procuram incorporá-los a um modelo matemático. A essência da previsão da demanda sólida é combinar de modo eficiente as previsões fornecidas pelos vários métodos.

Questões para Discussão

1. Algumas empresas seguem uma abordagem de segmentação de etapa única usando macrodimensões; outras usam macrodimensões e microdimensões. Como gerente de marketing industrial, que fatores seriam levados em consideração na escolha entre os dois métodos?

2. Que características do mercado industrial favorecem o uso de abordagens qualitativas de previsão? Que vantagens o analista do mercado industrial ganha ao combinar essas abordagens qualitativas com os métodos quantitativos de previsão?
3. A Sara Lee Corporation gera mais de \$ 1,5 bilhão em vendas a cada ano no mercado institucional (por exemplo, hospitais, escolas, restaurantes). Explicar como uma empresa como a Sara Lee ou a General Mills poderia aplicar o conceito de segmentação do mercado ao mercado institucional.
4. Que limitações devem ser entendidas antes de aplicar e interpretar os resultados da previsão da demanda gerados pelos métodos causais?
5. A FedEx acredita que seu futuro crescimento virá de transações de e-commerce business-to-business, em que os clientes demandam serviços de entrega rápidos e confiáveis. Delinear um plano de segmentação que a empresa poderia usar para se tornar a líder do mercado nesse setor em rápida expansão.
6. Como métodos alternativos para a previsão da demanda, qual é a lógica subjacente dos métodos de (1) série de tempo e (2) regressão ou causal?
7. A Automatic Data Processing, Inc. (ADP) controla o processamento da folha de pagamento e da declaração de imposto para mais de 300 mil clientes. Em outras palavras, as empresas terceirizam essas funções para a ADP. Sugerir possíveis bases de segmentação que a ADP poderia empregar nesse mercado de prestação de serviços. Que critérios seriam importantes para os compradores organizacionais ao tomar a decisão de levar o processamento da folha de pagamento para uma empresa externa?
8. Embora as técnicas qualitativas de previsão sejam importantes no processo de previsão de vendas em muitas indústrias, o gerente de marketing deve entender as limitações dessas abordagens. Delinear essas limitações.
9. A Cogent é uma empresa em rápido crescimento que fabrica software para a identificação de pessoas usando a biometria – impressões digitais, fisionomias, olhos e outras características pessoais. A empresa está construindo terminais que permitem aos clientes pagar pelos produtos com as suas impressões digitais. Avaliar o potencial do sistema de “pagar através do toque” e sugerir possíveis segmentos do mercado que poderiam ser receptivos à nova oferta.
10. Comparar e diferenciar o composto da força de vendas e o método Delphi de desenvolvimento de uma previsão de vendas.

Federated Insurance: Visando aos Pequenos Negócios⁴⁵

Visando a clientes de pequeno e médio portes (SMB), a Federated Insurance oferece aos clientes e possíveis clientes um programa de proteção total de seguro, cobrindo o espectro desde o seguro de propriedade comercial, seguro contra acidentes e seguro de invalidez até o seguro-saúde de grupo. Desde a sua fundação há mais de um século, o plano de mercado da empresa esteve centralizado em uma estratégia bem-definida: fornecer serviços de altíssima qualidade e melhor valor disponível para negócios *selecionados*.

Estabelecida em Owatonna, Minnesota, com escritórios regionais em Atlanta e Phoenix, a Federated tem 2.600 funcionários e atua em 48 estados. Consistente com a sua herança e seu plano de mercado original, a empresa é especializada no seguro comercial para indústrias selecionadas:

- Revendedores de automóveis e atacadistas de peças automotivas
- Contratadas do setor de construção (por exemplo, material elétrico, encanamento-calefação-resfriamento)
- Revendedores de equipamentos (por exemplo, para agricultura, gramados e jardins)
- Serviços funerários
- Joalheiros
- Oficinas para reparos de máquinas
- Profissionais de marketing de petróleo e lojas de conveniência
- Revendedores de pneus.

Cultivando Relacionamentos Comerciais

Os representantes de marketing da Federated podem moldar a proteção de seguro para atender praticamente todas as necessidades de seguro do proprietário do negócio: de propriedade, de acidentes, de saúde, de aposentadoria e outros. Também podem fornecer serviços de qualidade em gerenciamento de risco que respondam às necessidades específicas dos proprietários do negócio. A meta, aqui, é ajudar os clientes a desenvolver procedimentos e práticas que possam reduzir as perdas e melhorar as condições de segurança no local de trabalho.

A Federated possui uma forte reputação entre os clientes de pequeno e médio portes, como demonstram os seguintes testemunhos:

“Uma das coisas que a Federated faz muito bem é manter o foco. Não se trata de vender seguro, trata-se de cuidar dos seus clientes, e os negócios que são realizados da melhor forma são aqueles que cuidam dos seus clientes”.

[Tim Smith, presidente, Bob Smith BMW, Calabasas, Califórnia]

⁴⁵ “About Federated: Our History and Mission”, disponível em <http://www.federatedinsurance.com>, acesso em 10 de julho de 2008.

“Tive amigos com empresas que trocam de seguradoras a todo instante e que vão atrás dos melhores preços. Não se dão conta do relacionamento que precisa ser construído com uma seguradora. É um relacionamento próximo, mas ainda garantido. Com a Federated, não temos preocupações – não precisamos tê-las.”

[Greg Nesler, presidente, Rochester Plumbing and Heating, Rochester, Minnesota]

Questões para Discussão

1. Ao voltar a atenção para tipos específicos de negócios (por exemplo, lojas de conveniência ou revendedores de automóvel), a Federated dá ênfase à macrosegmentação. Para estimular ainda mais a estratégia, sugerir possíveis formas pelas quais os macrosegmentos específicos poderiam ser divididos em microsegmentos significativos.
2. Na contratação de seguro, alguns clientes de pequeno e médio portes apenas desejam a opção de menor preço para cada tipo de seguro, enquanto outros desejam serviços com valor agregado (por exemplo, orientação sobre gerenciamento de risco) e uma solução de seguro completa e integrada. Como a Federated responderá aos clientes que estão totalmente focalizados no preço? Em seu ponto de vista, quais são os pontos de diferenciação que a Federated deverá esclarecer na proposição de valor para o cliente?

PARTE

IV

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING INDUSTRIAL

