

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

COMO A APRENDIZAGEM AFETA A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

HOW LEARNING AFFECTS MARKET SEGMENTATION ON SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

Helison Bertoli Alves Dias, Universidade Federal do Paraná, Brasil, helison.bertoli@gmail.com

Flávio Luiz von der Osten, Universidade Federal do Paraná, Brasil, flavioosten@gmail.com

Victória Vilasanti da Luz, Universidade Federal do Paraná, Brasil, victoria.vilasanti@gmail.com

Lucas Lira Finoti, UNIBRASIL, Brasil, finotilucas90@gmail.com

Djonata Schiessl, Universidade Federal do Paraná, Brasil, djonataschiessl@yahoo.com.br

RESUMO

Apesar de ser um dos conceitos fundamentais de marketing, a segmentação de mercado é um processo complexo e bastante oneroso para as empresas, estando distante da realidade das pequenas e médias empresas (PMEs). Nesse sentido, o objetivo do presente trabalho é analisar como ocorre o processo de segmentação de mercado em PMEs e como a existência da habilidade de aprendizagem a partir do mercado pode influenciar esse processo. A partir de argumentos teóricos, mostramos como a aprendizagem de mercado pode atuar como um elemento facilitador de cada uma das etapas do processo de segmentação de mercado. Defendemos, assim, que PMEs que aprendem a partir do mercado terão vantagens em todas as etapas do processo de segmentação, reduzindo seus custos e melhorando sua possibilidade de sobrevivência.

Palavras-chave: Segmentação de mercado; aprendizagem de mercado; PMEs

ABSTRACT

Market segmentation is a complicated and almost unaffordable process for small and medium enterprises (SMEs). In this regard, this paper aims to analyze how market segmentation process unfolds in SMEs, and how market-based learning can influence this process. Based on theoretical arguments, we show that market-based learning can act as a facilitator of all market

segmentation stages. Therefore, we defend that high market-based learning SMEs will have advantages in all stages of the segmentation process, reducing their costs and improving their survivability.

Keywords: market segmentation, market-based learning, SMEs

1. INTRODUÇÃO

A segmentação de mercado (daqui em diante “segmentação”) é reconhecida como um dos principais temas tanto nos estudos de estratégia de marketing como no campo mais amplo, da estratégia organizacional (Dibb & Simkim, 2016). A maior parte das empresas de sucesso direcionam seu negócio com base na segmentação de mercado (Garry & Rangaswamy, 2012).

Entendendo que a segmentação é o processo de divisão do mercado em partes (pelo menos relativamente) homogêneas (Kotler & Keller, 2012), é necessário entender (1) quem é o mercado e (2) quais são os critérios que devem ser usados para dizer que um grupo de consumidores tem necessidades semelhantes.

Dessa forma, adquirir informações de mercado – entendido como clientes, concorrentes e ambiente geral (Sinkula, 1994) – é central para a segmentação. Por isso, neste ensaio, defende-se que a aprendizagem a partir do mercado favorece o processo de segmentação. Esta relação é ainda mais relevante para as pequenas e médias empresas (PMEs). Pois, considerando que as PMEs têm restrições de recursos (e.g. recursos humanos, tecnológicos e financeiros) é possível que o processo de segmentação seja ignorado ou seja aplicado de forma adaptada (Bocconcelli et al., 2016).

Por um lado, entende-se que a redução dos custos de acesso à informação pode ser um facilitador do processo de aprendizagem (Sinkula, 1994), que, por sua vez, induziria a processos mais completos de segmentação de mercado nas PMEs. Por outro lado, o grande volume de informações e a falta de recursos humanos hábeis para lidar com esses dados nas PMEs (Bocconcelli et al., 2016) pode mitigar os ganhos advindos do maior acesso à informação.

Neste trabalho, a aprendizagem a partir do mercado é caracterizada como o processo de atualização de crenças sobre clientes, concorrentes, canal de distribuição e ambiente em geral (Kohli & Jaworski, 1990; R. E. Morgan, Katsikeas, & Appiah-Adu, 1998; Sinkula, 1994). A importância dada a esse tipo de aprendizagem é que, nas condições competitivas atuais, não importa apenas o quanto uma empresa consegue aprender, mas sua velocidade (Sinkula, 1994).

