

UNIVERSIDADE FUMEC

**A RELAÇÃO ENTRE A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E O DESEMPENHO
EMPRESARIAL: Um estudo em pequenas empresas brasileiras**

Pablo Henrique Teixeira Alves

Belo Horizonte - MG
2017

Pablo Henrique Teixeira Alves

**A RELAÇÃO ENTRE A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E O DESEMPENHO
EMPRESARIAL: Um estudo em pequenas empresas brasileiras**

Dissertação de mestrado apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção de título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de pesquisa: Estratégia e Tecnologias em Marketing

Prof. Orientador: Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira

A474r Alves, Pablo Henrique Teixeira.
A relação entre a segmentação de mercado e o desempenho empresarial:
um estudo em pequenas empresas brasileiras. / Pablo Henrique Teixeira Alves.
– Belo Horizonte, 2017.

85 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Luiz Antônio Antunes Teixeira.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade
de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

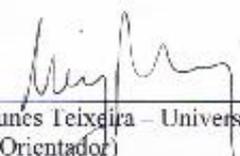
1. Marketing – Estudo de casos. 2. Segmentação de mercado – Estudo
de casos. I. Teixeira, Luiz Antônio Antunes. II. Universidade FUMEC. Faculdade
de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 658.8

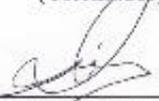


UNIVERSIDADE
FUMEC

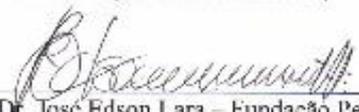
Dissertação intitulada **“A RELAÇÃO ENTRE A SEGMENTAÇÃO DE UM MERCADO E O DESEMPENHO EMPRESARIAL: UM ESTUDO EM PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS”** de autoria de Pablo Henrique Teixeira Alves, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



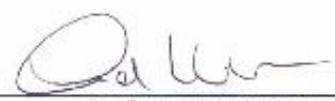
Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira – Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)



Prof. Dr. José Edson Lara – Fundação Pedro Leopoldo
(Examinador Externo)



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 10 de agosto de 2017.

REITORIA

Av. Alfredo Pena, 3560 - Cruzeiro
30130-002 - Belo Horizonte, MG
Tel: (51) 3228-5000
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Costa, 520 - Cruzeiro
30510-110 - Belo Horizonte, MG
Tel: (51) 3228-5000
www.fumec.br

Às minhas avós, Nilza, Júlia e Maria José (*in memoriam*)

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Aline, pela dedicação em todos os momentos, por compreender e apoiar sempre e por todo o carinho.

Aos meus pais, Vera e Luiz, que transmitiram aos seus filhos o valor transformador que a educação detém.

A todos os amigos e familiares, por acreditarem em mim e me apoiarem.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira, que direcionou este estudo, sempre indicando os caminhos mais prósperos, por sua dedicação e por sua confiança em mim e principalmente, pela amizade que construímos ao longo desse período.

Aos professores do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, pela dedicação em manter a alta qualidade do curso.

Ao Prof. Dr. Alexandre Dias, que além do conhecimento transmitido em sala de aula, pode especialmente, contribuir com essa pesquisa, orientando a respeito do método de análise aplicado.

À Professora Dra. Sally Dibb e ao Prof. Dr. Adamantios Diamantopoulos, que, além das obras referenciais deste estudo, tiveram a disponibilidade de responder aos meus e-mails, contribuindo com informações e materiais indispensáveis para os resultados alcançados por essa pesquisa.

Aos colegas da turma 21 do Mestrado em Administração da FUMEC, pela amizade, pelas contribuições e por tudo que realizamos juntos.

Aos colegas do Sebrae pelo imenso incentivo e pelo apoio.

“O homem não é a soma do que tem, mas a totalidade do que ainda não tem, do que poderia ter.”

Jean-Paul Sartre

“Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que quiser. Mas tenho que querer o que for. O êxito está em ter êxito, e não em ter condições de êxito. Condições de palácio tem qualquer terra larga, mas onde estará o palácio se não o fizerem ali?”

Fernando Pessoa

RESUMO

A segmentação de mercado é um processo que agrupa consumidores com atributos semelhantes, auxiliando as empresas no planejamento de marketing, orientando o desenvolvimento de produtos e o posicionamento da marca como também otimizando a alocação de recursos. A relevância do processo segmentação de mercado para as organizações está relacionada à possibilidade de identificar grupos de consumidores mais rentáveis e traçar estratégias específicas, para competir no mercado-alvo escolhido. No entanto, existem poucos estudos acadêmicos que tratam dos resultados efetivos da segmentação de mercado e os seus efeitos no desempenho das empresas que a praticam. Desse modo, com a intenção de contribuir para complementar esta lacuna, o presente estudo tem o objetivo de averiguar os efeitos dos resultados da segmentação de mercado no desempenho de um grupo de pequenas empresas. Para tanto, buscam-se, na revisão de literatura, conceitos que relacionam a segmentação de mercado com os resultados do planejamento estratégico de marketing, com a criação de valor, com a vantagem competitiva e com o desempenho empresarial. Nesse contexto, para compreender a relação entre a segmentação de mercado e o desempenho das empresas, propõe-se um modelo teórico, cujas hipóteses são expressões do efeito causado no desempenho, pelos resultados esperados da segmentação de mercado. A pesquisa quantitativa apresenta dados coletados junto a 412 empresas, com aplicação de um questionário *online*, do tipo *survey*. O questionário é composto por dois instrumentos validados. O primeiro instrumento é o dos Indicadores da Eficácia da Segmentação (FOEDERMAYR *et al.*, 2009), baseado nos resultados esperados da segmentação de mercado (desempenho do mercado-alvo e do posicionamento, adaptabilidade e redução de custos). Ainda, o desempenho empresarial é avaliado por meio do instrumento adaptado do modelo STROBER (TAN & LITSSCHERT, 1994; DA SILVA, 2007). Como método para a análise das relações propostas no modelo, optou-se pela modelagem de equações estruturais, por meio da estimação de parâmetros da abordagem PLS (*Partial Least Squares*). Ao considerar as dimensões das implicações da segmentação, a pesquisa identifica como resultados, que o desempenho do mercado-alvo e do posicionamento demonstram efeitos positivos e diretos no desempenho da empresa. Também, a adaptabilidade e a redução de custos, proporcionadas pela segmentação de mercado, influenciam diretamente e positivamente no desempenho das empresas estudadas. Além dos efeitos diretos no desempenho da empresa, constatou-se o efeito indireto e positivo do desempenho do mercado-alvo, mediado pelo desempenho do posicionamento.

Palavras chave: Segmentação de Mercado. Desempenho. Mercado-alvo. Posicionamento. Modelagem de Equações Estruturais. Pequenas Empresas. Marketing Estratégico.

ABSTRACT

Market segmentation is a process that groups consumers with similar attributes, assisting companies in marketing planning, guiding product development and brand positioning, as well as optimizing the allocation of resources. The relevance of the market segmentation process to organizations is related to the possibility of identifying more profitable consumer groups and devising specific strategies to compete in the chosen target market. However, there are few academic studies that deal with the actual results of market segmentation and its effects on the performance of the companies that practice it. Thus, with the intention of contributing to complement this gap, the present study aims to investigate the effects of market segmentation results on the performance of a small group of companies. In order to do this, we search in the literature review, concepts that relate a segmentation of the market with the results of strategic marketing planning, with a creation of value, competitive advantage and business performance. In this context, in order to understand the relationship between market segmentation and company performance, a theoretical model is proposed, which hypotheses are expressions of the effect of performance on the expected results of market segmentation. The quantitative research presents data collected from 412 companies, with the application of an online survey questionnaire. The questionnaire consists of two validated instruments. The first instrument is the 'Segmentation Effectiveness Indicators' (FOEDERMAYR *et al.*, 2009), based on the expected results of market segmentation (targeting and positioning performance, the adaptability and the cost reduction). Also, business performance is evaluated through the instrument adapted from the STROBER model (TAN & LITSSCHERT, 1994; DA SILVA, 2007). As a method for the analysis of the relationships proposed in the model, we chose to structural equations model by estimating the parameters of the PLS approach (*Partial Least Squares*). When considering the dimensions of the implications of segmentation, the research identifies as results that the performance of the target market and the positioning show positive and direct effects on the performance of the company. Also, the adaptability and the reduction of costs, provided by market segmentation, directly and positively influence the performance of the companies studied. Besides the direct effects on the performance of the company, the indirect and positive effect of the targeting performance, mediated by the positioning performance, was verified.

Keywords: Market Segmentation. Performance. Targeting. Positioning. Structural Equations Model. Small business. Strategic marketing.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Eficácia da segmentação como um construto de segunda ordem.....	37
FIGURA 2 – Modelo dos efeitos da segmentação de mercado no desempenho	44
FIGURA 3 - Modelo hipotético da pesquisa	48
FIGURA 4 -Modelo de análise -PLS-SEM.....	53
FIGURA 5 - Relações estimadas entre os construtos componentes da pesquisa	72

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Tempo de existência das empresas	55
GRÁFICO 2 - Ramos de atividade das empresas.....	56

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Classificação das bases de segmentação.....	31
QUADRO 2 - Dimensão gerencial do marketing	34
QUADRO 3 - Hipóteses da pesquisa	47
QUADRO 4 - Avaliação das hipóteses da pesquisa.....	74

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Estatística descritiva - dados coletados da pesquisa	57
TABELA 2 - Estatística descritiva - variáveis latentes do modelo de pesquisa	58
TABELA 3 - Validade convergente por meio da análise de redundância	60
TABELA 4 - Validade individual dos indicadores.....	61
TABELA 5 - Valores de VIF externos	62
TABELA 6 - Pesos externos dos indicadores.....	64
TABELA 7 - Cargas externas dos indicadores	65
TABELA 8 - Valores de VIF internos	66
TABELA 9 - Coeficientes de caminho e teste de significância do modelo estrutural.	67
TABELA 10 - Teste de significância do efeito indireto (bootstrapping).....	70
TABELA 11 - Coeficiente de determinação R ² (Bootstrapping) e relevância preditiva Q ² (Blindfolding)	71

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

CB-SEM - *Covariance-based - Structural Equation Modeling*

CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo

EPP - Empresa de Pequeno Porte

MEE - Modelagem de Equações Estruturais

NS - Não Significativo

OLS - *Ordinary Least Squares*

PLS - *Partial Least Squares*

PLS-SEM - *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling*

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

SEM - *Structural Equation Modeling*

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

STROBER - *Strategic Orientation of Business Enterprises Revisited*

VIF - *Variance Inflation Factor* (Fator de Inflação da Variância)

VL – Variável Latente

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problema de Pesquisa	18
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativa.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Segmentação de mercado	22
2.1.1 Abordagens de segmentação, mercado-alvo e marketing indiferenciado	26
2.1.2 Procedimentos para a segmentação de mercado	27
2.1.3 Bases de segmentação.....	28
2.2 A relação entre segmentação de mercado e desempenho empresarial.....	31
2.2.1 Segmentação de mercado, vantagem competitiva e criação de valor	31
2.2.2 Estudos sobre segmentação de mercado e desempenho empresarial.....	35
2.2.3 Modelo Hipotético da Relação entre a Segmentação de Mercado e o Desempenho Empresarial	38
2.2.4 Dimensão mercado-alvo	38
2.2.5 Dimensão posicionamento.....	39
2.2.6 Dimensão economia de custos.....	40
2.2.7 Dimensão adaptabilidade	41
2.2.8 Processo sequencial: segmentação, mercado-alvo e posicionamento	42
3 METODOLOGIA	46
3.1 Caracterização da pesquisa	46
3.2 Hipóteses da pesquisa.....	46
3.3 Modelo hipotético da pesquisa	47
3.4 População e amostra da pesquisa.....	48
3.5 Instrumento de coleta dos dados	49
3.5 Coleta e Tratamento dos dados	50

3.6 Modelagem de equações estruturais.....	51
3.7 Modelo da pesquisa - Abordagem PLS-SEM	52
4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	55
4.1 Análise descritiva dos dados	55
4.2 Avaliação do modelo de mensuração	58
4.2.1 Avaliação da Validade Convergente.....	59
4.2.2 Avaliação da Colinearidade dos Indicadores do Modelo de Mensuração.....	61
4.2.3 Avaliação da Significância e da Relevância dos Indicadores Formativos.....	62
4.3 Avaliação do modelo estrutural	65
4.4 Avaliação das hipóteses.....	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
5.1 Limitações da pesquisa.....	76
5.2 Contribuições da pesquisa.....	77
5.3 Recomendações para trabalhos futuros	78
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO	87

1 INTRODUÇÃO

Um dos objetivos principais das estratégias empresariais é a obtenção de vantagem competitiva sustentável. A vantagem competitiva é fruto da criação de uma oferta com maior valor para o consumidor, em comparação com aquilo que a concorrência pode ofertar (PORTER, 1992). Nesse sentido, os processos de geração de informações sobre o mercado, a sua divulgação por toda a empresa e a resposta da empresa para o mercado, de maneira satisfatória, garantem que as empresas acompanhem as mudanças no seu ambiente de negócios, entregando maior valor ao consumidor (JAWORSKI & KOHLI, 1993). Então, o investimento em marketing estratégico que proporcione decisões coerentes quanto a segmentação de mercado, a escolha de mercados-alvo e o posicionamento estratégico corroboram com o desenvolvimento de diferenciais competitivos (WEBSTER Jr., 1991; TOLEDO, 1994; CRAVENS & PIERCY, 2006).

