



O uso de segmentação para identificar os melhores clientes e desenvolver propostas de valor atrativas

Acerte no alvo

Por Luis Arjona e Marcelo Getlinger

BAIN & COMPANY

Acerte no alvo. O uso de segmentação para identificar os melhores clientes e desenvolver propostas de valor atrativas.

Encarregados de ampliar as linhas de produtos de suas unidades e incentivar o crescimento das linhas mais relevantes nos anos seguintes, os gerentes de produtos de uma multinacional de bens de consumo se puseram a identificar quais seriam os segmentos de clientes mais atraentes e a criar meios para atingi-los. Para essa tarefa, solicitaram orientação ao departamento de pesquisa de mercado, cuja equipe era altamente qualificada e dominava o uso das mais avançadas ferramentas de análise de dados demográficos, psicométricos e estatísticos.

A cada dois ou três anos, essa equipe empreendia um projeto ambicioso de pesquisa, que identificava os segmentos de clientes mais atraentes e diversos nichos tentadores para os quais a empresa poderia expandir suas atividades.

Porém, mesmo com o rigor e a abrangência desses projetos, eles produziam poucas idéias inovadoras que os gerentes de produtos conseguissem traduzir em ofertas concretas para atrair essas "legiões de clientes hipotéticos" e convertê-los em clientes efetivos.

Ao perceber que os esforços para construir programas de marketing e desenvolver novos produtos haviam fracassado, a empresa acabava descartando seu plano de segmentação. No entanto, uma vez que a memória do insucesso se diluía e uma nova safra de gerentes de produtos procurava espaço para crescer, a empresa montava novos projetos de segmentação, a custos elevados e resultados semelhantes aos anteriores.

Essa empresa certamente não é a única nesta situação. Já vimos essa história em muitas empresas e em muitos setores. De fato, recentemente, quando a Bain & Company realizou uma pesquisa com executivos sobre sua experiência com a segmentação de clientes, 81% deles afirmaram que a segmentação era uma ferramenta essencial para o crescimento dos

lucros, mas menos de 25% acreditavam que as empresas a utilizavam de forma eficiente.

A segmentação mal-feita limita o crescimento dos lucros. Uma análise realizada pela EIU Survey recentemente indica que, durante um período de cinco anos, as empresas que customizam com sucesso seus produtos e serviços de forma a atender aos anseios dos segmentos de clientes mais desejáveis registram um crescimento anual dos lucros de aproximadamente 15%. Por outro lado, as empresas que não conseguem vincular as propostas de valor aos segmentos de clientes certos obtêm um crescimento anual de lucros de apenas 5% (figura 1).

Por que tantos programas de segmentação são incapazes de atender às expectativas das empresas? Muitas vezes, as empresas estão tão deslumbradas com a aparente precisão das sofisticadas ferramentas de análise que perdem de vista sua própria capacidade de criar propostas de valor condizentes com as necessidades desses nichos de clientes encontrados. Assim, correm atrás de clientes potenciais, aos quais, na verdade, não estão preparadas para atender.

Além disso, muitas empresas estabelecem metas ambiciosas demais. No afã de conquistar grupos expressivos de clientes potenciais, deixam de prestar atenção aos muitos pequenos grupos (clusters) de clientes fiéis que lhe são mais conhecidos - e que já são seus admiradores mais entusiastas e lucrativos.

Segundo nossa pesquisa, as empresas que obtêm maior valor de seus esforços de segmentação dominam duas práticas:

1. Identificação de "alvos ideais" lucrativos.

Alvo ideal significa o grupo de clientes ao qual uma empresa consegue atender melhor do que qualquer outra. Alvo ideal não é o segmento a ser procurado; é, antes, o âmago do segmento. Como tal, é o nicho ("*sweet spot*") de uma população maior de clientes que partilha muitos de seus atributos e toma decisões de compra semelhantes.

2. Auto-exame rigoroso de suas próprias capacidades.

As empresas que empreendem uma auto-avaliação firme conseguem ponderar

Luis Arjona é Partner e Marcelo Getlinger é Consultor, ambos do escritório de São Paulo.

