

*Aléssio Bessa Sarquis*

Professor Doutor da Faculdade Cenecista de Joinville e do Centro Universitário de Jaraguá do Sul  
E-mail: alessios@usp.br

Recebido em: 23/5/2007

Aprovado em: 3/4/2009

*Ana Akemi Ikeda*

Professora Doutora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP  
E-mail: anaikeda@usp.br

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo discutir e analisar a segmentação de mercado pelas organizações de serviços. Para isso, faz um levantamento bibliográfico a respeito do assunto e apresenta como aplicação prática a segmentação das agências de comunicação. Foram investigados os seguintes assuntos: estratégia de abordagem de mercado, sistemática de identificação de segmentos, sistemática de seleção de mercados-alvo e gestão da compatibilidade entre os clientes. A coleta de dados primários foi realizada por meio de pesquisa exploratória, de cunho qualitativo. Investigaram-se oito das principais agências de comunicação do Estado de Santa Catarina. Os resultados mostram que a maioria das agências de comunicação estudadas adota segmentação e seleção de mercados, mas carece de sistemáticas de aplicação mais estruturadas e de maior esforço na implementação dessas estratégias.

**Palavras-chave:** *Marketing de Serviços, Segmentação de Mercado, Agências de Comunicação.*

## MARKET SEGMENTATION IN THE SECTOR OF COMMUNICATION AGENCIES

### ABSTRACT

*Market segmentation by service organizations was analyzed. Literature was surveyed to present the practical application of segmentation by communication agencies. Strategy of approaching the market, systematic identification of segments, systematic selection of target markets and management of client compatibility were investigated. Data were collected by an exploratory survey of a qualitative nature that included eight important agencies in Santa Catarina, Brazil. Results showed that most of these agencies adopted segmentation and selection of markets however they lacked a good structured systematic approach and sufficient effort in the implementation actions.*

**Key words:** *Marketing of Services, Market Segmentation, Agencies of Communication.*

## SEGMENTACIÓN DE MERCADO EN EL RAMO DE AGENCIAS DE COMUNICACIÓN

### RESUMEN

*Este artículo tiene por objetivo discutir y analizar la segmentación de mercado por las organizaciones de servicios. Para eso hace un levantamiento bibliográfico a respecto del tema y presenta como aplicación práctica la segmentación de las agencias de comunicación. Fueron investigados los siguientes temas:*

*estrategia de enfoque de mercado, sistemática de identificación de segmentos, sistemática de selección de mercados-meta y gestión de la compatibilidad entre los clientes. La colecta de datos primarios ha sido realizada a través de investigación exploratoria, de carácter cualitativo. Se han investigado ocho de las principales agencias de comunicación del Estado de Santa Catarina. Los resultados muestran que la mayoría de las agencias de comunicación estudiadas adopta segmentación y selección de mercados, pero carece de sistemáticas de aplicación más estructuradas y mayor esfuerzo en la implementación de esas estrategias.*

**Palabras-clave:** *Marketing de Servicios, Segmentación de Mercado, Agencias de Comunicación.*

## 1. INTRODUÇÃO

A segmentação de mercado é uma decisão estratégica de *marketing* pertinente a qualquer tipo de organização. Desde o surgimento de estudos seminais como o de Smith (1956) discutem-se suas possibilidades de melhorias na compreensão dos consumidores, na identificação de oportunidades de mercado, no desenvolvimento de posicionamentos de marcas e na elaboração de programas de comunicação de *marketing* pelas organizações (BEANE; ENNIS, 1987:20). Ela permite também o direcionamento de produtos específicos para determinados clientes (DHALLA; MAHATOO, 1976:34), bem como um melhor atendimento das necessidades dos clientes e a seleção de mercados-alvo mais atraentes (KARA; KAYNAK, 1997:873). Para Wyner (2009), a segmentação é bem feita quando há um processo disciplinado, os recursos de *marketing* para alcance do máximo de benefícios são priorizados e a segmentação está ligada à proposição de valor, ao posicionamento e ao lançamento de programas. Além disso, as decisões de segmentação são críticas para o alcance de vantagem competitiva num mercado cada vez mais globalizado (FOEDERMAYR; DIAMANTOPOULOS, 2008).

Para as organizações de serviços, a segmentação de mercado é ainda mais relevante. Os clientes são geralmente mais diversificados e valorizam de modo diferente a mesma oferta de serviços (BOLTON; MYERS, 2003:110). A possibilidade de satisfazer esses clientes é maior quando as ofertas são direcionadas para grupos de clientes específicos (HUTT; SPEH, 2002:287). A complexidade da produção-consumo de serviços torna mais difícil o atendimento de necessidades específicas (GRÖNROOS, 2003:387). A demanda tende a requerer um atendimento customizado, mais adequado às características dos clientes (ZEITHAML; BITNER, 2003:148). Formas criativas de segmentação são propostas, como a apresentada por Onufrey e Moskowitz (2008), que sugere grupos baseados na forma como os consumidores reagem a ideias futuras. Nos serviços, a probabilidade de sucesso é maior quando os esforços da organização são direcionados a segmentos que possam ser mais bem atendidos (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002:207) ou atendidos de forma individualizada. Com a era da internet isso é facilitado, como foi preconizado por

Chris Anderson (2006), que cunhou e descreveu o conceito de “cauda longa” como estratégia de nichos, igual às utilizadas pela Amazon.com, que vende um grande número de itens exclusivos e em quantidades relativamente pequenas.

O ramo de agências de comunicação (denominadas também de agências de publicidade ou propaganda) comercializa produtos nos quais predominam os elementos intangíveis. Nesse ramo, a oferta é constituída de atividades, desempenhos e/ou processos, e o relacionamento com os clientes tende a ser mais contínuo. Em nível nacional, a indústria de agências de comunicação tem uma atuação econômica importante, o que justifica a realização de estudos para a melhoria da gestão das organizações. Conforme o IBGE (2002a, 2002b), no Brasil esse setor é constituído de 12.828 agências, emprega 64.351 pessoas, tem receita bruta anual de R\$ 4,7 bilhões e recolhe R\$ 435 milhões/ano em impostos.

A observação desses fatores levou à realização desta pesquisa, que apresenta a seguinte questão: como a segmentação de mercado tem sido aplicada pelas organizações de serviços do ramo de agências de comunicação do Estado de Santa Catarina?

Este artigo tem por objetivo discutir e analisar a segmentação de mercado pelas organizações de serviços e conhecer a prática de segmentação de mercado de agências de comunicação, assim como a sistemática de seleção de mercados-alvo e a forma de gestão da compatibilidade entre os clientes. Esses objetivos foram selecionados porque supostamente são relevantes para uma ampliação do conhecimento sobre a prática de *marketing* das agências de comunicação.

## 2. FUNDAMENTOS DE SEGMENTAÇÃO E MERCADOS-ALVO PARA SERVIÇOS

A segmentação de mercado compreende a identificação de grupos de clientes que compartilham características, necessidades, expectativas e comportamentos de compra similares. O mercado-alvo, por sua vez, compreende os segmentos de mercado selecionados como foco dos esforços de *marketing* da organização (HOFFMAN; BATESON, 2003:215).

Webster (1991:98) entende a segmentação de mercado como o processo que envolve o estudo de

um mercado amplo e a identificação dos grupos de clientes que respondem de forma diferente aos esforços de *marketing*, possibilitando a escolha de mercados-alvo pela organização.

Lovelock e Wright (2006:131) definem a segmentação de mercado de serviços como o processo de identificação de:

[...] grupos de clientes existentes e potenciais que compartilham as mesmas características, necessidades, comportamento de compra ou padrões de consumo [...] de maneira que resulte na maior similaridade possível quanto às características relevantes dentro de cada segmento, mas diferenciados nessas mesmas características entre cada segmento.

