

### CONSIDERAÇÕES SOBRE OS CUSTOS DA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO INDUSTRIAL

*Antonio Carlos Barroso de Siqueira<sup>(\*)</sup>*

#### RESUMO

O artigo focaliza o problema dos custos de segmentação do mercado industrial. Especialistas de marketing industrial têm apontado que o custo elevado de segmentação constitui um entre os vários fatores que restringem o maior emprego da segmentação nos mercados industriais ou de negócios. Diversas classificações dos custos de segmentação foram propostas. No presente trabalho, tentou-se uniformizar as classificações dos principais estudiosos em três grupos. São analisadas também as relações econômicas entre os custos de segmentação e as variáveis do composto de marketing, o número de segmentos e as características peculiares de cada segmento. Finalmente, explora-se um modelo da curva de custo total de segmentação.

---

<sup>(\*)</sup> Engenheiro. Professor, doutor pelo Departamento de Administração da FEA/USP; MBA pela Michigan State University - Michigan, EUA. E-mail: abarroso@usp.br.

## INTRODUÇÃO

A necessidade da segmentação dos mercados industriais tem sido amplamente reconhecida pelas vantagens que proporciona. Estudo sobre o levantamento das contribuições da segmentação industrial apontou que, entre outras, a segmentação melhora o conhecimento das oportunidades de marketing possibilitando um melhor planejamento de marketing industrial e a elaboração de melhores programas de marketing. Além destas, a segmentação de mercado torna operacional o conceito de orientação para mercado e proporciona mais vendas, margens mais altas de contribuição, melhores participação de mercado e retorno sobre os investimentos (1).

No entanto, o uso da segmentação à realidade das organizações industriais tem-se revelado problemático e difícil. Os principais autores que se preocuparam com a segmentação industrial deixaram claro que os problemas e dificuldades restringem não só o melhor entendimento do conceito de segmentação, como também o seu emprego mais amplo no marketing industrial. Vários fatores inibem o papel da segmentação industrial como importante instrumento de marketing industrial.

Os obstáculos mais citados pelos trabalhos recentes concentram-se nos custos elevados para segmentar, nos problemas de implantação das estratégias de segmentação e nas dificuldades da pesquisa de segmentar, em apontar as melhores bases para separar os mercados em grupos de clientes em que cada grupo é homogêneo em si e diferente dos demais (2).

O presente artigo focaliza a questão dos custos de segmentação industrial. A idéia é apresentar as diversas classificações dos custos de segmentação, explorar as relações dos custos para segmentar com as variáveis do composto de marketing, com o número de segmento e características especiais de cada segmento. Além disso, é mencionado também, a proposta para construção de uma teoria sobre o grau ótimo de segmentação

### Custos Elevados para Segmentar Mercados

O fator custos é um dos fatores mais assinalados por vários estudiosos como restritivo

a uma segmentação vantajosa. A segmentação é, geralmente, considerada uma estratégia cara em virtude dos custos de coleta e análise de dados; desenvolvimento e modificação dos produtos; elaboração de mensagens promocionais variadas; realocação da força de vendas; administração de políticas de preços diferenciadas; custos administrativos para implantar e controlar a segmentação nos diversos mercados.

Os autores mais renomados que estudaram a segmentação de mercado trataram o tema custos de forma diversa. Alguns sequer os mencionaram, enquanto outros falaram ligeiramente deles. Wind e Cardozo (3) discutiram sobre a relação custo-benefício para segmentar mercados, enquanto Bonoma e Shapiro (4) se aprofundaram sobre o assunto. Para esses pesquisadores, o processo de segmentar mercados é caro. Na verdade, os custos de segmentação, em certas circunstâncias, podem tornar-se tão altos que é mais rentável a empresa não segmentar.

### Classificação dos Custos de Segmentação

Bonoma e Shapiro propõem uma classificação dos custos de segmentação em três grupos:

Primeiro grupo - custos de levantamento de dados.

- Custos variáveis de contratação de trabalhos de pesquisa de campo.
- Custos fixos relacionados às tarefas de gerência e análise de dados realizadas pelos executivos da empresa de pesquisa contratada e da empresa contratante.

Segundo grupo - custos para desenvolver estratégias, planos e programas para cada segmento

- Custos de desenvolvimento ou modificação de produtos.
- Custos para administração e adequação de esquemas de preços.
- Custos de desenvolvimento de programas de propaganda e promoção de vendas.