Adaptação e tradução do artigo de autoria de Rob Markey, Gerard du Toit e James Allen.

as idéias geradas por projetos de segmentação tendo em mente seus pontos fortes operacionais, concentrando-se nos grupos de clientes aos quais já sabem atender melhor.

Em cada um dos estudos de caso mais adiante veremos como o foco de uma empresa em uma dessas práticas produziu crescimento significativo. Antes, porém, vamos examinar melhor os alvos ideais: o que são e como a empresa pode identificar aqueles que vão gerar crescimento dos lucros.

Quem realmente gosta da sua empresa?

O sonho de todo especialista em marketing é descobrir um enorme segmento não-explorado ou mal-atendido e desenvolver uma oferta que lhe seja irrecusável. A busca por segmentos deste porte, porém, freqüentemente resulta em grupos de clientes excessivamente grandes e amorfos para que se possa criar uma proposta de valor que lhes atraia. Qual é o resultado? Ao tentar satisfazer clientes demais, as empresas acabam satisfazendo poucos.

Uma abordagem melhor seria concentrar os esforços de marketing e de desenvolvimento de produtos em um ou mais alvo(s) ideal(is) - os "sweet spots". Um alvo ideal pode ser entendido como um grupo de clientes cujas necessidades são tão inteiramente compreendidas pela empresa que, diante de um produto desenhado especialmente para eles, dizem: "É exatamente disso que eu preciso". Esses são os clientes com maior probabilidade de trazer lucro para a empresa, ano após ano.

Certamente, um grupo definido de modo tão específico e refinado não pode ser grande o suficiente para se tornar atraente por si só. Mas este grupo é o centro do alvo de uma população maior de clientes com os quais partilha muitos atributos - e que, portanto, é também atraída por muitas das ofertas da empresa.

Para identificar alvos ideais promissores, recomendamos procurar a sobreposição de dois grupos de clientes:

- Os segmentos de clientes conceitualmente atraentes identificados pelo departamento de pesquisa de mercado.
- Os clientes atuais que já são promotores lucrativos dos produtos e serviços da empresa.

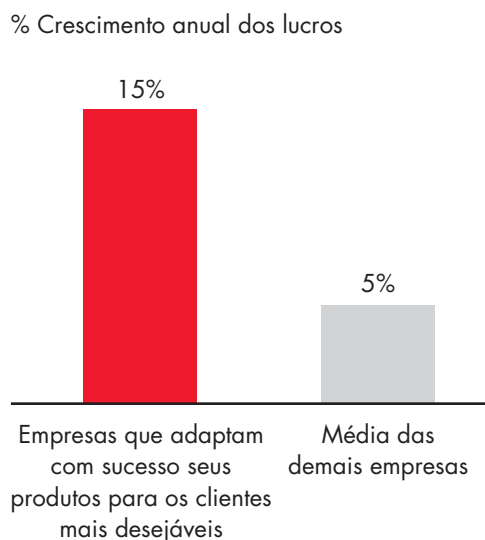
"Qual é a probabilidade de você recomendar os produtos ou serviços de nossa empresa para um amigo ou colega?"

Os promotores, como o nome indica, são os clientes que não apenas compram produtos ou serviços da empresa, mas também incentivam amigos, colegas e familiares a fazer o mesmo. Como encontrá-los? Peça aos clientes para responder à pergunta acima com uma nota em uma escala de 0 a 10. O significado da pontuação é o seguinte:

- Notas entre 9 e 10: estes são os seus promotores, ou seja, clientes cujo entusiasmo pela empresa e seus produtos ou serviços efetivamente os tornam seu corpo de voluntários de marketing.
- Notas entre 7 e 8: essa baixa pontuação vem de sujeitos passivos, com uma relação morna

Alvo ideal é o grupo de clientes ao qual uma empresa consegue atender melhor do que qualquer outra

Figura 1 - Crescimento anual dos lucros



Fonte: EIU Survey, 2004

Acerte no alvo

com os produtos ou serviços da empresa, para dizer o mínimo. Não conte com eles para impulsionar o crescimento lucrativo.