Com a intensificação da concorrência nos mercados, as organizações buscam destacar-se dentre os seus competidores, almejando ocupar um lugar de destaque nas mentes e nas preferências dos consumidores. Nesse contexto, torna-se cada vez mais necessário às organizações ampliar o conhecimento e traçar estratégias sobre grupos específicos de clientes. As decisões empresariais passam então a serem norteadas a partir dos anseios dos consumidores (SHETH & USLAY, 2007). Uma das maneiras de direcionar a oferta de produtos e serviços, maximizando o valor para o cliente, é a segmentação de mercado.

Para empresas que buscam criar valor acima da média de suas indústrias, faz-se ainda mais necessário aplicar a filosofia de orientação para o mercado, buscando foco simultâneo nos concorrentes e consumidores. Nesse sentido, acredita-se que a orientação para o mercado esteja alinhada a um processo dinâmico, que envolva a segmentação de mercado, a seleção de mercados-alvo e o posicionamento estratégico, com o objetivo final de criar e manter a vantagem competitiva sustentável (TOLEDO, 1994; CRAVENS & PIERCY, 2006).

A segmentação de mercado constitui um esforço informacional para descobrir o comportamento de consumo de diferentes grupos de indivíduos. Nesse processo, são realizadas pesquisas sobre aspectos comportamentais, psicológicos, demográficos, geográficos, preferências de consumo, dentre outros, que formam as bases de segmentação. Por meio dessas características heterogêneas, os

consumidores são segmentados, em mercados menores, de acordo com aspectos homogêneos. A segmentação de mercado, então, possibilita que as empresas diferenciem seus produtos, conforme as preferências e características homogêneas de grupos de clientes específicos (SMITH, 1956; YANKELOVICH, 1964; RICHERS & LIMA, 1991; FERRELL & HARTLINE, 2012).

As estratégias de marketing são baseadas em objetivos consecutivos, que incluem segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo e posicionar a oferta. A segmentação de mercado é um processo indispensável para as estratégias de marketing, orientando as decisões a respeito do produto, da marca e da imagem e culmina na estratégia de posicionamento para a identificação de vantagem competitiva sobre a concorrência (KOTLER, 1989; WEISTEIN, 1995; TOLEDO & DE SIQUEIRA, 2001).

A segmentação de mercado é fundamental para lidar com a diversidade de necessidade dos consumidores, pois as empresas podem desenvolver produtos, alocar recursos e definir planos de marketing mais adequados a certos grupos de clientes com características homogêneas. De tal modo, as empresas identificam os clientes mais rentáveis e decidem quando, onde como e com o que competir, com o auxílio da segmentação de mercado (WIND, 1988; MCDONALD & DUNBAR, 1998; WEDEL & KAMAKURA, 2000). Alguns estudos propõem que a segmentação de mercado estaria relacionada com os objetivos estratégicos das firmas, com a criação de vantagem competitiva sustentável, com a satisfação e fidelização dos clientes e com a redução de custos (BONOMA & SHAPIRO, 1983; TOLEDO, 1994; MCDONALD & DUNBAR, 1998; CRAVENS & PIERCY, 2006).

No entanto, para entender a eficácia das medidas de segmentação, faz-se necessário relacioná-la com fatores de desempenho financeiros, mercadológicos, ou ainda, com questões relacionadas à posição competitiva da empresa (WIND & CARDOZO, 1974; CRAFT, 2004). Estudos recentes demonstram que a segmentação de mercado é dita como uma abordagem efetiva, que contribui para a realização dos objetivos estratégicos, com reflexos no desempenho das organizações (YANKELOVICH & MEER, 2006; DIBB & SIMKIN, 2010; DIAMANTOPOULOS *et al.* 2014; CRAFT & HASSAN, 2015).

Dessa forma, considerando a dinâmica das estratégias competitivas, no presente trabalho, busca-se examinar quais são os efeitos da segmentação de mercado no desempenho da empresa? Na tentativa de responder a esta questão, a

pesquisa terá como objetivo a investigação dos efeitos dos resultados da segmentação de mercado no desempenho de um grupo de pequenas empresas. Para viabilizar esse objetivo, a pesquisa empírica deverá mensurar os resultados da segmentação de mercado nas empresas estudadas, como também identificar os efeitos dos resultados da segmentação de mercado no desempenho das empresas estudadas.

Este trabalho de dissertação de mestrado divide-se em cinco seções. Na primeira parte, encontra-se a introdução, contendo a questão de pesquisa, os objetivos propostos, geral e específicos, a justificativa e o curso metodológico a ser seguido no trabalho. O segundo capítulo contempla o referencial teórico, que contém os conceitos e estudos acadêmicos que embasam a realização da pesquisa empírica. A terceira parte apresenta a metodologia aplicada na pesquisa. Na quarta seção, são analisados os resultados da pesquisa. Na seção seguinte, de número cinco, são colocadas as considerações finais sobre o trabalho, apresentando as limitações e contribuições da pesquisa e as recomendações para futuros trabalhos sobre a segmentação de mercado. Ao final, são listadas as referências bibliográficas usadas na elaboração da pesquisa e apresentado, como apêndice, o questionário aplicado para a coleta de dados da pesquisa.

1.1 Problema de Pesquisa

Na busca por ampliar o entendimento a respeito da contribuição do processo de segmentar mercado para as empresas, esta pesquisa pretende responder à seguinte questão: Quais são os efeitos da segmentação de mercado no desempenho da empresa?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é investigar os efeitos dos resultados da segmentação de mercado no desempenho de um grupo de pequenas empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Identificar o efeito do desempenho do mercado-alvo (considerando-o como um dos resultados da segmentação de mercado) no desempenho das empresas estudadas.
- 2) Identificar o efeito do desempenho do posicionamento (considerando-o como um dos resultados da segmentação de mercado) no desempenho das empresas estudadas.
- 3) Identificar o efeito da redução de custo (considerando-a como um dos resultados da segmentação de mercado) no desempenho das empresas estudadas.
- 4) Identificar o efeito da adaptabilidade (considerando-a como um dos resultados da segmentação de mercado) no desempenho das empresas estudadas.

1.3 Justificativa

O tema segmentação de mercado é amplamente estudado, sendo que sua prática está difundida nas organizações de forma global. Os princípios da segmentação de mercado também são conhecidos, sendo que existe um arcabouço teórico desenvolvido na área de marketing. Porém, nos últimos 30 anos, segundo Quinn e Dibb (2010), o escopo das pesquisas acadêmicas com o tema segmentação de mercado sofreram poucas alterações. Do mesmo modo, os autores indicaram a necessidade de ampliar o debate sobre o tema, com novas questões de pesquisa.

No Brasil, são extremamente escassos estudos que busquem explorar a importância estratégica da segmentação de mercado. Um recente estudo bibliométrico a respeito da produção científica no Brasil, com tema segmentação de mercado, foi realizado por Souza e Freitas (2016). Essa pesquisa demonstrou que são escassos os trabalhos publicados com essa ênfase estratégica. Segundo os mesmos autores, a maioria das pesquisas realizadas seriam aplicações das metodologias utilizadas para segmentar mercados, por meio de bases de segmentação já existentes na literatura. Contudo, haveria poucas pesquisas que demonstrassem os benefícios da prática da segmentação para as organizações e qual a sua vinculação com as estratégias empresariais.

Outro estudo que buscou identificar o estado da temática segmentação de mercado foi o trabalho de Foedermayr e Diamantopoulos (2008-A). Esse artigo tratou a produção de estudos empíricos a respeito da segmentação de mercado no mundo. Os autores constataram que são escassas as pesquisas que investiguem a eficácia das estratégias segmentação de mercado. Nesse sentido, uma das sugestões para futuras pesquisas, postulada por Foedermayr e Diamantopoulos (2008-A), foi avaliar a condição estratégica da segmentação de mercado, investigando a relação dos resultados dessa prática para o desempenho da organização.

Diante do exposto, a presente pesquisa justifica-se por conter uma temática ainda pouco abordada, tratando dos resultados estratégicos que podem ser observados, em relação ao emprego da segmentação de mercado. Ainda, considerando as oportunidades de pesquisa já relacionadas, o presente estudo pretende contribuir com o conhecimento a respeito do tema, tratando a importância estratégica da adoção da segmentação de mercado para as empresas. Para tanto, são investigados os benefícios esperados da segmentação de mercado e seus efeitos para o sucesso da organização. Ainda, pretende-se descrever e mensurar os benefícios da sua adoção e identificar o nível de contribuição dos resultados da segmentação de mercado para o desempenho da organização.

Em relação ao aspecto organizacional, espera-se que a presente pesquisa gere conhecimento suficiente para amparar o planejamento de marketing, principalmente para as decisões sobre a segmentação de mercado, a escolha do mercado-alvo e o posicionamento. Também, durante a fase de implementação da segmentação, que possa contribuir para ampliar a conscientização dos gestores a respeito dos benefícios da segmentação. Com os resultados dessa pesquisa, almeja-se consolidar um instrumento, com o qual as organizações possam identificar se os objetivos da segmentação de mercado foram atingidos, como também, possibilite mensurar os efeitos decorrentes dessa para o desempenho da firma.

Essa pesquisa acadêmica pode servir de suporte para trabalhos futuros, que pretendam estudar os aspectos da estratégia competitiva, as teorias do marketing e, em especial, os temas: segmentação de mercado e desempenho empresarial, posicionamento estratégico e vantagem competitiva. A investigação dos fenômenos estabelecidos nas relações entre os construtos acima, contribui com avanço dos estudos a respeito dos temas marketing e estratégia empresarial.

A temática segmentação de mercado e mais especificamente, a presente pesquisa acadêmica, que objetiva estudar os efeitos da segmentação de mercado, são temas correlatos à área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações, sendo específica da linha de pesquisa denominada Estratégias e Tecnologias em Marketing, presentes no programa do curso de mestrado e doutorado em administração da Universidade FUMEC.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para constituir o referencial teórico da pesquisa acadêmica, primeiramente, foi desenvolvido um marco conceitual do tema segmentação de mercado. Em seguida, identificou-se suas características, como abordagens, procedimentos e bases para segmentação. No segundo capítulo foram apresentados os indícios teóricos e empíricos que evidenciam a relação entre segmentação de mercado e desempenho empresarial. Em um contexto estratégico, foram debatidos quais as bases que conectam os conceitos de segmentação de mercado, criação de valor e vantagem competitiva. Na próxima parte, alguns estudos acadêmicos sobre a relação entre segmentação de mercado e desempenho foram relacionados. Por fim, apresentou-se um modelo conceitual da relação entre segmentação de mercado e desempenho.

2.1 Segmentação de mercado

O conceito de segmentação de mercado foi desenvolvido na década de 1950, surgindo pela primeira vez nos trabalhos de Smith (1956). Segundo esse autor, a segmentação de mercado consiste em identificar mercados homogêneos contidos em um mercado maior, heterogêneo, para então dar respostas aos desejos desses grupos de consumidores, com a satisfação mais precisa de suas necessidades diferenciadas. O trabalho de Smith (1956) tem como base a teoria econômica do mercado imperfeito, em reconhecimento às necessidades heterogêneas dos consumidores, segundo o autor:

Segmentação do mercado consiste em olhar um mercado heterogêneo, caracterizado por demandas diferentes e ver um número de mercados menores e homogêneos, em resposta às diferentes preferências de produto entre os segmentos de mercado importantes. É atribuível aos desejos dos consumidores para satisfação mais precisa das suas diferentes necessidades.¹

A segmentação de mercado foi primeiramente definida como uma maneira de visualizar um mercado heterogêneo (que se caracteriza por demandas divergentes)

¹ Smith (1956, p. 4): “Market Segmentation consists of viewing a heterogeneous market (one characterized by different demand) as a number of smaller homogeneous markets in response to differing product preferences among important market segments. It is attributable to the desires of consumers or users for more precise satisfaction of their varying wants”.

como uma série de pequenos mercados homogêneos em resposta às diferentes preferências de produtos entre importantes segmentos de mercado (SMITH, 1956).

Com a evolução de estudos que abordaram o comportamento do consumidor, por meio de pesquisas que deram ênfase aos aspectos comportamentais, como a personalidade e o estilo de vida, somados ao surgimento das bases psicográficas, a definição de segmentação de mercado passou a ter um foco maior no comportamento do consumidor. Nesse contexto, a segmentação seria um processo de formação de grupos de consumidores com estilos de vidas semelhantes e que reagem da mesma forma aos estímulos do mercado (HAUSER & GASKIN, 1984; LANCASTER, 1990; SÖLLNER & RESE 2001).

A segmentação, para Smith (1956) é um esforço mercadológico indispensável para o crescimento da empresa, que consiste em um ajuste na oferta dos produtos condicionado ao melhor entendimento das diferentes demandas de mercado. O conceito de segmentação está relacionado à forma deliberada como as empresas agrupam e selecionam mercados, conforme indicado por Richers e Lima (1991, p. 16): “segmentação de mercado é a concentração consciente e planejada de uma empresa em parcelas específicas de seu mercado”.