Embora as PMES gerem mais de 50% dos empregos formais no Brasil (Santos, Krein, & Calixtre, 2012) e mais de 65% na Europa (Bocconcelli et al., 2016), ainda são raros os estudos que explicam como eles executam segmentação de mercado. Esse tópico é relevante quando se leva em conta que as PMEs possuem menos recursos financeiros e humanos do que as grandes (Bocconcelli et al., 2016) e que a segmentação é um processo que tem um custo absoluto muito alto (Dibb & Simkim, 2016). Assim, a segmentação poderia ajudar as PMEs a realizar

programas de marketing mais direcionados – e, portanto, menos custosos (Dibb & Simkin, 2016).

Portanto, este trabalho se propõe a esclarecer como o processo de segmentação é desenvolvido em pequenas empresas, ajudando a criar um corpo teórico sobre o tema específico para as PMEs. Dessa maneira, facilita-se futuras análises sobre as fragilidades e fortalezas de cada uma das etapas do processo de segmentação frente a concorrentes de grande porte. Ainda, determinadas etapas do processo de segmentação tradicionalmente negligenciadas pelas pequenas empresas (como a análise de dados ad hoc preditivas) devido a falta de recursos, poderão ser desenvolvidas.

Dada a importância da aprendizagem a partir do mercado (i.e., informações de clientes e concorrentes) no processo de segmentação, é surpreendente a falta de corpo teórico abordando o assunto (Bocconcelli et al., 2016; Dibb & Simkin, 2001; Jadczaová, 2013; Steenkamp & Ter Hofstede, 2002). Este trabalho pretende abordar teoricamente essa lacuna.

Com isso, este ensaio tem como objetivo analisar como ocorre a implementação da segmentação de mercado em pequenas e médias empresas e como a existência da habilidade de aprendizagem a partir do mercado pode influenciar esse processo.

Na próxima seção abordaremos brevemente os conceitos explorados neste ensaio (aprendizagem a partir do mercado e segmentação), seguido pela análise do relacionamento destes conceitos e da conclusão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados brevemente o conceito de aprendizagem a partir do mercado e segmentação de mercado.

2.1. APRENDIZAGEM A PARTIR DO MERCADO

A aprendizagem a partir do mercado refere-se às atividades de aprendizagem sobre clientes, concorrentes, canal de distribuição e ambiente em geral (Kohli & Jaworski, 1990). Busca-se um entendimento profundo das necessidades e das condições de mercado, possibilitando inferências sobre o desenvolvimento do mercado (N. A. Morgan, 2012). Então, pode-se dizer que a aprendizagem a partir do mercado é o fio que une a organização e seu ambiente externo (R. E. Morgan et al., 1998).

Neste projeto, entende-se a aprendizagem como um processo com quatro etapas (Huber, 1991; Moorman, 1995; Sinkula, 1994), são elas: (1) aquisição da informação, que se dá a partir de uma busca iniciada (decisão gerencial) ou contínua e por um processo investigação de mente aberta (Day, 2002); (2) disseminação da informação, cuja função é fazer com que a circulação da informação aconteça no ambiente organizacional (Adams, Day, & Dougherty, 1998), ou seja, impedir que a informação fique presa em silos na organização; (3) interpretação da informação, cuja função é dar sentido à informação obtida. Tal etapa é cumprida por meio

da disseminação dos modelos mentais dos gestores a respeito do ambiente (Day, 2002; Dimitratos, Plakoyiannaki, Thanos, & Forbom, 2014); (4) memória organizacional. Para Day (1994), a memória está nos sistemas, procedimentos, rotinas, arquivos e nos bancos de dados das organizações.

A *aprendizagem de mercado* diferencia-se da *aprendizagem organizacional* a medida que: (1) a aprendizagem de mercado é focada externamente, consequentemente, muito menos visível que a aprendizagem interna; (2) aprendizagem de mercado pode ser base para vantagem competitiva; (3) na aprendizagem de mercado a observação de outros (clientes, concorrentes, parceiros) é essencial; (4) a informação de mercado que está na memória organizacional é mais difícil de acessar; (5) a informação adquirida é mais ambígua, o que torna a interpretação deste tipo de informação sua parte central (Sinkula, 1994).

2.2. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A segmentação de mercado foi inicialmente proposta por Smith (1956), que buscou conceituá-la em oposição à estratégia de diferenciação de produtos. Assim, enquanto a diferenciação de produtos atua no lado da oferta, a segmentação de mercado busca entender diferenças no lado da demanda (Smith, 1956).

