

Design de Segmentos das Partes Interessadas

“A arte de descobrir o que as pessoas podem ter em comum diante de perspectivas diferentes”.



Sumário

1. Contextualização.....	04
2. Conceito de segmentação.....	05
3. Escopo da segmentação.....	05
4. Por que segmentar.....	06
5. Quando segmentar.....	08
6. Perspectivas de segmentação.....	09
7. Modelagem de Segmentos.....	10
7.1 Critérios de segmentação.....	10
7.2 Alvo da segmentação.....	11
7.3 Requisitos de consumo.....	11
7.4 Potencial de consumo.....	11
7.5 Relações de consumo.....	11
7.6 Intenção de consumo.....	12
7.7 Perfil de consumo.....	12
7.8 Modelos de Negócios e Setores Econômicos.....	12
7.9 Características geográficas.....	12
7.10 Características demográficas.....	13
7.11 Características socioeconômicas.....	13
7.12 Características de uso.....	13
7.13 Características de valor.....	13
8. Aplicação dos critérios de segmentação.....	14
8.1 Consumidores e Clientes.....	14
8.2 Colaboradores.....	14
8.3 Capitalistas.....	15
8.4 Fornecedores.....	15
8.5 Concorrentes.....	16
9. Atributos de segmentação.....	16
9.1 Diferenças reais e substanciais.....	16
9.2 Capacidade de qualificação.....	17
9.3 Capacidade de aferição e dimensionamento.....	17
9.4 Facilidades de acesso ao segmento.....	17
9.5 Composição consistente.....	17
9.6 Estabilidade dos segmentos.....	17
9.7 Exclusividade dos segmentos.....	18
9.8 Amplitude.....	18

Sumário - continuação

10. Características de qualificação dos segmentos.....	18
11. Aplicação das características de qualificação de segmentos.....	18
12. Níveis de segmentação.....	19
12.1 Número de níveis de segmentação.....	20
12.2 Melhores práticas.....	20
13. Mapa de segmentos de consumo.....	20
14. Pesquisa de segmentação.....	21
14.1 Elaboração do Plano de Investigação.....	21
14.2 Estrutura do Plano de Investigação.....	22
15. Processo de Segmentação.....	23
15.1 Definição do escopo da segmentação.....	23
15.2 Levantamento de Informações.....	23
15.3 Modelagem dos segmentos.....	23
15.4 Mapeamento qualitativo.....	24
15.5 Mapeamento quantitativo.....	24
15.6 Normalização do mapa de segmentos.....	24
15.7 Análise de atratividade do segmento.....	24
15.8 Posicionamento estratégico.....	25
15.9 Prototipação da Proposta de Valor.....	25
16. Segmentos das partes interessadas.....	25
16.1 Consumidores.....	26
16.4 Fornecedores.....	31
16.5 Colaboradores.....	32
16.6 Capitalistas.....	33
16.7 Concorrentes.....	34
17. Alinhamento de segmentos.....	35
18. Painel de Controle da Segmentação.....	36
19. Conclusão.....	37

Segmentação das Partes Interessadas

1. Contextualização

“Não se pode oferecer a mesma proposta de valor para todo mundo. Os consumidores, clientes, enfim, as partes interessadas, possuem Mapas de Requisitos distintos, e por isso devem ser atendidos de uma maneira personalizada.”

Durante muito tempo o mercado, principalmente o varejo, conviveu com um alto grau de “ignorância” sobre o perfil e comportamento de consumo de seus Consumidores e Clientes. O Modelo de Negócios era bom, gerava bons lucros, e ninguém se perguntava se os resultados obtidos poderiam ser melhores. Com a globalização e a abertura de novos mercados, a concorrência aumentou e exigiu que as empresas se tornassem mais competitivas na busca pela realização das Oportunidades de Negócios.

Foi neste momento que cresceu exponencialmente o interesse por uma estratégia que permitisse que as empresas descobrissem outros nichos de Oportunidades de Negócios que porventura ainda não tivessem sido parcial ou totalmente explorados por seus concorrentes, o Oceano Azul. Esse era exatamente o propósito da estratégia de “Segmentação de Mercado”: analisar o mercado, visando dividir o todo heterogêneo em partes homogêneas, facilitando a pesquisa ou prospecção de novas Oportunidades de Negócios.

Tal prática permitiria que as empresas pudessem oferecer para cada parte homogênea soluções mais direcionadas, pontuais, efetivas, e alinhadas a capacidade de atendimento das mesmas. Chamamos cada “parte homogênea” de “Segmento”. O Segmento é uma “lente inteligente” que nos permite perceber melhor o mercado segundo a homogeneidade de seus elementos, visando identificar oportunidades de desenvolvimento de negócios.

Embora a maioria das “Estratégias de Segmentação” preconize a segmentação de Consumidores e Clientes, percebemos ao longo de nossos projetos de consultoria a importância de estender a atividade para as demais partes interessadas. Existe uma sinergia entre os segmentos identificados no contexto de cada parte interessada, isto é, poderíamos dizer que para atender ao segmento “a” de Clientes, assediado por concorrentes do segmento “w”, deveríamos trabalhar com o segmento de Fornecedores “y”, alocar os colaboradores qualificados no segmento “c”, contar com o apoio financeiro por parte de capitalistas do segmento “d”, e assim por diante.

A idéia é garantir o alinhamento dos segmentos das partes interessadas baseado na conformidade do seu mapa de requisitos ou interesses. O potencial de competitividade gerado por tal iniciativa não tem preço. Estamos falando da convergência e fusão das forças representadas pelos segmentos das Partes Interessadas para a Oportunidade de Negócios em questão. Se por algum acaso algum segmento demandado de qualquer parte interessada não estiver devidamente representado, promoverá algum efeito indesejável ao longo do processo. Usualmente, o Business Designer deverá construir uma Matriz de Oportunidades de Negócios x Segmentos das Partes Interessadas a fim avaliar o perfeito alinhamento estratégico.

Cientes da dificuldade de encontrarmos exercícios de segmentação na literatura de negócios ou mesmo em cases de consultorias que envolvam a maioria das partes interessadas, estaremos dando vários exemplos ao longo deste capítulo.

2. Conceito de Segmentação

“É a estratégia de identificar partes homogêneas a partir de um todo heterogêneo com o objetivo de entender profundamente o perfil e comportamento orgânico de tais partes, visando maximizar a efetividade das Propostas de Valor da Empresa e promover um Posicionamento Estratégico mais efetivo”

3. Escopo da Segmentação

Antes de qualquer iniciativa de “Segmentação” é necessário estabelecer o escopo da pesquisa ou análise de informações. A segmentação poder realizada no contexto de atuação da empresa, no contexto de um produto, ou ainda no contexto de uma Parte Interessada.

A efetividade dos critérios de segmentação utilizados é diretamente proporcional ao tamanho do escopo a ser estudado. Imagine estudar o portfólio de produtos de uma empresa de uma só vez ou optar por estudar somente um produto. Quanto menor for o escopo para o estudo, menor será o esforço de levantamento de informações e maior será a precisão dos segmentos identificados, em função das características de consumo ficarem mais transparentes.

Mais uma vez imagine estudar o Mercado nacional ou o Mercado local. Considerando a aplicação dos critérios de segmentação mais tradicionais, o volume de segmentos identificados no primeiro certamente seria bem maior que no segundo, às vezes provocando alguma distorção nos resultados.

Lembrem-se: a segmentação é um “zoom” aplicado ao universo do mercado com o objetivo de melhor entender seu comportamento. O “zoom” é uma perspectiva mais inteligente e voltada para o detalhe, preocupada em perceber nuances estratégicas importantes. Por isso, o “centro de gravidade” do processo de segmentação é o “Escopo” de estudo.

Algumas vezes, no início do projeto pode ser difícil determinar o escopo do estudo e a equipe pode confundir “escopo” com “níveis de segmentação”, por perceber que o resultado obtido seria passível de novos desdobramentos. Por exemplo, considerando o escopo “mercado de empresas”, a equipe poderia desdobrá-lo em Públicas e Privadas ou em Setores Econômicos. Mas como perceber a diferença entre escopo e níveis de segmentação? É simples, o escopo determina o objeto da pesquisa e as respectivas informações a serem levantadas para análise. O nível de segmentação significa somente mais um desdobramento do mesmo objeto da pesquisa.

