

**A INSUSTENTÁVEL LEVEZA
DO
MARKETING**

Carlos Melo Brito
Professor Associado

Faculdade de Economia
Universidade do Porto
Rua Roberto Frias, 4200 Porto
PORTUGAL
Tel.: (+3512) 557 11 00 Fax: (+3512) 550 50 50
E-mail: cbrito@fep.up.pt

RESUMO

Com o surgimento de novas e mais agressivas formas de concorrência potenciadas pela evolução tecnológica, em particular no que se refere ao desenvolvimento de sofisticados sistemas de informação e comunicação operando muitas vezes à escala planetária mas orientados para o indivíduo (a Internet é apenas um dos exemplos mais conhecidos), está-se a tornar claro que estratégias marketing baseadas na segmentação dos mercados, por mais inovadoras que sejam, são com frequência ineficazes face aos objectivos que se pretendem atingir. Começa assim a assumir uma importância crescente aquilo que se designa por marketing individualizado e das relações. O objectivo deste trabalho é evidenciar as principais implicações que este novo paradigma tem no domínio da gestão empresarial.

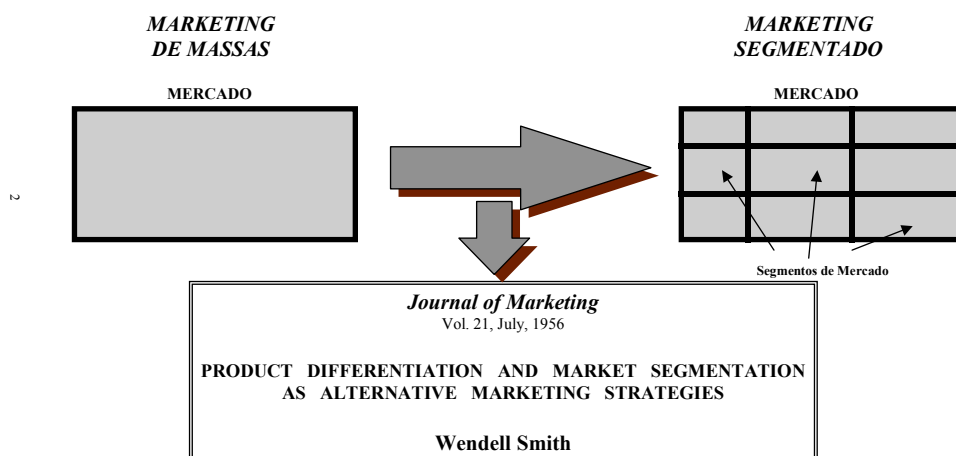
A INSUSTENTÁVEL LEVEZA DO MARKETING

É vulgar afirmar-se que o marketing procura dar resposta a três aspectos cruciais da vida das empresas. Em primeiro lugar, identificar necessidades e oportunidades de mercado que possam ser transformadas em bons negócios. Depois, ajudar no desenvolvimento desses mesmos negócios não apenas ao nível da concepção dos produtos/serviços, mas também do preço, da distribuição e de eventuais serviços associados. E, por último, contribuir para uma correcta e eficaz acção de promoção e comunicação.

No entanto, tudo isto assenta no reconhecimento de que, não sendo os mercados em geral homogéneos, é possível identificar subconjuntos de clientes com características e necessidades específicas e diferenciadas. São esses subconjuntos que vulgarmente se designam por segmentos de mercado. Deste modo, as estratégias de marketing pressupõem uma eventual segmentação do mercado, pelo que esta tem assumido o papel de pedra angular não apenas no âmbito restrito do marketing mas da própria gestão estratégica em geral.

Introduzido na literatura da especialidade por Wendell Smith num artigo publicado no *Journal of Marketing* em 1956, não é fácil encontrar um manual de marketing editado actualmente que a esse tema não dedique pelo menos um capítulo. Na realidade, esse artigo, mais de quatro décadas volvidas, é considerado um marco na medida em que representa o início da abordagem segmentada do mercado - em oposição ao marketing de massas, até aí a única forma de “fazer” marketing reconhecida pelos especialistas (Figura 1).

FIGURA 1 DO MARKETING DE MASSAS AO MARKETING SEGMENTADO



Mas como será no futuro? A razão de ser desta questão advém do facto de serem cada vez mais evidentes os indícios de que em muitas áreas de negócios o marketing está a assumir um cariz progressivamente menos segmentado na medida em que procura dar resposta a necessidades e expectativas individuais. Por outro lado, o trabalho produzido por investigadores em diferentes domínios - nomeadamente no âmbito do *relationship marketing* (cf. Iacobucci, 1996; Gummesson *et al.*, 1997), do *business-to-business marketing* (cf. Jansson, 1994; Ford, 1998) e do *one-to-one marketing* (cf. Peppers e Rogers, 1993, 1997), assim como os estudos realizados sobre *organisational networks* (cf. Nohria e Eccles, 1992; Lorenzoni e Baden-Fuller, 1995; Achrol, 1997) e *regional networks* (cf. Sydow, 1992; Simmie, 1997) - demonstra o crescente interesse por outras abordagens.