Segundo a definição dos livros texto, a segmentação de mercado é “o processo de agrupamento de clientes de mercados heterogêneos em grupos mais similares ou homogêneos” (Dibb & Simkim, 2016). Dessa forma, um segmento de mercado pode ser definido como um grupo de clientes que possuem necessidades e desejos semelhantes (Kotler & Keller, 2012), ou que se comportem da mesma maneira (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008).

A segmentação é usada para criar entendimento profundo do comportamento do consumidor. A partir dela, é feita a proposição de valor e são realizados os programas de marketing (Dibb & Simkim, 2016). Dessa forma, entende-se que a segmentação de mercado faz parte de um processo anterior às atividades táticas de marketing – a definição do composto de marketing (4Ps). Seu fundamento é que quanto maior o entendimento sobre as principais tendências de mercado e sobre os concorrentes melhor serão as proposições de valor para o cliente. Neste ponto, percebe-se que a aprendizagem a partir do mercado favorece o processo de segmentação, a medida que busca e interpreta informações externas (Sinkula, 1994).

Para entender melhor as nuances da segmentação de mercado, são propostos sete etapas: A primeira é a definição de mercado, seguida pela seleção das variáveis de segmentação, seleção do método de segmentação, formação de segmentos, avaliação dos segmentos alvo, implementação e, finalmente, a avaliação da estratégia de segmentação (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008; Jadczačková, 2013).

Agora, discutiremos a influência da aprendizagem de mercado sobre a segmentação em pequenas e médias empresas.

3. APRENDIZAGEM DE MERCADO E SEGMENTAÇÃO EM PMES

As PMEs possuem menos recursos disponíveis, especialmente recursos humanos e recursos financeiros do que as grandes organizações (Bocconcelli et al., 2016). Além disso, seus administradores são focados no curto prazo, sendo que o principal objetivo é a sobrevivência do negócio. Com base nessas características serão avaliadas cada uma das etapas da segmentação de mercado, levando em consideração como uma a habilidade de aprendizagem a partir do mercado pode ajudar ou dificultar as PMEs.

3.1. Definição de mercado: Aqui, considera-se “mercado” o agregado de todos os produtos que satisfaçam a mesma necessidade (Jadczaková, 2013). Essa etapa é constituída por uma decisão gerencial sobre qual é o mercado onde a empresa atua (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008).

Se a empresa definir seu mercado de maneira muito estreita, ela pode não perceber oportunidades que surgem em seu entorno. Por outro lado, se a empresa definir o mercado de maneira muito ampla, ela pode não ser capaz de concluir o processo de segmentação (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008).

No caso das pequenas e médias empresas, a escolha do mercado pode ser tomada levando-se em conta apenas uma característica singular, como produto vendido ou a área geográfica, ao invés de do uso de várias dimensões simultaneamente (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008).

Dessa forma, acredita-se que as pequenas empresas tenham menor visão de segmentos específicos, visto que, já no início do processo de segmentação definem seu mercado de maneira estreita. Por outro lado, a habilidade de aprendizagem a partir do mercado pode mitigar esse efeito em PMEs. Se a empresa possui experiência na busca e interpretação de informações de mercado, conseguirá perceber seu mercado de forma mais ampla, quer seja inovando ou copiando concorrentes mais poderosos (Haunchild & Miner, 1997).

3.2. Seleção das variáveis de segmentação: Essas variáveis podem ser definidas como “o conjunto de características usadas para colocar consumidores potenciais em grupos homogêneos” (Steenkamp & Ter Hofstede, 2002, p. 196). Como a definição dessas variáveis altera o resultado da segmentação, é de crucial importância que sejam escolhidas as variáveis apropriadas (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008).

Essas variáveis podem ser classificadas em gerais ou específicas ao produto. As variáveis gerais são independentes de produtos, serviços ou circunstâncias (e.g. tamanho da família) e as específicas ao produto se relacionam diretamente com o consumidor ou com o produto (e.g. situações de compra). Além disso, as variáveis podem ser classificadas em observáveis, quando podem ser medidas diretamente (e.g. frequência de uso), e não observáveis, quando precisam ser inferidas (e.g. benefício percebido) (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008).