4. Por que “Segmentar”?

A missão de qualquer empresa com ou sem fins lucrativos é atender aos requisitos de seus Consumidores ou Clientes através de Propostas de Valor que possam contribuir para o desenvolvimento de relacionamentos lucrativos para ambas as partes. Para que isso seja possível é preciso que a empresa pesquise e monitore o perfil e o comportamento de consumo de cada Cliente continuamente, o que operacional e financeiramente é muito complexo e caro.

Cientes de que vários Consumidores e Clientes possuem perfis e comportamentos similares, as empresas viram que a economia de escala poderia ser aplicada no âmbito do projeto das Propostas de Valor. A ideia é, ao invés de oferecermos uma proposta de valor para todo mundo ou para cada Consumidor ou Cliente, ofereceríamos a mesma proposta de valor a todos aqueles que tivessem perfis e comportamentos similares de consumo.

Os benefícios de tal iniciativa são muito grandes considerando qualquer Modelo de Negócios, seja um Banco, Supermercado, Concessionária de Automóveis, Seguradora, Academia de Ginástica, Igreja, Escritório de Advocacia, Lojas de Departamentos, etc.

Precisamos perceber os benefícios em três dimensões: a primeira relacionada a eficácia da proposta de valor. Não se pode oferecer a mesma coisa para todo mundo. É muito difícil agradar a todos e os insatisfeitos poderão causar graves problemas.

Com o Mapa de Segmentos de Consumo a Empresa poderá elaborar Propostas de Valor customizadas para cada segmento e garantir maior eficácia na sua oferta. A segunda dimensão é a sinergia da oferta com as competências da Empresa. Com o Mapa de Segmentos de Consumo a Empresa poderá identificar quais os segmentos de consumo possuem maior afinidade com a sua capacidade de Oferecer e Produzir valor, e então proceder a seleção dos mesmos segundo seus objetivos estratégicos. Para extrair o máximo de benefícios das iniciativas de segmentação, as empresas deveriam considerar as duas dimensões, promovendo a eficácia na oferta e a eficiência operacional com base na sua capacidade de produção.

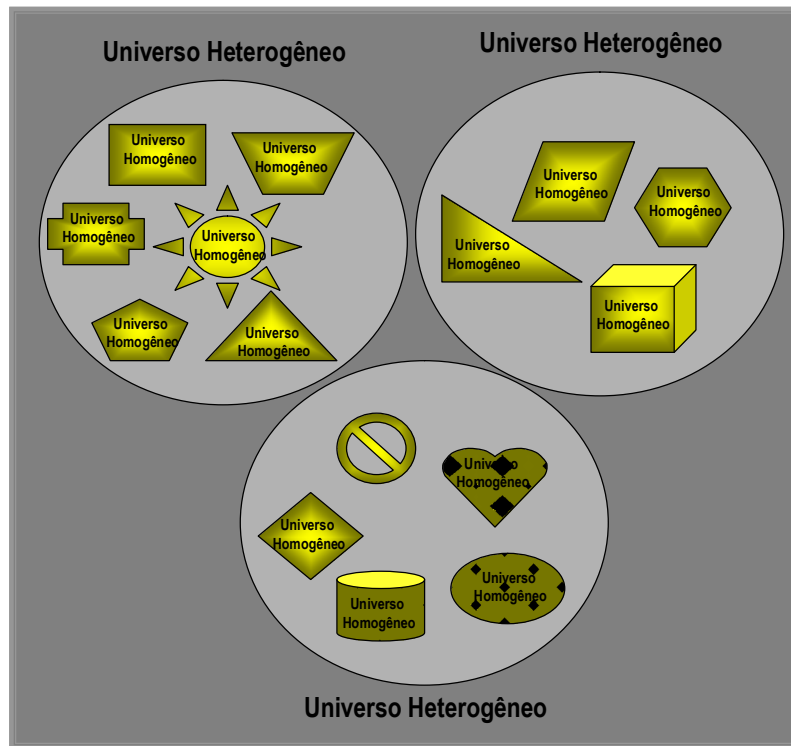


Figura 1 – Mapa de segmentos

A efetividade da Proposta de Valor é importante, porém ainda não é suficiente. Nenhum esforço será válido se a empresa não conseguir obter os lucros desejados. A terceira dimensão dos benefícios está relacionada com a “Atratividade” do segmento, ou seja, a probabilidade da empresa realizar as Oportunidades de Negócios que o mesmo oferece. A Atratividade de um segmento poderá ser avaliada segundo os seguintes fatores:

- a) Cenário de consumo do segmento
- b) Valor de segmento
- c) Volume de Oportunidades de Negócios latente
- d) Volume de Consumidores ou Clientes do segmento
- e) Atuação das forças competitivas
- f) Conformidade com a capacidade de oferecer e produzir valor da empresa

Realmente, a Segmentação pode trazer ótimos benefícios, se explorada e bem aplicada em todas as suas dimensões. É importante perceber que o Mapa de Segmentos de Consumo servirá de referência para o projeto de Propostas de Valor, que será referência para a especificação da Cadeia de Valor, que também será referência para o projeto da Estrutura Organizacional e assim por diante, por isso a visão holística do Business Designer é tão importante.

“Sendo assim, não tenha pressa!! Realize um bom mapeamento de segmentos de consumo e você estará garantindo a eficácia do desdobramento de todas as referências. Caso contrário, a única certeza que você terá é que os seus concorrentes sempre estarão na sua frente.”

A Intenção Estratégica da Segmentação de Mercado é promover um melhor posicionamento competitivo para empresa em relação à concorrência. Tal posicionamento se baseia na capacidade de diferenciação da oferta que a empresa será capaz de realizar no contexto de cada segmento de consumo.

5. Quando “Segmentar”?

A construção do primeiro Mapa de Segmentos de Consumo acontece na especificação do Plano de Negócios da Empresa. A partir daí, dependendo da dinâmica do Modelo de Negócios, os consumidores e clientes da empresa poderão mudar seu perfil e comportamento de consumo, sugerindo sua reclassificação para outro segmento de consumo.

Sendo assim, a empresa precisa perceber o “timing” para acionar o processo de atualização do Mapa de Segmentos de Consumo. Tal prática precisa vir acompanhada de ações de ajustes e alinhamentos em todas as referências correlacionadas: Proposta de Valor, Cadeia de Valor, Estrutura Organizacional, etc, caso contrário a empresa ficará sem equilíbrio ou balanceamento organizacional, o que refletirá negativamente na sua produtividade e lucratividade.

O Business Designer deverá acionar o processo de atualização do Mapa de Segmentos de Consumo nas seguintes situações:

- a) Muito tempo (dependendo da dinâmica do Modelo de Negócios) sem atualizar
- b) Introdução de novos critérios de segmentação
- c) Dinâmica das carteiras de Clientes e de Relacionamentos
- d) Mudanças radicais nos de Cenários de Consumo
- e) Redução desempenho operacional por parte da empresa
- f) Redução de atratividade de segmentos de consumo
- g) Desenvolvimento do Planejamento Estratégico

Em algumas situações pode ser necessário realizar o exercício de segmentação somente para apoiar o processo de tomada de decisões, promovendo a simulação do comportamento algumas variáveis ambientais. Neste caso não existe o compromisso de atualizar as referências inerentes. O Mapa de Segmentos de Consumo é gerado somente para apoiar os executivos em uma determinada situação estratégica.

A Gestão do Mapa de Segmentos de Consumo é uma atividade da área de Marketing, e por ela deverá ser aplicada, controlada e aperfeiçoada. Algumas empresas que não possuem uma área de Marketing formal promovem comitês ou grupos de trabalho para desenvolver tais atividades. Por favor, não caia nesta armadilha. Esta é uma atividade estratégica de importância *ilimitada* e por isso precisa estar em primeiro plano na agenda organizacional. Os comitês e grupos de trabalho são temporários e após a realização das tarefas “mergulham” em suas atividades regimentais. É preciso alocar um responsável formal e exclusivo para as atividades de Gestão do Plano de Negócios, especificamente, Marketing Empresarial.

6. Perspectivas de Segmentação

Apesar de a literatura abordar a estratégia de segmentação somente sob a perspectiva de Consumidores e Clientes, podemos aplicá-la sob a perspectiva das outras partes interessadas. Também podemos segmentar Colaboradores, Fornecedores, Parceiros, Acionistas, Concorrentes, etc.