A segmentação de mercado está baseada em alguns pressupostos relacionados aos consumidores/usuários (BEANE; ENNIS, 1987:20; GREENBERG; MCDONALD, 1989:29). Um deles é de que os mercados são heterogêneos e a demanda é constituída por diferentes tipos de consumidores/usuários; um outro, de que os clientes diferem entre si segundo aspectos como demografia, geografia, comportamento, situação de compra e/ou perfil da organização e, ainda, de que essas diferenças geram implicações importantes no tipo de serviço que os clientes demandam, no padrão de uso e na receptividade às estratégias de *marketing* das organizações.

O processo de segmentação e seleção de mercados nas organizações de serviços é parecido com o das indústrias de bens manufaturados, mas alguns aspectos distintivos são observados. Nos serviços, é maior a necessidade de atender segmentos que sejam compatíveis (isto é, que possam ser atendidos simultaneamente sem conflitos/atritos entre clientes) e de empregar estratégias de gestão da compatibilidade entre clientes de perfis diferentes – como fumante, não fumante, pessoa física e pessoa jurídica (LOVELOCK; WRIGHT, 2006): a possibilidade é maior de se abordarem segmentos de mercado específicos, que requerem atendimento customizado (ZEITHAML; BITNER, 2003); é maior a importância da utilização dos fatores psicográficos e sociológicos como bases de segmentação (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001); a utilização das expectativas dos clientes no processo de segmentação é mais necessária (DAVIDOW; UTTAL, 1989).

## 2.1. Estratégia de abordagem de mercado

O processo de segmentação e seleção de mercados-alvo requer o estabelecimento de estratégias apropriadas de abordagem de mercado. Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002:226), nas organizações de serviços essa decisão envolve as seguintes opções: *marketing* indiferenciado, *marketing* diferenciado e *marketing* concentrado.

No *marketing* indiferenciado (ou *marketing* de massa), a organização aborda todo o mercado com uma única oferta de serviço, não dedicando atenção às diferenças entre os clientes. No *marketing* diferenciado, a organização aborda diversos segmentos de mercado, apresentando ofertas de serviço diferenciadas. Nesta abordagem, a organização pode ainda optar por focalizar os serviços, oferecendo diversos produtos destinados à totalidade dos segmentos/clientes, ou focalizar os clientes, oferecendo produtos específicos direcionados a cada segmento de mercado selecionado.

No *marketing* concentrado, a organização aborda apenas um ou dois segmentos de mercado, apresentando a oferta de serviço ideal para cada segmento. Nesta forma de abordagem, a organização pode optar por se concentrar em segmentos menores cujas necessidades não estão sendo atendidas adequadamente (*marketing* de nicho) ou em clientes que demandam serviços customizados, feitos sob medida e de forma personalizada (*marketing* um a um).

A seleção da estratégia apropriada de abordagem de mercado depende das características do mercado e do perfil da organização. A abordagem *marketing* indiferenciado, por exemplo, é indicada quando o mercado apresenta características pouco diferenciadas, as opções de fornecedores são limitadas, a organização é pequena (ou está iniciando) e/ou a organização não dispõe de ofertas de serviço apropriadas para segmentos ou nichos específicos.

De acordo com Lowry e Wrege (1996:137), muitas organizações de serviços direcionam seus esforços de *marketing* para mercados menores e/ou específicos (*marketing* de nicho), na tentativa de otimizar seus recursos e/ou evitar a competição acirrada. Segundo os autores, essas organizações adotam estratégias como: “posição cabeça-a-cabeça” – atuam em mercados pequenos,

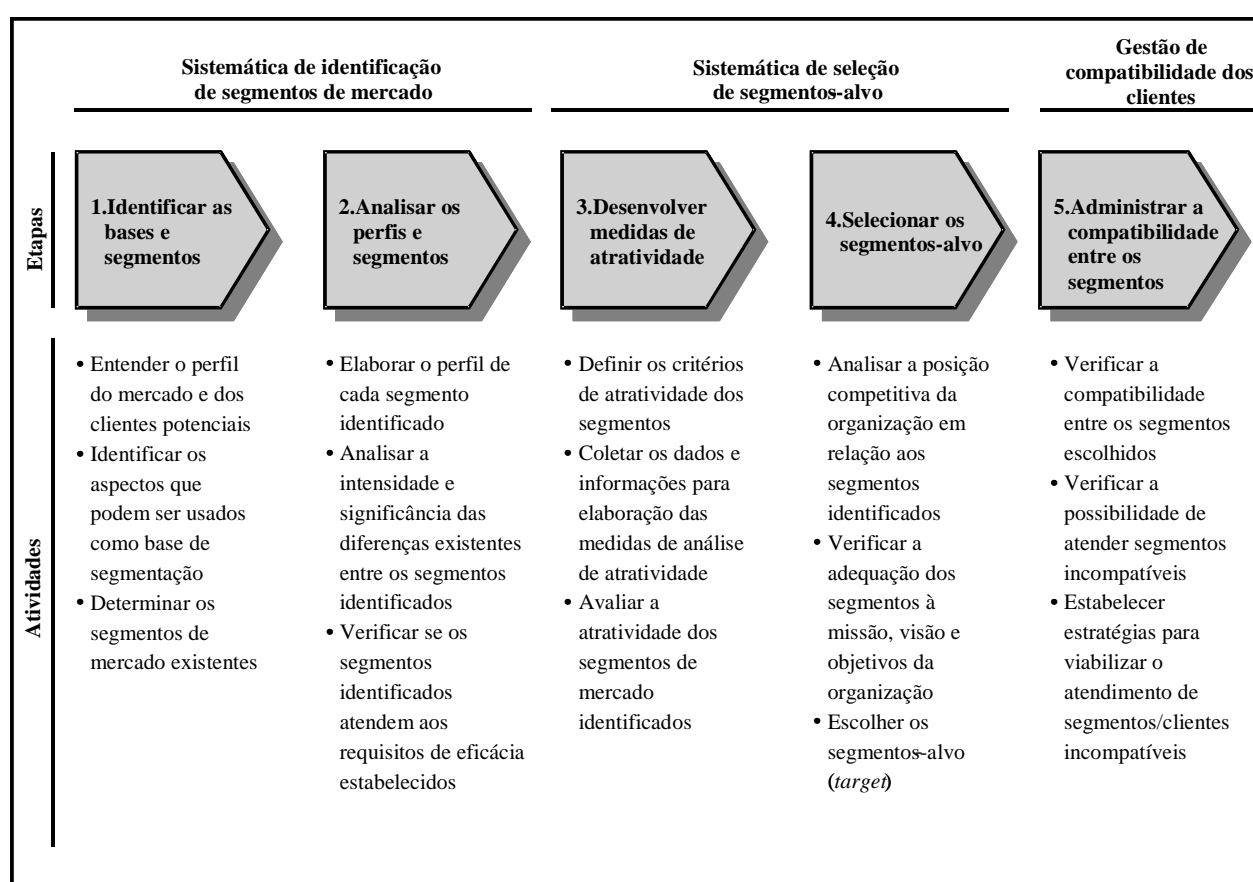
oferecendo serviços semelhantes aos de outras organizações; ou “posição diferenciada” – atuam em mercados pequenos, oferecendo serviços especializados, diferenciados e/ou não prestados pelos demais competidores.

constituído de cinco etapas interdependentes, cada uma com um conjunto de atividades a serem executadas com vistas na qualidade dos resultados. O processo envolve a identificação de segmentos de mercado (etapas 1 e 2), a seleção de mercados-alvo (etapas 3 e 4) e a gestão da compatibilidade dos clientes selecionados (etapa 5). A explicação detalhada de cada etapa é apresentada a seguir.

## 2.2. Processo de identificação e seleção de segmentos de mercado para serviços

A Figura 1 descreve o processo de identificação e seleção de segmentos de mercado para serviços,

**Figura 1: Processo de identificação e seleção de segmentos de mercado para serviços**



Fonte: Adaptada de ZEITHAML; BITNER, 2003:146.