De toda forma, existe uma troca (*trade-off*) entre a aplicabilidade da variável de segmentação escolhida e seu custo (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008). Foedermayr e Diamantopoulos (2008) afirmam que essa tensão pode não estar mais presente atualmente dada a redução de custos na aquisição de informações. Entretanto, segundo Dibb e Simkin (2016) os custos de um projeto de segmentação caiu de cerca de 5 milhões de libras esterlinas para 400 mil libras esterlinas (aproximadamente 2 milhões de reais) atualmente, ou seja, ainda fora do alcance para a maior parte das PMEs.

Entende-se que o *trade-off* entre custos e a escolha da variável será menor para as PMEs com maior habilidade de aprendizagem. Isso por que, como a aprendizagem a partir do mercado refere-se a busca, interpretação e armazenamento de tais informações, a empresa teria acesso prévio a esse recurso.

Além disso, pequenas empresas com pouca habilidade de aprendizagem a partir do mercado tendem a focar sua segmentação em características específicas do produto e diretamente observáveis (dada a menor disponibilidade de recursos humanos). Entretanto, empresas com habilidade de aprendizagem elevada, dado o conhecimento sobre o consumidor adquirido e disponível, tendem a utilizar variáveis relativas ao cliente para realizar segmentação, especialmente características psicográficas (i.e. estilo de vida) e características comportamentais (i.e. comportamento de compra do consumidor)

3.3. Seleção do método de segmentação: existem basicamente duas decisões nessa etapa: (1) se serão escolhidos os segmentos *ad hoc*, ou seja, antes de qualquer análise estatística, ou *post hoc*, com a determinação do número e tipo de clusters após a análise; e (2) se os métodos utilizados serão descritivos ou preditivos (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008; Jadczaová, 2013). Métodos descritivos explicam o relacionamento entre um conjunto de variáveis sem discriminar entre variáveis dependentes ou independentes. Pelo contrário, métodos preditivos são compostos por dois grupos de variáveis, variáveis independentes ou preditoras e variáveis dependentes, que são as que estão sendo explicadas (Jadczaová, 2013).

Os métodos mais utilizados, e também com menor poder de encontrar relações de alta ordem, são os métodos **descritivo**, por exemplo, tabulação cruzada (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008; Jadczaová, 2013). Jadczaová (2013) defende que as técnicas **post hoc preditivas**, junto com a modelagem de equações estruturais (**ad hoc preditivas**), são as mais adequadas para a segmentação de mercado. No entanto, Foedermayr e Diamantopoulos (2008) afirmam que embora as técnicas *post hoc* preditivas sejam os algoritmos mais poderosos, elas requerem softwares específicos, experiência prática e experiência técnica e, portanto existe barreira para sua adoção (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008).

Dessa maneira, e considerando a restrição de recursos (Bocconcelli et al., 2016) sugere-se que a adoção de métodos mais poderosos (i.e. *ad hoc* preditivos) ocorrerá em menor escala nas PMEs em relação às grandes empresas. Não obstante, a aprendizagem de mercado, e especialmente sua dimensão de busca de informações deve favorecer o uso de métodos mais robustos. O racional é que empresas com habilidade de aprendizagem externa conseguem acessar recursos que não conseguiriam apenas internamente. Por exemplo, terão acesso a *softwares* mais modernos e a analistas de dados com conhecimento superior ao disponível

internamente. Então, PMEs com alta aprendizagem a partir do mercado sofrem menos com a restrição de recursos, que as deixaria em desvantagem nessa etapa.

3.4. Formação dos segmentos: segundo Dibb (1999), essa etapa consiste em qualificar se os segmentos refletem as necessidades dos consumidores de forma homogênea. O principal problema a ser endereçado nessa etapa é o número de segmentos. Se forem poucos segmentos, faltará homogeneidade dentro deles, se forem muitos será difícil diferenciá-los (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008).

Tem-se pouco conhecimento empírico sobre como as empresas lidam com essa questão. No entanto, as evidências existentes apontam que as empresas formariam os segmentos segundo a viabilidade das ações de marketing e o potencial de lucro, deixando em segundo plano critérios apontados pela literatura como por exemplo a similaridade de necessidades dentro dos segmentos (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008).