Infelizmente tal prática ainda não conquistou o mercado como deveria. Fora Consumidores e Clientes, tratamos as demais partes interessadas da mesma maneira dentro do seu respectivo contexto, como se fosse um único segmento. Podemos dizer que existe uma grande miopia estratégica quando o assunto é entender o perfil e o comportamento das demais partes interessadas. Parece que o assunto não merece tanto interesse por parte dos executivos.

Bem, se você conheceu os benefícios da segmentação de Consumidores e Clientes, imagine se pudéssemos estender tais benefícios para as demais partes interessadas. No mínimo estaríamos “normalizando” o modelo de segmentação como um todo. Veja bem, podemos trabalhar no nível de cada parte interessada com universos heterogêneos (segmento único) e Homogêneos (vários segmentos). Se trabalharmos com os universos heterogêneos de todas as partes interessadas, o modelo ficaria muito complexo face ao grande volume de diversidades presentes. Trabalhar com universos heterogêneos de algumas partes interessadas e homogêneos de outras, seria comparar laranjas com bananas. O ideal seria trabalharmos com os universos homogêneos de todas as partes interessadas.

Na verdade estamos falando de uma **Solução de segmentos** envolvendo todas as partes interessadas em Projetos, Oportunidade de Negócios, Produto, etc. Precisamos entender que para atender a um determinado segmento de Consumidores ou Clientes, existe um segmento de Colaboradores mais adequado, atendido por um segmento de Fornecedores com maior afinidade funcional, e assim por diante. Para que isso seja possível é necessário que o Business Designer olhe para a empresa sob as perspectivas de várias “lentes inteligentes” (segmentos) a fim de identificar o melhor alinhamento e sinergia para atingir um dado objetivo. Indo mais longe, recomendamos que cada Unidade Organizacional da empresa segmente as partes interessadas com as quais atua, visando promover a melhoria da qualidade de seus relacionamentos.

7. Modelagem de Segmentos

A modelagem de segmentos é a sistemática responsável pela formatação dos segmentos com base nos critérios, atributos, níveis de segmentação e nas características de qualificação. A seguir abordaremos cada um desses elementos mais detalhadamente.

7.1 Critérios de Segmentação

A chave de um bom exercício de agrupamento de qualquer parte interessada é a seleção de critérios de segmentação “inteligentes”. Um critério de segmentação inteligente é aquele que consegue agrupar um dado Universo Heterogêneo em Universos Homogêneos de tal forma que haja a transparência necessária para o efetivo dimensionamento de sua atratividade. O resultado do exercício deveria ser isento de ambigüidades, redundâncias, etc.

O Business Designer dependendo da complexidade do contexto poderá utilizar um ou mais critérios de segmentação. O importante é conhecer as vantagens e desvantagens de cada um, e utilizá-los no momento certo.

Uma das principais virtudes dos critérios de segmentação é promover a elaboração de um “Mapa de Segmentos de Consumo” passível de ser dimensionado ou aferido, isto é, que permita o cálculo da demanda latente em cada segmento identificado, caso contrário todo o esforço será em vão, já que não poderemos avaliar a sua atratividade. Todo Mapa de Segmentos de Consumo possui um “prazo de validade” em função da “volatilidade” de mercado. Isto significa que o Business Designer deve monitorar continuamente o comportamento de cada segmento, sob pena de estabelecer estratégias de marketing para uma realidade já ultrapassada.

Não é nossa intenção promover uma cobertura completa sobre critérios de segmentação já que a literatura é bastante rica em relação ao assunto, no entanto a seguir, apresentamos aqueles que deverão ser mais utilizados pelos Business Designers.

7.2 Alvo da segmentação: Consumidores e Clientes

É preciso lembrar que existe uma diferença muito grande em promover uma segmentação de mercado (consumidores) e promover uma segmentação da carteira de clientes (Clientes). A segmentação de mercado é realizada com base em pesquisas primárias ou secundárias junto a públicos específicos com a intenção estratégica de conquistar novos mercados, conquistar novos Clientes, etc. A segmentação da carteira de clientes é realizada com base na análise dos Clientes cadastrados e ativos com a intenção estratégica de estabelecer novos negócios, promover maior uso dos produtos, desenvolver novos relacionamentos, etc.

Em ambos os casos a idéia será sempre direcionar melhor a oferta e aumentar a efetividade das ações de marketing. A seguir comentaremos os principais critérios de segmentação relacionados a Consumidores e Clientes.

7.3 Requisitos de Consumo

O critério de segmentação “Requisitos de Consumo” promove a segmentação de Consumidores ou de Clientes com base nos seus desejos, necessidades, preferências, exigências e expectativas. É o critério de maior valor agregado quando a intenção estratégica for promover a oferta mais adequada ao mercado. O Mapa de Segmentos de Consumo desenhado com base neste critério é a principal referência para a avaliação da conformidade entre a oferta e produção de valor e a demanda real do mercado. Toda empresa deve possuir um Mapa de Segmentos de Consumo baseado neste critério de segmentação.

7.4 Potencial de Consumo

O critério de segmentação “Potencial de Consumo” promove a segmentação de Consumidores ou de Clientes com base na capacidade dos mesmos desenvolverem negócios com a empresa. Este critério é muito utilizado quando o assunto é avaliar a atratividade do segmento no que diz respeito ao volume de negócios e ao ciclo de vida das oportunidades. O Mapa de Segmentos de Consumo desenhado com base neste critério é uma das principais referências para o posicionamento estratégico da empresa.

7.5 Relações de Consumo

O critério de segmentação “Relações de Consumo” promove a segmentação de Consumidores ou de Clientes com base na capacidade de desenvolvimento de relações de consumo com a empresa. Este critério é muito utilizado quando o assunto é a escolha das franquias de Clientes considerando as posturas estratégicas adotadas pela empresa. O Mapa de Segmentos de Consumo desenhado com base neste critério é a principal referência para a definição das metas de relacionamento para cada segmento de consumo no curto, médio e longo prazo.

7.6 Intenção de Consumo

O critério de segmentação “Intenção de Consumo” promove a segmentação de Consumidores ou de Clientes com base na intenção de consumo de produtos e serviços da Empresa. Geralmente, as intenções de consumo são determinadas por meio da investigação do “motivo da aquisição”. Este critério é muito utilizado quando o assunto é o Planejamento da Demanda e o seu respectivo alinhamento com a capacidade de produção. O Mapa de Segmentos de Consumo desenhado com base neste critério é a principal referência para o alinhamento das capacidades de captação e geração de valor da empresa.

7.7 Perfil de Consumo

O critério de segmentação “Perfil de Consumo” promove a segmentação de Consumidores e Clientes com base na análise das relações desenvolvidas com a empresa. Este critério é muito utilizado quando o assunto é o comportamento do Consumidor ou Cliente, em termos do que ele consome, quando, quanto, como, e por que consome. O Mapa de Segmentos de Consumo desenhado com base neste critério é a principal referência para a identificação de oportunidades de negócios a partir da análise do comportamento de cada segmento de consumo.

7.8 Modelos de Negócios e Setores Econômicos

O critério de segmentação “Modelos de Negócios e Setores Econômicos” promove a segmentação de Consumidores ou de Clientes com base na atividade principal da empresa: Bancos, Livrarias, Universidades, Consultoria, Editora, etc. Este critério é muito utilizado em iniciativas de macrosegmentações visando uma segmentação de primeiro nível do universo heterogêneo. O Mapa de Segmentos de Consumo desenhado segundo este critério é a principal referência para o desdobramento do processo de segmentação em outros níveis de segmentação mais detalhados.

7.9 Características geográficas

O critério de segmentação “Características Geográficas” promove a segmentação de Consumidores ou de Clientes com base na sua localização geográfica: por País, Região, Estado, Município, Bairro, etc. Este critério é muito utilizado na decisão de implantação de novas lojas ou pontos de atendimento e no Planejamento Logístico (Acesso, Promoção, Vendas, Distribuição, Entrega, etc). O Mapa de Segmentos de Consumo desenhado com base neste critério é fundamental para a Gestão de relacionamentos com os Clientes por parte das empresas dispersas geograficamente.

7.10 Características demográficas

O critério de segmentação “Características demográficas” promove a segmentação de Consumidores e Clientes com base nos seguintes atributos: sexo, idade, estado civil, cultura, religião, etc. Este critério é muito utilizado quando há a necessidade de níveis de segmentação muito detalhados, visando um “zoom” do mercado bastante específico. Normalmente são utilizados em conjunto. O Mapa de Segmentos de Consumo desenhado com base neste critério é fundamental para a distribuição da demanda pelo Portfólio de Produtos e Serviços da empresa.