### 2.2.1. Sistemática de identificação de segmentos de mercado

A etapa 1 consiste na identificação das bases e dos segmentos existentes no mercado. Ela compreende as atividades de entendimento das características/comportamento dos clientes

potenciais (e do perfil do mercado), a verificação dos aspectos/fatores passíveis de utilização como bases de segmentação e a determinação dos segmentos disponíveis no mercado, com base em um ou alguns dos aspectos selecionados.

**Quadro 1: Bases para segmentação de mercados de consumo e organizacional em serviços**

<b>Mercados de consumo</b>	<b>Mercados organizacionais</b>
<b>Geográficas</b> Regiões/países do mundo Regiões/Estados do país Porte de cidades Clima <b>Demográficas</b> Faixas etárias Sexo Tamanho da família Estágio do ciclo de vida Renda Ocupação Instrução/educação Classe social <b>Psicográficas</b> Estilo de vida Personalidade Atitudes e valores <b>Comportamentais</b> Ocasões de compra e uso do serviço Frequência/intensidade do uso Sensibilidade às variáveis de <i>marketing</i>	<b>Demográficas</b> Tipo de setor de atuação Tamanho da empresa Localização geográfica <b>Perfil da organização</b> Objetivos/interesses da organização Mercado final atendido Tipo de tecnologia disponível Taxa de utilização do serviço Valor/importância de uso do serviço Tipos de recursos disponíveis Atitude em relação ao risco Fidelidade com os fornecedores <b>Processo de compra</b> Critérios-chave de compras Procedimentos/políticas de compras Estrutura/autonomia de compras Estágio do processo de decisão <b>Fatores situacionais</b> Urgência do pedido Aplicação/uso específico Tamanho do pedido

Fonte: Adaptado de KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002:215-225; LOVELOCK; WRIGHT, 2006:131; BONOMA; SHAPIRO, 1983:04-110.

O Quadro 1 apresenta os principais exemplos de bases de segmentação empregadas em serviços, nos mercados de consumo e organizacional. Na seleção das bases de segmentação apropriadas, as organizações de serviços devem adotar critérios apropriados. Na visão de Webster (1991:99), esses critérios são: a exequibilidade (a base deve possibilitar a operacionalização do esquema de segmentação), a representatividade (a base deve ser representativa dos vários tipos de clientes e das diferenças no comportamento de compra) e a aplicabilidade estratégica (a base deve possibilitar a aplicação de estratégias de *marketing* diferenciadas nos segmentos selecionados).

De acordo com Frank, Massy e Wind (1972) e Kotler, Hayes e Bloom (2002:217), as bases de segmentação mais empregadas no setor de serviços são as geográficas e demográficas, por estarem mais associadas às preferências dos clientes e às taxas de uso dos serviços, bem como pela facilidade de identificação de mercados, de mensuração do tamanho dos segmentos e de acesso aos mercados selecionados. No entanto, estudo realizado por Bolton e Myers (2003) revelou que aspectos como

“características da organização”, “sensibilidade ao preço” e “qualidade de serviço”, todos ligados ao perfil da organização ou ao processo de compra, podem ser eficientemente empregados como bases de segmentação.

Como os mercados têm características diferentes, não existe um único método para identificação de segmentos de mercado (DHALLA; MAHATOO, 1976:34). A coleta de dados sobre clientes potenciais pode ser feita via diferentes técnicas de pesquisa, como o *focus group* (discussão em grupo), o *survey* (levantamento quantitativo de campo) e/ou o *geocoding* (sistema de dados diários de compra). O exame de dados pode empregar diferentes técnicas estatísticas de análise, como a *cluster analysis*, a *discriminante analysis* e a *conjoint analysis*. Assim, o Quadro 2 apresenta as principais técnicas estatísticas multivariadas empregadas em estudos de segmentação, as quais podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto.

**Quadro 2: Técnicas estatísticas empregadas em estudos de segmentação de mercado**

<b>Técnicas estatísticas</b>	<b>Descrição</b>
<i>Conjoint analysis</i>	Mensura o impacto de atributos de produtos na decisão de compra e modela as preferências ou reações de consumidores
<i>Multidimensional scaling</i>	Representa graficamente os atributos de produtos com base nas percepções e preferências dos consumidores e identifica os consumidores com necessidades ou atitudes similares
<i>Factor analysis</i>	Analisa e reduz um número de variáveis capazes de explicar uma situação específica
<i>Cluster analysis</i>	Analisa um conjunto de objetos e variáveis relacionados e forma segmentos com características similares
<i>Regression analysis</i>	Analisa as associações entre variáveis de <i>marketing</i> , elabora uma equação matemática e mensura uma variável dependente, com base em duas ou mais variáveis independentes
<i>Discriminante analysis</i>	Compara as diferenças entre segmentos, verifica a pertinência de grupos e identifica o perfil dos consumidores

Fonte: BEANE; ENNIS, 1987:20.

Alfansi e Sargeant (2000:64) propuseram um método de identificação de segmentos de mercado constituído de quatro atividades. Primeiro, a realização de pesquisa exploratória, via entrevistas em profundidade e/ou *focus group*, para obter o entendimento sobre as motivações, atitudes e/ou comportamentos dos clientes potenciais. Segundo, a execução de pesquisa quantitativa, via levantamento de campo (*survey*), para dimensionar a opinião dos clientes e a importância das variáveis (bases) de segmentação. Terceiro, a aplicação da técnica estatística multivariada *factor analysis*, para remover as variáveis fortemente correlacionadas. E quarto, a aplicação da técnica estatística *cluster analysis*, para determinar os segmentos de mercado existentes.

Como parte da sistemática de identificação de segmentos, a organização deve ainda analisar os perfis e segmentos obtidos na etapa anterior (Figura 1, etapa 2). Essa análise envolve as atividades de elaborar os perfis dos segmentos obtidos, denominar cada segmento de mercado (rotulação), avaliar o grau de significância das diferenças existentes entre os perfis/segmentos obtidos (a ponto de justificar um esforço de *marketing* diferenciado), bem como verificar se os segmentos obtidos atendem aos requisitos de eficácia estabelecidos para a segmentação.

Nos mercados de consumo, os perfis de segmentos são geralmente descritos com base em dimensões geográficas, demográficas, psicográficas e/ou comportamentais dos consumidores. No caso

de mercados organizacionais, esses perfis são mais comumente descritos com base nas dimensões demográficas, no perfil da organização, no processo de compra e nos fatores situacionais relacionados ao pedido de serviço.

### 2.2.2. Sistemática de seleção de mercados-alvo

Após a identificação dos segmentos de mercado existentes, a organização pode decidir sobre os segmentos a serem considerados como alvo dos seus esforços de *marketing* (*targeting*). Essa decisão requer a aplicação de sistemáticas apropriadas para a seleção de mercados-alvo.

A sistemática de seleção de segmentos-alvo tem início no desenvolvimento das medidas de atratividade de segmentos (Figura 1, etapa 3). Ela compreende as atividades de definição dos critérios de atratividade de segmentos a serem utilizados, a coleta de dados/informações necessários para a elaboração das medidas de análise e a avaliação da atratividade de cada segmento de mercado identificado. Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001:60), alguns exemplos de critérios de atratividade de mercados são: tamanho, taxa de crescimento, sazonalidade, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, tipos de concorrentes, rentabilidade, barreiras de entrada, barreiras de saída, tecnologia e legislação governamental.

A seleção dos segmentos a serem considerados como mercados-alvo (Figura 1, etapa 4) tem ainda

como atividades a análise da posição competitiva da organização relativamente a cada segmento e a avaliação da adequabilidade dos segmentos à missão, objetivos e metas da organização. Conforme Hooley, Saunders e Piercy (2001:60), os fatores mais empregados na avaliação da posição competitiva são: tamanho da organização, taxa de crescimento, poder de barganha, tecnologia disponível, capacidade de *marketing*, disponibilidade financeira, capacidade de prestação de serviços, capacidade de distribuição, *expertise* de mercado e grau de relacionamento.