Para Dickson e Ginter (1987), a existência da heterogeneidade da demanda em um mercado permitiria a identificação de segmentos de mercados constituídos por diferentes funções de demanda. Segundo Ferrell e Hartline (2012) seria o processo de dividir o mercado total de consumidores em grupos menores, com necessidades e preferências similares.

A segmentação de mercado é um processo de análise do mercado, com a utilização de uma ou mais variáveis que possibilitem a formação de grupos de consumidores com perfis de comportamento de compra e interesses relativamente homogêneos internamente, e que externamente sejam heterogêneos, quando comparados os grupos entre si (WEISTEIN, 1995).

Segundo Schiffman e Kanuk (2000), mais de uma dessas variáveis pode ser considerada para definir o perfil dos grupos de consumidores. Assim, a segmentação permite a elaboração de estratégias para cada grupo de consumidores, oferecendo serviços e produtos de acordo com suas preferências (SCHIFFMAN & KANUK, 2000; OLIVEIRA & MARTINS, 2008).

A importância da segmentação está relacionada à efetiva e eficiente utilização dos elementos do composto de marketing, que segundo Wyner (2009) deveria ser

um processo bem estruturado, que priorize a proposição de valor, o posicionamento e as estratégias competitivas, sendo que as deliberações em relação à segmentação são críticas para a obtenção de vantagem competitiva sustentável (FOEDERMAYR & DIAMANTOPOULOS, 2008-A).

Segundo Stanton *et al.*, (1994), a segmentação de mercado seria a partição de um mercado global e heterogêneo em diversos sub mercado ou segmentos que tendem a ser homogêneos em seus aspectos fundamentais. A segmentação de mercado passa a ser oportuna, quando o mercado apresenta um estado de heterogeneidade da demanda, permitindo assim, a partição do mercado em diferentes funções de oferta-demanda (DICKSON & GINTER, 1987). Esses segmentos homogêneos, conforme Weinstein (1995), são formados por grupos de consumidores potenciais, com características e necessidades semelhantes, que terão comportamentos de compras similares. Uma definição atual e abrangente para segmentação de mercado é apresentada por Wedel e Kamakura (2000, p. 5):

Um conceito teórico do marketing de partição de mercado com demandas heterogêneas em sub mercados com demandas homogêneas, com o propósito de ajustar, com maior precisão, as marcas, os produtos ou os serviços às necessidades dos consumidores, para determinar uma alocação potencialmente mais rentável dos esforços de marketing²

Esses autores destacam que haveria diferentes níveis de segmentação, que variam da não segmentação (marketing de massa) à partição total do mercado (marketing individual ou micro marketing). Desse modo, de um extremo ao outro do grau de partição do mercado, às formas de segmentação existentes são: o marketing de massa, o marketing direcionado ou por segmentos, o marketing de nicho e o marketing individualizado. O marketing de massa pode ser considerado um grau de segmentação nulo, em que as empresas ignoram as diferenças entre os segmentos e oferecem o mesmo produto, comunicação e distribuição a todo o mercado. O chamado marketing direcionado ou por segmentos, conforme Toledo e De Siqueira (2001), seria a formação de agrupamentos de clientes com necessidades e atributos parecidos e que então, provavelmente, terão o mesmo

² Wedel e Kamakura (2000, p. 5): “a theoretical marketing concept partitioning a market with heterogeneous demand into sub markets with homogeneous demand, with the propose of a more precise adjustment of brands, products, or services to consumer needs, to determine the potentially most profitable allocation of marketing efforts”.

comportamento de compra. Para Wedel e Kamakura (2000), no marketing por segmentos, as empresas adaptam suas ofertas às necessidades exclusivas de um ou vários segmentos.

O marketing de nichos é uma variante da segmentação do mercado, que atende um conjunto mais limitado de consumidores, formando subsegmentos menores e mais específicos, que segundo Toledo e De Siqueira (2001), podem não estar com suas demandas plenamente atendidas, em uma situação de segmentação habitual. Para esses autores, o nicho pode ser entendido como um subsegmento de uma parte (segmento) do mercado total. As empresas podem, ainda, praticar o marketing individualizado ou micro marketing, que são concebidos para ajustar a oferta às necessidades e aos desejos de grupos consumidores de localizações específicas ou indivíduos específicos. No extremo do marketing individual, cada consumidor teria suas demandas atendidas individualmente, de acordo com suas necessidades.

A segmentação de mercado é considerada atualmente um processo, que se desenvolve em três fases (TOLEDO & DE SIQUEIRA, 2001). A primeira fase seria a partição do mercado, em que são definidas as variáveis que determinarão a divisão do mercado. Em seguida, é feita a priorização dos segmentos de mercado que serão alvo da estratégia de marketing (composto de marketing), com potencial alcance de vantagem competitiva. A última fase é a definição do posicionamento para competir de forma diferenciada em cada segmento selecionado. Desse modo, a segmentação de mercado é um importante componente para as estratégias de marketing, porque a definição do composto de marketing e a distribuição dos recursos são baseados nela. Toledo e De Siqueira (2001, p. 53) demonstram essa importância estratégica da segmentação de mercados:

Assim, os processos de segmentação e posicionamento constituem o âmago do marketing estratégico da empresa e a essência da conquista de maior competitividade por parte dela. É no contexto dessa dimensão estratégica que a segmentação de mercado se revela importante para o planejamento de marketing, particularmente na formulação e na implantação de estratégias de marketing para mercados específicos.

Para Webster Jr. (1991), todas as decisões de marketing estratégico, na sua essência, consideram a segmentação do mercado. O mesmo autor afirma que é por meio da segmentação de mercado que os profissionais de marketing aplicam a

orientação para o cliente nas empresas, com programas de marketing integrado e a visão de longo prazo. Segundo os trabalhos de Weinstein (1995), a segmentação de mercado é base para o planejamento de marketing e funciona como um dos fundamentos na formulação estratégica.

2.1.1 Abordagens de segmentação, mercado-alvo e marketing indiferenciado

As empresas segmentam o mercado para direcionar esforços com eficiência. Uma empresa pode dispersar seus esforços de marketing, o que ele chama de 'abordagem pulverizada', mas, por outro lado, esses esforços podem ser concentrados (abordagem direcionada). Na abordagem direcionada, a segmentação do mercado é analisada e, então, um ou mais seguimentos são selecionados para ser o mercado-alvo da organização.

Para esse mercado-alvo, são desenvolvidos produtos, serviços e compostos de marketing específicos (STANTON *et al.*, 1994; WEINSTEIN, 1995; WEDEL & KAMAKURA, 2000). Enquanto a segmentação de mercado compreende a identificação de consumidores com necessidades semelhantes, que compartilham comportamentos de compra similares, o estabelecimento de mercado-alvo, conforme Hoffman e Bateson (2003), seria a seleção de segmentos de mercado que serão o foco de atuação da empresa, no qual serão estabelecidas as estratégias de marketing. A escolha de um mercado-alvo, para Webster Jr. (1991), é uma consequência da identificação dos grupos de consumidores que respondem, de maneiras diferentes, às ações de marketing, sendo que antecede a formação desses grupos, um estudo detalhado, denominado segmentação.

A seleção de um mercado-alvo não é, necessariamente, a única opção para as organizações, e sim uma escolha estratégica de atuação, conforme destaca Richers e Lima (1991, p.16): "A empresa opta voluntariamente por concentrar todos os seus esforços de marketing em determinados segmentos de mercado, possivelmente abandonando outros segmentos, mesmo que constituam potencial.". A organização pode entender que a melhor forma de atender a demanda de mercado seria implementar uma oferta ampla, sem a repartição do mercado consumidor. Esse tipo de abordagem é denominado marketing de massa ou indiferenciado (ENGEL *et al.*, 2000; SCHIFFMAN & KANUK, 2000).

Então, entende-se como marketing de massa, a situação em que os clientes são atendidos pelo mesmo composto de marketing, sem a diferenciação do produto, do preço, da praça e da comunicação, que, assim, atenderiam a um segmento indiferenciado (CHURCHILL Jr., 2000). A diferença entre o marketing indiferenciado e o marketing direcionado estaria, então, segundo Sarquis e Ikeda (2011), na diferenciação da oferta que a organização empreende em relação a segmentos de mercados diversos, abordados pelo marketing diferenciado. Ao contrário, o marketing indiferenciado apresentaria uma oferta única, que não distingue as diferenças entre os consumidores. Há, ainda, a abordagem de marketing concentrado, em que a organização pretende apresentar a oferta ideal para um determinado segmento, concentrando os esforços de marketing.

2.1.2 Procedimentos para a segmentação de mercado

Os procedimentos de segmentação de mercado consistem em três fases principais, o estágio de levantamento de dados, no qual se realizam entrevistas, elaboração e aplicação de questionários. O próximo estágio compreende a análise dos dados gerados na primeira etapa, com aplicação de métodos estatísticos, dos quais os mais usados são os que correlacionam as variáveis e a análise de cluster (conglomerado). No terceiro estágio, faz-se a determinação do perfil de cada conglomerado, de acordo com suas características dominantes (WEINSTEIN, 1995; ENGEL *et al.*, 2000; WEDEL & KAMAKURA, 2000).

Goller *et al.* (2002) apresentam um modelo de segmentação em quatro estágios, que são a análise, a avaliação, a implantação e o controle. Na fase de análise da segmentação, são realizadas as escolhas das bases de segmentação e da metodologia de pesquisa e, ainda, pelo processamento e pela análise dos dados.

Na etapa seguinte, os grupos formados são avaliados segundo critérios pré-definidos, os requisitos para a segmentação, que serão trabalhados na próxima seção deste trabalho. Nessa fase também, é selecionado o mercado-alvo. O estágio de implantação da segmentação verifica a integração dos segmentos à estratégia corporativa. A quarta etapa é a de controle da homogeneidade de cada segmento e o monitoramento dos resultados das estratégias de marketing direcionadas ao mercado-alvo.

Para que a segmentação seja efetiva, seria preciso respeitar alguns critérios de qualidade do segmento, que garantiriam a efetividade dos resultados da segmentação de mercado. Esses requisitos de qualidade dos segmentos de consumidores foram apresentados, originalmente por Kotler (1967), como sendo a *mensurabilidade* do segmento, a *substancialidade*, a *acessibilidade* e a *acionabilidade*.

Para o autor, o agrupamento de consumidores deve ser mensurável, para que haja possibilidade de dimensionamento das características do segmento, como por exemplo, seu tamanho, seu poder de compra. Outro requisito é ser substancial em termos de tamanho e rentabilidade. Segundo Oliveira e Martins (2008), para a substancialidade do segmento, deve-se observar a quantidade de consumidores e o seu respectivo poder de compra, o que asseguraria ações de marketing específicas em prol da rentabilidade do segmento. O segmento ser acessível, possibilitando ser atendido pela empresa, seria outro requisito importante para Kotler (1967). Finalmente, um segmento é considerado acionável, se esse pode ser atraído e responder aos estímulos do composto de marketing.

Day, (1990), propõe mais dois requisitos, que são: a *durabilidade* e a *diferencialidade*. A durabilidade é a capacidade do segmento em existir e manter suas características homogêneas ao longo do tempo. Já a *diferencialidade* seria a existência de diferenciação de respostas aos estímulos externos, entre um segmento avaliado e os demais. Também há, na literatura sobre segmentação de mercado, o requisito *identificabilidade* (SCHIFFMAN & KANUK, 2000), quando as características de um segmento podem ser claramente identificáveis, por meio da aplicação das bases de segmentação, que serão discutidas na próxima seção desse trabalho.

2.1.3 Bases de segmentação

A segmentação de mercado depende de bases de segmentação adequadas, que proporcionem a identificação de grupos homogêneos de consumidores. A base de segmentação pode ser definida como um conjunto de variáveis ou características utilizadas para agrupar clientes potenciais, com as mesmas necessidades de compras, em grupos homogêneos. As dimensões físicas, comportamentais e

industriais são consideradas por Weinstein (1995), como as principais bases para a segmentação de mercado.

As dimensões físicas subdividem-se em: bases geográficas (local, regional, nacional e internacional e mensurações geográficas de mercado) e bases demográficas (tamanho de mercado, idade e estágio, fatores monetários, fatores de propriedade e estágio do setor). Quanto as dimensões comportamentais, o autor considera a taxa de uso do produto. Outro tipo de base de segmentação de mercado, seria a segmentação por benefícios, que diz respeito aos fatores de compras comuns, em função dos benefícios buscados pelos consumidores (WEBSTER Jr., 1991; SCHIFFMAN & KANUK, 2000).

As bases comportamentais são baseadas em atributos, como o conhecimento, as atitudes, a forma como os consumidores utilizam os produtos. O estilo de vida, as atividades de interesse, as opiniões e a personalidade formam as bases psicográficas, que são utilizadas para entender o comportamento e as influências de compra (DAY, 1990; SCHIFFMAN & KANUK, 2000). Finalmente, as dimensões industriais consideram as atividades econômicas, o uso final e as categorias de adotantes (inovadores, adotantes imediatos, maioria imediata, maioria tardia e retardatários).