Dentro desta linha, este trabalho tem por objectivo fornecer algumas pistas sobre uma das grandes macro-tendências actuais ao nível do marketing: a passagem do marketing segmentado para o marketing individualizado e das relações.

1. SEGMENTAÇÃO DOS MERCADOS

O desenvolvimento de uma estratégia de segmentação envolve essencialmente duas fases:

- segmentação propriamente dita
 - escolha dos segmentos-alvo
- **SEGMENTAÇÃO PROPRIAMENTE DITA**

Segmentar um mercado significa, em primeiro lugar, dividi-lo em grupos de clientes com características relativamente homogéneas. Para isso é necessário identificar critérios de segmentação. Existindo, *a priori*, múltiplos critérios possíveis, tem sido prática a sua sistematização em diversas categorias. Kotler (1997) fornece uma das classificações mais difundidas para mercados de consumo ao sugerir quatro grandes tipos de critérios: geográficos (país/região, dimensão do agregado populacional, clima,...), demográficos (sexo, idade, nível de rendimento do agregado familiar,...), psicográficos (estilo de vida, personalidade,...) e de comportamento face ao produto (hábitos de utilização, grau de fidelização, benefícios procurados,...). Quanto a mercados de bens industriais, dada a especificidade quer dos produtos quer dos actores envolvidos, é usual entrar em linha de conta com aspectos relativos ao processo de compra e à própria estratégia das empresas. Assim, por exemplo, Zikmund e d'Amico (1993) sugerem uma segmentação com base em critérios organizacionais (dimensão da empresa, tecnologia usada,...), estratégicos (estratégia competitiva adoptada,...) e relativos ao processo de compra (dimensão das encomendas, nível de centralização/descentralização da decisão de compra,...) para além dos de natureza geográfica.

Independentemente da multiplicidade de critérios possíveis, importante é que cada empresa segmente o seu mercado de acordo com aqueles que lhe pareçam relevantes. Dois exemplos: o mercado de champôs pode ser segmentado de acordo com o tipo de cabelo: cabelos secos, oleosos,

normais, etc.; o mercado bancário dos particulares pode ser segmentado com base no nível de rendimento: alto, médio-alto, médio, médio-baixo, etc. Um critério diz-se relevante para uma dada empresa quando ela tem a possibilidade de vir eventualmente a diferenciar a sua oferta - ou seja o seu mix de produto, preço, distribuição, assistência pós-venda, etc. - para cada um dos segmentos dele resultantes. Isto significa que, e voltando aos exemplos atrás mencionados, utilizar o tipo de cabelo como critério de segmentação do mercado bancário dos particulares não é certamente um critério relevante pois não parece fazer sentido um banco diferenciar a sua oferta conforme o tipo de cabelo dos seus clientes!

▫ ***ESCOLHA DOS SEGMENTOS-ALVO***

Uma vez segmentado o mercado, a empresa deverá seleccionar o ou os segmentos em que pretende actuar. Dependendo de uma multiplicidade de factores, deve-se, no entanto, realçar dois que, pela sua relevância, assumem um papel crucial nesta fase: as aptidões e recursos da empresa e as características dos vários segmentos do mercado (Rowe *et al.*, 1994). Concretamente, recomenda-se que cada empresa se tente posicionar em segmentos que sejam simultaneamente atractivos e para os quais possua vantagens competitivas.

Acrescente-se ainda que caso se trate de uma pequena unidade económica é importante tomar igualmente em consideração o posicionamento das unidades de maior dimensão - isto é, onde estão e como actuam. Isto não quer dizer que as empresas de menor dimensão tenham necessariamente que “fugir” das maiores. Contudo, como salientam Harris e McDonald (1994), parece razoável evitar o confronto directo apostando nomeadamente em nichos de mercado que, pelas suas próprias características, não sejam tão atractivos para as grandes empresas.

Segmentado o mercado e seleccionados os segmentos onde pretende actuar, a empresa deve então estabelecer o modo como aí irá operar. Por outras palavras, há que definir um conceito de posicionamento assente num conjunto de características relevantes que permitam que a sua oferta ocupe uma posição distintiva junto do público que se pretende atingir. É, portanto, a partir daqui que faz sentido falar do marketing-mix - ou seja, do conjunto de ferramentas de marketing que cada empresa dispõe para prosseguir os seus objectivos dentro de cada um dos segmentos-alvo. Existindo dezenas de elementos que poderão fazer parte do marketing-mix, a sistematização mais difundida deve-se a Jerome McCarthy que em 1975 popularizou os 4 P's: **P**roduto, **P**reço, **P**romoção e **D**istribuição (“**P**lace” em inglês).