7.11 Características socioeconômicas

O critério de segmentação “Características socioeconômicas” promove a segmentação de Consumidores ou de Clientes com base na faixa de renda, idade de término dos estudos, classe social, etc. Este critério é muito utilizado na escolha da mídia para fins de pesquisa por ser de fácil mensuração. O Mapa de Segmentos de Consumo desenhado com base neste critério é fundamental para a análise do comportamento e requisitos do consumidor.

7.12 Características de uso

O critério de segmentação “Características de uso” promove a segmentação de Consumidores ou de Clientes com base nas aplicações dos produtos e serviços inerentes. Este critério é muito utilizado na análise qualitativa e quantitativa do consumo, com o objetivo de monitorar a efetividade e alinhamento dos produtos e serviços com os requisitos do Mercado; e na instalação de “Comunidades de Prática” visando acentuar a identidade do mercado com a proposta de valor da empresa. O Mapa de Segmentos de Consumo desenhado com base neste critério tem grande valor para a área de Desenvolvimento de Produtos.

7.13 Características de Valor

O critério de segmentação “Características de Valor” promove a segmentação de Consumidores ou de Clientes com base nas conveniências de consumo oferecidas pela empresa. Este critério é muito utilizado para a aferição da sensibilidade (preço, benefícios, esforço, tempo, etc) dos Consumidores e Clientes em relação às soluções de atendimento dos seus requisitos de consumo por parte da organização. O Mapa de Segmentos de Consumo desenhado a partir deste critério é de suma importância para avaliação da efetividade da Proposta de Valor e das Experiências de Consumo desenvolvidas com a empresa.

8. Aplicação dos critérios de Segmentação

8.1 Critérios de segmentação de Consumidores e Clientes

Os critérios de segmentação de Consumidores e Clientes podem ser aplicados isoladamente ou segundo uma combinação, dependendo da intenção da pesquisa. O importante é que o Mapa de Segmentos de Consumo produzido seja de boa qualidade e possa atender as expectativas.

Parte interessada	Critérios de Segmentação
Consumidores e Clientes	Requisitos de Consumo
	Potencial de Consumo
	Relações de Consumo
	Intenção de Consumo
	Perfil de Consumo
	Modelos de Negócios
	Setores Econômicos
	Características geográficas
	Características demográficas
	Características sócio-econômicas
	Características de uso
	Características de Valor

Tabela 01 – Critérios de segmentação de Consumidores e Clientes.

8.2 Critérios de segmentação de Colaboradores

Embora não seja comum, a empresa pode desejar realizar um processo de segmentação tendo a sua Força de trabalho (colaboradores) como referência. Abaixo segue uma lista dos critérios de segmentação mais utilizados. A intenção estratégica da segmentação da força de trabalho é formular propostas de valor mais efetivas para os colaboradores, visando uma gestão mais consciente dos talentos da empresa.

Parte interessada	Critérios de Segmentação
Colaboradores	Requisitos
	Relações com a empresa
	Desempenho Operacional
	Competências individuais
	Perfil comportamental
	Características sócio-culturais
	Características de Valor
	Características demográficas
	Cargo ou Postos de Trabalho
	Tempo de Casa

Tabela 02 – Critérios de segmentação de Colaboradores

8.3 Critérios de segmentação dos Capitalistas

A segmentação de “Capitalistas” tem por finalidade a especificação de um Mapa de Segmentos de Capitalistas que permita a identificação das fontes de investimento, crédito e financiamento mais adequadas em relação às intenções de aporte de capital da empresa.

Parte interessada	Critérios de Segmentação
Capitalistas	Volume de Investimento
	Tempo de Aplicação
	Tipo de Risco
	Perfil do investidor
	Estratégia de Investimento
	Relações com a empresa

Tabela 03 – Critérios de segmentação de Capitalistas.

8.4 Critérios de segmentação de Fornecedores

A segmentação de Fornecedores deveria ser uma importante estratégia para aquelas empresas intensivas em aquisição de mercadorias, insumos, produtos semiacabados, etc. O Mapa de Segmentos de Fornecedores tem por finalidade dar suporte ao Planejamento Estratégico, Gestão de Riscos, Gestão de Desempenho da Cadeia de Valor, Logística, Gestão de Relacionamentos com Fornecedores, etc.

Parte interessada	Critérios de Segmentação
Fornecedores	Níveis de serviço (entrega, custos, etc)
	Importância na Cadeia de Valor
	Poder de barganha
	Inovação de produtos e serviços
	Volume de pedidos / negócios
	Confiabilidade no produto
	Relações com a Empresa
	Características geográficas

Tabela 04 – Critérios de segmentação de Fornecedores.

8.5 Critérios de segmentação de Concorrentes

A segmentação de Concorrentes é uma estratégia aplicada pela função de Inteligência Competitiva da Empresa visando o monitoramento da sua competitividade no ambiente de negócios. O Mapa de Segmentos de Concorrentes aponta forças e fraquezas da concorrência e ajuda a promover um melhor posicionamento estratégico por parte da empresa.

Parte interessada	Critérios de Segmentação
Concorrentes	Franquia do Cliente
	Potencial de Captação de Valor
	Potencial de Geração de Valor
	Participação no Mercado
	Perfil competitivo
	Relações com o Mercado
	Posicionamento de Mercado
	Escopo de Competição

Tabela 05 – Critérios de segmentação de Concorrentes.

9. Atributos de segmentação

Os Segmentos em geral precisam ser submetidos a um processo de avaliação da qualidade segundo um conjunto de atributos de segmentação. A obediência a tais atributos promoverá uma maior efetividade dos Mapas de Segmentos garantindo que os mesmos possam ser aplicados corretamente. A seguir comentaremos os atributos mais utilizados pelos Analistas de Marketing.

9.1 Diferenças reais e substanciais

O objetivo da estratégia de segmentação é identificar grupos homogêneos dentro de um universo heterogêneo. Sendo assim, os segmentos identificados precisam apresentar diferenças significativas entre os mesmos. Por outro lado, os membros de um mesmo segmento precisam apresentar semelhanças também significativas.

O Business Designer não deve criar segmentos quando as diferenças não forem significativas. Evite manter em um mesmo segmento, elementos que não apresentam semelhanças reais e transparentes. Ambos os casos irão contribuir para a perda da qualidade do Mapa de Segmentos.

9.2 Capacidade de qualificação

O segmento é um conjunto de elementos que possui determinadas características semelhantes. Se cada elemento do universo heterogêneo não puder ser qualificado com precisão, segundo as características inerentes a cada segmento, o Mapa de Segmentos ficará com anomalias e contribuirá para a baixa efetividade das ações de marketing. Também é necessário que o Business Designer responsável pela qualificação dos elementos seja devidamente competente para fazê-lo, caso contrário os efeitos do processo de segmentação serão imprevisíveis.

9.3 Capacidade de aferição e dimensionamento

A finalidade da estratégia de segmentação é a avaliação da atratividade do segmento. Isto só será possível se os segmentos forem passíveis de ser quantificados, isto é, se seus elementos puderem ser contados com a precisão desejada. Estamos falando do cálculo da demanda que o segmento representa e do impacto que este fato tem no posicionamento estratégico da empresa.

9.4 Facilidades de acesso ao segmento

A finalidade do processo de segmentação é contribuir para a efetividade da oferta por parte da empresa. Sendo assim, é preciso que a empresa possa estreitar os relacionamentos com os elementos de cada segmento com o objetivo de traduzir os seus requisitos nas soluções de conveniências de consumo mais adequadas. Se houver dificuldade de “interação” da empresa com os elementos do segmento, a estratégia de segmentação não irá alcançar os resultados esperados. O Business Designer deverá mapear a FRANQUIA (atração, captação, retenção, fidelização, participação e deserção) da parte interessada em cada segmento.