### 2.2.3. Gestão da compatibilidade entre os clientes

Nas organizações de serviços, o processo de identificação e seleção de segmentos de mercado deve incluir a gestão da compatibilidade entre os clientes. Nessas organizações, os clientes costumam participar do processo de execução dos serviços, interagir com outros consumidores no ambiente de serviços e ter influência sobre a percepção/satisfação dos demais clientes da organização, o que torna necessária a administração da compatibilidade entre os segmentos/clientes.

Conforme a Figura 1, etapa 5, a administração da compatibilidade entre os clientes compreende as

atividades de análise do grau de compatibilidade (possibilidade de conflitos/atritos) entre os diferentes segmentos/clientes avaliados, a verificação da possibilidade de atendimento simultâneo de clientes (consumidores/organizações) de perfis diferentes e/ou incompatíveis e, quando necessário, o estabelecimento de estratégias apropriadas para viabilizar o atendimento dos segmentos/clientes desejados pela organização.

A Figura 2 apresenta a matriz “ofertas de serviços *versus* segmentos de mercado”, exemplificada para o ramo de agências de comunicação, que pode ser utilizada na análise da compatibilidade entre os segmentos/clientes. Essa matriz possibilita à organização visualizar os diversos tipos de clientes/segmentos em relação aos tipos de serviços oferecidos, o que tende a facilitar a análise das possibilidades de conflitos entre os diversos clientes (seja por terem perfis divergentes, seja por atuarem no mesmo mercado e/ou por exigirem padrões de serviços diferentes) e o estabelecimento de estratégias de compatibilização que possam viabilizar o atendimento de clientes considerados incompatíveis (tais como: oferecer serviços diferentes aos clientes, prestar serviços em ambientes/momentos diferentes e/ou adotar políticas de atendimento com exclusividade).

Figura 2: Matriz de ofertas de serviço *versus* segmentos de mercado

		Tipos de clientes/segmentos					
		Segmentos	Indústria Têxtil	Indústria de Software	Bancos	Órgãos Públicos (Governos)	Supermercados
Tipos de serviços oferecidos	Serviços						
	Propaganda						
	Comunicação interna						
	Pesquisa						
	Publicidade						
	Patrocínio						
	Merchandising						
	Relatório administração/acionistas						
	Balanço social						
	Internet						
	Promoção de vendas						

Fonte: Elaborada a partir de CLARKE, 2001:77.



As agências de comunicação necessitam tomar decisões sobre a seleção de mercados-alvo e, para isso, devem empregar sistemáticas apropriadas de identificação e seleção de segmentos e de gestão da compatibilidade entre os clientes. A pesquisa empírica pode contribuir para ampliar o conhecimento acadêmico sobre essa prática de *marketing* das agências de comunicação e possibilitar a identificação de melhorias necessárias nas sistemáticas aplicadas por essas organizações.

A próxima seção apresenta os principais aspectos metodológicos empregados na pesquisa empírica realizada sobre a prática de segmentação das agências de comunicação do Estado de Santa Catarina, incluindo as definições sobre o tipo de pesquisa, o método de coleta de dados, a população-alvo, o processo de amostragem, o instrumento de coleta e a sistemática de análise dos dados coletados.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste estudo, a pesquisa de campo foi realizada para a obtenção de dados sobre a prática de segmentação de mercado das agências de comunicação estudadas, bem como sobre a sistemática de seleção de mercados-alvo e sobre a forma de gestão da compatibilidade entre os clientes.

A população-alvo da pesquisa foi constituída das principais agências de comunicação do Estado de Santa Catarina<sup>1</sup>, compreendendo as agências credenciadas no CENP (Conselho Executivo de Normas-Padrão), filiadas à ABAP (Associação Brasileira das Agências de Publicidade) ou ao SAPESC (Sindicato das Agências de Propaganda de Santa Catarina), com tempo mínimo de fundação de 10 anos e com número mínimo de 18 funcionários em fevereiro de 2006. As fontes de informação foram os proprietários das agências de comunicação e os dirigentes responsáveis pelo atendimento de clientes ou planejamento de novos negócios. A pesquisa abrangeu as agências de maior porte porque, supostamente, a prática de segmentação nessas organizações deve ser mais intensa.

<sup>1</sup> Em atendimento ao compromisso assumido com as agências de comunicação estudadas, este artigo não identifica o nome nem a prática individual das agências participantes do estudo.

O processo de escolha das agências a serem pesquisadas iniciou-se com a análise da listagem do extrato das maiores agências de comunicação de Santa Catarina, elaborada a partir de dados obtidos via SAPESC, CENP, *Meio & Mensagem* e Associação Catarinense de Propaganda. As unidades estudadas, compostas de 8 elementos, foram selecionadas a partir dessa listagem e com base no julgamento do pesquisador e de especialistas do mercado (3 gerentes de *marketing*, 3 consultores de *marketing*, 3 profissionais de veículos de comunicação e 3 publicitários de agências de comunicação). Os especialistas foram escolhidos por sua experiência com agências de comunicação e por seu conhecimento sobre a região, e opinaram mediante uma entrevista individual por telefone. A questão-critério utilizada na seleção da amostra foi: Dentre as agências de comunicação mencionadas, quais são as melhores do Estado de Santa Catarina? As agências selecionadas para participar desta pesquisa foram as mais mencionadas.

A coleta de dados primários foi realizada via pesquisa exploratória de natureza qualitativa e de abordagem direta. O método de coleta utilizado foi a entrevista pessoal, individual, de interação face a face, em profundidade, no ambiente natural do entrevistado e aplicada de forma fracionada. Os dados foram coletados entre fevereiro e março de 2006.

O instrumento de coleta utilizado foi um roteiro de entrevista semiestruturado e com perguntas abertas. A verificação do roteiro foi efetuada e teve por propósitos avaliar a funcionalidade do instrumento de coleta e possibilitar seu aperfeiçoamento antes de sua aplicação em definitivo. A verificação foi executada por 2 profissionais de *marketing* e 2 dirigentes de agências de comunicação, mediante entrevista pessoal individualizada. O roteiro foi reformulado após cada verificação e o modelo final resultou de quatro reformulações.

A sistemática de documentação compreendeu as atividades de gravação de áudio das entrevistas, transcrição da conversação, execução de notas de campo e obtenção de materiais visuais complementares. A verificação ocorreu mediante

confirmação dos dados coletados ao final de cada entrevista e no próprio local da entrevista.

**Quadro 3: Categorias e dimensões dos dados coletados**

<b>Categorias</b>	<b>Dimensões</b>
Estratégia de abordagem de mercado	Abordagem indiferenciada, abordagem diferenciada, abordagem concentrada, razões da escolha da abordagem e formas de implementação da estratégia de abordagem de mercado
Sistemática de identificação de segmentos	Formas de identificação de segmentos, técnicas de pesquisa aplicadas, técnicas estatísticas usadas na análise de dados, bases de segmentação empregadas e reconhecimento de novas oportunidades de segmentos
Sistemática de seleção de segmentos-alvo	Formas de seleção de segmentos de mercado, perfil dos segmentos atraentes, características competitivas da organização, existência de mercados-alvo definidos, perfil dos segmentos desejados, visão sobre a importância da definição do mercado-alvo, razões para não dispor de mercados-alvo definidos e problemas decorrentes da indefinição de mercados-alvo
Gestão da compatibilidade dos clientes	Existência de clientes/segmentos incompatíveis, ocorrência de problemas relacionados ao atendimento de clientes/segmentos incompatíveis e estratégias adotadas para viabilizar o atendimento dos clientes/segmentos desejados

Fonte: Dados da pesquisa.

Como convém aos dados de estudos desta natureza, o método de análise utilizado foi o descritivo, com as técnicas de categorização e de codificação temática. A categorização envolveu a fragmentação, classificação e agrupamento dos dados em categorias (conceitos genéricos). A codificação temática envolveu a definição *a priori* de rótulos para as categorias de dados, com base nas variáveis de pesquisa e/ou nas questões gerais de pesquisa. O Quadro 3 apresenta as categorias e dimensões dos dados primários coletados nesta pesquisa.