Convém referir que tudo isto - segmentação, escolha dos segmentos-alvo e posicionamento - longe de ser algo preestabelecido, envolve verdadeiras decisões estratégicas. Um dos exemplos mais brilhantes de uma correcta utilização da segmentação do mercado é dado pelo Banco Comercial Português - sem dúvida, um “clássico” dos *case studies* no nosso País (ver Caso 1).

CASO 1 BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS¹

“O BCP foi constituído em Junho do 1985, na sequência da abertura do sector bancário à iniciativa privada e estrangeira, com um capital social inicial de 3,5 milhões de contos, subscrito por 205 accionistas, particulares e empresas de todos os sectores e regiões do país. (...)”

“O início da actividade do Banco foi precedido por estudos sistemáticos das características e exigências dos mercados potenciais. Desta reflexão resultou a escolha da actividade da banca de retalho, com ênfase nos segmentos de médias empresas e particulares de rendimento médio e elevado, como área prioritária de intervenção. (...) O atendimento personalizado, através do gestor de conta - um interlocutor qualificado responsável por toda a relação entre o Banco e o cliente - e o lançamento de produtos e serviços financeiros inovadores ilustram uma proposta de valor diferenciada, cujo grau de execução contribuiu decisivamente para o rápido crescimento da base de clientes e do volume de negócios.

“Tendo sido atingidos níveis de penetração elevados nos mercados definidos inicialmente, deu-se início a uma segunda etapa do processo de abordagem sequencial dos diferentes segmentos, com o lançamento das áreas de negócios de *Private Banking* - especialmente vocacionada para o serviço de particulares com patrimónios financeiros mais elevados - e de *Corporate Banking* - especializada na realização de operações financeiras de maior complexidade, características da actividade das empresas de maior dimensão, que veio a ser integrada no Banco Cif em 1993. (...)”

¹ Para uma descrição mais detalhada, ver Proença, 1993.

“O lançamento da Nova Rede veio a acentuar a estratégia do Banco Comercial Português de aproximação diferenciada a segmentos de mercado distintos. A Nova Rede dirige-se a um vasto segmento de clientes, que requerem um serviço de elevado nível de qualidade, rapidez, eficiência e uma oferta inovadora, não exigindo, contudo, um atendimento muito personalizado. Com a Nova Rede foi desenvolvida uma proposta de valor específica - inovação e rapidez. (...)

“Em Abril de 1992, dando cumprimento ao objectivo de cobertura global dos diferentes segmentos de mercado, foi lançada a Rede de Comércio e Empresários. Esta área de negócio dirige-se ao segmento de empresas de pequena dimensão - com volume de facturação inferior a 250 000 contos - e empresários em nome individual, que constituem uma parte importante do tecido empresarial português e do mercado potencial de uma instituição financeira. Também neste caso foram criados produtos, serviços e métodos de análise de risco especialmente adaptados às características específicas do mercado-alvo.”

(in Lendrevie *et al.*, 1996, pp. 495-496)

COMENTÁRIO

Como interpretar tudo isto? Em primeiro lugar, o BCP utilizou como primeiro critério de segmentação o tipo de clientes: particulares e empresas. Depois subdividiu o segmento das empresas de acordo com a sua dimensão e o dos particulares com base no nível de rendimento. Perguntar-se-á: onde está a inovação? Dificilmente se poderá aqui observar qualquer elemento criativo e inovador. Qualquer banco português, por mais atrasado que estivesse, sabia que esses eram os critérios mais óbvios de segmentação do mercado bancário. Repete-se: onde esteve então a inovação?

Em primeiro lugar, na verdadeira diferenciação de actuação para cada um dos segmentos. Em vez de se ter optado pelo *wholesale banking* desenvolvido pela generalidade da banca, implementou-se um sistema de redes de distribuição autónomas, não apenas com produtos, serviços e suportes promocionais distintos, mas também com diferentes estruturas organizativas. Por outras palavras, o BCP prosseguiu, do ponto de vista do seu posicionamento, uma diferenciação a um grau nunca até aí levado por qualquer outra instituição financeira.