9.5 Composição consistente

Todo segmento precisa ter um número de elementos que justifique os esforços de desenvolver um mix de marketing específico para o mesmo. Segmentos muito pequenos na maioria das vezes oferecem pouca atratividade exigindo uma análise bastante cuidadosa por parte do Business Designer. *Além disso, tais elementos precisam apresentar alta homogeneidade evitando prejudicar a efetividade da oferta de conveniências de consumo.*

9.6 Estabilidade dos segmentos ao longo do tempo

O Mapa de Segmentos possui um prazo de validade que varia de acordo com a natureza do universo heterogêneo selecionado. A validade da segmentação é inversamente proporcional à dinâmica de comportamento dos elementos analisados, isto é, quanto mais dinâmico for o comportamento dos elementos, menor será o prazo de validade. O Mapa de Segmentos de Consumidores (Clientes potenciais) possui um prazo de validade diferente do Mapa de Segmentos da Carteira de Clientes, do mapa de Fornecedores, do mapa dos Colaboradores, etc.

9.7 Exclusividade de elementos

A formação dos universos homogêneos pode apresentar algumas redundâncias de elementos em um ou mais segmentos em função dos mesmos serem passíveis de ser qualificados segundo as características de cada segmento. A boa prática recomenda que isso seja evitado sob pena do mesmo elemento receber várias propostas de valor por parte da empresa, o que acaba confundindo a parte interessada em questão. No entanto, se não der para evitar, o Business Designer deverá monitorar o elemento redundante pontual e continuamente. Seria recomendável que os critérios de qualificação gerassem domínios exclusivos (sem repetição).

9.8 Amplitude

O Mapa de Segmentos deverá contemplar todos os elementos do universo heterogêneo, isto é, todo e qualquer elemento deste universo deverá pertencer a pelo menos um universo homogêneo. Qualquer elemento não qualificado pode representar uma situação de risco para a empresa, uma vez que além de não ser contemplado pela proposta de valor da empresa, poderá ser alvo da proposta de valor da concorrência. Às vezes é muito difícil obedecer a este atributo, mas o Analista de Marketing deverá envidar o máximo de esforços para atendê-lo.

10. Características de qualificação dos segmentos

As características de qualificação dos segmentos são responsáveis pelo grau de homogeneidade de cada segmento. É preciso definir características objetivas e não ambíguas, a fim de que as mesmas sejam passíveis de aplicação aos elementos do universo sem nenhuma distorção.

11. Aplicação das características de qualificação de segmentos

A seguir apresentamos alguns exemplos práticos da aplicação da qualificação de elementos:

Critério de segmentação	Qualificação
Perfil do Consumidor	Executivo, 35 a 55 anos, ambos os sexos
Características de Consumo	Pontualidade, Qualidade, Segurança, Conforto, Privacidade
Intenção de Consumo	Vôos internacionais diretos em dia úteis
Potencial de Consumo	Renda mensal > R\$ 15.000,00
Perfil de Consumo	4 viagens internacionais por ano, pratos especiais, facilidades de comunicação, leitura

Tabela 06 – Características para qualificação de elementos.

Quando agrupamos Consumidores para a formação de um segmento, o fazemos segundo critérios pré-definidos. Não existe uma regra rígida em relação á escolha desses critérios, que podem variar em função da estratégia de pesquisa.

Critério de segmentação	Qualificação
Perfil do Consumidor	Pessoas de 50 a 65 anos, ambos os sexos
Características de Consumo	Disponibilidade, Diversidade, Conforto, Rapidez, Exclusividade
Intenção de Consumo	Itens de alimentação, farmácia, higiene, limpeza e Pet
Potencial de Consumo	Renda mensal > R\$ 1.000,00
Perfil de Consumo	4 visitas por semana, consumo médio de R\$ 50,00

Tabela 07– Critérios de segmentação.

12. Níveis de segmentação

Os níveis de segmentação são responsáveis pelo grau de homogeneidade entre os elementos de um dado segmento. Quanto maior o nível de segmentação ou desdobramento de um segmento maior será a homogeneidade de seus elementos. Um modelo de qualificação de elementos pode ter vários níveis de segmentação conforme a necessidade de detalhamento e transparência desejados pelo Business Designer.

Se estivermos trabalhando um universo heterogêneo formado por empresas, é muito comum que os primeiros níveis sejam desdobrados na seguinte ordem:

- a) Localização geográfica
- b) Setor econômico
- c) Modelo de Negócios
- d) Mapa de Requisitos

Se estivermos trabalhando um universo heterogêneo formado por pessoas físicas, é muito comum que os primeiros níveis sejam desdobrados segundo os seguintes critérios na ordem mais conveniente:

- a) Idade
- b) Sexo
- c) Grau de escolaridade
- d) Nível de renda
- e) Mapa de Requisitos

A definição dos primeiros níveis de segmentação (1 a 3) tem um impacto muito grande na formação dos segmentos, pois movimentam um grande número de elementos. Normalmente, os segmentos identificados nesses níveis já são conhecidos e estabilizados em termos de modelagem e não apresentam novidades ou surpresas.

Na maioria das vezes, a partir do terceiro nível é que o Modelo de Qualificação começa a ficar mais transparente, em função da abordagem de características mais específicas, responsáveis por promover uma maior restrição e homogeneidade em relação aos elementos de cada segmento.

12.1 Número de níveis de segmentação

O número de desdobramento ou níveis de segmentação vai variar de aplicação para aplicação. O único parâmetro capaz de determinar em qual nível de desdobramento o processo deverá parar é a Intenção Estratégica definida pelo Business Designer. Se os elementos dos segmentos identificados em um determinado nível de segmentação satisfizerem as necessidades para o estabelecimento de ações de marketing efetivas, então é hora de parar o processo de desdobramento.

12.2 Melhores práticas

Todo processo de segmentação é muito complexo caso seja desenvolvido cientificamente, isto é, baseado em dados e fatos. A dificuldade começa pela Modelagem da Qualificação dos Segmentos, onde é preciso definir os critérios de segmentação e qualificação dos elementos segundo os atributos citados acima.

Na medida em que surgem novos elementos de características ainda não contempladas pelo Modelo de Qualificação, o Business Designer precisa fazer uma revisão de todo o Modelo e posteriormente, uma nova qualificação dos elementos já estudados. Além do mais, em algumas situações é preciso um **balanceamento** no modelo de qualificação, por causa da dinâmica do ambiente de negócios e do crescimento aleatório dos segmentos identificados.

13. Mapa de Segmentos de Consumo

Os Mapas de Segmentos das Partes Interessadas realmente são de uma fundamental importância para a empresa. Eles mostram nuances estratégicas através de lentes inteligentes (segmentos) capazes de explorar as verdadeiras riquezas do nosso ambiente de negócios.

Mas o valor dos Mapas de Segmentos cresce exponencialmente, quando a empresa promove a integração dos segmentos de todas as partes interessadas. Imaginem um cenário no qual a empresa se posiciona no mercado através da escolha de segmentos de Consumidores e Clientes de maior atratividade, e em seguida escolhe os segmentos da força de trabalho, fornecedores, acionistas, concorrentes, etc, mais adequados às intenções estratégicas da mesma, considerando os segmentos de Consumidores e Clientes de referência.

A elaboração de Mapa de Segmentos não é uma tarefa fácil e nem tão pouco o seu monitoramento e manutenção. Mas os benefícios de uma visão transparente da sinergia operacional entre os segmentos mapeados em prol dos objetivos pré-estabelecidos não têm preço.

O Mapa Integrado de Segmentos, ou seja, o conjunto de segmentos das partes interessadas alinhado e integrado é uma vantagem competitiva difícil de ser imitada. Isso se deve ao grande volume de investimentos e recursos operacionais necessários para implantá-la, ao ceticismo dos executivos no que diz respeito aos Mapas de Segmentos realmente serem valiosos sob o ponto de vista estratégico, ao tempo necessário para a formação de uma cultura operacional e de Marketing baseada em Segmentação, e finalmente à ausência de competências adequadas para dar suporte à implantação do processo.

A recomendação é “comer pelas beiradas”, ou seja, elaborar e implantar um Mapa de segmentos de cada vez, começando pelo de Consumidores e Clientes, depois Força de Trabalho, Fornecedores, etc, e depois promover sua utilização de uma maneira integrada.

14. Pesquisa de Segmentação

A Pesquisa de Segmentação é o principal instrumento para o levantamento das informações que serão utilizadas na modelagem e qualificação de segmentos. Um dos Fatores Críticos de Sucesso em qualquer pesquisa deste tipo é a especificação das perguntas que farão parte do questionário. É preciso que o esforço de pesquisa seja contemplado com respostas e informações efetivas para a análise de homogeneidade do público-alvo.