A seção a seguir apresenta a análise dos resultados da pesquisa empírica realizada sobre a prática de segmentação e seleção de mercados das agências de comunicação estudadas.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A pesquisa de campo procurou coletar dados sobre a prática de segmentação de mercado, seleção de mercados-alvo e gestão da compatibilidade de clientes das agências de comunicação investigadas.

##### **4.1. Segmentação de mercado**

Para a compreensão da prática de segmentação de mercado, foram coletados dados sobre a forma de abordagem de mercado e a sistemática de identificação de segmentos de mercado. Os resultados revelam que a totalidade das agências de

comunicação pesquisadas adota, como estratégia de abordagem de mercado, o *marketing* diferenciado, ou seja, atende, com diferentes tipos de serviços, diversos tipos de clientes (ou segmentos de mercado). Essas agências utilizam esta estratégia porque temem o risco de terem negócios concentrados em poucos segmentos e pelo fato de seus clientes demandarem serviços diversificados e especializados. Além disso, essas agências são líderes de mercado, dispõem de posição consolidada no mercado e/ou possuem estrutura financeira, operacional e de pessoal capaz de oferecer serviços diversos e diferenciados.

Para a implementação dessa estratégia, apenas uma das agências de comunicação pesquisadas revelou utilizar, como estratégia complementar, a focalização nos serviços, isto é, o oferecimento de produtos diversificados (várias soluções em comunicação) à totalidade dos clientes; as demais agências adotam, como estratégia complementar, a focalização nos clientes, ou seja, o oferecimento de produtos específicos (soluções customizadas) a cada tipo de cliente.

Segundo a pesquisa, a estratégia de focalização nos serviços é implementada por meio de ações como: contratação de funcionários com habilidades polivalentes ou com experiência em diferentes ramos de atividade, investimento elevado na estrutura operacional para oferecer diversos tipos de serviços, desenvolvimento de parcerias com profissionais especializados e/ou estabelecimento de

acordos de cooperação com outras agências que detêm *know-how* em serviços diversificados.

A estratégia de focalização nos clientes, por sua vez, é implementada por meio de ações como: obtenção de conhecimentos sobre a política, a cultura, o aspecto pessoal e as operações de seus clientes; adoção de metodologias apropriadas na identificação das necessidades dos clientes; realização de serviços de planejamento de comunicação para os clientes; investigação constante sobre o mercado de atuação dos clientes; obtenção de informações atualizadas sobre serviços

e mídias especializados; oferecimento de serviços personalizados, mesmo quando os clientes solicitam serviços padronizados, e desenvolvimento de relacionamento íntimo e constante com os clientes.

O Quadro 4 apresenta as bases de segmentação empregadas pelo conjunto das agências de comunicação pesquisadas. Elas estão classificadas em fatores demográficos, perfil da organização, processo de contratação de fornecedores e fatores situacionais (relacionados à circunstância do pedido de serviços).

**Quadro 4 : Bases de agrupamento de clientes**

Bases	Exemplos
<b>Fatores demográficos</b> Tipo de setor da economia Tipo de ramo de atividade Posição da organização no mercado Porte da organização Localização geográfica	Público-governamental, serviço, varejo, indústria de manufatura Material de construção, <i>shopping center</i> , confecção de vestuário Líder, melhor, sólido, desafiante, ascendente Tamanho do faturamento ou do volume de vendas Região nordeste do Estado, litoral, Vale do Itajaí, Estado de Santa Catarina, região sul do Brasil
<b>Fatores do perfil da organização</b> Objetivos de <i>marketing</i> da organização Cultura e valores da organização Características do mercado-alvo Tipos de serviços demandados Intensidade de uso de serviços Características da gestão da organização Grau de consciência sobre a importância da comunicação	Crescimento da organização, <i>market share</i> , aumento de faturamento, obtenção de novos clientes Cultura de <i>marketing</i> , de comunicação e de agressividade comercial Mercado em expansão, agressivo, competitivo Serviços de propaganda, de promoção de vendas, de <i>merchandising</i> , de planejamento de comunicação Serviços de propaganda em mídias de massa, serviços de material gráfico, serviços de não-mídia Administração ética, não ética, profissionalizada, não profissionalizada Consciência de comunicação em grau baixo, médio ou alto
<b>Fatores do processo de contratação</b> Estrutura de <i>marketing</i> disponível Política de contratação de agências Sistemática de remuneração de serviços Política de relacionamento com os fornecedores	Pessoal especializado em comunicação, em <i>marketing</i> , não especializado Contrato de serviço anual, com prazo indeterminado, por <i>job</i> , sem contrato formal Remuneração por valor fixo mensal ( <i>fee</i> ), por tempo de serviço, por desempenho, por valor fechado Relacionamento de curto, médio ou longo prazo
<b>Fatores situacionais</b> Tamanho da verba disponível para a comunicação Interesse por serviços passíveis de premiação Grau de eficácia possível na execução dos serviços Grau de exigência em relação aos serviços	Acima de R\$ 300 mil/ano, de R\$ 550 mil/ano e de R\$ 1 milhão/ano Serviço premiável, não premiável, com possibilidade de participar em concursos e premiações Serviços com planejamento, qualidade, criatividade e resultados Detalhista, burocrático, técnico, dinâmico, rápido, proativo

Fonte: Dados da pesquisa.

As bases de segmentação utilizadas pela maioria das agências pesquisadas são: tipo de ramo de atividade, posição da organização no mercado, tamanho da organização, objetivos de *marketing*, localização geográfica, cultura da organização, intensidade de uso dos serviços, grau de consciência da importância da comunicação de *marketing*, estrutura de *marketing* disponível e tamanho da verba de comunicação. Como se observa, as bases de segmentação mais empregadas estão principalmente relacionadas aos fatores demografia e perfil da organização, supostamente porque eles possibilitam mais facilmente a obtenção e a análise de informações relacionadas aos segmentos/mercados.

Nenhuma das agências de comunicação pesquisadas manifestou utilizar sistemática estruturada para a identificação de segmentos de mercado ou de novas oportunidades de segmentação, nem mesmo aplicar técnicas estatísticas multivariadas, como análise fatorial múltipla, análise de conglomerados, análise discriminante, escalonamento multidimensional ou regressão múltipla.

Quando indagadas sobre a utilização de pesquisas de mercado, algumas das agências pesquisadas mencionaram que já empregaram técnicas de pesquisa estruturada, mas com propósitos diferentes dos da segmentação. As pesquisas realizadas tiveram por propósitos: conhecer a visão do mercado sobre a agência, avaliar a qualidade dos serviços, identificar os aspectos valorizados pelos clientes e obter idéias de como a agência deveria se apresentar ao mercado. O planejamento e coleta de dados foram realizados por empresas especializadas em pesquisa e localizadas no mercado regional.

A maioria das agências de comunicação pesquisadas considera as pesquisas de mercado

importantes para a segmentação e a melhoria das decisões de *marketing* da organização. Na opinião dos entrevistados, as agências de comunicação deveriam investir mais em pesquisa estruturada e obter mais informações sobre clientes, não-clientes, concorrentes e tendências de mercado.

A constatação de que as agências de comunicação pesquisadas não utilizam sistemáticas estruturadas nem técnica estatística apropriadas para a identificação de segmentos de mercado faz supor que essas organizações podem não estar aplicando adequadamente as técnicas de segmentação de mercado. Em geral, as agências pesquisadas agrupam os clientes em determinadas categorias ou segmentos de mercado e empregam esses conceitos quando da seleção de segmentos-alvo, da descrição dos tipos de clientes mais desejados e da prospecção de novos clientes pela organização.

Em geral, as agências de comunicação estudadas estão atentas a possibilidades de identificação de novos segmentos de mercado. Elas, em sua maioria, realizam atividades orientadas para a identificação de novos tipos de clientes (ou segmentos de mercado) considerados atraentes, principalmente em mercados emergentes (como a indústria de telecomunicação e instituições de ensino), que podem revelar-se grandes oportunidades de negócios para as agências de comunicação.