Em segundo lugar, na abordagem sequencial prosseguida. Com efeito, não se tratou apenas de segmentar o mercado e actuar em cada um dos segmentos de forma diferenciada. Houve, para além disso, um verdadeiro plano de “ataque” às várias faixas de clientes de uma forma racional e lógica. Tendo-se proposto a si mesmo ser um banco universal, o BCP começou por se posicionar nos segmentos intermédios para só depois penetrar nos mais elevados e, por último, nos mais baixos. Ou seja, procedeu-se a uma escolha dos segmentos-alvo que, sendo extremamente criteriosa e fundamentada, actuou como verdadeiro alicerce de toda a estratégia de desenvolvimento do banco.

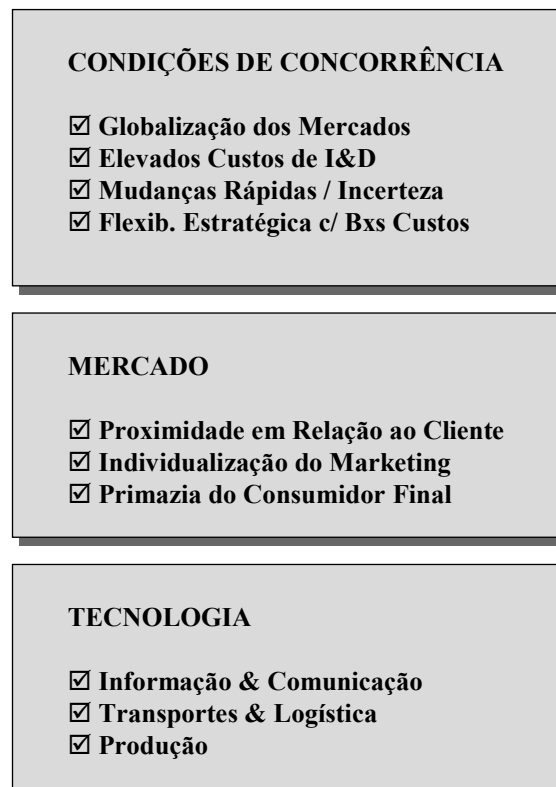
Em suma, o caso do BCP demonstra duas coisas. Primeiro, a importância de uma correcta estratégia de segmentação. Depois, que a sua eficácia nem sempre decorre da segmentação propriamente dita - i.e., dos critérios utilizados - mas de outros aspectos como a selecção dos segmentos-alvo e o posicionamento adoptado para cada um deles.

2. O MARKETING INDIVIDUALIZADO E DAS RELAÇÕES

Com o surgimento de novas e mais agressivas formas de concorrência e a evolução tecnológica (Figura 2), em particular no que se refere ao desenvolvimento de

sofisticados sistemas de informação e comunicação operando muitas vezes à escala planetária mas orientados para o indivíduo (a Internet é apenas um dos exemplos mais conhecidos), foi-se tornando claro que estratégias marketing baseadas na segmentação dos mercados, por mais inovadoras que fossem, eram por vezes ineficazes face aos objectivos que se pretendiam atingir. Começa assim a assumir uma importância crescente aquilo que se designa por *one-to-one marketing* e o *relationship marketing*, isto é, o marketing individualizado e o marketing das relações (Grönroos, 1994).

FIGURA 2
MACRO-TENDÊNCIAS



9

São numerosos os casos que reflectem esta tendência. A IBM, por exemplo, possui gestores de relações incumbidos de assegurar em exclusivo o processo de interacção com os grandes clientes. A sua função consiste acima de tudo em desenvolver um

conhecimento tão profundo quanto possível de cada cliente de forma a satisfazer as suas necessidades específicas. A própria figura do gestor de conta existente hoje na banca, é também um exemplo da aproximação crescente entre as empresas e os seus clientes, não de uma forma geral e abstracta, mas individualizada.

Contudo, não é apenas ao nível dos serviços que esta tendência se faz sentir. No sector automóvel a crescente personalização dos modelos traduz-se por listas cada vez mais completas de opções à disposição dos potenciais compradores os quais podem, assim, encomendar um automóvel quase à sua medida. Por exemplo, o Volvo S40 recentemente lançado no mercado permite a realização de 14 mil combinações em termos de equipamento, cores, estofos e jantes, o que quer dizer outras tantas versões diferentes. Por outras palavras, um comprador de um Volvo S40 “arrisca-se” a adquirir uma viatura personalizada, única e distinta de qualquer outra (ver Caso 2).

CASO 2 VOLVO S40

“O Volvo S40, o último lançamento da marca sueca, começou a ser comercializado em Portugal. Com um *design* mais arrojado, actual e desportivo, os novos S40 e V40 (correspondendo este último à versão “break”, disponível desde o Salão Automóvel do Porto, em Maio) iniciam uma viragem na imagem da marca. Até ao ano 2000 vai ser lançado pelo menos um novo modelo por ano.