A respeito das dimensões que formam as bases de segmentação, Oliveira e Martins (2008) alegam que existem variáveis específicas do produto que servem de base para a segmentação. Essas variáveis de natureza específica são características diretamente relacionadas ao produto, como a frequência de uso, a fidelidade à marca e a elasticidade da demanda. As características socioeconômicas, culturais, demográficas, psicossociais, de personalidade e estilo de vida dos consumidores são variáveis independentes dos produtos, sendo consideradas bases gerais da segmentação. Um sistema de classificação das bases de segmentação é apresentado por Wedel e Kamakura (2000), sendo fundamentado na natureza e nos tipos de variáveis, apresenta quatro tipos de base de segmentação, conforme indicado no quadro 1.

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS BASES DE SEGMENTAÇÃO

		Natureza da variável	
		Gerais	Específicas do produto
Natureza do processo de medida	Observáveis	Variáveis geográficas, demográficas e socioeconômicas	Ocasões de uso, estatuto de uso, fidelidade (à loja, à marca), processo de difusão e processamento de informação
	Não observáveis	Variáveis psicográficas, valores, personalidade e estilo de vida	Benefícios, percepções, elasticidades, preferências, intenções, psicográficas (específicas do produto)

Fonte: Wedel e Kamakura (2000, p. 7)

2.2 A relação entre segmentação de mercado e desempenho empresarial

2.2.1 Segmentação de mercado, vantagem competitiva e criação de valor

Os estudos relacionados aos mercados, chamados estudos de “marketing”, inicialmente eram entendidos como um processo para estimular os compradores a adquirirem os produtos das empresas, por meio de ações que envolviam o composto de marketing, o chamando “4P’s”, que são: produto, preço, praça e promoção (KOTLER & LEVY, 1969).

Na sequência, houve uma ampliação do conceito de marketing, baseada na premissa de que as organizações podem produzir elementos intangíveis, que seriam os serviços atrelados aos produtos e que teriam como objetivo agregar valor nas transações (HUNT, 2002; SHAW & JONES, 2005). Então, o escopo dessa disciplina passou a envolver ações sem fins lucrativos e fenômenos sociais que abrangessem as transações com o consumidor (LEVY, 2002). Contudo, a transação não poderia ser considerada o fim do processo de marketing, segundo Sheth e Uslay (2007), mas deveria existir uma avaliação da satisfação do cliente a respeito dessa troca. Nesse sentido, o marketing passou a preocupar-se com como as transações criariam valor para os consumidores.

Os esforços de marketing nas organizações evoluíram de políticas de padronização e de produção em massa, orientadas para ampliar as vendas, para estratégias com foco no cliente, voltadas para a criação de valor. Conforme salientam Jaworski e Kohli (1993), as organizações devem se orientar para as necessidades de seus clientes, a fim de obterem maior desempenho. A importância do cliente para a formação do conceito de marketing foi destacada por Senra (2015, p. 72): “De qualquer maneira, a premissa central do conceito de marketing é a visão do cliente como foco de todas as estratégias da organização”. Nesse sentido, a autora conclui que: “Portanto, o conceito de marketing foi se desenvolvendo ao longo dos anos voltando-se para a criação de valor tendo como foco o cliente e o mercado em que atua” (SENRA, 2015, p. 72).

A criação de valor seria a percepção, pelo consumidor, de um resultado positivo na diferença entre os benefícios na utilização do produto e dos custos para sua aquisição. A entrega de um valor superior ao comprador seria uma forma das empresas contraírem vantagem competitiva. Na literatura, há a premissa de que a organização que oferecesse maior valor ao consumidor teria um desempenho superior em comparação com a concorrência (SLATER, 1997). Newbert (2008) argumenta que, se uma empresa gera valor excedente para seus clientes, esta poderá explorar a assimetria entre seus produtos e a média do mercado, cobrando um prêmio que está relacionado ao preço e à margem de contribuição. De acordo com o trabalho de De Brito e Brito (2012, p. 369), o valor criado não está relacionado diretamente à lucratividade, *a priori*:

Valor criado não é igual a valor apropriado. Conforme aqui definido, os custos de oportunidade e disposição a pagar definem o valor criado, enquanto preço e custo definem a apropriação de valor criado. A parcela de valor entre a disposição a pagar e o preço é, em princípio, apropriada pelos clientes como um excedente em relação ao preço que pagam. A parcela entre o preço e o custo é a parte diretamente apropriada pela empresa. E a parcela entre o custo da empresa e o custo de oportunidade dos fornecedores é apropriada pelos fornecedores. Todas essas três parcelas podem ter impactos sobre o desempenho financeiro da empresa.

A organização que pretenda atingir um desempenho consistente e superior ao que consegue a média do mercado deve criar uma vantagem competitiva sustentável, que está relacionada à criação de valor superior para o cliente (PORTER, 1992). O cliente deve perceber que a relação entre os benefícios percebidos e o custo total de aquisição e o uso do produto supera qualquer

alternativa de compra. Uma empresa orientada para o mercado, conforme sugerido por Narver e Slater (2006), desenvolve e mantém uma cultura interna capaz de promover fontes de vantagem competitiva sustentável, ou seja, foco na criação de benefícios adicionais para seus clientes e na redução dos custos totais de aquisição e uso.

A orientação para o mercado promove a criação de valor superior para o cliente, resultando em condição de superioridade para a empresa, então proporcionando aumento da competitividade da organização no mercado em que atua. A prática de orientação para o mercado requer condições específicas do papel de marketing, conforme elucidado no modelo tridimensional do marketing, desenvolvido por Toledo (1994). Segundo esse modelo, o conceito de marketing é construído em três dimensões:

- Dimensão filosófica – refere-se à orientação que a organização adota em relação à sua forma de atuar no mercado de um modo geral. Os tipos de orientação são: para produto, para produção, para vendas, para marketing e para mercado.
- Dimensão funcional – revela a natureza e o objetivo do marketing no âmbito do processo de troca como meio de geração para a organização e para o consumidor.
- Dimensão gerencial – são as atividades da administração de marketing, subdivididas em dois níveis: marketing estratégico e marketing tático-operacional. Essas atividades viabilizam as trocas, segundo as escolhas estratégicas e as ações operacionais decorrentes dessas, com base no binômio produto-mercado. O quadro 2 demonstra essas atividades.

QUADRO 2 - DIMENSÃO GERENCIAL DO MARKETING

ATIVIDADES GERENCIAIS	
Tático-Operacionais	Estratégicas
Análise de mercados atuais: Identificação do objeto de compra Delineamento de mercado Motivação de compra Organização de compra Operação de compra	Análise de Oportunidades: Ciclo de vida do produto Curva de experiência Portfólio de produto Atratividade Competitividade Segmentação
Decisões: Produto Preço Comunicação Distribuição Transação Pós-transação	Decisões: Escolha do segmento-alvo Posicionamento Estratégia competitiva Estratégia de crescimento

Fonte: Toledo (1994, p. 41)

A respeito da segmentação de mercado, Toledo (1994) destaca que o marketing estratégico utiliza desse tipo de análise para encontrar oportunidades mercadológicas, apoiando a tomada de decisão ideal, segundo a orientação estratégica da organização. Dessa maneira, o marketing estratégico apresenta foco no longo prazo e ocorre por meio da análise das necessidades dos consumidores e da identificação de segmentos mais atrativos e, também, por seleção desses segmentos, com a intenção de atendê-los de forma que gerem valor superior para os clientes, em relação aos concorrentes.

A escolha de segmentos de mercado promove vantagem competitiva, porque, conforme argumentam Cravens e Piercy (2006), ao examinar os perfis dos segmentos, a organização pode promover a conciliação das expectativas dos consumidores com suas competências internas e avaliar suas forças e fraquezas em relação à concorrência. Na definição do perfil de segmentação, a organização mede o grau de atratividade de cada segmento, com o objetivo de selecionar aqueles que representem maiores oportunidades de mercado. O processo de segmentação culmina no posicionamento estratégico da empresa, que é a definição dos mercados-alvo, segundo relatam Toledo e Hemzo (1991), uma avaliação e seleção dos segmentos mais atrativos para a obtenção de vantagem competitiva.

2.2.2 Estudos sobre segmentação de mercado e desempenho empresarial

O conceito de desempenho é vastamente utilizado nas diversas áreas da administração, incluindo o marketing. Como construto teórico, o desempenho empresarial é utilizado em diversas pesquisas acadêmicas, como também pode ser verificado em *handbooks*, em ferramentas de gestão e em metodologias de consultorias empresariais (DAY, 1990; TAN & LITSSCHERT, 1994; WEISTEIN, 1995).

Nas pesquisas da área de marketing, sua aplicação é amplamente disseminada, principalmente em temas como: orientação para mercado, para cliente e criação de valor, vantagem competitiva, marketing estratégico, planejamento de marketing, dentre outros (DAY, 1990; PORTER, 1992; JAWORSKI & KOHLI, 1993; NARVER & SLATER, 2006; NEWBERT, 2008). Recentemente, os resultados empresariais estão sendo aplicados nos estudos a respeito da segmentação de mercado, de modo geral, como construtos que indicam a finalidade da segmentação de mercado (CRAFT, 2004; FOEDERMAYR *et al.*, 2009; DIBB & SIMKIN, 2010; CRAFT & HASSAN, 2015).

A segmentação de mercado é um dos principais componentes da estratégia de marketing das empresas. O fato dos segmentos possuírem características e potenciais diferenciados permite que as organizações utilizem, racionalmente, seus recursos, ao ofertar serviço e produtos. Quando as empresas concentram esforços na segmentação, podem então, definir seus objetivos de mercado com precisão, para atingir os segmentos-alvos mais rentáveis. Também, promove redução dos custos e melhora nos resultados das ações de comunicação de marketing (STANTON *et al.*, 1994; WEISTEIN, 1995).

As empresas procuram diferenciais competitivos com a segmentação. Nesse sentido, Richers e Lima (1991) alegam que a segmentação proporcionaria um grupo de vantagens sinérgicas para as organizações. Uma dessas vantagens seria em relação à proximidade do consumidor final, gerando a possibilidade de oferecer produtos a preços competitivos. Outra analogia seria o estímulo às bases inovação, para adequação dos produtos às preferências dos segmentos de consumidores. Também, os autores citam a oferta de campanhas publicitárias e a adequação dos pontos de venda, conforme as características dos segmentos escolhidos.

A utilidade da segmentação de mercado, para as empresas, está relacionada com a capacidade de diferenciação entre cada grupo e o potencial de rentabilidade do segmento (WIND & CARDOZO, 1974). Nesse estudo, Wind e Cardozo (1974) buscaram comprovações empíricas da viabilidade econômica da segmentação de mercado. Dibb e Simkin (1991) argumentam que a segmentação de mercado expande o conhecimento que a empresa possui a respeito das necessidades dos consumidores. Por meio dessas informações, pode-se, então, identificar oportunidades de mercado, como a adequação dos produtos e preços, além de níveis de serviços diferenciados para cada segmento-alvo. Essas oportunidades, quando consideradas pela empresa, tornam os segmentos mais rentáveis. Para esses autores, existem quatro tipos de oportunidades de mercado proporcionadas pela aplicação eficaz da segmentação de mercado: a penetração de mercado, o desenvolvimento de produto, o desenvolvimento de mercado e a diversificação.

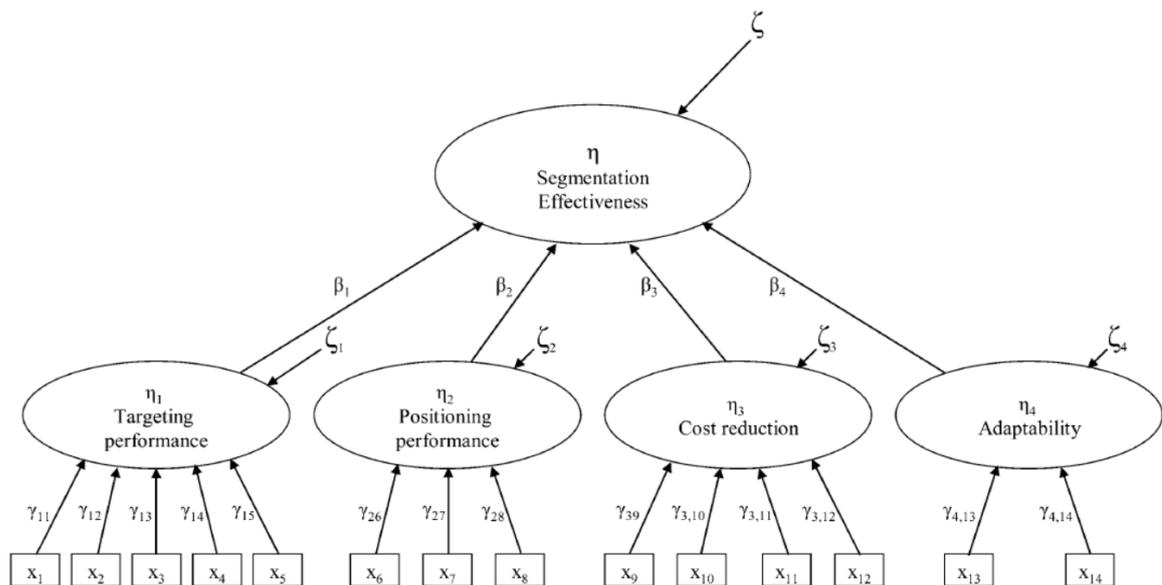
Um dos primeiros estudos sobre os indicadores que deveriam ser utilizados para avaliar a segmentação foi a pesquisa de Wind e Cardozo (1974). Nesse artigo, os gestores entrevistados responderam que os principais critérios para avaliar o sucesso das estratégias de segmentação foram o volume de vendas, os lucros e a participação de mercado. Uma crítica ao uso desses tipos de indicadores pelas empresas, como medida de eficácia da segmentação de mercado, foi apontada por Foedermayr e Diamantopoulos (2008-B). Segundo os autores, os indicadores gerais de desempenho das empresas seriam influenciados, também, por outras variáveis, sem relação direta com a segmentação, como as características da empresa, o nível de concorrência no mercado, políticas econômicas de governo, dentre outros.