De acordo com a pesquisa, o processo de reconhecimento de novos segmentos de mercado envolve principalmente a realização de atividades relacionadas ao acompanhamento de tendências do mercado e à identificação de ramos de negócios emergentes. O Quadro 5 apresenta em detalhes as atividades realizadas pelas agências pesquisadas para o reconhecimento de novos segmentos de mercado.

#### Quadro 5: Atividades realizadas para o reconhecimento de novos segmentos de mercado

Verificação de novos tipos de anunciantes
Obtenção de informações, notícias e materiais sobre o mercado publicitário
Busca de <i>inputs</i> da rede relacionamentos
Detecção de mudanças nos mercados locais, regionais, nacionais e internacionais
Identificação de rumos da economia e dos impactos sobre os diversos ramos de atividade
Observação de lançamentos de novos produtos
Verificação de abertura de novas indústrias
Acompanhamento de tendências, modas e novidades
Utilização do <i>feeling</i> pessoal dos dirigentes

Fonte: Dados da pesquisa.

Algumas agências de comunicação mostraram dispor de ampla base de dados sobre os seus mercados de atuação (por ramos de atividade), bem como de informações atualizadas sobre o mercado publicitário regional e nacional, obtidas geralmente de *sites* e publicações especializados, como: *Jornal Meio & Mensagem*, *Revista Mercado*, *Revista Expressão*, *Revista Exame*, *Anuário de Mídias* e *Anuário da Propaganda*.

A metade das agências pesquisadas afirmou também que dispõe de profissionais especializados no desenvolvimento de negócios, responsáveis pela identificação, seleção e aproveitamento de novas oportunidades de segmentação de mercado (ou tipos de clientes). Além disso, essas agências têm por prática envolver todos os funcionários na tarefa de reconhecimento dessas oportunidades, via obtenção de informações sobre o mercado, busca de novas possibilidades de segmentos-alvo e/ou apresentação de ideias sobre novos negócios/tipos de clientes para a organização.

No entanto, cabe ressaltar que algumas das agências pesquisadas aparentaram não dispor de qualquer sistemática (ou atividade) de reconhecimento de novos segmentos de mercado. Nelas, o processo de identificação de novos tipos de clientes ocorre de forma reativa, acidental, não estruturada, baseado principalmente na intuição ou sorte dos dirigentes da organização.

#### **4.2. Sistemática de seleção de mercados-alvo**

A pesquisa revelou que, na grande maioria das agências de comunicação pesquisadas, a seleção de segmentos de mercado (tipos de clientes-alvo) não ocorre de modo planejado, deliberado, formalizado e com análises estruturadas, mas como resultado de decisões assistemáticas, despretensiosas e gradativas, tomadas durante a evolução da agência e o seu relacionamento com o mercado.

Na prática, essas agências selecionam seus mercados-alvo em função de uma ou algumas das seguintes situações: da constatação de que os

esforços de prospecção da agência são mais bem sucedidos para determinados tipos de clientes; da percepção de que as competências e serviços da agência são mais adequados para certos tipos de clientes; da descoberta de que determinados tipos de clientes não são rentáveis para a agência; da compreensão de que a agência não consegue desenvolver relacionamento produtivo ou duradouro com certos tipos de clientes.

As decisões sobre segmentos-alvo são tomadas principalmente em decorrência da aprendizagem das agências nos processos de prospecção e relacionamento com clientes. Por meio desses processos as agências pesquisadas tendem a aprender com a experiência, erros e/ou acertos cometidos e a identificar as situações e/ou características que tornam determinados tipos de clientes mais atraentes para a organização.

Outro aspecto identificado na pesquisa é a maioria das agências pesquisadas dispor de mercado-alvo definido. Os segmentos-alvo são geralmente descritos considerando-se as características da organização-cliente. O Quadro 6 apresenta as variáveis utilizadas pelas agências de comunicação pesquisadas para descrever o perfil dos segmentos/clientes-alvo, classificadas segundo os aspectos demográfico, perfil da organização, processo de compra e fatores situacionais.

As variáveis de segmentação mais utilizadas pelas agências estudadas são: organização pertencente a ramo de atividade importante, organização localizada em determinada área geográfica, organização com objetivo de crescimento, organização atuante num mercado em expansão, organização consciente da importância da comunicação, organização que remunera via valor fixo/mensal (*fee*), organização disposta a desenvolver relacionamento de longo prazo, organização ética no relacionamento com fornecedores e organização com verba de comunicação superior a determinado patamar.

**Quadro 6: Variáveis utilizadas pelas agências para descrever os perfis dos segmentos-alvo**

<p><b>Demográficas</b>                  Organização que pertença a ramos de atividade agressivos em comunicação                  Organização que pertença a ramos de atividade importantes                  Organização importante ou ascendente em determinados ramos de atividade                  Organização de porte médio ou grande</p> <p>Organização localizada em determinada área geográfica</p> <p><b>Perfil da organização</b>                  Organização agressiva e com objetivos de crescimento                  Organização sem cultura de comunicação, mas interessada em desenvolvê-la                  Organização que atue em mercado que esteja em expansão                  Organização que seja anunciante forte em meios de comunicação de massa                  Organização consciente da importância estratégica da comunicação e do <i>marketing</i>                  Organização com administração profissionalizada                  Organização com valores e características semelhantes aos da agência</p>	<p><b>Processo de compra</b>                  Organização que disponha de profissionais especializados em <i>marketing</i>                  Organização com política de contratação de agência na forma de contrato anual                  Organização com sistemática de remuneração por valor fixo/mensal (<i>fee</i>)                  Organização disposta a desenvolver relacionamento de longo prazo com a agência                  Organização com postura ética no relacionamento com os fornecedores</p> <p><b>Fatores situacionais (perfil da demanda)</b>                  Organização que demande serviços de qualidade e criatividade                  Organização que demande serviços com possibilidade de conquistar premiações                  Organização cuja demanda possa ser atendida com serviços eficazes e de resultados                  Organização cuja demanda possa ser atendida com planejamento adequado                  Organização com verba de comunicação disponível superior a determinado patamar</p>
---	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Quase todas as agências de comunicação pesquisadas delimitam seus segmentos-alvo com base em aspectos geográficos. Segundo elas, isso ocorre porque os serviços de comunicação requerem muita interação pessoal, relacionamento constante com os clientes e apresentações de serviços interativas e personalizadas. Ademais, quando esse atendimento é feito a distância, há risco de dificuldades para a organização, tais como dificuldades de relacionamento, problemas de comunicação interpessoal, elevação dos custos, tempo despendido com deslocamentos e a dificuldade de conhecer as políticas, culturas e estruturas dos clientes.

As agências de comunicação estudadas que adotam a delimitação geográfica atendem a mercados como: a região sul do País, todo o Estado de Santa Catarina ou apenas algumas microrregiões de Santa Catarina; organizações localizadas em Santa Catarina e cujo mercado-alvo seja a região sul do Brasil; organizações localizadas em outras regiões do Brasil, mas interessadas em desenvolver ações de comunicação na Região Sul ou no Estado de Santa Catarina.

Convém ressaltar que há agências de comunicação que não delimitam seus segmentos-alvo com base em fatores geográficos, geralmente porque não consideram esse aspecto importante na definição do mercado-alvo. Essas agências estão sempre dispostas a atender clientes de qualquer localização, desde que o porte ou a verba de comunicação viabilize o deslocamento do seu pessoal de serviços e/ou o estabelecimento de escritório na localidade do cliente.

A delimitação dos segmentos-alvo com base no setor ou ramo de atividade é pouco praticada pelas agências de comunicação pesquisadas. Embora utilizem esses fatores na descrição dos clientes desejados, em razão da importância de determinados ramos na economia local ou da agressividade com que determinados setores/ramos investem em comunicação, elas também não consideram o ramo um delimitante relevante de mercados-alvo. O Quadro 7 apresenta, segundo a frequência de citação, os motivos mencionados pelas agências para a não-delimitação do mercado com base no setor ou ramo de atividade.

