



Segmentos de Clientes

Introdução

Qualquer Organização serve pelo menos um tipo de **Cliente ou Segmento de Cliente**. Para melhor responder às necessidades dos clientes, é fundamental identificá-los.

- A quem se destinam os produtos/serviços que a sua Organização fornece?
- A quem é que a sua empresa se dirige para resolver o problema?
- Existem clientes "mais importantes"? Quem são eles?

Objetivo

O objetivo deste módulo é ajudá-lo a compreender o que são os Segmentos de Clientes e como pode aplicar este conhecimento no seu plano de negócios.

Conhecimentos a adquirir

- Compreender o que é um Segmento de Cliente;
- Perceber a importância dos Segmentos de Clientes num Modelo de Negócio;
- Ilustrar diferentes modelos de Segmentos de Clientes;
- Reconhecer como os diferentes Segmentos de Clientes podem ter impacto noutras partes do Modelo de Negócio.

Palavras-chave

- Segmentos de Clientes
- Mercado de Massas
- Nicho de Mercado
- Segmentado
- Diversificado
- Plataformas multilaterais
- Estudos de mercado
- Perspetiva do cliente





Contextualização teórica

Os Segmentos de Clientes estão localizados no lado superior direito da Modelo de Negócio Canvas.

Criado por:		Criado por:		Data:	versão:	
Parcerias-Chave Querão as nossas Parcerias-Chave? Quem são as nossas Parcerias-Chave? Que Recursos-Chave utilizamos a ajudar as nossas parcerias? Que Atividades-Chave são realizadas pelas nossas parcerias? MOTIVAÇÃO PARA OS PARCERIOS Otimização e crescimento de recursos Redução de risco e do incerto Aquisição de recursos e habilidades específicas	Atividades-Chave Que Atividades-Chave são necessárias para apresentar a nossa Proposta de Valor? E para definir os Canais de Distribuição? E as Relações com Clientes? E os Fluxos de Rendimentos? CATEGORIAS Produção Resolução de problemas Planeamento/ Gestão	Proposta de Valor Que valor é que fornecemos aos clientes? Qual dos problemas dos nossos clientes estamos a ajudar a resolver? Que partes do produto/serviço estamos a oferecer a cada Segmento de Clientes? Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer? CARACTERÍSTICAS Revoluções Conveniência Personalização Preço Marca/Estilo Preço Redução de Custo Redução de Risco Acessibilidade Conveniência/Utilidade	Relações com os Clientes Que tipo de relação é esperado pelos nossos Segmentos de Clientes? Quais é que já estão presentes? Como estão integradas com o resto do nosso Modelo de Negócio? Quanto custam manter os diferentes tipos de Relação existentes? EXEMPLOS Assistência Personal Assistência Personal Dedicada Auto-serviço Serviços automatizados Comunidade Co-criação	Segmentos de Clientes Para quem estamos a criar valor? Quem são os nossos clientes mais importantes? Mercado de massa Nicho de Mercado Segmentado Diverso/Unico Plataforma multilateral	Recursos-Chave Que Recursos-Chave são necessários para definir a nossa Proposta de Valor? E para definir os Canais de Distribuição? e as Relações com os Clientes? e os Fluxos de Rendimentos? TIPOS DE RECURSOS Física Intelectual (patentes de marca, direitos de autor, dados) Humano Financeiro	Canais Através de que Canais é que os nossos Segmentos de Clientes querem ser contactados? Como é que estamos a alcançar-lhes agora? Como estão integrados os nossos Canais? Quanto custam manter? Quais são os reais rendimentos? Como estamos a integrá-los com as rotinas dos nossos clientes? FASES DOS CANAIS 1. Consciência – Como é que sensibilizamos e informamos o público-alvo dos produtos e serviços da nossa empresa? 2. Aquisição – Como apelamos os clientes a avaliar a nossa Proposta de Valor? 3. Aquisição – Como é que permitimos aos clientes o acesso de produtos/serviços? 4. Entrega – Como é que entregamos a Proposta de Valor aos clientes? 5. Pós-venda – Como é que prestamos apoio aos clientes após a venda?
Estrutura de Custos Quais são os custos mais importantes implicados no nosso Modelo de Negócio? Que Recursos-Chave são mais caros? Quais são os Atividades-Chave mais dispendiosas? O SEU NEGÓCIO É Com base nos custos (estrutura de custos mais simples, propensão de baixo preço, customização máxima, auto-serviço abrangente) Orientado para o valor (avaliado na criação de valor, propensão de maior preço)	Fluxos de Rendimento Qual é o valor que os nossos clientes estão dispostos a pagar? Pelo quê que estão atualmente a pagar? Como estão atualmente a pagar? Quanto é que preferem pagar? Quanto é que cada Fluxo de Rendimento contribui para o Rendimento total? TIPOS Venda de ativos Taxa de utilização Licenciamento Agências e Mediações Empreitadas / Serviço Leasing	FIXAÇÃO DINÂMICA DE PREÇOS Negociação (diferendo de preços) Crédito de Rendimento Mercado em Tempo Real				