14.1 Elaboração do Plano de Investigação

Usando questionários

Existem duas situações de referência para o processo de segmentação: quando o Mapa de segmentos já existe (os segmentos já foram identificados e modelados), e quando os segmentos ainda serão identificados após o levantamento de informações. O levantamento de informações é a atividade responsável por mapear as informações sobre os elementos de um universo heterogêneo visando à identificação de novos segmentos ou a necessidade de ajustes na discriminação dos segmentos já conhecidos.

Para que o levantamento de informações possa ser efetivo é preciso saber formular bem as perguntas que serão aplicadas junto ao público-alvo, considerando os critérios de segmentação básicos reconhecidos pela empresa. Ao conjunto de perguntas responsável pelo levantamento de informações demos o nome de Plano de Investigação.

Cada critério de segmentação possui um conjunto de qualificações passíveis de serem atribuídas ao elemento de estudo. O perfil de cada elemento pode ser representado pelo conjunto de qualificações advindas dos critérios de segmentação aplicados ao mesmo. A homogeneidade pode ser percebida por meio da interseção das qualificações observadas.

Sendo assim, cada pergunta do Plano de Investigação deve ser especificada com base nos critérios de segmentação, considerando as qualificações inerentes. O Plano de Investigação não deve ter nenhum compromisso com qualquer Mapa de Segmentos já existente, a fim de não sofrer influências pelo mesmo.

Usando a Pesquisa etnográfica

A pesquisa etnográfica tem se mostrado um dos mais precisos instrumentos para levantamento de informações sobre qualquer parte interessada. Ela consiste na observação da pessoa ou das pessoas durante o desenvolvimento de experiências relacionadas aos interesses da empresa no próprio local onde a mesma é realizada. Esta prática evita que as pessoas alvo da pesquisa possam mascarar suas sensações ou comportamentos durante as experiências por meio do preenchimento de questionários ou entrevistas.. Também é preciso que os observadores sejam competentes o suficiente para não inferir, interpretar erroneamente ou mesmo não perceber detalhes de reconhecida importância para a pesquisa.

14.2 Estrutura de um Plano de Investigação

Um plano de investigação é constituído por um grupo de perguntas com a finalidade de obter informações capazes de qualificar um dado elemento segundo um modelo pré-definido. As perguntas estão relacionadas aos critérios de segmentação e as qualificações pertinentes. Parte de um modelo de Plano de Investigação aplicado pela LIVRE Business Design pode ser observado na figura 2.

Parte Interessada	Critério de Segmentação	Qualificação	Pergunta
Consumidor	Ocupação profissional	Tabela do IRPF	Informe a sua ocupação profissional segundo a tabela do IRPF
	Sexo	Masculino, Feminino, Outros	Qual o seu sexo?
	Idade	Idade em anos ou período	Qual a data de nascimento?
	Requisitos de consumo	Relação de possíveis requisitos	Classifique os requisitos por importância relativa
	Intenção de consumo	Vãos internacionais	Qual o âmbito de suas viagens (internacional, nacional, regional)
			Qual o motivo da sua viagem?
	Potencial de Consumo	Número de vôos / ano durante no mínimo de X anos	Com que frequência pretende viajar? Durante quanto tempo?
	Perfil de Consumo	Viagens de primeira classe, pratos especiais, facilidades de comunicação.	Em que classe pretende viajar?
			Necessidade de pratos especiais?
			Preferência por alguma outra facilidade?

Figura 2 – Plano de Investigação de uma Linha área.

15. Processo de Segmentação

Um Processo de Segmentação de uma maneira geral é diferente em cada empresa, em função do Modelo de Negócios e dos objetivos estratégicos de cada uma. No entanto, a fim de apresentar um eixo de referência para o desenvolvimento de Mapas de Segmento de Consumo, iremos abordar a sistemática de segmentação da LIVRE Business Design, constituída por 9 atividades básicas responsáveis pela elaboração do Mapa de Segmentos de Consumo.

15.1 Definição do escopo da segmentação

O primeiro passo de um processo de segmentação é a definição do escopo da iniciativa. Na verdade a definição de escopo não deixa de ser a aplicação de critérios de segmentação que produzem macro-segmentos, isto é, segmentos que ainda poderão ser desdobrados em outros segmentos com maior grau de homogeneidade. Esses macro-segmentos se caracterizam pela movimentação de um grande volume de elementos. Por exemplo: a empresa poderá optar por segmentar pessoas físicas ou jurídicas, Clientes potenciais ou os Clientes em carteira, Clientes por região, outras partes interessadas (Fornecedores, Parceiros, Colaboradores) , etc. É preciso lembrar que invariavelmente, quanto maior o escopo da segmentação menor a homogeneidade dos segmentos de consumo.

15.2 Levantamento de Informações

O processo de segmentação pode estar atendendo a um de dois objetivos estratégicos: a avaliação e atualização de Mapas de Segmento de Consumo ou a elaboração de novos. Para que isso seja possível é preciso ter informações que promovam as condições necessárias para que os Business Designers construam seus Mapas de Segmentos de Consumo.

Na atividade de *Levantamento de Informações* o objetivo é aplicar o Plano de Investigação inerente ao Plano de Negócios a fim de coletar as informações necessárias à identificação de novos segmentos ou mesmo a confirmação dos já existentes.

15.3 Modelagem de Segmentos de Consumo

O estudo das informações levantadas na atividade anterior, permitirá a identificação da homogeneidade que deverá caracterizar cada segmento de consumo. Tal prática consiste na definição das qualificações que cada elemento deverá apresentar para pertencer ao segmento de consumo.

O produto final desta atividade é um *Mapa de Segmentos de Consumo*, constituído por todos os segmentos identificados ou validados e seus respectivos modelos de qualificação. Para avaliar o grau de homogeneidade de qualquer elemento bastará comparar suas características com as qualificações preconizadas pelo modelo de referência. Ao processo de elaboração do Mapa de Segmentos de Consumo chamamos de Modelagem de Segmentos de Consumo.

15.4 Mapeamento qualitativo

Após a construção dos modelos de referência para a qualificação dos elementos segundo o segmento de consumo inerente, é necessário aplicar os modelos junto ao público-alvo e iniciar o processo de agrupamento do universo heterogêneo. O produto final desta atividade será o público-alvo distribuído pelos segmentos de consumo identificados.

A efetividade do mapeamento qualitativo dependerá muito do tamanho da amostra submetida ao processo de agrupamento. Quanto maior for a amostra, maior a qualidade do exercício de distribuição. Sendo assim, no caso de amostras pouco representativas poderão surgir casos de segmentos de consumo sem nenhum elemento.

15.5 Mapeamento quantitativo

O Mapeamento qualitativo normalmente revela informações importantes para o dimensionamento da demanda relativa a um dado segmento de consumo. Por exemplo: Se estivermos lidando com pessoas jurídicas e percebermos que o segmento de consumo qualificado possui diversas empresas de um determinado setor ou com um mesmo Modelo de Negócios, poderíamos entender que a demanda seria composta pelas demais empresas do setor ou Modelo de Negócios identificado, já que as mesmas poderiam ter o mesmo perfil.

O objetivo principal desta atividade é descobrir informações que possam revelar o potencial intrínseco de cada segmento de consumo. Por exemplo: após a qualificação de um segmento de consumo sabia-se que todos tinham um grande potencial de consumo, mas somente 10 % dos elementos do segmento justificavam tal qualificação. A conclusão é que os outros 90% representam oportunidades de negócios para a empresa, que deverá promover as ações de marketing inerentes. O produto final do mapeamento quantitativo é a especificação do valor intrínseco passível de ser explorado em cada segmento de consumo.

15.6 Normalização do Mapa de Segmentos de Consumo

Os mapeamentos qualitativo e quantitativo possuem características complementares, mas que não são suficientes para evitar a ocorrência de anomalias provocadas pelo processo de modelagem. O resultado final pode exigir uma revisão no Mapa de Segmentos de Consumo, promovendo inclusões, ajustes, exclusões, fusões, desdobramentos, etc a fim de alinhá-lo à realidade observada. É importante ressaltar que o modelo e o mapa de segmentos de consumo sempre devem estar alinhados entre si, permitindo uma avaliação mútua de desempenho operacional.