- Custos de coordenação e controle do planejamento do esforço administrativo de adequação aos segmentos de mercado.
- Terceiro Grupo - custos de implantação e controle das estratégias de segmentação de mercado
- Custos de recrutamento e treinamento dos vendedores para cada segmento.
- Custos de apoio às equipes de vendas (material de venda).
- Custos de desenvolvimento de vendas (viagens, hospedagem, transporte, etc.).
- Custos de adaptação da produção aos requisitos específicos de cada parcela de mercado.
- Custos administrativos para implantar e controlar a segmentação nos diversos mercados.

Outras classificações dos custos de segmentação são apresentadas a seguir.

Reeder e outros (5) apontam os custos de obtenção e análise de dados e custos de desenvolvimento e implantação de programas de marketing separados (fabricação de produtos para cada segmento-alvo; adequação dos preços - descontos por quantidade e programa de incentivos; custos de estocagem e armazenagem; custos de comunicação).

Já Bingham Jr. e Raffield III (6) relatam os seguintes custos:

- Custos de modificação dos produtos ou linha de produtos.
- Custos de produção, especialmente tempo de preparação de máquina. Se o volume de vendas do segmento não for alto, esse custo aumenta. A tecnologia moderna de produção tem conseguido superar o problema dos custos adicionais produtivos.
- Custos administrativos - para cada segmento, um plano de marketing separado.
- Custos de estocagem - administrar estoques para vários segmentos de mercado, em geral, custa mais do que o estoque de um único produto.

- Custos de promoção - cada segmento requer um esforço promocional diverso.

Para Wind e Cardozo (7), os custos de segmentação relevantes incluem:

- a) Custos de modificação e proliferação dos produtos;
- b) Custos de vendas - transferência de vendedores e aumento da equipe de apoio à gerência de venda para planejar e implantar esforços com vista na conquista de novos segmentos-alvo;
- c) Custos de propaganda - adequação da mensagem de comunicação a cada segmento específico.

Grisi (8) afirma ser necessário reconhecer que a segmentação de mercado nem sempre é fácil de ser aplicada em virtude, entre outros fatores, do aumento de custos que ela acarreta. Os custos importantes referem-se, sobretudo a:

- d) Custos de modificação dos produtos, em especial das atividades de pesquisa e desenvolvimento;
- e) Custos de produção devidos ao aumento do número de produtos ou versões do produto;
- f) Custos administrativos pressionados por atividades, como pesquisa de mercado, previsão e análise de vendas, propaganda, administração de canais de distribuição;
- g) Custos de estocagem provenientes do maior número de itens a estocar.

O Quadro 1.1 ilustra a comparação dos custos de segmentação, conforme foram expostos por autores diversos.

### **Custos e Benefícios da Segmentação**

A segmentação de mercado pode ser considerada como um processo de balanceamento entre os custos para segmentar o mercado e os benefícios que ela proporciona. Os benefícios advindos do aumento do volume de vendas, maiores economias de escala e lucros

devem ser justificados pelos acréscimos de custos (9).

A elevação dos custos não deveria, pelo menos a princípio, desestimular a adoção da segmentação. As expectativas de crescimento das receitas, proporcionalmente maiores aos custos, estimulariam o emprego da segmentação de mercado (10).

O objetivo último da segmentação é auxiliar a empresa a aumentar a base de consumidores e, assim, aumentar receitas e lucros. Isto pode ser obtido pela atração de novos usuários, aumento de taxa de uso dos consumidores atuais e/ou desenvolvimento de novos mercados (11).

A argumentação parece ser consistente. Na prática, no entanto, o profissional de marketing industrial nem sempre é propenso a aplicar o conceito de segmentação.

### **Economia da Segmentação de Mercado**

Os custos diretos da segmentação estão relacionados ao composto de marketing usado para adequar a empresa às necessidades dos segmentos de mercado. Esses mesmos custos estariam, também, correlacionados ao número de segmentos e às características especiais de cada segmento.

### **Custos de Segmentação e Composto de Marketing**

Os custos diretos de segmentação estão correlacionados ao tipo de abordagem adotada para servir os segmentos escolhidos. Alguns componentes do composto de marketing são mais econômicos de diferenciar do que os outros.