### Quadro 7: Motivos da não-delimitação do mercado com base no setor ou ramo

Impossibilidade de atender clientes concorrentes Quantidade limitada de clientes no mercado regional Crença de que os conhecimentos de comunicação são aplicáveis igualmente em quaisquer setores Incertezas e riscos decorrentes da concentração Não reconhecimento de problemas ou dificuldades causados pela diversidade de clientes Possibilidade de aprendizagem com clientes diferentes Grau de diversidade da economia regional Desejo de aumentar o mercado de atuação e as chances de conquista de novos clientes Necessidade de obter um faturamento estável Visão de que a diversidade de clientes é um desafio para a agência Preferência pessoal por uma carteira de clientes diversificada
--

Fonte: Dados da pesquisa.

A agência de comunicação que indicou dispor de mercado-alvo melhor definido teve seu processo de seleção gerado pela insatisfação da própria organização com o seu desempenho. A agência atendia diversos tipos de clientes, oferecia vários tipos de serviços e tinha um faturamento elevado. No entanto, ela padecia de muitas falhas nos serviços, de reclamação dos clientes, de queixas dos funcionários e de baixa rentabilidade. Em decorrência desses aspectos, a agência resolveu promover uma pesquisa de opinião com clientes/funcionários e descobriu que era percebida como organização não diferenciada e sem foco de atuação. A partir da pesquisa, a agência decidiu redirecionar o seu negócio, redefinir o perfil dos

segmentos-alvo e reduzir a quantidade de clientes atendidos pela organização.

Apesar de a maioria das agências de comunicação pesquisadas ter revelado que dispõe de mercados-alvo definidos, quase todas elas mencionaram também dispor, na carteira de clientes, de organizações com características diferentes e/ou a disposição para atender novos clientes com perfil diferente do desejado. O Quadro 8 apresenta os principais motivos alegados pelas agências de comunicação para essa prática. Quando isso ocorre com frequência, é possível que a organização esteja falhando na definição dos segmentos-alvo ou no sistema de prospecção de novos clientes.

### Quadro 8: Motivos do atendimento de clientes com perfil diferente do desejado

Necessidade de realização de determinado nível de faturamento Necessidade de obtenção de determinado volume de serviços Dificuldade de conquista de novos clientes com o perfil desejado Existência de organizações com características que tornam circunstancialmente o atendimento viável Existência de organizações com perspectiva de se tornarem clientes atraentes no futuro
--

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe ainda destacar que, entre as agências de comunicação pesquisadas, há algumas que aparentaram não dispor de mercado-alvo conscientemente definido, nem adequadamente delimitado, focalizado e formalizado. Tais agências são aquelas que: não têm estabelecido os tipos de clientes que interessam à organização; prestam serviços a qualquer cliente que apareça; desejam

atuar em ramos de atividade importantes, mas não definem quais são os ramos; não delimitam a sua área geográfica de atuação; procuram obter clientes com base apenas na verba disponível para investimentos em comunicação; e/ou definem o perfil de cliente desejado, mas não o observam nas ações de prospecção.

### Quadro 9: Tipos de problemas provocados pela indefinição do mercado-alvo

Dificuldades para satisfazer ou superar as expectativas de certos tipos de clientes
Problemas para lidar com clientes que valorizam aspectos diferentes dos serviços
Dificuldades para conhecer suficientemente o negócio dos clientes
Problemas para oferecer soluções customizadas e atendimento personalizado
Dificuldades para dispor de competências específicas de interesse de certos clientes
Problemas com a qualidade e produtividade dos serviços
Dificuldades para dispor de pessoal especializado ou com conhecimento em mídias específicas
Problemas com cultura organizacional indefinida ou valores não orientados para serviços
Dificuldades para estabelecer estratégias de <i>marketing</i>
Problemas com mecanismos, sistemas ou políticas de gestão conflitantes
Dificuldades para obter o desempenho e a rentabilidade desejados

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 9 apresenta a relação dos tipos de problemas ou dificuldades que, na visão das agências pesquisadas, podem ocorrer quando a organização não dispõe de mercado-alvo definido, delimitado e/ou focalizado adequadamente.

Algumas das agências pesquisadas têm a opinião de que não é necessário definir o mercado-alvo e que agência de comunicação não pode ser direcionada somente para determinados tipos de clientes. Segundo elas, a delimitação de mercados-alvo restringe a capacidade da agência de obter novos clientes e deve ser aplicada somente pelas agências localizadas em regiões de grande potencial ou que são especializadas em determinados serviços (como promoção de vendas e *marketing* direto, por exemplo).

#### 4.3. Gestão da compatibilidade entre clientes

As agências de comunicação pesquisadas manifestaram não ter problemas com relação à administração da compatibilidade entre os clientes. Para evitar conflitos entre os diferentes tipos de clientes, essas agências adotam uma política de atendimento com exclusividade, ou seja, não prestam serviços a organizações mutuamente concorrentes de um mesmo mercado ou ramo de atividade. Com essa política, essas agências de comunicação buscam atender às exigências dos clientes, respeitar o código de ética da categoria e preservar a sua imagem no mercado.

Há agências de comunicação onde essa política é mais radical e o atendimento é feito apenas a um único cliente por ramo de atividade. No entanto, também há agências que aceitam atender organizações-cliente que atuam no mesmo ramo de atividade, desde que não comercializem produtos

similares, não atuem no mesmo mercado geográfico e/ou não forneçam seus produtos a consumidores do mesmo segmento de mercado (como consumidores de mesma classe social, nível de renda e/ou localidade).

A totalidade das agências pesquisadas afirmou que costuma ser transparente com seus clientes, comunicando sobre sua política no início do relacionamento, e que tem por prática consultar seus clientes no caso de risco de conflito com novos clientes.

As agências de comunicação que adotam essa política informaram também que costumam formalizar esse compromisso com clientes, geralmente via contratos de serviços com os clientes que operam no sistema de remuneração por valor fixo/mensal (*fee*) e/ou que exigem exclusividade no edital de licitação. Nenhuma das agências pesquisadas adota a prática de estabelecer períodos de carência da exclusividade após o encerramento do contrato de serviços.

Os dados analisados mostram que a totalidade das agências pesquisadas zela pela compatibilidade entre os diferentes tipos de clientes atendidos, tanto nas ações de prospecção de novos clientes como nos processos de atendimento e relacionamento com os clientes atuais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo conhecer a prática de segmentação de mercado, seleção de mercados-alvo e gestão da compatibilidade entre clientes de agências de comunicação. A análise dos dados coletados revelou que, com relação à abordagem de mercado, a totalidade das agências pesquisadas



adota a estratégia de *marketing* diferenciado, ou seja, atende diversos segmentos de mercado com diferentes tipos de serviços. Essa estratégia é amplamente empregada pelas agências que temem o risco de concentração do negócio em poucos segmentos e que atendem clientes que demandam serviços diversificados e especializados.

No que tange à identificação de segmentos, a pesquisa revelou que, embora as agências pesquisadas não utilizem sistemática estruturada (nem técnicas estatísticas apropriadas), a maioria delas costuma classificar os clientes potenciais em segmentos de mercado, utiliza diferentes bases de segmentação e está atenta ao reconhecimento de novas oportunidades de segmentos-alvo. A segmentação de mercado é frequentemente empregada pelas agências quando da definição de mercados-alvo, da descrição dos tipos de clientes desejados e da prospecção de novos clientes.

Com relação à seleção de segmentos-alvo, a pesquisa mostrou que a maioria das agências pesquisadas, embora não adote também sistemática formalizada e estruturada, dispõe de mercado-alvo definido, estabelece as características dos segmentos de clientes desejáveis e escolhe os segmentos-alvo a partir de decisões tomadas durante a evolução do relacionamento com o mercado.