“O novo S40 tem um preço-base de 5600 contos na motorização 1.8 l (115 cv) e de 6550 contos na motorização 2.0 l (137 cv), custando a carrinha V40 mais 200 contos em cada motorização. Em 1997, será lançada uma versão equipada com um motor 1.6 l a gasolina a outra com um motor 1.9 TD.

“Neste seu novo modelo, a Volvo não propõe níveis de equipamento, podendo o cliente construir o seu próprio automóvel. À versão-base - já equipada com ar condicionado, ABS, “airbag” para o condutor e “airbag” lateral, fecho central de portas, direcção assistida e vidros eléctricos à frente - podem adicionar-se dois conjuntos de equipamento: o “pack” de luxo (200 contos) e o “pack” sport (350 contos). O “pack” de luxo inclui apoio de braços traseiro, banco do passageiro ajustável em altura, bancos aquecidos à frente, computador de bordo, fecho centralizado com controlo remoto, luzes de leitura à frente e vidros eléctricos. O “pack” sport tem computador de bordo, faróis de nevoeiro, jantes de liga leve Sporty com pneus 205/50 VR15, suspensão desportiva e volante em couro.

“O preço destes conjuntos é inferior à soma do custo de cada um dos acessórios e quem optar pela montagem dos dois paga apenas 470 contos. Cada cliente pode ainda optar pela lista de opcionais da Volvo e fazer um automóvel à sua medida. Juntando ao equipamento as diversas cores disponíveis, os estofos e a jantes, a Volvo pode realizar 14 mil combinações, o que quer dizer outras tantas versões diferentes. É com todos estes argumentos que a Volvo vai procurar concorrer com a Série 3 da BMW, com o Audi A4 e com a Série C da Mercedes.”

(in Público, 22.4.96, p. 35)

COMENTÁRIO

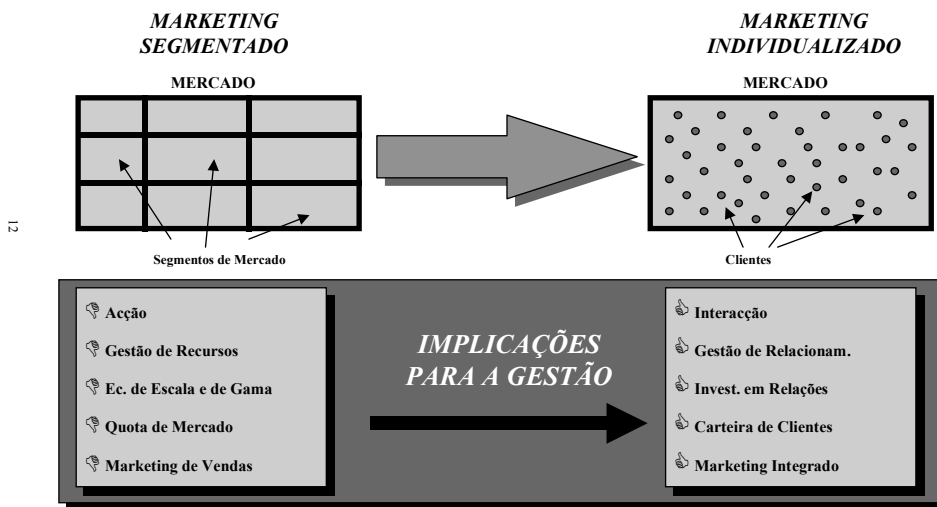
Entre a célebre frase de Henry Ford - “os meus clientes podem escolher um Ford T de qualquer cor desde que seja preto” - e as 14 mil versões do Volvo S40 não cabem apenas oito décadas. Muito mais do que isso, aquilo que as separa são duas concepções de marketing totalmente distintas. No primeiro caso, está-se tipicamente num contexto de marketing de massas com uma clara orientação para a produção; o caso do Volvo S40, pelo contrário, ilustra bem a actual tendência para uma crescente individualização do marketing.

Isto não significa que a segmentação do mercado não esteja presente. Como é óbvio, o Volvo S40 foi concebido para uma determinada faixa de clientes. O que este caso demonstra é o esforço, que hoje em dia é cada vez mais nítido, em ir ao encontro de expectativas e necessidades individuais. Em suma, está-se perante um exemplo claro de micro-segmentação.

Nos Estados Unidos, o *Farmers' Journal* tem centenas de edições diferentes. Por uma razão simples: o produtor de maçãs tem certamente interesses diferentes do produtor de batatas ou milho; de igual modo, os interesses de um lavrador da costa Leste são sem dúvida distintos dos que vivem na Califórnia ou na Florida. Quando comparado com isto, os casos do Público e do Jornal de Notícias, que “conseguem” ter duas edições, uma para o Porto outra para Lisboa, demonstram bem quanto há ainda a caminhar neste domínio no nosso País.