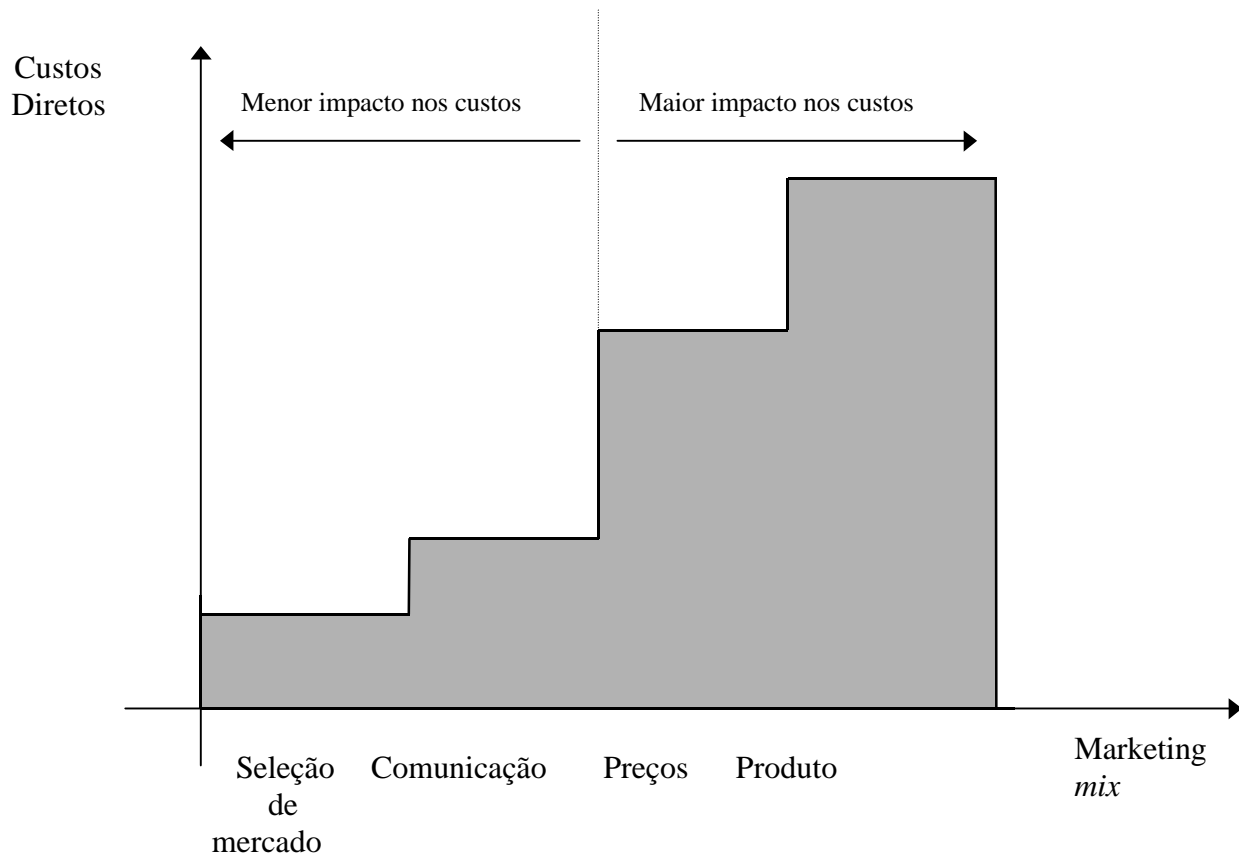
A figura 1.1 procura expressar a magnitude dos custos diretos de segmentar de acordo com os instrumentos do marketing *mix*.

Assim, os custos diretos são menores para a seleção de mercado e as tarefas do composto de produtos. De fato, graficamente, vemos que o menor impacto nos custos diretos é provocado pelos componentes seleção de mercado e comunicação, enquanto os maiores impactos são causados pelos descontos de preços concedidos e pela especialização do produto ou linha de produto para cada segmento.