- 6 ou menos: estes são os detratores. Estão insatisfeitos com a empresa e expressam essa insatisfação freqüentemente, afastando clientes potenciais .

Promotores lucrativos são simplesmente os clientes que além de se mostrarem satisfeitos com a sua marca, compram mais e geram lucros. São estes clientes que tendem a ser mais receptivos a novas ofertas de produtos.

O departamento de pesquisa de mercado deve procurar entender ao máximo os promotores lucrativos, ao mesmo tempo em que garimpa dados do mercado externo para identificar segmentos de clientes potencialmente atraentes. Quando o departamento encontra uma fatia de segmento que compartilha muitos dos atributos do grupo de promotores lucrativos, atingiu um alvo ideal.

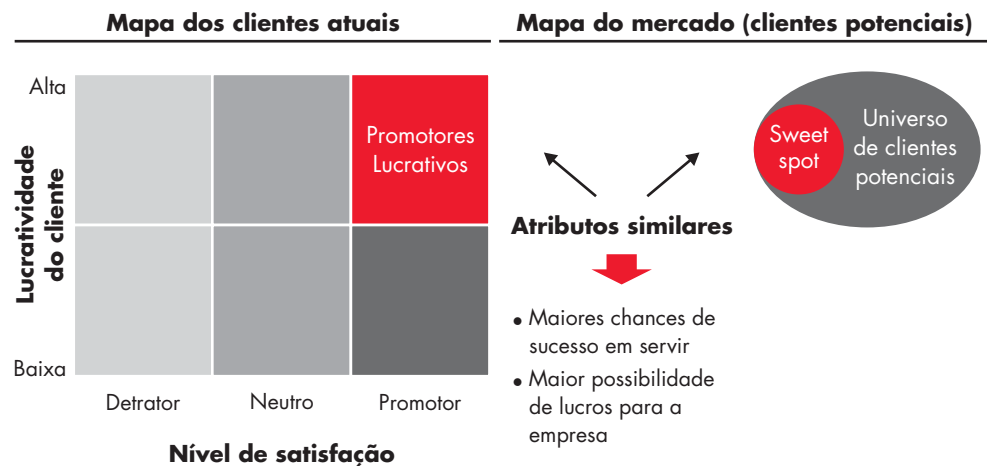
A figura 2 explica este conceito graficamente.

American Express: o foco em alvos ideais para impulsionar os lucros

A American Express é uma empresa que desenvolveu produtos de sucesso concentrando seus esforços de marketing e desenvolvimento de produtos em alvos ideais altamente atraentes.

Entre 1958 - quando a empresa lançou seu primeiro cartão de débito - e 1990, o mercado de cartões cresceu rapidamente, mas a American Express lançou poucos produtos diferentes de cartões. À medida que a concorrência se intensificava na década de 90, a empresa partiu para redinamizar sua linha de produtos. Ao analisar a segmentação de sua clientela, o pessoal de marketing identificou vários grupos de clientes por nível de renda, gastos, freqüência de viagens, preferência de compras, estilo de vida, entre outros. Essa mesma equipe decidiu se concentrar em vários grupos de clientes profundamente leais, que gastavam muito e eram altamente lucrativos. Embora a American Express já tivesse uma posição consolidada com esses promotores lucrativos, o pessoal de

Figura 2: o sweet spot* com os clientes-alvo ideais



*sweet spot = alvo ideal, grupo de clientes com atributos similares aos dos promotores lucrativos

Acerte no alvo

marketing reconheceu que era possível atendê-los melhor e conseguir deles um volume significativamente maior de gastos. Ao mesmo tempo, o estudo do mercado externo indicou que havia muitos clientes potenciais que partilhavam muitos dos atributos dos seus promotores lucrativos.