Como o foco das PMEs é o curto prazo devido à falta de “folga” (*slack*) em sua base de recursos, espera-se o uso dos mesmos critérios. No entanto, quanto melhor sua habilidade de aprendizagem maior importância será dada às informações de clientes e melhor será a disseminação desse modelo mental na empresa (Sinkula, 1994). Dessa forma, espera-se que as PMEs com maior habilidade de aprendizagem a partir do mercado utilizem a similaridade dos clientes dentro dos grupos escolhidos como critério adicional na formação de segmentos.

3.5. Criação do perfil dos segmentos, avaliação e seleção dos segmentos alvo: há seis critérios apontados pela literatura para se avaliar a atratividade de cada segmento identificado (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008), são eles: (1) identificável, é a extensão que os gestores conseguem reconhecer segmentos diferentes; (2) substancial, é quando o segmento é grande e rentável o suficiente para garantir o retorno sobre o investimento de marketing; (3) acessível, é o grau que um segmento pode ser acessado por meio de esforços de promoção e distribuição (4) responsivo, o segmento deve responder apenas ao esforço de marketing direcionado a ele (5) estável, ou seja, os segmentos não podem mudar sua composição ou comportamento durante o empreendimento do esforço de marketing (6) acionável, a empresa deve conseguir desenvolver programas efetivos para aquele segmento (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008; Kotler & Keller, 2012).

Piercy e Morgan (1993) sugerem ainda que o segmento deve ser avaliado de acordo com a existência de capacidades, recursos organizacionais, inovatividade em como abordar o segmento e compatibilidade com a missão, valores e cultura da empresa que está realizando a segmentação de mercado. Esse critério faz com que o processo de segmentação de mercado perca o caráter de “tamanho único” para um processo que precisa ser tomado à luz da atual estrutura do negócio. Dessa maneira, a escolha final de quantos segmentos a empresa vai atender depende não somente da atratividade do segmento, mas também dos recursos disponíveis (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008; Piercy & Morgan, 1993).

Como nas PMEs existem menos recursos disponíveis, espera-se que menos segmentos serão atendidos. Mas permanece a questão sobre quais os critérios usados para avaliar seu

potencial. Por exemplo, a empresa pode buscar o segmento que pareça mais lucrativo ou pode buscar atender segmentos onde haja maiores barreiras de entrada aos concorrentes.

O que pode ser deduzido é que as PMEs que possuem maior aprendizagem a partir do mercado estarão mais aptas a entender se um segmento é acessível e responsivo. A lógica é que quanto mais informações são adquiridas e interpretadas sobre os clientes e concorrentes (Sinkula, 1994) se torna mais fácil entender se um determinado segmento responderia apenas a ações específicas de marketing (responsivo) da empresa que está tomando a decisão (acessível).

Além disso, uma visão mais ampla do mercado pode fazer com que a empresa busque segmentos que consideraria impossíveis de outra forma, tais como segmentos de mercado no exterior ou dispersos geograficamente. Por exemplo, uma pequena varejista que vende produtos naturais tende a segmentar seu mercado geograficamente e priorizar sua vizinhança. Entretanto, se a mesma varejista possuir aprendizagem de mercado superior, ela pode entender que existe um grupo específico de clientes que utilizam na culinária uma raiz muito rara e escolher atender esse segmento (mesmo que os clientes estejam dispersos pelo mundo).

3.6. Implementação: essa etapa torna realidade segmentos que, até então, não eram conhecidos dentro da empresa (Venter, Wright, & Dibb, 2015).

Em uma revisão da literatura sobre essa etapa do processo de segmentação Boejgaard e Ellegaard (2010) encontraram três vertentes: (1) Como a segmentação passa da teoria para a prática; (2) Os problemas da implementação em si e; (3) As repercussões para funcionários e clientes dadas pelos segmentos escolhidos. Na etapa de implementação surgem algumas dúvidas importantes, ainda não endereçadas pela literatura. Por exemplo, a capacidade de adaptação da organização para implementar uma nova estratégia de segmentos passa pela sua capacidade de aprender (Boejgaard & Ellegaard, 2010).