Quanto à gestão da compatibilidade, a totalidade das agências de comunicação pesquisadas declarou não ter problemas de incompatibilidade entre os seus clientes e adotar uma política de atendimento apropriada para evitar conflitos potenciais. Todas evitam atender clientes mutuamente concorrentes e, no caso de contratos de serviços, formalizam um compromisso de exclusividade com seus clientes. Elas procuram atender às exigências dos próprios clientes, respeitar o código de ética estabelecido pela categoria e preservar a imagem/credibilidade junto ao mercado.

Conforme a pesquisa, as agências de comunicação veem as decisões sobre segmentação e seleção de mercados-alvo como necessárias. Segundo elas, essas decisões devem ser tomadas com base nas características da organização, do perfil dos clientes potenciais e dos aspectos relacionados ao ambiente de mercado.

Com relação às oportunidades de melhorias identificadas, cabe sugerir que as agências de

comunicação pesquisadas poderiam: identificar os segmentos e/ou as novas oportunidades de segmentos de mercado por meio de métodos de pesquisa apropriados e de técnicas estatísticas multivariadas; dispor de mercados-alvo mais adequadamente delimitados, focalizados e formalizados; selecionar segmentos-alvo com base em sistemáticas mais deliberadas e estruturadas; evitar atender, em quantidade demasiada, clientes que não têm o perfil compatível com os segmentos de mercado desejados.

Ainda que de forma não conclusiva, os resultados deste estudo relevam que as agências de comunicação pesquisadas gerenciam com propriedade a compatibilidade entre os clientes atendidos e que fazem uso de segmentação e seleção de mercados, embora careçam de métodos mais deliberados/estruturados que possam melhorar a prática da organização.

Os dados desta pesquisa, no que tange à sistemática de identificação de segmentos, confirmam as declarações de Frank, Massy e Wind (1972), Kotler, Hayes e Bloom (2002) e Bolton e Myers (2003), segundo as quais bases demográficas e do perfil da organização são comumente empregadas no setor de serviços. A pesquisa revelou também que as agências de comunicação pesquisadas não empregam, na identificação e seleção de segmentos, sistemáticas estruturadas como as propostas por Alfansi e Sargeant (2000) e Zeithaml e Bitner (2003). Os dados desta pesquisa confirmam ainda as conclusões dos estudos de Ikeda e Oliveira (1999) e de Nino e Gouvêa (2004) sobre o ramo de agências de viagem, que revelaram a utilização parcial de segmentação de mercado nesse ramo e a necessidade de métodos de segmentação mais formais e com procedimentos mais sistematizados.

Durante a realização deste trabalho, algumas possibilidades de estudos futuros foram identificadas. Como sugestão, propõem-se: o dimensionamento via estudo quantitativo da prática de segmentação de mercado das agências de comunicação do Estado de Santa Catarina; a investigação sobre a influência da segmentação e seleção de mercados no desempenho das agências de comunicação; um estudo comparativo das práticas de agências de comunicação de diferentes Estados e o estudo de novas sistemáticas de

identificação e seleção de segmentos adaptadas às agências de comunicação.

Este estudo representa uma contribuição teórica e prática ao problema investigado. Ele possibilita a ampliação do conhecimento acadêmico sobre a aplicação da segmentação de mercado no setor de serviços, um campo de estudo ainda pouco investigado se comparado ao do setor de manufatura. Os resultados do estudo contribuíram também para reforçar as conclusões de outros estudos acadêmicos realizados sobre o assunto. Além disso, os dados coletados proporcionam um conjunto de informações sobre estratégias de *marketing* que interessa às agências de comunicação e às entidades de classe do ramo, conforme verificado durante a realização deste trabalho.

Apesar dos cuidados metodológicos empregados para assegurar a qualidade e validade dos resultados, o presente trabalho está sujeito a limitações decorrentes da própria natureza e propósito do estudo. O tipo de pesquisa adotado proporciona resultados que auxiliam apenas na compreensão e na obtenção de *insights* sobre os assuntos investigados. O método de amostragem utilizado impede a inferência ou generalização dos resultados, restringindo as conclusões às agências de comunicação estudadas. A estrutura da amostragem é restrita, contempla elementos que pertencem somente ao Estado de Santa Catarina e não contém todas as organizações que compõem as principais agências de comunicação desse Estado. O método de coleta de dados aplicado está sujeito à subjetividade, experiência e percepção do pesquisador.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALFANSI, L.; SARGEANT, A. Market segmentation in the Indonesian banking sector: the relationship between demographics and desired customer benefits. *International Journal of Bank Marketing*, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 64-74, 2000.

ANDERSON, C. *The Long Tail: why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperion, 2006.

BEANE, T. P.; ENNIS, D. M. Market segmentation: a review. *European Journal of Marketing*, [S.l.], v. 21, n. 5, p. 609-625, 1987.

BOLTON, R. N.; MYERS, M. B. Price-base global market segmentation for services. *Journal of Marketing*, [S.l.], v. 67, n. 3, p. 108-128, July 2003.

BONOMA, T.; SHAPIRO, B. *Segmenting the industrial market*. Lexington, MA: Lexington Books, 1983.

CLARKE, G. *Marketing de serviços e resultados: teoria e prática para ações e campanhas bem-sucedidas*. São Paulo: Futura, 2001.

DAVIDOW, W. H.; UTTAL, B. Service companies: focus or falter. *Harvard Business Review*, [S.l.], v. 67, n. 4, p. 77-86, July-Aug. 1989.

DHALLA, N.; MAHATOO, W. Expanding the scope of segmentation research. *Journal of Marketing*, [S.l.], v. 40, n. 2, p. 34-41, 1976.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. *Marketing*. 11. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FOEDERMAYR, E. K.; DIAMANTOPOULOS, A. Export segmentation effectiveness: index construction and link to export performance. *Journal of Strategic Marketing*, v. 16, n. 2, p.129-156, May 2008.

FRANK, R. E.; MASSY, W.; WIND, Y. *Market segmentation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972.

GREENBERG, M.; McDONALD, S. Successful needs/benefits segmentation: a user's guide. *The Journal of Consumer Marketing*, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 29-36, 1989.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HOFFMAN; BATESON, J. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégias de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. *B2B: gestão de marketing em mercados industriais e*

- organizacionais. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa anual da indústria. Rio de Janeiro, 2002a.
- \_\_\_\_\_. *Pesquisa anual de serviços*. Rio de Janeiro, 2002b.
- IKEDA, A. A.; OLIVEIRA, T. M. V. Aspectos de *marketing* em agências de viagens e turismo. *Caderno de Pesquisas em Administração da USP*, São Paulo, v. 1, n. 10, p. 23-34, 1999.
- KARA, A.; KAYNAK, E. Markets of a single customer: exploiting conceptual developments in market segmentation. *European Journal of Marketing*, [S.l.], v. 31, n. 11/12, p. 737-895, 1997.
- KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. *Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2002.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LOWRY, J.; WREGGE, W. Is niche *marketing* suitable for your accounting practice? *Journal of Professional Services Marketing*, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 137-146, 1996.
- NIÑO, F. M.; GOUVÊA, M. A. O processo de posicionamento estratégico nas empresas de serviços turísticos: um estudo de caso em agências de viagem da cidade de São Paulo. *Caderno de Pesquisas em Administração da USP*, São Paulo, v. 11, n. 1, 2004.
- ONUFREY, S.; MOSKOWITZ, H. Rethinking segmentation. *ABA Banking Journal*, v. 100, n. 10, p. 26-34, Oct. 2008.
- SMITH, W. R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, v. 21, n.1, p. 3-8, 1956.
- WEBSTER, F. JR. *Industrial marketing strategy*. 3. ed. Nova York: John Wiley & Sons Inc., 1991.
- WYNER, G. A. Beyond Segmentation. *Marketing Management*, v. 18, n. 2, p. 6-7, Mar.-Apr. 2009.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.