Um alvo ideal que a empresa identificou foram os "fanáticos por pontos" ("*points junkies*"): executivos de negócios e consultores de gestão que amavam acumular pontos em programas de milhagem e hospedagem em hotéis. Para essas pessoas, a American Express criou o cartão de crédito "Rewards Plus Gold" (Cartão de Recompensas Plus Gold) no final de 1994. Embora cobrasse uma taxa anual superior à do Amex Gold Card padrão (inicialmente de US\$125), o produto revelou-se particularmente atraente para este grupo de clientes, pois estava vinculado ao Membership Rewards Program (Programa de Recompensas para Associados) e oferecia o dobro de pontos para todos os gastos com companhias aéreas e hotéis parceiros no primeiro ano de uso, e uma vez e meia a quantidade de pontos do cartão padrão a partir de então. Os associados conseguiam obter até cinco cartões complementares grátis, para dar ao cônjuge ou usar separadamente para gastos pessoais, de forma a maximizar o número de pontos. Os clientes que se inscreviam no Rewards Plus Gold Card também usufruíam outros benefícios do Gold Card, como a linha direta Global Assist, que fornecia informações a respeito de vacinas e vistos e ajudava os viajantes no caso de emergências médicas e outros imprevistos na viagem.

O alvo ideal do cartão Rewards Plus foi um grupo muito atraente, embora pequeno. Como o marketing de massa não conseguia atingir esse grupo de maneira eficiente, a American Express promoveu o cartão Rewards Plus Gold aos seus clientes atuais, confiando na propaganda boca a boca para atrair novos clientes. Esses esforços tiveram um resultado muito além das expectativas da empresa à medida que o cartão Rewards Plus se tornou um dos produtos mais populares e lucrativos da American Express.

Além do cartão Rewards Plus Gold, a American

Express criou produtos adicionais como, por exemplo, o cartão Centurion e o novo cartão de crédito Azul (Amex Blue) para alvos ideais específicos. Além disso, renovou produtos mais antigos, como os cartões básicos, Verde e Ouro, para atingir outros alvos ideais.

Na opinião da American Express, o entendimento claro de seus alvos ideais possibilitou que a empresa criasse os melhores produtos para esses segmentos e foi responsável por uma parcela significativa do aumento de sua participação no mercado de cartões de consumo. Como a lealdade de clientes aumentou substancialmente e as deserções para cartões de concorrentes diminuíram, o uso de cartões em geral cresceu. Os gastos de associados, pessoas físicas e pequenas empresas, cresceram mais de US\$2 mil e US\$9 mil por cliente, respectivamente, num prazo de três anos, sendo que, durante esse período, a empresa aumentou em mais de US\$104 bilhões o volume de compras com cartão.

Foco nas competências internas: empresa de telecomunicação identifica sobreposição entre segmentos atrativos e necessidades dos consumidores que a empresa tem melhores condições de atender

A identificação de alvos ideais é apenas metade da equação do crescimento, como percebeu uma empresa de telefonia atuando no mercado brasileiro. Vamos chamá-la de TelCo. Além de identificar os alvos ideais, uma empresa orientada para o crescimento deve empreender um levantamento sólido de suas próprias capacidades e o valor atribuído a elas por diferentes grupos de clientes. A criação de produtos e serviços alinhados tanto às necessidades dos alvos ideais quanto aos diferenciais competitivos da empresa não apenas garante a fidelidade dos clientes como também torna mais difícil para a concorrência copiar sua estratégia.

Nos primeiros anos da telefonia celular no Brasil, a demanda muito superior à oferta permitiu que as empresas de telefonia não precisassem diferenciar suas ofertas nem oferecer produtos específicos

81% dos executivos consideram a segmentação essencial para o crescimento.

25% apenas consideram usá-la de forma eficiente.

Acerte no alvo

O sonho do gerente de marketing é descobrir um enorme segmento mal-atendido e criar uma oferta irrecusável. No entanto, geralmente fracassam porque tentam capturar grupos de clientes grandes demais

para cada segmento para atingir suas metas de vendas. A maturação do mercado e o crescimento da concorrência, no entanto, forçaram as empresas de telefonia a compreender melhor os anseios de seus clientes e a diversificar a oferta de produtos.

Com a TelCo não foi diferente. Ao perceber o potencial que o segmento corporativo apresentava, a TelCo rapidamente lançou um produto endereçado a este segmento, nos moldes do que a concorrência vinha fazendo. No entanto, mesmo após alguns meses de campanha, a maior parte dos seus clientes corporativos não havia migrado para este novo plano.