Foedermayr e Diamantopoulos (2008-B), por meio de uma pesquisa exploratória e qualitativa, desenvolveram um construto multidimensional de eficácia da segmentação, em quatro dimensões (desempenho do segmento-alvo, desempenho do posicionamento, redução de custos e maior adaptabilidade à incerteza ambiental). Na primeira parte da pesquisa, levantou-se, na literatura existente, os benefícios da segmentação de mercado. Na outra fase do estudo, foram realizadas entrevistas em profundidade, com gestores de marketing de várias empresas e com especialistas e consultores da área de marketing. Por meio dessas entrevistas, foram determinadas as quatro dimensões citadas acima, assim como foram definidos os indicadores para cada dimensão. Em seguida, os pesquisadores

confirmaram as dimensões e seus indicadores, contrapondo essas informações com a literatura sobre segmentação de mercado.

Os autores continuaram os estudos, relacionando essas dimensões da eficácia da segmentação de mercado e seus indicadores, aos objetivos e benefícios da segmentação, indicados pelos entrevistados. Por fim, os entrevistados relataram as medidas operacionais específicas, utilizadas pelas empresas, para avaliar o sucesso de suas decisões de segmentação. A partir dessa pesquisa, Foedermayr e Diamantopoulos (2008-B) sugeriram um *Modelo da eficácia da segmentação*, cuja eficácia da segmentação seria um construto de 2ª ordem, com quatro dimensões de primeira ordem ligadas a vários indicadores. Esse modelo está indicado na figura 1.

FIGURA 1 - EFICÁCIA DA SEGMENTAÇÃO COMO UM CONSTRUTO DE SEGUNDA ORDEM



Fonte: Foedermayr e Diamantopoulos (2008-B, p. 147)

Foedermayr e Diamantopoulos (2008-B) argumentaram que seria esperado que a eficácia da segmentação contribuísse positivamente para o desempenho geral de uma empresa. Assim, deveria ser testado o construto da eficácia segmentação, juntamente com medidas de desempenho estabelecidas para o setor de negócio.

2.2.3 Modelo Hipotético da Relação entre a Segmentação de Mercado e o Desempenho Empresarial

O presente estudo considera o modelo da eficácia da segmentação (FOEDERMAYR & DIAMANTOPOULOS, 2008-B), conforme apresentado na seção anterior, como instrumento de mensuração dos resultados da segmentação de mercado. A pesquisa desses autores definiu a segmentação de mercado como um construto de 2ª ordem, que então, pode ser mensurado por meio dos benefícios esperados nos objetivos organizacionais. Esses objetivos organizacionais são apresentados em quatro dimensões de 1ª ordem (desempenho do mercado-alvo, desempenho do posicionamento, redução de custos e maior adaptabilidade à incerteza ambiental). Portanto, para a formulação do modelo hipotético da presente pesquisa, esperando atingir seus objetivos, serão consideradas as quatro dimensões da eficácia da segmentação como potencializadores do desempenho empresarial.

2.2.4 Dimensão mercado-alvo

A segmentação de mercado proporciona a definição de grupos de clientes, que serão foco das ações mercadológicas das empresas. Esses grupos de consumidores, para os quais a organização direcionará suas estratégias, são denominados como mercados-alvo. Kotler (1989) trata a escolha do segmento de mercado como a priorização que a empresa faz para atender um grupo de clientes, quando ela tem ciência de que, potencialmente, consegue aumentar a satisfação desse público, com seus produtos e serviços.

Segundo Toledo *et al.*, (2006), o planejamento estratégico de marketing envolve, primeiramente, a identificação de oportunidades de mercado, seguida pela definição de estratégias mercadológicas rentáveis, que devem ser baseadas em um mercado-alvo específico. Essas estratégias envolvem a definição de um composto de marketing apropriado ao mercado-alvo, que seja capaz de informar a oferta da empresa para esse grupo de consumidores.

As oportunidades identificadas na segmentação de mercado bem-sucedida são exploradas pelas empresas, para melhor entender as características do seu mercado-alvo (DIBB & SIMKIN, 1991). Enfim, haveria uma ligação entre a diferenciação das atividades de marketing, com o desempenho das vendas,

dependente do ajuste dos produtos, serviços, promoções, distribuição e preços às necessidades dos consumidores (DIBB & SIMKIN, 1991; DIBB & SIMKIN, 2010).

Portanto, a legitimidade da segmentação de mercado estaria relacionada à escolha de grupos de clientes relevantes para o desempenho financeiro, que, uma vez classificados em termos de rentabilidade, permitiriam que a empresa concentrasse seus esforços para atendê-los (YANKELOVICH & MEER, 2006). De tal modo, Narver e Slater (2006) afirmam que os resultados de longo prazo de uma organização dependem de sua capacidade de estabelecer, continuamente, ofertas que criem valor superior para seus clientes-alvo.

Diante do exposto, a hipótese número um desta pesquisa estará baseada nos benefícios da segmentação de mercado para o desempenho do mercado-alvo e sua consequente relação, com o desempenho da organização:

H1 – O desempenho do mercado-alvo influencia positivamente o desempenho da empresa.

2.2.5 Dimensão posicionamento

O posicionamento, segundo Wind (1988), é o espaço ocupado por um produto, de uma determinada marca, na preferência do seu mercado-alvo, quando comparado com as ofertas dos concorrentes. Dessa forma, o posicionamento representa a percepção dos consumidores a respeito dos produtos e da marca, tanto da empresa, como de seus concorrentes.

Essa posição é estabelecida na mente dos consumidores, por meio de atributos específicos, proporcionando que os mesmos diferenciem as marcas e os produtos de diversos vendedores (KOTLER & LEVY, 1969; CRAVENS & PIERCY, 2006). Toledo e Hemzo (1991) indicam que as decisões da organização, referentes ao seu posicionamento, são importantes para influenciar as considerações que os consumidores estabelecem em relação à empresa e à sua marca. Nesse sentido, o posicionamento contribui para que o segmento-alvo diferencie as marcas e os produtos concorrentes, percebendo um maior valor em sua escolha pelo produto daquela empresa (TOLEDO & HEMZO, 1991).

O posicionamento, como uma estratégia de marketing, deve ser concebido para um segmento de consumidores bem definido, respeitando, criteriosamente, um

processo de segmentação de mercado, com objetivos consistentes a longo prazo (FERRELL & HARTLINE, 2012). Segundo Craft (2004), a segmentação de mercado eficaz criaria oportunidades para estabelecer diferenciais de comunicação da imagem da marca, o que ocorreria simultaneamente em novos e diversificados mercados, melhorando o posicionamento e proporcionando uma imagem de marca global. O posicionamento das marcas e produtos, para Dibb e Simkin (1991), depende de como a organização e seus concorrentes respondem aos requisitos do mercado-alvo. Para a autora, a segmentação de mercado viabilizaria a conquista de um melhor posicionamento para a empresa, por meio da identificação de oportunidades de mercado, como a penetração em novos mercados, a diferenciação dos produtos e serviços, o desenvolvimento do mercado e a diversificação da oferta de produtos e serviços.

Assim sendo, a hipótese número dois da presente pesquisa considerará os benefícios da segmentação para o desempenho posicionamento dos produtos e marcas da empresa e sua conseqüente relação, com o desempenho da organização:

H2 – O desempenho do posicionamento influencia positivamente o desempenho da empresa.

2.2.6 Dimensão economia de custos

A segmentação de mercado eficiente tem o potencial de reduzir custos, conforme apontado por Wind e Cardozo (1974). A princípio, a seleção do mercado-alvo deve ter como objetivo a relação custo-benefício inerente àquele segmento de mercado. Na mesma obra, os autores constataram nas empresas estudadas, que a segmentação proporcionou economias provenientes de escala e inovações, requeridas para o atendimento de grupos de clientes específicos. Também, demonstraram que é possível a escolha de bases de segmentação com menor custo de implementação, por meio da determinação de comportamentos de compras correlatos.

Com a segmentação de mercado, os custos com o *mix* de marketing podem ser reduzidos, pois a customização dessas ações em relação às características peculiares de cada segmento, promove uma melhor alocação dos recursos de

marketing dispendidos pela organização (BONOMA & SHAPIRO, 1984). Em relação aos custos dos programas de marketing, Wind e Cardozo (1974) relatam que:

Outra maneira é desenvolver planos de publicidade (mídia e de mensagens) e de gestão de vendas, por exemplo, que se encaixam em segmentos apropriados de determinados mercados. Como uma experiência de ganhos comerciais na elaboração de tais políticas, os custos de programas de marketing diferenciados devem diminuir.³

A homogeneidade de comportamento dos consumidores, dentro de um segmento-alvo, tem o potencial de gerar a padronização das estratégias de mercado, o que permite benefícios com economia de escala e simplificação de processos. Desse modo, a compreensão das necessidades das clientes resulta na alocação eficiente dos gastos com os programas de marketing (CRAFT, 2004; DIBB & SIMKIN, 2010).

Então, os diversos aspectos dos resultados da segmentação de mercado, que potencializam a redução de custos, induzem à hipótese número dois da presente pesquisa. Essa hipótese considera os benefícios da segmentação de mercado para a redução de custos e sua conseqüente relação, com o desempenho da organização:

H3 – A redução de custos influencia positivamente o desempenho da empresa.

2.2.7 Dimensão adaptabilidade

A segmentação de mercado possui elementos que contribuem para que a empresa possa adaptar-se melhor ao ambiente, antecipando e reagindo às mudanças e aproveitando oportunidades ao atender às expectativas dos consumidores (FOEDERMAYR & DIAMANTOPOULOS, 2008-B). Segundo Yankelovich e Meer (2006), a segmentação de mercado possibilita assimilar ou precipitar variações no comportamento do consumidor e mudanças no mercado.

³ Wind & Cardozo (1974, p. 164): "Another way is to develop advertising (media and message) and sales management plans, for example, which fit appropriate segments in particular markets. As a marketer gains experience in devising such policies, costs of differentiating marketing programs should decrease."

Nesse sentido, a segmentação de mercado contribui para a geração de conhecimento a respeito de clientes, mercados e concorrentes, como também para a adaptação dos seus produtos, serviços e planejamento de marketing. Como resultado dos benefícios da segmentação de mercado, as empresas desenvolvem maior capacidade de resposta competitiva (DIBB, 1998).

Portanto, os benefícios da segmentação poderiam levar à obtenção de um diferencial competitivo (BONOMA & SHAPIRO, 1983), pois, segundo Weinstein (1995), com a identificação de consumidores mais rentáveis e a melhor alocação de recursos, a segmentação auxiliaria as organizações a decidir a forma mais adequada para competir. Ainda, com a ampliação da compreensão das necessidades dos consumidores, proporcionada pela segmentação de mercado, viabilizam-se oportunidades de customização ou concepção de novos produtos e serviços, que gerariam valor para o cliente (SAUSEN *et al.*, 2005)

Desse modo, a hipótese número quatro desta pesquisa está baseada nos benefícios da segmentação para ampliar a capacidade de adaptação da empresa e sua consequente relação com o desempenho da organização:

H4 – A capacidade de adaptação influencia positivamente o desempenho da empresa.

2.2.8 Processo sequencial: segmentação, mercado-alvo e posicionamento

O planejamento de marketing é descrito na literatura como um processo logico-sequencial, que envolve a pesquisa de mercado e segmentação, a definição dos mercados-alvo e o posicionamento. Kotler (1989) descreve que o primeiro passo do processo de marketing estratégico é a sondagem das características do mercado, seguida pela partição do mercado em segmentos. Após, para o autor, deve-se priorizar os segmentos potencialmente vantajosos para a empresa, para enfim, posicionar as ofertas da empresa no mercado de destino.

Segundo Hooley *et al.* (2005), no marketing estratégico há a concepção clara de uma sequência de ações, que começa com a definição de um segmento do mercado, passando para o desenvolvimento e posicionamento das ofertas que servirão a esse mercado-alvo.