<b>Instrumentos do Composto de Marketing</b>	<b>Custos diretos de Segmentação</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Seleção de mercado</li><li>▪ Comunicação</li><li>▪ Determinação de preços</li><li>▪ Produto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Custos administrativos de analisar e selecionar segmentos</li><li>▪ Custos da propaganda diferenciada e custos para preparar a força de vendas</li><li>▪ Diminuição das margens devido aos descontos</li><li>▪ Custos para desenvolver, testar e comercializar produtos específicos para cada segmento</li></ul>

**Quadro 1.1 - Custos de Segmentação, de Acordo com Vários Autores**

<b>Classificação dos custos de segmentação</b>	<b>Bonoma e Shapiro</b>	<b>Wind e Cardozo</b>	<b>Grisi</b>	<b>Reeder e outros</b>	<b>Bingham Jr. e Raffield III</b>
<i>Primeiro grupo</i> Custo de levantamento de dados	a) contratação de pesquisa de campo b) de administração e análise das pesquisas de marketing		a) pesquisa de mercado b) previsão e análise de vendas	a) obtenção e análise de dados	
<i>Segundo grupo</i> Custos de desenvolvimento de estratégias, planos e programas para cada segmento	a) desenvolvimento e modificação de produtos b) determinação de esquemas de preço c) desenvolvimento de programas de propaganda e promoção d) coordenação e controle do planejamento da segmentação	a) planejamento da modificação e de produtos b) vendas c) propaganda d) proliferação dos produtos	a) pesquisa e desenvolvimento b) propaganda c) estocagem d) administração de canais de distribuição e) modificação de produtos	a) fabricação de produtos separados b) adequação de preços/descontos e incentivos c) estocagem e armazenagem d) comunicação	a) produção dos produtos ou linha de produtos b) modificação dos produtos c) estocagem d) promoção
<i>Terceiro grupo</i> Custos de implantação e controle das estratégias de segmentação	a) recrutamento e treinamento de vendedores b) material de venda c) adaptação do produto aos segmentos d) administrativos para implantar e controlar a segmentação				



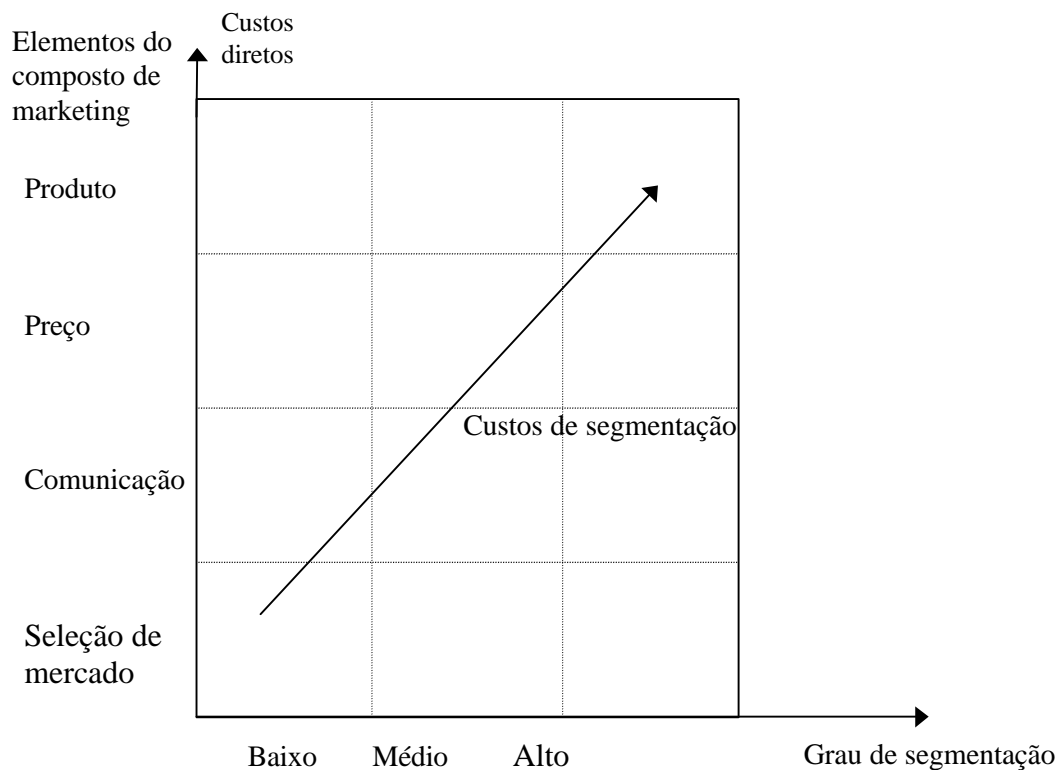
**Figura 1.1 - Custos Diretos de Segmentação e o Composto de Marketing (12)**