Tudo isto, ilustrando que o marketing se está a tornar mais individualizado e relacional, tem fortes implicações ao nível da gestão empresarial (Figura 3):

FIGURA 3
DO MARKETING SEGMENTADO AO MARKETING INDIVIDUALIZADO



• **A CARTEIRA DE CLIENTES**

Em primeiro lugar, o sucesso empresarial deverá cada vez mais assentar em melhores negócios com os clientes existentes e não numa mera acumulação de compradores. Os termos “comprador” e “cliente” aparecem aqui na sua verdadeira acepção: um cliente é mais do que um comprador - um cliente é um comprador fidelizado. Isto significa que a carteira de clientes, e não a quota de mercado, passará a ser o grande indicador de posicionamento estratégico das empresas (Hakansson e Snehota, 1995). Do mesmo modo que qualquer investidor bolsista sabe que a sua situação não decorre apenas do montante total investido mas principalmente do *portfolio* de títulos que detém, também no âmbito do marketing se deve tomar em consideração as características do *portfolio* de clientes: o que compram, como e quando compram, como pagam, etc., etc.

Neste âmbito, a fidelização dos clientes, tornando-se numa peça central de todo o marketing, levanta novas questões aos responsáveis comerciais: Como seleccionar os clientes - e não segmentos de mercado - por forma a assegurar um relacionamento estável, duradouro e com vantagens para ambas as partes? Como desenvolver uma

relação com vista à fidelização do cliente? Como utilizar os actuais clientes para angariar novos clientes? Como individualizar o serviço para criar memorização e imagem de valor? (Baker, 1994).

Em suma, mais importante do que a quota de mercado é a rede de relações que cada empresa possui ou tem capacidade para criar e desenvolver. Como acentuam Johanson e Mattsson (1992), é essa rede, constituída por um vasto conjunto de relacionamentos - mais ou menos formais, de prazo mais ou menos longo, mais ou menos assentes numa base de confiança -, que na prática define a posição estratégica da empresa. A sua quota de mercado é, apenas, uma faceta demasiado simples - não só do ponto de vista quantitativo mas principalmente qualitativo - da rede de relações.

- **INTERACÇÃO**

É vulgar ouvir-se dizer que é necessário que as empresas assumam uma postura activa no mercado. Com isso pretende-se realçar o facto da falta de dinâmica empresarial ser um entrave à competitividade. No entanto, começa a tornar-se cada vez mais claro que não basta as empresas terem capacidade para agir - mais do que isso, é fundamental que saibam interagir (cf. Cram, 1994; Wilson, 1994).

Interagir, pressupondo desde logo uma capacidade para “dialogar” com os clientes e, consequentemente, para os “ouvir”, exige a utilização de adequados sistemas de pesquisa. Petrisson e Wang (1993) e Anton (1996) evidenciam como sofisticadas bases de dados são fundamentais para que, neste campo, as empresas consigam monitorar o comportamento individual de cada cliente. Por outras palavras, enquanto o *marketing research* tradicional se limita a “olhar” para o mercado, a pesquisa interactiva representa uma mudança crucial na vida das empresas: significa que não basta gerir recursos mas que é preciso saber gerir relacionamentos (Brito, 1993).

O *relationship marketing* assume, deste modo, uma importância crescente. Neste âmbito, os conceitos de economias de escala e de gama, que se encontram intimamente ligados ao marketing de massas e segmentado, tendem a perder peso, tornando-se mais

relevante a noção de investimento em relações introduzida em 1985 por Johanson e Mattsson. Por exemplo, investir num relacionamento estável e estreito com clientes pode dar origem a retornos significativos em termos de redução de custos administrativos e de stockagem, simplificação da actividade de planeamento, melhores condições de compra, etc.

Por outras palavras, enquanto os proveitos de uma venda pontual se resumem praticamente ao valor da transacção efectuada, já os proveitos de uma relação estável e duradoura com um cliente vão muito para além do valor das vendas, uma vez que também incluem ganhos de eficiência e eficácia decorrentes de uma melhor coordenação de actividades, de uma eventual partilha de recursos e de um clima de confiança entre as partes que, em última instância, tende a reduzir os custos de transacção (Jarillo e Bidault, 1995).