15.7 Análise da Atratividade do segmento de consumo

O Mapa de Segmentos de Consumo apresenta todos os segmentos de consumo identificados, seu potencial de consumo e possíveis oportunidades de negócios. O próximo passo que a empresa deverá dar, será a escolha dos segmentos que possuem maior sinergia com a sua capacidade de oferecer e produzir valor, considerando todas as forças competitivas inerentes ao seu ambiente de negócios. O produto final desta atividade será um Mapa de Segmentos de Consumo ajustado as Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas observadas nos cenários estratégicos analisados.

15.8 Posicionamento competitivo

Com base no Mapa de Segmentos de Consumo o Business Designer deverá fazer suas escolhas, isto é, apontar os segmentos de consumo que deverão receber maior atenção por parte da mesma. Deixar de atender qualquer segmento relacionado, pode ser perigoso em relação a concorrência, mas por outro lado atender a todos pode levar a empresa perder seu foco estratégico. Em uma linha mais moderada o ideal seria estabelecer metas de atendimento no curto, médio e longo prazos. O produto final desta atividade será a relação de segmentos de consumo que deverão ser atendidos pela empresa.

15.9 Prototipação da Proposta de Valor

O último passo do processo de segmentação será a definição do mix de marketing a ser oferecido aos segmentos de consumo selecionados. Alguns autores definem o mix de marketing como sendo os produtos, preço, promoção e praça. No nosso livro preferimos ampliar o conceito considerando toda a proposta de valor para cada segmento de consumo.

O objetivo principal desta atividade é o Projeto da Proposta de Valor para cada segmento de consumo, isto é, a especificação do Processo de Consumo (conjunto de momentos de interação), a identificação e distribuição dos requisitos em cada momento de interação contemplado pelo processo de consumo e finalmente, a definição das conveniências de consumo responsáveis pelo atendimento dos requisitos e pelo desenvolvimento das relações de consumo inerentes.

Como citei anteriormente, meu objetivo não é fazer de vocês especialistas em processos de segmentação mas sim apresentar um eixo de referência para que vocês possam desenvolver o assunto mais detalhadamente.

16. Segmentos das Partes Interessadas

A segmentação das partes interessadas é uma estratégia competitiva cujo potencial tem sido pouco explorado ao longo dos anos. A maioria das empresas aplica a segmentação no contexto de potenciais e clientes, visando atuar nos segmentos mais atrativos em termos de Oportunidades de Negócios.

Nossa experiência mostra que as outras partes interessadas tais como: Colaboradores, Fornecedores, Parceiros Comerciais, Acionistas e mesmo Concorrentes, também podem ser segmentadas e mais, existe uma grande sinergia e relacionamento entre tais segmentos.

Perceber a atratividade dos segmentos de Clientes e Potenciais Clientes é muito importante. Mas, utilizar o segmento certo da Força de trabalho para interagir com tais Clientes, escolher o segmento certo de Fornecedores que deverão dar suporte a proposta de valor, envolver o segmento de acionistas certo para investir os recursos que forem necessários para instalar as capacidades de oferta e produção de valor adequadas, e perceber com que segmento de concorrentes estamos realmente “brigando”, será de um valor inestimável.

O Mapa de Segmentos das Partes Interessadas é a maior referência para o desenvolvimento de soluções de integração de segmentos, maximizando a exploração do potencial da estratégia de segmentação. A seguir vamos apresentar exemplos de Mapas de Segmentos de cada parte interessada.

16.1 Segmentação de Consumidores do Modelo de Negócios “Supermercados”

Perspectiva “Faixa Etária”

Segmento	Descrição
Bebes	Pessoas até 3 anos
Crianças pequenas	Pessoas entre 3 e 10 anos
Pré-adolescentes	Pessoas entre 11 e 15 anos
Adolescentes	Pessoas entre 16 e 21 anos
Homens Adultos	Pessoas entre 22 e 60 anos
Mulheres adultas	Pessoas entre 22 e 60 anos
Idosos	Pessoas com mais de 60 anos

Segmentação de Consumidores do Modelo de Negócios “Supermercados”

Perspectiva “Saúde”

Segmento	Descrição
Saudáveis	Pessoas que demandam produtos que fazem bem a saúde do corpo e da mente
Naturalistas	Pessoas que gostam de consumir alimentos naturais, sem agrotóxicos ou conservantes.
Obesos	Pessoas que estão fora do seu peso adequado
Restritos	Possuem alguma restrição alimentar ou disfunção orgânica
Gastronômicos	Pessoas que apreciam refeições caseiras e preparadas na hora
Conscientes	Pessoas que compram alimentos conscientes de suas propriedades e possibilidades de uso nutritivo e saudável
Vegetarianos	Pessoas que não consomem carne de nenhuma espécie, somente leites e derivados, legumes, verduras e frutas.

Segmentação de Consumidores do Modelo de Negócios “Supermercados”

Perspectiva “Ocupação”

Segmento	Descrição
Donas (os) de casa	Pessoas responsáveis pelo suprimento de alimentos para a família
Comerciantes	Pessoas jurídicas que compram mercadorias para a manutenção do seu negócio
Ambulantes	Pessoas que possuem negócios informais baseados em comidas e bebidas
Organizadores de eventos	Pessoas físicas ou jurídicas ou informais que promovem reuniões e festas
Comunidades	Grupo de pessoas com alguma afinidade em comum como moram em um mesmo lugar, possuem o mesmo hábito, torcem pelo mesmo time, etc
Empresas	Pessoas jurídicas que distribuem cestas básicas para seus colaboradores
Funcionários	Funcionários da empresa
Aposentados	Pessoas inativas profissionalmente
Executivos	Pessoas que não sabem, ou não querem, ou não tem tempo para cozinhar e que preferem comer fora de casa.

Segmentação de Consumidores do Modelo de Negócios “Supermercados”

Perspectiva “Visita”

Segmento	Descrição
Oportunistas	Pessoas que procuram aproveitar as ofertas de vários supermercados que não se incomodam de comprar em vários lugares
Passageiros	Consumidores que compram no supermercado por conveniência para experimentar ou porque “estava no caminho” do seu destino.
Frequentes	Consumidores que visitam o mercado semanalmente.
Mensalistas	Consumidores que comparecem ao mercado somente uma vez por mês.
Ocasionais	Consumidores que vão fazer compras em função de algum evento ocasional.
Turistas	Consumidores em visita ao país procurando conhecer a cultura local.

Segmentação de Consumidores do Modelo de Negócios “Supermercados”

Perspectiva “Franquia”

Segmento	Descrição
Atraídos	Pessoas que foram atraídas por uma Experiência de Compra diferenciada.
Captados	Consumidores que compraram pela primeira vez no supermercado.
Retidos	Consumidores que já compraram mais de uma vez no supermercado.
Fidelizados	Consumidores que só compram em um supermercado.
Desenvolvidos	Consumidores que gastam mais de 70% do seu orçamento de alimentação no supermercado.
Desertores	Consumidores que não fazem compras há mais de um mês no supermercado.

16.2. Segmentação de Fornecedores

Perspectiva “Valor agregado”

Segmento	Descrição
Menor Custo	O segmento “Menor Custo” é constituído por fornecedores que promovem menor custo operacional por parte da empresa, em termos de prazo e local de entrega, qualidade do produto, ciclo de vida do produto, inspeção de mercadorias, etc.
Menor Preço	O segmento “Menor preço” é constituído por fornecedores que oferecem o menor preço nas cotações de produtos e serviços.
Parceiros	O segmento “Parceiros” é constituído por fornecedores que fazem parte da Cadeia de Valor da empresa, possuindo vínculos e relações de integração mais sustentáveis.
Essenciais	O segmento “essenciais”, é constituído por fornecedores que concentram a maioria de pedidos em relação a um determinado “item de compra”, por parte do mercado como um todo.
Novos Entrantes	O segmento “Novos Entrantes”, é constituído por fornecedores com pouca ou nenhuma tradição no mercado e que estão dispostos a oferecer benefícios em troca da aquisição de novos Clientes.
Estratégicos	O segmento “Estratégicos” é constituído por fornecedores únicos (níveis de serviço altamente competitivos) em relação ao suprimento de um dado item de compra fundamental para à operação da empresa.
Eventuais	O segmento “Eventuais” é constituído por fornecedores que não possuem vínculos e relações contínuas com a empresa. Normalmente se originam de processos de cotação com ênfase no preço.