Após conduzir pesquisas de mercado, a TelCo identificou que sua proposta de valor para o segmento corporativo não trazia benefícios palpáveis aos clientes. Além disso, percebeu que grande parte dos clientes corporativos não se mostrava satisfeita com os produtos disponíveis no mercado, fossem eles da própria TelCo ou da concorrência.

Em parceria com a Bain & Company, a TelCo segmentou os clientes corporativos, identificando as necessidades de cada grupo e sua disposição para pagar por esses serviços. Esse trabalho permitiu à empresa identificar segmentos altamente rentáveis, aos quais ela estava mais preparada para atender do que a concorrência. Um dos segmentos identificados foi o chamado de "viajantes": executivos que viajavam freqüentemente, tanto pelo Brasil quanto para o exterior, e se mostravam muito insatisfeitos com as taxas de roaming cobradas na época. A presença da própria TelCo em grande parte dos Estados do país, com a mesma tecnologia de comunicação, conferia à empresa um diferencial competitivo com relação aos concorrentes e lhe permitia desenhar um produto específico para os "viajantes" a custos reduzidos.

Além do plano para este segmento, a TelCo também desenvolveu planos específicos para outras necessidades de clientes corporativos, tais como planos temporários (semelhantes a um aluguel de aparelhos e linhas para executivos de passagem pelo Brasil), planos para indústrias (que precisavam se comunicar dentro de fábricas), entre outros.

A TelCo criou, ainda, serviços de valor agregado que ajudavam seus clientes nos seus próprios negócios, tais como envio de mensagens SMS para toda a equipe de vendas sem a necessidade de envio das mensagens uma a uma, consolidação das faturas e gerenciamento dos gastos corporativos pela Internet.

Em suma, a empresa capacitou-se para identificar os alvos ideais e alinhá-los às competências internas que a empresa já possuía, de forma a não apenas oferecer o produto certo para o cliente certo, mas fazê-lo a custos competitivos, dificultando a imitação dessa estratégia pela concorrência. Isso permitiu que a TelCo apresentasse os maiores crescimentos no segmento corporativo por diversos anos.

Auto-segmentação - empresa de aviação deixa os passageiros se "auto-segmentarem"

Recentemente, uma empresa do setor de aviação comercial, aqui referida como AirCo, percebeu que a segmentação tradicional utilizada no mercado de aviação (passageiros viajando a negócio e a lazer) não atendia às necessidades que diferentes nichos de clientes apresentavam.

Até então, todas as passagens aéreas comercializadas no seu mercado de atuação forneciam ao passageiro um leque semelhante de serviços e atributos, sem grandes distinções, independentemente da companhia escolhida, ou mesmo do valor pago pela passagem, que podia variar significativamente em função de parâmetros que não eram visíveis ao cliente.

Após conduzir pesquisas de mercado e analisar suas capacidades internas, a AirCo identificou que uma parte considerável dos nichos mais atraentes não estava sendo bem atendida por esta proposta de serviços única ("one-size-fits-all"). Além disso, a AirCo diagnosticou que tanto a sua participação de mercado nestes nichos atraentes quanto a satisfação dos passageiros com a sua marca eram significativamente maiores em relação à concorrência.

A identificação de pontos de intersecção entre nichos atraentes e grupos de clientes aos quais a

empresa está mais capacitada a servir do que a concorrência permitiu à AirCo focar seus esforços na criação de propostas de valor distintas para cada alvo ideal identificado, gerando produtos mais atraentes para os clientes certos, que se tornarão mais fiéis e, conseqüentemente, trarão um retorno superior.