Então, a segmentação e a priorização do mercado a ser atendido antecedem o posicionamento, que deve ser fundamentado em um segmento bem delimitado e consistente a longo prazo (FERRELL & HARTLINE, 2012). Nesse sentido, Wind (1988) esclarece que o posicionamento está relacionado com a forma como os consumidores de um segmento-alvo do mercado percebem o produto ofertado. A forma como a empresa posiciona sua oferta, para atender um mercado-alvo melhor que seus concorrentes fariam, segundo Poter (1992), leva à vantagem competitiva.

Para Cravens e Piercy (2006), as empresas identificam os segmentos, levando em consideração uma oportunidade relevante, em seguida, o mercado-alvo é escolhido, com base na capacidade da empresa em atendê-lo. Somente então, o posicionamento é definido, com decisões sobre o *mix* de marketing para criar uma imagem específica do binômio produto-marca para os consumidores do mercado-alvo. Então, o posicionamento é um processo de criação de valor, no qual, segundo Evans (2005), os clientes de um segmento-alvo percebem o que a marca da empresa representa, quando comparada aos seus principais concorrentes.

A sequência: segmentação, mercado-alvo e posicionamento é considerada por Danneels (1996) como um modelo normativo de caráter prescritivo, por ser um conceito adotado por diversos autores da área de marketing. Também, Venter *et al.* (2015) relacionaram diversos estudos com o conceito sequencial de segmentação-posicionamento. Em seu trabalho, Venter *et al.* (2015) concluíram que o processo que envolve segmentação, mercado-alvo e posicionamento é um princípio teórico amplamente aceito, sendo, também, entendida como uma prática comum das empresas. Em relação ao modelo de eficácia da segmentação, em pesquisa posterior, os autores reconheceram a relevância do processo sequencial: segmentação, mercado-alvo e posicionamento, inserido na ligação entre mercado-alvo e posicionamento no modelo teórico. Nesse estudo, Diamantopolous *et al.* (2014) postularam e testaram empiricamente o efeito indireto da dimensão mercado-alvo no desempenho das estratégias de exportação das empresas, mediado pelo efeito do desempenho do mercado-alvo no desempenho do posicionamento.

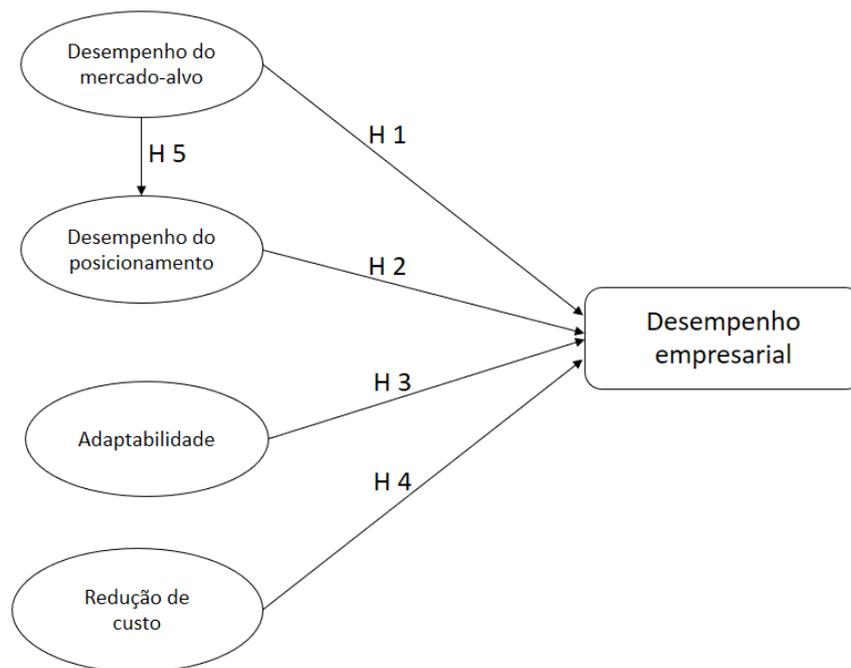
Igualmente, considerando o conceito do processo sequencial: segmentação, mercado-alvo e posicionamento, presume-se haver um efeito do desempenho do mercado-alvo no desempenho do posicionamento, que acarretará um efeito indireto no desempenho da empresa, tendo como mediador presumido a dimensão

posicionamento, no que está fundamentada a hipótese número cinco desta pesquisa:

H5 – O desempenho do mercado-alvo influencia indiretamente e positivamente o desempenho da empresa.

A pesquisa realizada na presente dissertação está fundamentada na formulação das hipóteses já descritas, que compõem o modelo teórico representado pela figura 2, apresentada em seguida.

Figura 2 - Modelo dos efeitos da segmentação de mercado no desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A próxima parte do trabalho apresenta a direção metodológica utilizada na realização da pesquisa acadêmica. Nesse sentido, são apresentados a caracterização da pesquisa, o modelo hipotético, a definição da população e amostra, como também, o instrumento de coleta de dados, com seus respectivos procedimentos de tratamentos e análise de dados.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa propõe investigar a relação entre o desempenho empresarial e a segmentação de mercado praticada pelas empresas. Portanto, essa pesquisa caracteriza-se, segundo o proposto por Vergara (2006), em relação aos fins, como pesquisa descritiva. Vergara (2006) descreve a pesquisa descritiva como aquela que tem como objetivo constituir a correlação entre variáveis diversas, mas não tem a finalidade de elucidar os fenômenos que serão descritos, ainda que contribua com conhecimento a respeito do fenômeno. Pesquisas com a finalidade descritiva aprofundam o conhecimento da realidade, porque visam identificar os fatores que produzem ou colaboram para a ocorrência dos fenômenos (Gil, 1991).

A pesquisa proposta, em relação aos meios de investigação é do tipo pesquisa de campo. A natureza dessa pesquisa é quantitativa, sendo aplicada por meio de um questionário. A classe de pesquisa de campo é esclarecida por Vergara (2006, p. 47): “Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.”. O instrumento de coleta de dados será um questionário estruturado, do tipo *survey*, aplicado a um grupo de pequenos empresários, presentes na base de dados do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa). Segundo Vergara (2006), o questionário estruturado é composto de alternativas que são apresentadas ao respondente, a cada questão, de forma que esse determina sua escolha.

3.2 Hipóteses da pesquisa

A seguir, apresentam-se as hipóteses da pesquisa, que correspondem às relações indicadas no modelo teórico da relação entre a segmentação de mercado e o desempenho, apresentado na seção anterior. Desse modo, são colocadas cinco hipóteses que relacionam o desempenho da empresa, com os resultados da segmentação de mercado, por meio de suas quatro dimensões (mercado-alvo, posicionamento, adaptabilidade, redução de custos). As hipóteses da pesquisa estão apresentadas no quadro 3.

QUADRO 3 HIPÓTESES DA PESQUISA

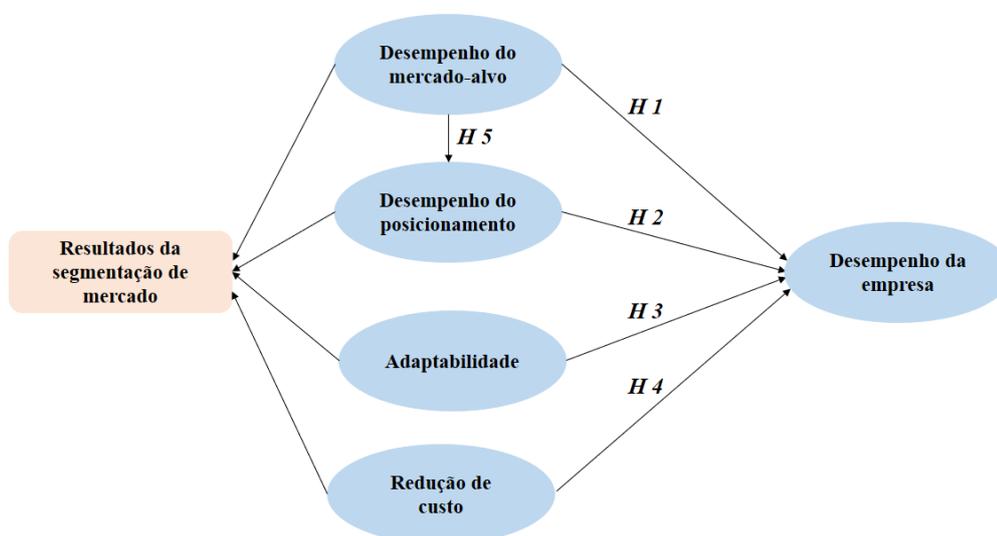
Hipótese	Enunciado
H1	<i>O desempenho do mercado-alvo influencia positivamente o desempenho da empresa</i>
H2	<i>O desempenho do posicionamento influencia positivamente o desempenho da empresa</i>
H3	<i>A redução de custos influencia positivamente o desempenho da empresa.</i>
H4	<i>A capacidade de adaptação influencia positivamente o desempenho da empresa.</i>
H5	<i>O desempenho do mercado-alvo influencia indiretamente e positivamente o desempenho da empresa</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

3.3 Modelo hipotético da pesquisa

O modelo hipotético proposto na pesquisa é composto pelos quatro construtos de primeira ordem dos Resultados da Segmentação de Mercado (construto de segunda ordem). Esses quatro construtos de primeira ordem são: o Desempenho do Mercado-alvo, o Desempenho do Posicionamento, a Adaptabilidade e a Redução de Custos. Conforme a revisão de literatura desta pesquisa, a teoria a respeito da segmentação de mercado indica que os resultados da segmentação de mercado podem ter um efeito no desempenho da empresa. De tal modo, as hipóteses da presente pesquisa pronunciam o efeito positivo, direto ou indireto, de cada dimensão dos resultados da segmentação de mercado no desempenho da empresa. O modelo hipotético da pesquisa está indicado na figura 3.

FIGURA 3 - MODELO HIPOTÉTICO DA PESQUISA



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

3.4 População e amostra da pesquisa

A população de interesse são as empresas de pequeno porte que atuam no Brasil, especificamente no Estado de Minas Geras. De acordo com a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (LEI COMPLEMENTAR Nº. 123, de 14 de DEZEMBRO de 2006), deve ser considerada empresa de pequeno porte – (EPP), a sociedade que aufera receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00, até o limite de R\$ 3.600.000,00.

Em relação ao universo da população, de acordo com a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo – CNC (Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2016), existem atualmente 15.617.196 pequenas e microempresas no Brasil, sendo que 2% dessas estariam enquadradas na modalidade empresa de pequeno porte (EPP), ou seja, representariam 312.344 empresas estabelecidas no Brasil até a data da consulta.

A Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo - CNC foi escolhida como fonte para determinar o quantitativo de empresas por alguns fatores. Inicialmente, algumas publicações foram consultadas, mas apresentavam dados

defasados, de anos anteriores à data de publicação, como 2009, 2012 e 2014. Outro fator seria a metodologia dessa publicação, que possibilita resultados mais precisos, porque realiza atualizações constantes e utiliza diversas bases de dados.

Os respondentes da pesquisa são os responsáveis pela direção geral das empresas estudadas, ou os diretores de marketing, ou ainda, algum sócio proprietário das empresas pesquisadas, sempre sendo elegível apenas um respondente por empresa estudada. Contudo, como premissa de estudo, as empresas participantes e seus respectivos entrevistados não são identificados.

Em relação à amostra, essa é do tipo não probabilística, por acessibilidade, tipicidade e conveniência (VERGARA, 2006). Para tanto, foi realizado o cálculo, *a priori*, por meio do método estatístico *teste-t*, indicado para a estipulação do tamanho da amostra, quando se pretende utilizar a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (HAIR *et al.*, 2005). Então, o cálculo do tamanho da amostra foi realizado considerando, como parâmetros, o poder explicativo (0,98), a significância (0,05), o *efeito f²* (0,01) e o número de preditores do modelo, que foram quatro. Como resultado, o teste indicou uma amostra mínima de 164 questionários válidos.

3.5 Instrumento de coleta dos dados

Para a coleta dos dados da pesquisa, optou-se por um questionário estruturado para a realização de um *survey*, com aplicação *online* do instrumento de pesquisa. Em relação à elaboração do questionário, foram utilizados dois instrumentos construídos e validados em pesquisas anteriores. Para mensurar o desempenho da segmentação de mercado foi aplicado o questionário de mensuração dos *Indicadores da Eficácia da Segmentação*, presente no trabalho de Foedermayr *et al.*, (2009). Na primeira parte desse instrumento foram utilizadas doze assertivas, em que, cada uma correspondeu a um dos indicadores. Esses indicadores estavam subdivididos nas quatro dimensões de primeira ordem (desempenho do mercado-alvo, desempenho do posicionamento, redução de custos e maior adaptabilidade à incerteza ambiental). Nessa primeira parte, as assertivas foram avaliadas por uma escala do tipo *Likert*, de sete pontos, que variava de: “*discordo fortemente*” a “*concordo fortemente*”.

A segunda parte do questionário conteve mais quatro assertivas, que estão relacionadas à validação dos indicadores em cada uma das quatro dimensões. Na segunda parte, as assertivas foram avaliadas também, por uma escala do tipo *Likert*, de sete pontos, que variava de: “*discordo fortemente*” a “*concordo fortemente*”. Essas quatro dimensões compõem o modelo da eficácia da segmentação de mercado, como um construto de segunda ordem, presentes no modelo de Foedermayr e Diamantopoulos (2008-B).