PMEs tendem a ser mais flexíveis, motivadas e adaptáveis do que as empresas grandes, dessa forma, a implementação de novos segmentos tende a ser mais fácil. Além disso, em PMEs os gestores adotam posturas mais ativas em busca de conhecimento (Sinkula, 1994). Inclusive, metodologias ágeis na área do empreendedorismo sugerem que as PMEs implementem sequencialmente diferentes segmentos e os descartem caso não sejam bem sucedidos. Por outro lado, como há poucos decisores e menos formalização em PMEs (Bocconcelli et al., 2016), o processo de implementação pode se tornar mais subjetivo, reduzindo sua efetividade (Boejgaard & Ellegaard, 2010).

Afinal, “no estágio inicial, quando a empresa é jovem, os gestores e funcionários precisam procurar informações, adotando uma postura ativa em busca de conhecimento.” (Sinkula, 1994). Em empresas de grande porte, a implementação pode ser favorecida pelas primeiras etapas do processo aprendizagem (busca e integração de informações), no entanto, quanto maior for a memória organizacional mais difícil seria a adaptação da organização.. Isso é, com mais rotinas e procedimentos sedimentados (Day, 1994) a empresa poderia se tornar menos adaptável. Entretanto, como a estrutura organizacional é menor e mais flexível em PMEs, não antecipamos o mesmo problema.

3.7. Avaliação da estratégia de segmentação: os critérios mais comuns para essa avaliação são o desempenho financeiro, as vendas e a participação de mercado. Entretanto, a influência da segmentação de mercado sobre o desempenho financeiro não é direta, pois é contingente às características das empresas e do mercado onde atuam (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008). Mesmo assim, ainda não existe clareza teórica sobre como medir o sucesso do processo de segmentação e seu impacto no desempenho organizacional (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008).

Embora entenda-se que o processo de segmentação de mercado tenha efeito primário na satisfação dos clientes atendidos, retenção desses clientes e ganho de fatia de mercado, acreditamos que as PMEs utilizarão critérios de crescimento de vendas e crescimento de receita dado a simplicidade e importância para os gestores (Combs et al., 2005; Katsikeas, Morgan, Leonidou, & Hult, 2016). Em PMEs com alta aprendizagem a partir do mercado, obter informações sobre os clientes é uma atividade rotineira e, desta forma, a satisfação dos clientes seria um critério relevante da avaliação da estratégia de segmentação.

4. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo desenvolver teoricamente como as PMEs implementam o processo de segmentação de mercado e como a existência da habilidade de aprendizagem a partir do mercado pode influenciar esse processo.

Concluimos que, quando PMEs desenvolvem aprendizagem a partir do mercado elas passam a entender qual é o mercado que atuam de forma mais ampla. Por exemplo, uma tecelagem que definia seu mercado alvo como as indústrias que processam tecidos, passa a definir seu mercado como a indústria da moda. Além disso, o foco da segmentação passa do produto ao cliente, no exemplo da tecelagem, ela deixa entender os segmentos de mercado como “clientes de linho e/ou clientes de algodão” e passa a ver segmentos focados na necessidade do consumidor, por exemplo, “clientes cíclicos” (verão/inverno) e “clientes de *fast fashion*”.

Ainda, PMEs com alta aprendizagem a partir do mercado tendem a perceber a similaridade dentro de um segmento como critério importante na segmentação. Em decorrência disso, o segmento terá mais uniformidade de resposta às ações de marketing da empresa. Ao entender melhor as características dos clientes dentro de segmentos, PMEs que aprendem com o mercado podem acessar segmentos que seriam muito pequenos caso o foco fosse apenas regional. Um segmento global muito pequeno pode ser suficientemente grande para o porte da empresa e, outrossim, estes pequenos segmentos tendem a não ser explorados por grandes concorrentes, o que aumenta as chances de sucesso no médio e longo prazo.

Finalmente, a implementação de um processo de segmentação em PMEs é mais fácil do que em empresas de grande porte devido a flexibilidade garantida por uma estrutura organizacional enxuta. Isso garante que uma PME possa “errar mais rápido” do que uma empresa grande, ou seja, caso o segmento não seja tão responsivo quanto planejado, a PME pode rapidamente mudar a estratégia para atender outro público. Ademais, para a avaliação se a estratégia de segmentação teve ou não sucesso, em geral as PMEs podem usar critérios de

crescimento de vendas e de receita, mas se a PME tiver alto nível de aprendizagem a partir do mercado, um indicador adicional será o nível de satisfação dos clientes. Isso é importante pois a satisfação dos clientes acontece antes de resultados financeiros começarem a ser notados.