Objetivos

- Os clientes são uma componente essencial de qualquer empresa, pois sem eles não existe negócio. Os negócios devem desenvolver-se, e não apenas manter-se constantes. Assim, é crucial compreender como é que a sua organização pode ajudar na satisfação dos clientes.
- A decisão sobre o Segmento de Cliente da empresa é de grande importância, pois tem um grande impacto no resto do Modelo de Negócio. Por exemplo, se escolher um mercado demasiado amplo, pode dificultar a resposta a necessidades específicas do cliente. Por outro lado, se escolher um mercado demasiado restrito, pode não ter clientes suficientes para ter sucesso no funcionamento sustentável do negócio. É relevante mencionar que esta decisão depende do contexto e do Modelo de Negócio no geral, uma vez que algumas empresas podem funcionar bem num Mercado de Massas, enquanto outras podem funcionar bem num Nicho de Mercado.
- Uma vez que é praticamente impossível ter conhecimento específico das necessidades de cada cliente (a menos que esteja a trabalhar com um número reduzido de clientes), é importante **agrupar os seus clientes em segmentos**, considerando as características, necessidades e comportamentos em comum.
- Os Modelos de Negócio variam, podendo servir um ou vários Segmentos de Clientes, ser semelhantes ou muito distintos entre eles.

Segmentar permite:

- Adaptar o produto a diferentes Segmentos de Clientes, identificar melhorias e novas oportunidades de produto;
- Criar campanhas para segmentos específicos de clientes a fim de aumentar a eficácia de *marketing*;
- Escolher o canal mais apropriado para cada Segmento de Cliente;
- Desenvolver melhor relacionamento com os clientes;
- Testar opções de preço;
- Identificar diferentes níveis de lucros em Segmentos de Clientes diferentes.

Tudo isto permite melhorar o serviço ao cliente, assim como a sua satisfação, e adaptar melhor o Modelo de Negócio de acordo com os Segmentos de Clientes.

Só após uma identificação correta dos Segmentos de Clientes é que uma empresa pode responder à pergunta:

- **A QUEM** vai apresentar e dedicar a sua Proposta de Valor?





Uma Segmentação correta do cliente é importante, pois um erro nesta etapa, como por exemplo identificar incorretamente os clientes comerciais, ou potenciais clientes, pode levar a conclusões erradas.

Depois de identificar **A QUEM**, pode perguntar **COMO** é que o seu produto vai beneficiar o cliente, ou como é que vai reduzir o seu "incómodo" (inconveniência). Também pode perguntar **QUANDO** e **ONDE**, para obter mais informações sobre como aumentar e fornecer a sua Proposta de Valor.