### **Custos de Segmentação e Número de Segmentos**

No que diz respeito ao número de segmentos, existiria uma relação direta à medida que, crescendo o número de segmentos, aumenta mais rapidamente o custo de ad ministrá-los. Já para o tamanho dos segmentos-alvo, Bonoma e Shapiro

(13) consideram que, quanto menor o tamanho dos segmentos-alvo, maiores seriam os custos para segmentá-los. O que não foi ainda determinado é o formato dessa relação inversa entre custos e tamanho dos segmentos.

A Figura 1.2 ilustra o relacionamento entre o grau de segmentação e os elementos do composto de marketing.



**Figura 1.2 - Custos de Segmentação do Composto de Marketing e Grau de Segmentação**

Os custos de distribuição não foram ainda mencionados. Quando um distribuidor é escolhido, em geral, o gerente de marketing inevitavelmente renuncia a algum e, às vezes, a todo o controle sobre o composto de marketing. O produtor deve adequar-se às escolhas do distribuidor em termos de políticas de preço, produto e promoção. Quando se emprega um esquema especial de distribuição para um segmento, geralmente os demais elementos do composto de marketing acabam sendo definidos. O modo como a distribuição afeta os custos de segmentação ainda necessita de maiores entendimentos e estudos (14).

usado para servir às necessidades dos segmentos. Existe ainda um terceiro fator de custo que depende da escolha de segmentos específicos. Para melhor explicar esse fator, define-se o conceito de eficiência da segmentação como a medida do número de efetivos clientes potenciais para um produto dividido pelo tamanho do segmento.

A Tabela 1.1 ilustra o caso de uma empresa que tenha identificado quatro segmentos de mercado. Pela eficiência da segmentação, podem ser comparadas as melhores parcelas de mercado a serem cultivadas. Um indicador interessante é a densidade de bons clientes, calculado com base na população total de cada segmento.

### **Custos de Segmentação e Diferentes Características de cada Segmento**

Foi visto que o custo direto é função do grau de segmentação e do composto de marketing

**Tabela 1.1 - Densidade e Eficiência de Segmentação - Exemplo Hipotético**

Segmento	Tamanho (nº total de clientes)	Densidade	Eficiência
A	16,1 milhões	2/100.000 clientes	322 bons clientes
B	13,2 milhões	7/100.000 clientes	924 bons clientes
C	0,9 milhões	15/100.000 clientes	135 bons clientes
D	3,4 milhões	50/100.000 clientes	1700 bons clientes

A densidade constitui importante critério de escolha dos segmentos mais vantajosos para trabalhar, pois ela está diretamente relacionada com o melhor uso do instrumento comunicação. Segmentos com alta densidade permitiriam aos executivos de marketing conseguir melhores resultados com um orçamento de promoção menor. Outros dois critérios dignos de nota são o grau de adequação do produto já existente com as necessidades de cada novo segmento em questão e as dos segmentos já atendidos.

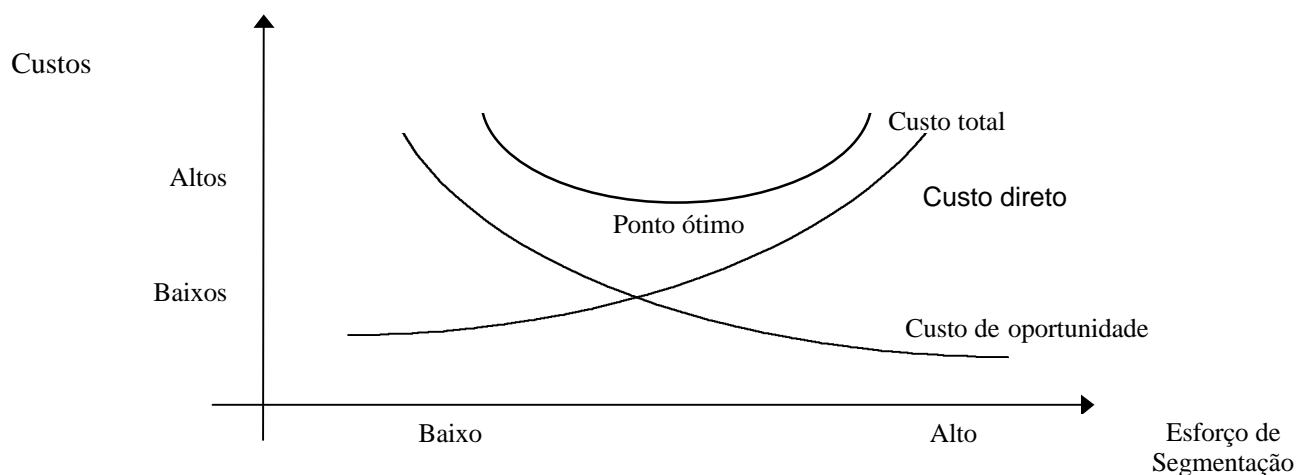
Quanto mais próximas as necessidades de cada nova parcela de mercado com as dos segmentos existentes, mais fácil e mais lucrativo para a empresa servi-los.