Em conclusão, a despeito de possíveis custos, defendemos que PMEs que aprendem a partir do mercado terão vantagens em todas as etapas do processo de segmentação, reduzem os custos e tendem a melhorar sua capacidade de sobrevivência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, M. E., Day, G. S., & Dougherty, D. (1998). Enhancing New Product Development Performance: An Organizational Learning Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 15(5), 403–422. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0737-6782\(98\)00013-7](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0737-6782(98)00013-7)
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2016). SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 00(November 2015), 1–28. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12128>
- Boejgaard, J., & Ellegaard, C. (2010). Unfolding implementation in industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1291–1299. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.004>
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2(05), 259–286. [https://doi.org/10.1016/S1479-8387\(05\)02011-4](https://doi.org/10.1016/S1479-8387(05)02011-4)
- Day, G. S. (1994). Continuous Learning About Markets. *California Management Review*, 36(4), 9–31. <https://doi.org/10.2307/41165764>
- Day, G. S. (2002). Managing the market learning process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 240–252. <https://doi.org/10.1108/08858620210431651>
- Dibb, S. (1999). Criteria guiding segmentation implementation: Reviewing the evidence. *Journal of Strategic Marketing*, 7(2), 107–129. <https://doi.org/10.1080/096525499346477>
- Dibb, S., & Simkim, L. (2016). Market Segmentation and Segment Strategy. In M. Baker & M. Saren (Eds.), *Marketing Theory: A Student Text* (pp. 251–282). Sage.
- Dibb, S., & Simkin, L. (2001). Market Segmentation: Diagnosing and Treating the Barriers. *Industrial Marketing Management*, 30(8), 609–625. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00127-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00127-3)
- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., Thanos, I. C., & Forbom, Y. K. (2014). The overlooked distinction of multinational enterprise subsidiary learning: Its managerial and entrepreneurial learning modes. *International Business Review*, 23(1), 102–114. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.003>

- Foedermayr, E. K., & Diamantopoulos, A. (2008). Market segmentation in practice: Review of empirical studies, methodological assessment, and agenda for future research. *Journal of Strategic Marketing*, 16(3), 223–265. <https://doi.org/10.1080/09652540802117140>
- Garry, L., & Rangaswamy, A. (2012). *Marketing Engineering* (2nd ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Haunschild, P. R., & Miner, A. S. (1997). Modes of interorganizational imitation: The effects of salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 42, 472–500.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115
- Jadczaková, V. (2013). REVIEW OF SEGMENTATION PROCESS IN CONSUMER MARKETS. *ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE MENDELIANAE BRUNENSIS*, LXI(4), 1215–1224.
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. (2016). Assessing Performance Outcomes in marketing. *Journal of Marketing*, Online fir(March), Online first. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração de Marketing* (14th ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Moorman, C. (1995). Market Organizational Processes: Product Cultural Outcomes Information Antecedents and New Product Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 318–335. <https://doi.org/10.2307/3151984>
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- Morgan, R. E., Katsikeas, C. S., & Appiah-Adu, K. (1998). Market Orientation and Organizational Learning Capabilities. *Journal of Marketing Management*, 14(4/5), 353–381. <https://doi.org/10.1362/026725798784959444>
- Piercy, N. F., & Morgan, N. A. (1993). Strategic and operational market segmentation: A managerial analysis. *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 123–140. <https://doi.org/10.1080/096525493000000008>
- Santos, A., Krein, J., & Calixtre, A. (2012). *Micro e Pequenas Empresas Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Intituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *The Journal of Marketing*, 58(January), 35–45. <https://doi.org/10.2307/1252249>
- Smith, W. R. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3. <https://doi.org/10.2307/1247695>
- Steenkamp, J., & Ter Hofstede, F. (2002). International market segmentation: issues and

perspectives. *International Journal of Research in Marketing*, 19(3), 185–213.
[https://doi.org/10.1016/s0167-8116\(02\)00076-9](https://doi.org/10.1016/s0167-8116(02)00076-9)

**VENTER, P., WRIGHT, A., & DIBB, S. (2015). PERFORMING MARKET
SEGMENTATION: A PERFORMATIVE PERSPECTIVE. *JOURNAL OF
MARKETING MANAGEMENT*, 31, 62–83.
[HTTPS://DOI.ORG/10.1080/0267257X.2014.980437](https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.980437)**