- ***MARKETING INTEGRADO***

Por último, assinale-se a diferente maneira de encarar o campo de actuação do marketing, tradicionalmente confinado à área das vendas. Quando se reconhece que, não sendo as empresas ilhas isoladas, aquilo que se deve fazer é gerir relações, então o marketing assume uma dimensão muito mais vasta como evidencia Buttle (1996). A começar nos próprios aprovisionamentos. É que quem não compra bem, dificilmente venderá bem. Isto significa, por exemplo, que eficazes e eficientes relacionamentos com fornecedores podem em muitos casos ser a chave do sucesso comercial (Nooteboom *et al.*, 1995). Pode-se, deste modo, falar em marketing dos aprovisionamentos, marketing interno e marketing das vendas, não como “marketings” distintos, mas como facetas diferentes de um mesmo marketing, mais integrado e abrangente do que o tradicionalmente difundido pelos manuais da especialidade (Skinner, 1994).

Cabe, aliás, aqui uma observação à forma como tradicionalmente o marketing é ensinado e difundido. Os grandes manuais da especialidade incidem praticamente apenas sobre o marketing das vendas, em particular, no âmbito dos bens de consumo. Ora quando se sabe que num país com o nível de desenvolvimento do nosso cerca de

2/3 das transacções caem no domínio do *business-to-business*, fica-se com uma ideia de quão parcial é, regra geral, a formação em marketing.

É exactamente neste ponto que se pode falar numa certa virtualização do marketing (Brito, 1998). Primeiro, porque os aspectos relativos ao produto, enquanto recurso tangível, tendem a assumir uma importância relativamente menor no conjunto das variáveis do marketing-mix. Segundo, porque se tem vindo a assistir à emergência de novos elementos que, pela relevância de que se revestem, deverão claramente não ser esquecidos. Assim, aspectos de cariz mais intangível como o serviço, a marca, as garantias, o relacionamento (não apenas com clientes mas também com fornecedores e concorrentes), para além da distribuição e comunicação - que cada vez mais se apresentam como elementos indissociáveis - tenderão no futuro a ser as grandes variáveis através das quais as empresas basearão a sua competitividade.

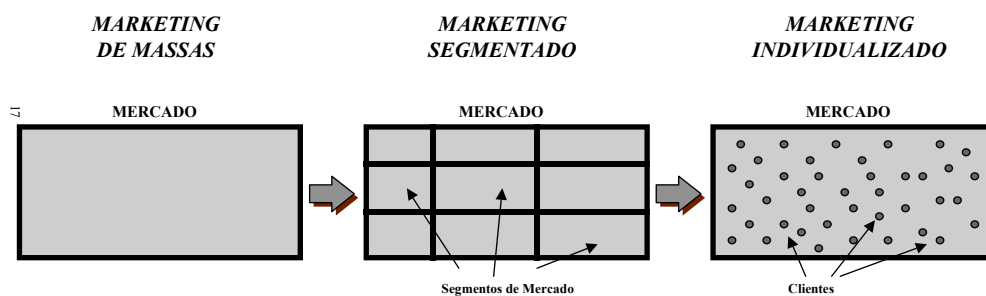
3. CONCLUSÃO

“Não há nada permanente a não ser a mudança”, afirmava o filósofo Heraclito. Há 50 anos a segmentação era praticamente desconhecida. Hoje, depois de várias décadas em que o marketing assentou na segmentação, reconhece-se que em muitos casos tal abordagem não é a mais adequada. Isto quer dizer que a segmentação de mercados, enquanto ferramenta de gestão, está-se a tornar um pouco obsoleta. Não porque os seus fundamentos estejam errados. Simplesmente porque nas actuais condições de concorrência outras abordagens - tal como o *one-to-one marketing* bem como o *relationship marketing* - provam de forma crescente ser mais eficazes.

Não se infira daqui, todavia, que o marketing individualizado e das relações é algo de novo. Na verdade ele sempre existiu. Por exemplo, quando o pequeno alfaiate de bairro prestava um serviço distinto conforme o cliente, ele mais não fazia do que micro-segmentar o mercado. E isto sem provavelmente ter alguma vez ouvido falar sequer de marketing. Um outro exemplo pode ser encontrado em negócios de bens industriais. Quem trabalha nesta área - seja ao nível de bens de equipamento, seja no âmbito de

produtos de consumo industrial - sempre soube que com frequência cada caso era um caso. Ou seja, sempre praticou, dentro dos limites permitidos pela própria tecnologia e pelas regras de mercado, um marketing em larga escala individualizado.