O esforço de segmentação seria o número de mercados servidos e o método empregado para servi-los. O custo total compreenderia a soma dos custos diretos (função do marketing *mix*; do número de segmentos e das características de cada segmento) e do custo de oportunidade.

Os custos diretos aumentariam a taxas crescentes à medida que crescesse o esforço de segmentação. Já os custos de oportunidade diminuiriam a taxas decrescentes, uma vez que o custo de não servir cada segmento adicional diminui com o aumento do esforço de segmentação, assumindo que os segmentos mais lucrativos são atendidos em primeiro lugar. Tais relações podem ser vistas na Figura 1.3

### Grau Ótimo da Segmentação

Bonoma e Shapiro (15) propõe o estudo de uma curva de custo total de segmentação em que existiria um ponto ótimo do esforço de segmentação.



**Figura 1.3 - Curva de Custo Total de Segmentação**



Os autores admitem que a teoria apresentada sobre o custo total é sólida. A supersegmentação tornaria muito oneroso o processo de segmentação, ao passo que a subsegmentação provocaria a perda de segmentos atrativos. Essa teoria mereceria, porém, mais estudos sobre a forma da curva do custo total. Em todo caso, é razoável admitir que existiria um grau ótimo de segmentação (16).

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROSO DE SIQUEIRA, A. C.** *Contribuições ao Estudo de Segmentação de Mercado Industrial: Caso da Indústria Brasileira de Elevadores.* (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1997, p.220 (1)
- BARROSO DE SIQUEIRA, A. C.** Op. cit. p.80 (2)
- WIND, Y., CARDOZO, R.** Industrial marketing segmentation. In: **KOTLER, P., COX, K.** (Ed.). *Marketing management and strategy.* Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1984. p. 222 (3)
- BONOMA, T., SHAPIRO, B.** *Industrial market segmentation: revision 2.1.* Harvard University Graduate School of Business Administration, p. 94-103, Jul.1982 (4)
- REEDER, R., BRIERTY, E., REEDER, B.** *Industrial marketing: analysis, planning and control.* Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1987. p. 199. (5)
- BINGHAM JR., F., RAFFIELD III, B.** *Business to business marketing management.* Homewood, Ill. :Richard D.Irwin, 1990. p. 198. (6)
- WIND, Y., CARDOZO, R.** Op. cit. p. 212-213. (7)
- GRISI, C. H.** *Contribuições ao estudo das técnicas de segmentação de mercado: uma análise de dados sobre apostadores da Loteria Federal.* (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1986. p. 109-110. (8)
- BONOMA, T., SHAPIRO, B.** Op. cit. p. 95. (9)
- GRISI, C. H.** Op. cit. p. 110. (10)
- WEINSTEIN, A.** *Segmentação de mercado.* São Paulo : Atlas, 1995. p. 238. (11)
- BONOMA, T., SHAPIRO, B.** Op. cit. p. 96. (12)
- BONOMA, T., SHAPIRO, B.** Op. cit. p. 95. (13)
- BONOMA, T., SHAPIRO, B.** Op. cit. p. 99. (14)
- BONOMA, T., SHAPIRO, B.** Op. cit. p. 103. (15)
- BONOMA, T., SHAPIRO, B.** Op. cit. p. 103. (16)