Como fazer

Em primeiro lugar, para Segmentar os clientes, é necessário obter informação sobre eles. Pode obtê-la a partir de dados de compra, isto é, das suas compras ou da própria transação.

Os clientes podem ser agrupados de acordo com:

- as suas necessidades e o tipo de oferta que lhes convém (i.e., de baixo custo, ou *premium*);
- outras considerações sobre o tipo de produtos;
- o canal de distribuição utilizado (e.g., online, retalho, etc.);
- o tipo de relação com cliente (relação transacional vs. assistência pessoal);
- o lucro (perda, gratuito, baixo ou alto).

A Segmentação pode ser feita de acordo com características muito diferentes, e não apenas de acordo com os elementos anteriores apresentados. Um dos primeiros tipos de Segmentação que pode ser considerado é se o cliente é um indivíduo único ou se se trata de uma empresa. Depois disso, uma Segmentação adicional pode ser feita utilizando:

Empresa

- Tamanho
- Mercado
- Localização
- Produtos anteriores

Clientes

- Idade
- Género
- Estado civil
- Estatuto social
- Localização (urbano, suburbano, rural)
- Faixa etária (adolescente, jovem-adulto, meia-idade, reformado)





Para além da informação de compra, outra forma de recolher informação sobre os clientes é através de **estudos de mercado**.

Estes estudos fornecem informações sobre preferências, margens de preços aceites, possíveis requisitos sobre a qualidade, ou sustentabilidade, informações sobre a aceitação do produto por parte dos consumidores, comportamentos que possam indicar as suas necessidades e formas de as satisfazer, e ainda o seu processo de tomada de decisão.

Para obter esta informação, podem ser utilizados **inquéritos** e **focus-grupo**. Existem empresas especializadas que prestam este tipo de serviço, que se apoiam na experiência de cientistas sociais, tais como Psicólogos, Sociólogos e Especialistas de Mercado.

As grandes empresas, por vezes, têm o seu próprio departamento de estudos de mercado.

Mesmo sem a possibilidade de contratar estes profissionais, ou de subcontratar estes serviços, pode fazer a sua própria abordagem ao mercado, e chegar a potenciais clientes comunicando diretamente com eles.

Pode utilizar informações de compra, estudos de mercado, ou uma forma mais simples que envolva ouvir os seus clientes (ou potenciais clientes).

É muito importante recolher informação sobre a perspetiva do cliente. Mudar o foco da perspetiva Organizacional para a do cliente levanta um conjunto de questões:

Perspetiva da companhia	Perspetiva do cliente
Quanto é que podemos lucrar com este produto?	Qual é a margem de preços aceitável para este produto?
Que tipo de relação vamos criar com o cliente?	Que tipo de relação é esperada?
Que produto/serviço iremos vender?	Como é que posso ser ajudado/ ficar satisfeito com este produto/serviço?





Tipos

Vamos agora explorar diferentes abordagens à Segmentação do Cliente. O que se segue não se trata de uma lista de segmentos, mas de uma lista de possíveis formas de lidar com os Segmentos de Clientes, nomeadamente:

- Mercado de Massas
- Nicho de Mercado
- Segmentação
- Diversificação
- Plataformas multilaterais

Mercado de Massas

Os Modelos de Negócio que visam mercados de massas não fazem distinção entre Segmentos de Clientes.

Desenvolvem os seus Modelos de Negócio considerando um grande grupo de pessoas com as mesmas necessidades, ou problemas, independentemente das suas características, por mais diferentes que estes clientes possam ser.

O negócio dos produtos domésticos é um exemplo de um mercado de massas.

Nicho de Mercado

Esta abordagem de mercado visa clientes muito específicos e/ou especializados, pelo que, por definição, servem um mercado relativamente pequeno. O Modelo de Negócio é construído em torno de uma necessidade muito específica para que todos os blocos sejam adaptados com esse objetivo em vista, incluindo a Proposta de Valor, os Canais, e as Relações com os clientes.