O construto desempenho empresarial foi mensurado pelo instrumento presente no trabalho de Da Silva (2007), adaptado pelo autor, com base no refinamento do modelo STROBER (TAN & LITSSCHERT, 1994). No presente estudo foi utilizada apenas, a terceira parte do questionário, referente à percepção que o respondente possui do desempenho de sua empresa em relação à concorrência. Esse instrumento de mensuração do desempenho é baseado em três indicadores, que são: o desempenho econômico-financeiro, o crescimento total das vendas e a comparação da lucratividade da empresa em relação à lucratividade do setor.

3.5 Coleta e Tratamento dos dados

Os dados foram coletados no mês de maio de 2017, por meio de um questionário eletrônico enviado aos *e-mails* dos empresários. A relação dos *e-mails* foi obtida a partir de *mailing* de pequenas empresas. Então, os dados da pesquisa passaram por procedimentos de validação, para aferir respostas ausentes (*missing values*), ou valores unidimensionais (lineares) ou ainda valores extremos (*outliers*). Para esses testes, foi utilizado o *software IBM SPSS versão 24*. Ao final, a coleta dos dados resultou em 412 questionários válidos, o que é mais de 2,5 vezes maior que a amostra mínima de 164 questionários válidos, calculado no teste *a priori*.

Após os dados serem coletados, realizou-se o procedimento *post hoc* para testar o poder estatístico da amostra, utilizando o *software G*Power versão 3.1.9.2*. Para esse teste, foram consideradas as 412 respostas validadas. Para esse tipo de estudo, Cohen (1988) recomenda um poder explicativo mínimo de 0,8, para um efeito $p = 0,3$ e $f = 0,15$. O *software* foi parametrizado para o procedimento *post hoc*, utilizando o tipo de teste-*t* (*Correlation: Point biserial model*). Então, para esse teste *t*, bicaudal (*two-tailed*), com a probabilidade de erro de 5% ($\alpha = 0,05$) e efeito $p = 0,3$, obteve-se o poder explicativo de $= 0.99999$ (*Power 1- β*).

O tratamento dos dados considera uma abordagem quantitativa, com a utilização de métodos estatísticos para testar o modelo que relaciona o desempenho da segmentação de mercado ao desempenho empresarial. Nesse sentido, os dados tabulados devem ser tratados por técnicas estatísticas, que possam validar e medir as relações do modelo empírico. Dentre os métodos estatísticos, optou-se por técnicas de estatística descritiva e estatística multivariada. As técnicas de estatística descritiva são aplicadas para descrever o perfil da amostra, as condições de distribuição relativa dos dados, a normalidade e a linearidade e as medidas de variabilidade (HAIR *et al.*, 2005).

Já as técnicas de análise multivariadas são empregadas para a estimação de uma relação, ou um conjunto de relações entre múltiplas variáveis. Portanto, para a compreensão das relações entre os construtos do modelo dessa pesquisa, deve-se aplicar técnicas de estatística multivariadas. Nesse sentido, para a análise das relações indicadas no modelo hipotético dessa pesquisa, optou-se pela técnica de Modelagem de Equações Estruturais, por meio de estimação de parâmetros pelo método PLS (*Partial Least Squares*). Segundo Hair *et al.* (2005), a técnica de Modelagem de Equações Estruturais possibilita estimar, simultaneamente, múltiplas relações entre as variáveis do modelo, combinando técnicas de estatística multivariada, como a análise fatorial e a regressão.

3.6 Modelagem de equações estruturais

A modelagem de equações estruturais – MME (*Structural Equation Modeling*) é uma técnica de análise multivariada, composta por um conjunto de procedimentos estatísticos, com a capacidade de estimar, simultaneamente, múltiplas relações entre variáveis de um modelo (HAIR *et al.*, 2005). Segundo Ringle *et al.* (2014), a modelagem de equações estruturais é adequada aos estudos que envolvam múltiplos construtos, pois a técnica pode estimar e testar a validade de relações hipotéticas de modelos com múltiplas variáveis. Dessa forma, as relações indicadas no modelo teórico são modeladas em uma série de equações, denominadas estruturais. Essas equações estruturais são análogas às equações de uma regressão, sendo estimadas para cada relação ligada às variáveis dependentes (HAIR *et al.*, 2014).

Existem várias abordagens para o emprego da modelagem de equações estruturais na estimação de coeficientes de modelos relacionais. Duas dessas abordagens de estimação são amplamente utilizados nas ciências sociais. Essas técnicas são a PLS-SEM (*Partial Least Squares - Structural Equation Modeling*) e a CB-SEM (*Covariance-based - Structural Equation Modeling*). A abordagem CB-SEM é baseada em modelos de estimação por covariância, enquanto a PLS-SEM é composta por uma série de regressões por mínimos quadrados parciais (CHIN, 1998; RINGLE *et al.* 2014). A abordagem CB-SEM é recomendada para testar e validar a teoria existente. Já a utilização da abordagem PLS-SEM seria mais voltada para o desenvolvimento de teorias e a explicação da variância dos construtos dos modelos.

Portanto, a abordagem PLS-SEM é recomendada por Ringle *et al.* (2014, p. 57) nos casos de: “dados não aderentes a uma distribuição normal multivariada, modelos mais complexos (muitos construtos e muitas variáveis observadas), modelos formativos ou que também incluem VL formativa, poucos dados e modelos com suporte teórico menos consagrado ou ainda pouco explorado”. Nesse sentido, Chin (1998) destaca que a PLS-SEM não pressupõe a distribuição normal das variáveis observadas. Esse autor menciona, também, que ao estimar regressões lineares entre as variáveis observadas e as latentes, a abordagem PLS-SEM evita a não determinação dos coeficientes, possibilitando um resultado mais assertivo para a modelagem.

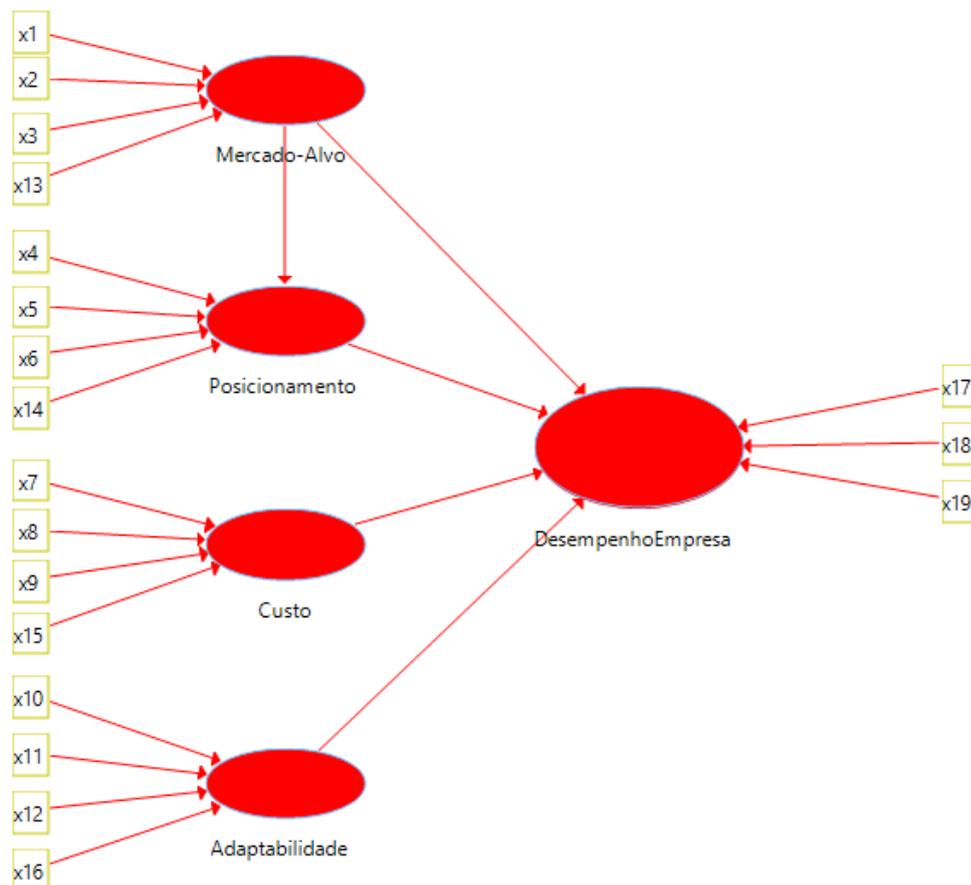
3.7 Modelo da pesquisa - Abordagem PLS-SEM

O modelo teórico dos “*Efeitos da Segmentação de Mercado no Desempenho*”, apresentado na seção ‘Referencial teórico’ deste trabalho (figura 2), foi estruturado como um modelo de estimação, seguindo a abordagem PLS-SEM (*Partial Least Squares - Structural Equation Modeling*) (HENSELER, *et al.*, 2009). Para compor o modelo de mensuração, os itens do questionário de pesquisa formaram as variáveis observadas (indicadores), ligadas à suas respectivas variáveis latentes. Dessa forma, a relação entre as variáveis observadas e as variáveis latentes constituem o modelo externo (*outer model*), também denominado de modelo de mensuração (HAIR *et al.*, 2014).

Os construtos do modelo teórico, desempenho do mercado-alvo, desempenho do posicionamento, adaptabilidade e redução de custos foram estabelecidos como variáveis latentes exógenas do modelo PLS-SEM. Do mesmo modo, o construto desempenho empresarial do modelo teórico foi estabelecido como variável latente endógena do modelo PLS-SEM. Além do modelo externo, a abordagem PLS-SEM contém uma segunda dimensão, denominada de modelo interno (*inner model*) ou modelo estrutural. O modelo estrutural contém as relações teóricas entre as variáveis latentes, que podem ser endógenas ou exógenas (HAIR *et al.*, 2014).

Portanto, para constituir o modelo estrutural (modelo interno) da presente pesquisa, cada dimensão dos resultados da segmentação (variáveis exógenas) foi ligada à variável endógena do desempenho empresarial, conforme previsto no modelo teórico. Além disso, a dimensão desempenho do mercado-alvo foi ligada à dimensão desempenho do posicionamento, considerando-a uma variável mediadora presumida. A figura 4 representa o modelo da pesquisa, segundo a abordagem PLS-SEM.

FIGURA 4 MODELO DE ANÁLISE -PLS-SEM



Fonte: SmartPLS versão 3.2.6

Na próxima parte do trabalho serão apresentadas as análises dos resultados obtidos com os dados dessa pesquisa acadêmica.

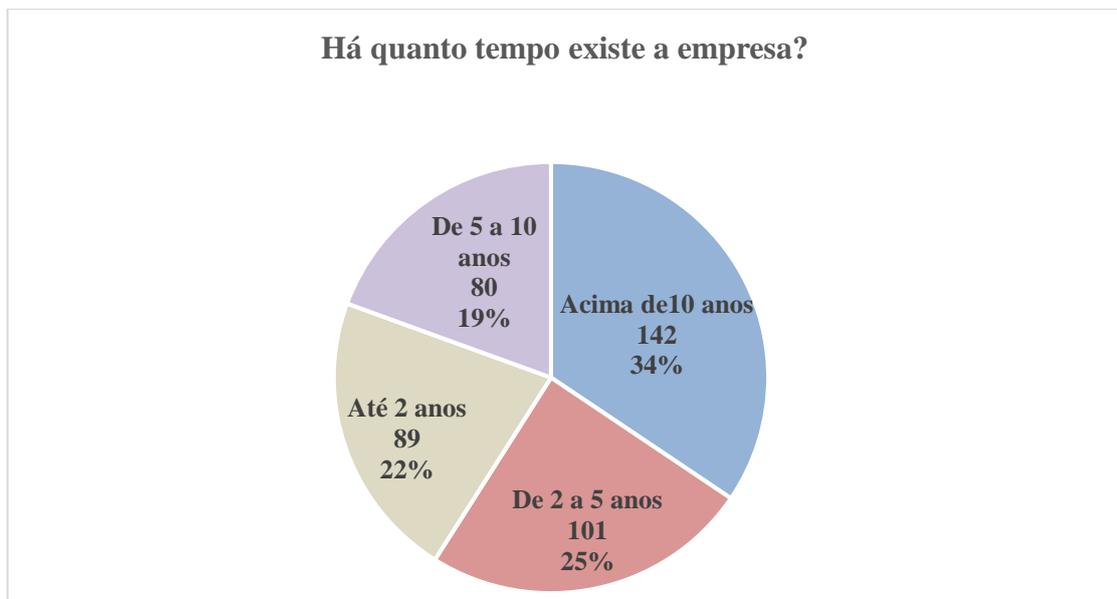
4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesta seção, os dados obtidos na pesquisa de campo são apresentados, analisados e discutidos. Os procedimentos para a análise dos dados seguem as técnicas estabelecidas na seção anterior, Metodologia. Com a análise desses dados, busca-se cumprir o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

4.1 Análise descritiva dos dados

Para traçar o perfil das empresas, que compõem a amostra da pesquisa, foram inseridas duas questões no formulário de pesquisa. A primeira questão está relacionada ao tempo de experiência da empresa do mercado. Assim, foi questionado: “Há quanto tempo existe a empresa?”. Em relação ao tempo de existência, a maioria das empresas respondentes são mais experientes. As empresas acima de 10 anos de experiência representam 34,5% da amostra e 53,9% da amostra está há mais de cinco anos no mercado. O gráfico 1 contém os resultados para o tempo de existência das empresas.