FIGURA 4
AS TRÊS VAGAS DO MARKETING



Por último, assinala-se o carácter temporal de todas estas abordagens. A evolução marketing de massas -> marketing segmentado -> marketing individualizado (Figura 4) mais não é do que o reflexo de uma adaptação das empresas a novas condições concorrenciais, tecnológicas, sociais, culturais, etc. Neste sentido, o maior erro que se pode cometer é afirmar que o marketing de massas já não se usa ou que a segmentação dos mercados está ultrapassada. Claro que, em certos contextos, ainda se usam e são, certamente, os mais adequados. O que a Figura 4 procura representar é que a importância relativa de cada uma daquelas abordagens se tem vindo a alterar. Se há 50 ou 60 anos o marketing de massas podia ser considerado uma regra, hoje é uma prática pouco aconselhável para a maioria das empresas. Do mesmo modo, se actualmente o marketing segmentado é provavelmente a abordagem mais difundida, no futuro a sua importância tenderá a diminuir em detrimento de outras práticas que, sendo mais “customizadas” e personalizadas, procuram ir ao encontro de necessidades e

expectativas individuais. Este é, sem dúvida, o grande paradigma da terceira vaga do marketing.

BIBLIOGRAFIA

- Achrol, R. (1997), “Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No 1, pp. 56-71.
- Anton, J. (1996), *Customer Relationship Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Baker, W. (1994), *Networking Smart*, McGraw-Hill, New York.
- Brito, C. (1993), “Da Gestão de Recursos à Gestão de Relações”, *Cadernos de Economia*, Ano VI, Nº 22, pp. 82-85.
- Brito, C. (1998), “O Marketing Virtual”, comunicação apresentada nas VIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Universidade Portucalense, Porto.
- Buttle, F. (ed.) (1996), *Relationship Marketing - Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing, London.
- Cram, T. (1994), *The Power of Relationship Marketing*, Pitman Publishing, London.
- Ford, D. (ed.) (1998), *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester.
- Grönroos, C. (1994), “Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 347-360.
- Gummesson, E. et al. (1997), “Comment on ‘Nordic Perspectives on Relationships Marketing’”, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No 1, pp. 10-16.
- Hakansson, H. e I. Snehota (eds.) (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- Harris, P. e F. McDonald (1994), *European Business and Marketing - Strategic Issues*, Paul Chapman Publishing, London.
- Iacobucci, D. (ed.) (1996), *Networks in Marketing*, SAGE Publications, London.
- Jansson, H. (1994), *Industrial Products - A Guide to the International Marketing Economics Model*, International Business Press, New York.

- Jarillo, J. C. e F. Bidault (1995), "Trust in Economic Transactions", comunicação apresentada na European Science Foundation Conference, Genebra.
- Johanson, J. e L.-G. Mattsson (1985), "Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 2, No 3, pp. 185-195.
- Johanson, J. e L.-G. Mattsson (1992), "Network Positions and Strategic Action - An Analytical Framework", in B. Axelsson e G. Easton (eds.), *Industrial Networks - A New View of Reality*, Routledge, London.
- Kotler, P. (1997), *Marketing Management*, 9th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lendrevie, J., D. Lindon, P. Dionísio e V. Rodrigues (1996), *Mercator: Teoria e Prática do Marketing*, 6ª edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Lorenzoni, G. e C. Baden-Fuller (1995), "Creating a Strategic Centre to Manage a Web of Partners", *California Management Review*, Vol. 37, No. 3, pp. 146-163.
- McCarthy, J. (1975), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin, Homewood, Ill.
- Nohria, N. e R. Eccles (eds.) (1992), *Networks and Organizations - Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Nooteboom, B. et al. (1995), "Sources, Measurement and Effect of Trust in the Supply of Electronic/Electrical Components", comunicação apresentada na European Science Foundation Conference, Genebra.
- Peppers, D. e M. Rogers (1993), *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Currency Doubleday.
- Peppers, D. e M. Rogers (1997), *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*, Currency Doubleday.
- Petrisson, L. e P. Wang (1993), "From Relationships to Relationship Marketing: Applying Database Technology to Relationship Marketing", *Public Relations Review*, Vol. 19, pp. 235-245.
- Proença, J. (1993), *Banco Comercial Português: Um Caso de Estratégia Empresarial*, dissertação de mestrado, Instituto de Empresa, Madrid.
- Rowe, A., R. Mason, K. Dickel, R. Mann e R. Mockler (1994), *Strategic Management - A Methodological Approach*, 4th edition, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.
- Simmie, J. (ed.) (1997), *Innovation, Networks and Learning Regions?*, Jessica Kingsley Publishers, London.

- Skinner, R. (1994), *Integrated Marketing*, McGraw-Hill Book Company Europe, London.
- Smith, W. (1956), "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies", *Journal of Marketing*, Vol. 21, July, pp. 3-8.
- Sydow, J. (1992), "On the Management of Strategic Networks", in H. Ernste e V. Meier (eds.), *Regional Development and Contemporary Industrial Response: Extending Flexible Specialisation*, Belhaven Press, London.
- Wilson, I. (1994), *Marketing Interfaces*, Pitman Publishing, London.
- Zikmund, W. e M. d'Amico (1993), *Marketing*, 4th edition, West Publishing Company, St. Paul, MN.