Um exemplo é o nicho de mercado dos alimentos biológicos, que é uma parte específica do mercado alimentar

Segmentado

Em vez de ter como alvo um mercado de massas ou um nicho de mercado, alguns Modelos de Negócio identificam diferentes segmentos dos seus clientes, adaptando o seu Modelo de Negócio às necessidades dos diferentes segmentos. Dito isto, podem utilizar Canais diferentes, Relações com Clientes, ou uma Proposta de Valor diferente, consoante o segmento.

Os bancos, por exemplo, podem utilizar abordagens diferentes para clientes diferentes, considerando os seus recursos. Os clientes com menos recursos fazem parte de um grupo maior do que os clientes com





mais recursos, e as suas necessidades diferem, pelo que os produtos e o tipo de abordagem necessária são adaptados pelo banco de acordo com estes segmentos.

As lentes da máquina fotográfica e a indústria de processamento de imagem também servem diferentes clientes com diferentes necessidades. A venda da câmara fotográfica é um mercado livre, mas com o tempo, surgiu associada a um novo mercado, a câmara de telemóveis. No segmento dos telemóveis, a importância do tamanho da lente e as necessidades do processamento de imagem podem diferir. Mercados mais recentes, como a condução assistida, apresentam outros desafios.

Diversidade

A abordagem Diversificada é semelhante à abordagem segmentada mencionada anteriormente, porque serve mais do que um segmento. Ao mesmo tempo, difere porque os segmentos não são semelhantes. Não se trata de adaptar a Proposta de Valor a um segmento ligeiramente diferente, mas a um segmento completamente distinto.

A Amazon é um bom exemplo desta abordagem. Começou como uma plataforma de comércio eletrónico. Mais tarde, utilizando a sua plataforma informática, a Amazon começou a fornecer outros serviços, como serviços de *cloud computing*, de *streaming*, *Amazon Prime*, e o mercado de inteligência artificial.

Estes são apenas alguns exemplos de Segmentos de Clientes e Propostas de Valor muito diversificados. A Amazon explorou muitas outras áreas, tendo algumas sido mais bem sucedidas do que outras.

Plataformas multilaterais (ou mercados multilaterais)

Os Modelos de Negócio multilaterais são modelos que ligam dois ou mais Segmentos de Clientes diferentes, cada um dos quais beneficia um do outro. Isto serve para facilitar a interação entre segmentos.

Por exemplo, o Modelo de Negócio da consola de videojogos liga o Segmento de Clientes dos criadores de jogos e o Segmento de Clientes dos jogadores. Um não existe sem o outro. Sem jogos disponíveis para a consola, não haveria jogadores, e sem os jogadores que compram a consola, não haveria interesse por parte dos criadores de jogos.

Exemplos e Boas Práticas

É muito importante identificar corretamente os Segmentos de Clientes a fim de melhor satisfazer as necessidades de cada um, criar relações adequadas e de estabelecer uma boa compatibilidade.

Uma melhor definição e organização dos Segmentos de Clientes permitirá uma resposta mais satisfatória às suas expectativas dos clientes, e até mesmo criar oportunidades e sinergias.





Eis alguns exemplos (nos slides seguintes) de utilização e aplicação de Segmentos de Clientes em diferentes Modelos de Negócios.

Mercados multilaterais

É relevante obter uma compreensão detalhada dos diferentes Segmentos de Clientes para manter um bom equilíbrio entre eles e permitir um desenvolvimento do seu negócio. Com esse conhecimento, poderá descobrir, por exemplo, que segmento é mais sensível ao preço, e posteriormente decidir reduzir o preço de modo a tornar o produto mais acessível.

Algumas empresas de consolas decidiram vender consolas a preços baixos para atrair mais criadores de jogos e vender mais jogos aos *gamers*.