16.3 Segmentação de Colaboradores

Perspectiva “Competência”

Segmento	Descrição
Capacitados	O segmento “Capacitados” é constituído por colaboradores que possuem um grau de pré-requisitos maior que 80% em relação ao seu respectivo Posto de Trabalho.
Habilidosos	O segmento “Habilidosos” é constituído por colaboradores, que executam determinadas funções com extrema facilidade e competência.
Experientes	O segmento “Experientes” é constituído por colaboradores que tiveram a oportunidade de executar uma determinada atividade por um volume de vezes, de uma maneira tal que lhes tenha permitido agregar maior valor aos respectivos procedimentos operacionais.
Especialistas	O segmento “Especialistas” é constituído por colaboradores que detém um conhecimento profundo a respeito de um determinado contexto, possuindo a capacidade de questionar as práticas atuais, ou mesmo estabelecer novos padrões e procedimentos operacionais.
Generalistas	O segmento “Generalistas” é constituído por colaboradores que detém um conhecimento básico sobre os seus processos, sobre os processos de seus Fornecedores e sobre os processos de seus Clientes.
Articuladores	O segmento “Articuladores” é constituído por colaboradores que desenvolvem boas relações com as partes interessadas envolvidas nos seus processos, permitindo um bom fluxo operacional de informações, interfaces e competências.
Líderes	O segmento “Líderes” é constituído por colaboradores formadores de opinião, que normalmente conseguem defender suas idéias com sucesso conquistando um grande índice de adesão.
Proativos	O Segmento “Proativos” é constituído por colaboradores que possuem um grande capacidade de se antecipar, visando estar sempre na vanguarda dos acontecimentos.

16.4 Segmentação de Capitalistas

Perspectiva “Natureza do capital”

Segmento	Descrição
Acionistas	Pessoas que acumulam ações ou cotas da empresa.
Proprietários	Pessoas fundadoras que detém a maior parte das ações ou cotas da empresa.
Credores	Pessoas que possuem créditos a serem ressarcidos pela empresa nas condições acordadas.
Sócios	Pessoas que fazem parte da estrutura societária da empresa.
Investidores	Pessoas que fazem investimentos em longo prazo na empresa.
Especuladores	Pessoas que investem temporariamente na empresa em função do cenário do mercado.
Oportunistas	Pessoas que investem na empresa visando lucros no curtíssimo prazo.
Herdeiros	Pessoas que receberam ações ou cotas da empresa por meio de herança

16.5 Segmentação de Concorrentes

Perspectiva “Identidade”

Segmento	Descrição
Líder	Empresas que possuem a maior taxa de participação no mercado
Inovador	Empresas que renovam seu portfólio de produtos e serviços continuamente
Predador	Empresas que adquirem seus concorrentes para crescer sua participação no mercado e ampliar seu portfólio de produtos e serviços.
Novos entrantes	Empresas que ainda não possuem um ano de vida.
Produtos Substitutos	Empresas que oferecem soluções alternativas em relação as mais usuais.
Imitadores	Empresas que não investem em inovação e que procuram utilizar os movimentos de concorrência como referência.

17. Alinhamento dos Mapas de Segmentos

Dependendo do Modelo de Negócios em referência, o custo de um processo de segmentação de Clientes ou potenciais Clientes seria muito caro, algumas vezes indo além dos benefícios que o mesmo poderia proporcionar. Sendo assim, é preciso muito cuidado para não desperdiçarmos os recursos financeiros e operacionais da empresa. Caso sua empresa decida segmentar as outras partes interessadas, então as preocupações deverão crescer exponencialmente.

O que precisa ficar bem claro é que o Mapa de Segmentos de Clientes e Potenciais Clientes deverá ser o Mapa de Referência. A maioria dos Modelos de Negócios precisa ter o seu. Existem situações que apesar da empresa possuir um Mapa de Segmentos de Clientes excelente, não consegue explorar todo o seu potencial em função da capacidade da sua força de trabalho. Considerando este aspecto, possuir um Mapa de Segmentos da Força de Trabalho e promover o seu alinhamento e integração com o Mapa de Segmentos de Clientes seria essencial para a obtenção de melhores resultados. Tal raciocínio poderia ser estendido as outras partes interessadas.

Nossa experiência mostra que a ordem de segmentação e integração ideal para os Mapas de Segmento é:

- 1) Potenciais Clientes
- 2) Clientes
- 3) Colaboradores
- 4) Fornecedores
- 5) Acionistas
- 6) Concorrentes

A segmentação das partes interessadas deve ser feita gradativamente e sempre procurando uma estabilidade do Mapa de Referência (Clientes e Potenciais Clientes) de no mínimo 6 meses antes de começar a construir o mapa das outras partes interessadas. Vale lembrar que, cada Mapa de Segmentos é elaborado isoladamente e só depois alinhado ao Mapa de Referência. Isto significa que se houver qualquer mudança no Mapa de Referência os outros mapas não serão afetados, somente o alinhamento entre os mesmos.

18. Painel de Controle da Segmentação

A efetividade do processo de segmentação é gerenciada por um conjunto de indicadores responsável por revelar o desempenho de cada atividade ao longo de todo o processo. Para que isso seja possível é necessário registrar os dados de desempenho demandados por cada indicador.

O objetivo do Painel de Controle é contribuir para que o gerente de processo possa atuar ainda enquanto o processo estiver sendo desenvolvido. A tabela 8 mostra os indicadores de desempenho mais demandados nos processos de segmentação.

Indicadores de desempenho
Nº de critérios de segmentação do tipo “escopo”
Nº de variáveis pesquisadas pelo Plano de Investigação
Nº de segmentos de consumo identificados
Nº de segmentos de consumo modelados
Nº de elementos qualificados
Nº de segmentos de consumo qualificados
Nº de segmentos de consumo quantificados
Nº de segmentos de consumo ajustados
Nº de segmentos de consumo no mapa
Nº de elementos por segmento de consumo
Valor financeiro do segmento de consumo
Grau de conformidade da oferta com a demanda

Tabela 08 – Indicadores de desempenho de processos de segmentação.

19. Conclusão

O mundo está cheio de Oportunidades de Negócios latentes a espera de alguém que seja capaz de desvendá-las e gerar riquezas a partir das mesmas. Para perceber tais oportunidades é preciso olhar para o mundo sob várias perspectivas fazendo-o girar até que as mesmas sejam passíveis de serem vistas. A segmentação é o Modelo de Inteligência que promove essa visibilidade. Ela transforma o todo heterogêneo, amplo e embaçado, em partes menores homogêneas e nítidas.

Infelizmente olhar para o mundo sob várias perspectivas não é uma tarefa fácil de realizar, e tal fato acaba fazendo a diferença no desempenho dos negócios. Não adianta querer abraçar o mundo com as mãos, ninguém possui tal capacidade. Por este motivo é importante saber para onde direcionar nossas forças a fim de obter maior produtividade em nossas iniciativas. A segmentação nos permite avaliar melhor a atratividade de cada “parte homogênea” e selecionar aquelas que possuem maior sinergia com as nossas capacidades de oferecer e produzir valor. Esse deve ser o posicionamento das empresas que não puderem desperdiçar recursos operacionais, e que pretendem ser competitivas em seus respectivos ambientes de negócios.

A dinâmica e a continuidade de um processo de segmentação variam de acordo com o Modelo de Negócios de referência. Como o mundo não para, é preciso rever, agrupar e reagrupar constantemente, ou seja segmentar. A segmentação é a arte de combinar forças de consumo homogêneas com iniciativas precisas de oferta, portanto uma vantagem competitiva para quem sabe fazer bem e um verdadeiro pesadelo para quem tenta imitar.

A segmentação não exige pressa, mas perspicácia e intuição. Montar um quebra-cabeça onde as peças são os Clientes ou Potenciais Clientes é no mínimo brilhante. Agora, montar um quebra-cabeça onde as peças são as partes interessadas é no mínimo genial. O Mapa de Segmentos das partes interessadas será a referência para um sem número de desdobramentos responsáveis pela implantação do Plano de Negócios. Portanto, investir na qualidade de um Mapa de Segmentos é garantir que o negócio estará no caminho certo, caso contrário, a empresa terá pouco tempo de vida.

A estratégia de segmentação exige planejamento e competência para ser especificada. Paciência e determinação para ser implantada. Não basta ter vontade, é preciso estar preparado para praticá-la. É preciso ousadia e coragem para conduzir a empresa ao sucesso.