Os diferentes produtos oferecidos pela AirCo competem entre si pelos recursos do cliente. No entanto, a criação de produtos totalmente alinhados aos anseios de cada alvo ideal permite à empresa deixar que os clientes se "auto-segmentem". Ao procurar por uma passagem aérea, um executivo de uma empresa em viagem de negócios tem a opção de comprar um produto originalmente concebido para famílias em viagem de lazer. No entanto, as características e restrições atreladas a este produto (taxas elevadas para remarcação e reembolso, pernoite mínima de três dias, ausência de serviços como embarque prioritário e pontuação no programa de milhagem) fazem com que o executivo provavelmente opte pelo produto que foi especialmente desenhado para o seu segmento, mesmo com as diferenças de preço oferecidas.

Combinação entre dados e paixão

Como indicam as experiências descritas acima, os programas de segmentação bem-sucedidos são dinâmicos, fundamentados em dados sólidos e envolvem os desejos e anseios de clientes "de carne e osso". As empresas que aprenderem a incentivar seus próprios clientes-promotores a colaborar no desenvolvimento da próxima geração de produtos e refinarem suas habilidades organizacionais para continuar agradando aos melhores clientes estarão mais bem posicionadas para seguir angariando novos clientes que ajudem a promover a sua marca.

A criação de produtos e serviços a partir de pesquisas de segmentação de clientes é conceitualmente fácil. No entanto, desenhar as pesquisas de mercado corretas e implementar as suas recomendações são atividades que demandam um importante desafio de coordenação de diversas áreas da empresa, além da necessidade de balancear a complexidade das análises com o pragmatismo necessário para a sua implementação. Os benefícios de implementá-los corretamente, porém, são enormes: nada vale mais a pena do que ter a proposta de valor certa para os clientes certos. 📍

Leituras Recomendadas

- "The top 10 reasons you don't understand your customers" ("Os 10 principais motivos pelos quais você não entende seus clientes"), de autoria de Fred Reichheld, Harvard Management Update, maio de 2006, Reimpressão # U0605C.
- "The ultimate question: driving good profits and true growth" ("A questão fundamental: impulsionar bons lucros e crescimento real"), de autoria de Fred Reichheld, Harvard Business School Press, 2006, # 7839.
- "Tuning into the voice of your customer" ("Sintonizando e ouvindo a opinião do cliente"), de autoria de James Allen, Fred Reichheld e Barney Hamilton, Harvard Management Update, outubro de 2005, Reimpressão # U0510C.
- "Find Your Sweet Spot Using Segmentation" ("Encontre o seu alvo ideal: usando segmentação"), de autoria de Rob Markey, Gerard du Toit e James Allen, Harvard Management Update de novembro de 2006.



O negócio da Bain é auxiliar empresas a aumentarem seu valor

Fundada em 1973, sob o princípio de que os consultores devem medir seu sucesso com base nos resultados financeiros de seus clientes, a Bain trabalha com times de alta gestão e acionistas para superar competidores e gerar impactos financeiros substanciais e duradouros. Nossos clientes têm superado o índice de desempenho do mercado de ações historicamente numa proporção de 4:1 em termos de valorização.

Para quem trabalhamos

Nossos clientes são tipicamente líderes obstinados e ambiciosos. Eles têm o talento, a vontade e a abertura necessários para serem bem-sucedidos. Eles não estão satisfeitos com o *status quo*.

O que fazemos

Ajudamos empresas a identificar suas fontes de valor, criar mais valor, fazê-lo mais rapidamente e sustentar estratégias de crescimento por mais tempo. Auxiliamos os acionistas e a alta direção a tomar as grandes decisões: em estratégia, organização, operações, tecnologia, fusões e aquisições. Quando apropriado, trabalhamos em conjunto com os clientes para fazer acontecer.

Como fazemos

Reconhecemos que ajudar uma empresa a mudar requer mais do que uma recomendação. Então, tentamos nos colocar no lugar de nossos clientes e focar em ações.

BAIN & COMPANY

Rua Olimpíadas, 205 - 12º andar

04551-000 - São Paulo - SP

Tel.: 55 11 3707 1202

E-mail: luis.arjona@bain.com

Para mais informações, por favor visite www.bain.com.

AMSTERDAM • ATLANTA • BEIJING • BOSTON • BRUSSELS • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG
JOHANNESBURG • KYIV • LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • PALO ALTO
PARIS • ROME • SAN FRANCISCO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • ZURICH