Um exemplo ainda mais extremo é o jornal gratuito, que visa conseguir o maior número de leitores para assegurar lucro através da publicidade, ligando assim a indústria publicitária aos leitores / consumidores. Um segmento (os leitores) está a ter um serviço gratuito. Estes, por sua vez, atraem outro segmento lucrativo (a indústria do marketing) que paga pelos anúncios.

Desagregação de negócio

A "desagregação", em termos muito simples, refere-se à separação de diferentes linhas de negócio. Esta perspetiva de Modelo de Negócio defende que, para algumas empresas que agrupam diferentes tipos de negócio, pode ser melhor "desagregar o negócio" para melhor compreenderem as diferentes respostas e medidas que devem dar aos diferentes Segmentos de Clientes.

Alguns bancos privados decidiram separar-se, entendendo que os seus clientes se encontravam em segmentos muito distintos. Incluía, por exemplo, indivíduos ricos e famílias à procura de gestão de fortunas, como também outros bancos e consultores que usufruíam dos seus produtos financeiros. Utilizaram esta técnica de forma a concentrarem-se nos diferentes segmentos, adaptando aos seus objetivos e necessidades.

Ajustaram os seus Modelos de Negócio, considerando os diferentes Segmentos de Clientes (dedicando um para cada Segmento de Clientes), evitando objetivos contraditórios e possíveis *trade-offs*.

Por exemplo, o objetivo de vender produtos financeiros criados pelo banco entrava em conflito com o objetivo de prestar um melhor aconselhamento a clientes individuais, mesmo que isso significasse vender os produtos financeiros de outros bancos.





Companhias aéreas

Inicialmente, o Segmento de Clientes das companhias aéreas era a população de classe alta, devido ao elevado custo das viagens aéreas. Isto definiu a Proposta de Valor, juntamente com os serviços oferecidos entre todas as outras partes constituintes do Modelo de Negócio.

Com a evolução da tecnologia para viagens aéreas, como a utilização de motores a jato, os custos dos voos baixaram. Isso levou à possibilidade de abranger diferentes Segmentos de Clientes, criando-se diferentes instalações para diferentes Segmentos de Clientes, tais como a Primeira Classe e a Classe Económica. Com o tempo, o aparecimento de companhias aéreas de baixo custo democratizou ainda mais as viagens. Estas companhias concentraram-se em reduzir o custo (eliminando serviços não essenciais ou "luxos") de modo a fornecer um preço mais baixo e conseguir ainda mais clientes.

O sucesso das companhias aéreas de baixo custo leva a que as tradicionais também disponibilizem opções de baixo custo aos seus clientes.

Nestes exemplos, as revisões dos Modelos de Negócio permitiram que as empresas chegassem a diferentes Segmentos de Clientes. A consideração de diferentes Segmentos de Clientes provocou mudanças nas Propostas de Valor e nas relações com os clientes.

Em alguns casos, foram criadas novas marcas a fim de fazer uma divisão clara entre as ofertas a diferentes Segmentos de Clientes, tais como "Go Fly", subsidiária de baixo custo da British Airways. Mesmo dentro da mesma empresa, é bastante comum, hoje em dia, haver diferentes níveis de ofertas para a mesma viagem.

Restaurantes

Depois de observar os seus clientes, um determinado restaurante percebeu que eles podiam ser segmentados em clientes que compram comida para levar para casa, e clientes que se sentavam e comiam no restaurante. Esta simples compreensão originou soluções diferentes, tais como a criação de dois pontos de entrada no mesmo espaço, aumentando a facilidade de acesso e velocidade para as opções de *take-away*. Isto permite aumentar o conforto aos clientes que se sentavam e comiam no restaurante, assim como era possível uma assistência mais pessoal.

Referências e links externos

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.
- <https://strategyzer.uservice.com/knowledgebase/articles/1194379-how-do-i-use-the-customer-segments-building-block>
- <https://www.shopify.com/encyclopedia/customer-segmentation>
- <https://www.youtube.com/watch?v=m2IPvT920XM>