GRÁFICO 1 TEMPO DE EXISTÊNCIA DAS EMPRESAS

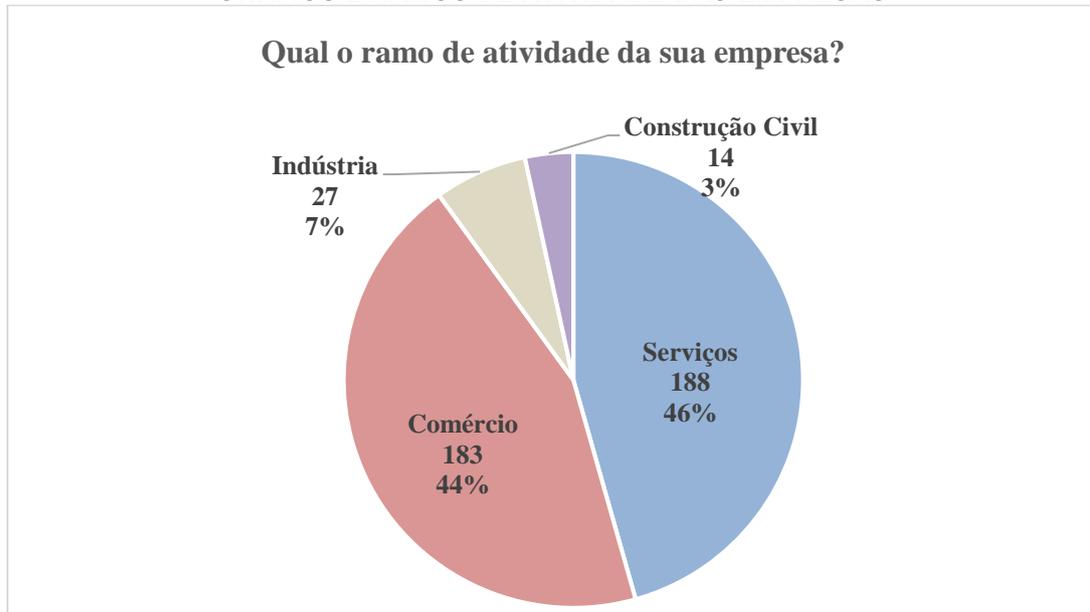


Fonte: Dados da pesquisa

A outra questão de determinação de perfil das empresas visa determinar o ramo de atuação da empresa. Dessa forma, a segunda questão arguiu: “Qual o

ramo de atividade da sua empresa?”. De modo geral, houve uma concentração das empresas nos setores de serviços (45,6%) e comércio (44,4%). Os ramos de atividade das empresas participantes da pesquisa estão indicados no gráfico 2.

GRÁFICO 2 RAMOS DE ATIVIDADE DAS EMPRESAS



Fonte: Dados da pesquisa

A análise da distribuição dos dados coletados foi feita com o uso de estatística descritiva. Para tanto, foi calculada a média para cada indicador do questionário, o desvio-padrão, a variância, e a soma dos pontos para cada questão (*max score*). Todos as questões da pesquisa foram compostas por uma escala do tipo *Likert*, de sete pontos. Os resultados da estatística descritiva, por indicador estão apresentados na tabela 1.

TABELA 1 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA - DADOS COLETADOS DA PESQUISA

Indicador	Média	Desvio padrão	Variância	Amostra
x1	6,597	0,876	0,767	412
x2	6,415	0,977	0,954	412
x3	6,337	1,016	1,032	412
x4	5,544	1,485	2,205	412
x5	5,318	1,466	2,149	412
x6	5,583	1,360	1,850	412
x7	4,981	1,681	2,827	412
x8	5,803	1,287	1,657	412
x9	5,934	1,255	1,575	412
x10	5,036	1,442	2,079	412
x11	5,046	1,477	2,180	412
x12	4,978	1,571	2,469	412
x13	5,803	1,341	1,798	412
x14	5,553	1,353	1,829	412
x15	5,226	1,460	2,131	412
x16	5,636	1,398	1,955	412
x17	3,854	1,558	2,426	412
x18	3,964	1,654	2,736	412
x19	3,672	1,629	2,654	412

Fonte: Dados da pesquisa

Também, estimou-se a média e o desvio-padrão para cada variável latente do modelo empírico. Para mensuração das variáveis latentes, foi considerado o somatório das notas individuais dos seus respectivos indicadores. Como resultado, a variável mercado-alvo obteve a maior média nas avaliações dos respondentes, igual a 6,288. Entre as dimensões dos resultados da segmentação de mercado, a menor média foi a da variável adaptabilidade, que obteve 5,174. Contudo, a menor média, entre todas as variáveis latentes do modelo, foi a da variável Desempenho da Empresa, sendo igual a 3,673. A tabela 2 contém os resultados da estatística descritiva para as variáveis latentes do modelo.

Tabela 2 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA – VARIÁVEIS LATENTES DO MODELO DE PESQUISA

Variável	Média	Desvio Padrão	Nº indicadores	Amostra
Mercado-alvo	6,288	1,106	4	412
Posicionamento	5,499	1,420	4	412
Custos	5,486	1,483	4	412
Adaptabilidade	5,174	1,496	4	412
Desempenho Empresa	3,673	1,597	3	412

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Avaliação do modelo de mensuração

A abordagem PLS-SEM prevê critérios de mensuração diferenciados para modelos com indicadores formativos ou com indicadores reflexivos. Segundo Henseler, *et al.* (2009), determinada variável observada assume uma conotação reflexiva quando foi gerada como uma função linear da variável latente, somado ao erro ou resíduo, ou seja, indicadores reflexivos são manifestações dos construtos. Então, nos modelos com indicadores reflexivos, o construto latente causa as variáveis observadas, também denominadas de indicadores-efeito (CHIN,1998; RINGLE *et al.*, 2014). Já nos modelos com indicadores formativos, as variáveis latentes são consideradas efeitos das variáveis observadas, ou seja, o conjunto de indicadores ocasionam o construto latente do modelo (CHIN,1998; BIDO *et al.*, 2010).

Os procedimentos de avaliação de modelos com indicadores reflexivos não podem ser aplicados, em sua totalidade, aos modelos com indicadores formativos, porque, diferentemente dos reflexivos, eles não necessariamente apresentam alta correlação, por representarem causas independentes do construto (HAIR *et al.*, 2014). Outro aspecto a respeito da validação de indicadores formativos é o pressuposto de estar livre do erro estatístico, o que torna irrelevante a medida de confiabilidade interna do indicador (DIAMANTOPOULOS & WINKLHOFER, 2001; HENSELER, *et al.*, 2009).

Os construtos que formam o modelo teórico da Eficácia da Segmentação foram constituídos, exclusivamente, por indicadores formativos (FOEDERMAYR E DIAMANTOPOULOS, 2008-B). No mesmo sentido, o modelo dos Efeitos da Segmentação de Mercado no Desempenho foi constituído por variáveis latente explicadas por indicadores formativos. Portanto, para a avaliação do modelo de

mensuração PLS-SEM da presente pesquisa foram realizados os procedimentos sugeridos por Hair *et al.* (2014), para modelos de mensuração com indicadores formativos, descritos em seu livro em três etapas:

1ª Etapa: Avaliação da validade convergente do modelo de mensuração;

2ª Etapa: Avaliação da colinearidade dos indicadores do modelo de mensuração;

3ª Etapa: Avaliação da significância e da relevância dos indicadores formativos.

4.2.1 Avaliação da Validade Convergente

A validade convergente seria uma estimativa de como os indicadores de um mesmo construto correlacionam-se positivamente, sendo realizada a análise de redundância (CHIN, 1998). Para realizar a análise de redundância das variáveis latentes exógenas do modelo da Relação entre a Segmentação e Desempenho, cada construto de primeira ordem do modelo (Mercado-alvo, Posicionamento, Redução de Custos e Adaptabilidade) foi relacionado, individualmente, ao construto de segunda ordem, Desempenho da Segmentação, mensurado pelas respectivas variáveis observáveis do modo reflexivo (DIAMANTOPOULOS & WINKLHOFER, 2001; HAIR *et al.*, 2014).

Assim, por meio do *software SmartPLS versão 3.2.6*, estimou-se a relação entre cada uma das quatro variáveis latentes exógenas e a variável endógena que reflete o próprio construto de indicadores formativos, conforme as especificações de Hair *et al.* (2014). Para a análise de redundância, Chin (1998) indica que o coeficiente de caminho entre a variável exógena e a endógena seja de, no mínimo, 0,8 e também, que o valor de R^2 ajustado da variável latente endógena seja maior ou igual a 0,64. Conforme pode ser observado na tabela 3, as quatro variáveis exógenas alcançaram os parâmetros de validade convergente mencionados acima.

TABELA 3 - VALIDADE CONVERGENTE POR MEIO DA ANÁLISE DE REDUNDÂNCIA

Variável exógena	Coefficiente de caminho	R2 (ajustado) Variável endógena
Mercado-alvo	0,881	0,776
Posicionamento	0,877	0,769
Custos	0,880	0,773
Adaptabilidade	0,894	0,799

Fonte: Dados da pesquisa

Para aferir a validade convergente do modelo, também é importante realizar a avaliação da validade externa do modelo, ou seja, avaliar a validade convergente de cada indicador formativo. A técnica consiste em correlacionar os indicadores de cada variável exógena a um indicador de validação teoricamente estabelecido, de modo que a correlação seja significativa (JARVIS *et al.*, 2003; DIAMANTOPOULOS, RIEFLER & ROTH, 2008). Para o modelo de Eficácia da Segmentação, segundo Foedermayr *et al.* (2009), os itens de validação de cada construto de primeira ordem (variável exógena) são os indicadores x13, x14, x15 e x16, respectivamente.

A correlação e o nível de significância p entre cada indicador e seu item de validação foram calculados, utilizando o *software IBM SPSS versão 24*. A tabela 4 apresenta as estimativas de validade individual dos indicadores, na qual todos os indicadores apresentaram correlação positiva e obtiveram nível de significância $p < 0,001$, o que indicou que todos os indicadores poderiam ser mantidos no modelo de mensuração.

TABELA 4– VALIDADE INDIVIDUAL DOS INDICADORES

Construto de 1ª Ordem	Indicador	Validador	Correlação	Valor <i>p</i> (<i>p value</i>)	Nível de significância (<i>significance level</i>)
Desempenho Mercado-alvo	x1	x13	0,330	0,000	***
	x2	x13	0,363	0,000	***
	x3	x13	0,379	0,000	***
	x13	x13	1,000	0,000	***
Desempenho Posicionamento	x4	x14	0,443	0,000	***
	x5	x14	0,441	0,000	***
	x6	x14	0,570	0,000	***
	x14	x14	1,000	0,000	***
Redução de Custos	x7	x15	0,566	0,000	***
	x8	x15	0,453	0,000	***
	x9	x15	0,460	0,000	***
	x15	x15	1,000	0,000	***
Adaptabilidade	x10	x16	0,528	0,000	***
	x11	x16	0,533	0,000	***
	x12	x16	0,527	0,000	***
	x16	x16	1,000	0,000	***

***A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.2 Avaliação da Colinearidade dos Indicadores do Modelo de Mensuração

Nos modelos com construtos formativos não é necessário que os indicadores tenham covariâncias entre si. A baixa correlação entre os indicadores formativos pode estar relacionada à previsão de que cada indicador tenha a função de capturar informações distintas do construto (DIAMANTOPOULOS & WINKLHOFER, 2001, BIDO *et al.*, 2010). Diamantopoulos, Riefler & Roth (2008) afirmam que a colinearidade excessiva nos modelos formativos é indesejada, pois pode causar a presença de indicadores não significativos, dificultando a mensuração do modelo.

Uma medida de colinearidade é o Fator de Inflação da Variância (*VIF*) (DIAMANTOPOULOS & WINKLHOFER, 2001; HENSELER, *et al.*, 2009). Hair *et al.* (2014) descrevem que um indicador formativo que apresente *VIF* acima de 5 já indicaria um problema de colinearidade, sendo que, nesses casos, deve-se considerar a remoção do indicador.

Na presente pesquisa, o valor do Fator de Inflação da Variância (*VIF*) para cada indicador foi calculado no *software SmartPLS*, por meio do algoritmo PLS-SEM

(Algoritmo dos Mínimos Quadrados Parciais). Como parâmetros do algoritmo PLS-SEM foi utilizado o esquema de ponderação com base nos caminhos (*path*), número máximo de iterações igual a 5000 e critério de paragem de $n \times 10^{-7}$, conforme orientações presentes em Hair *et al.* (2014). No cálculo para o modelo externo, todos os indicadores obtiveram Fator de Inflação da Variância (*VIF*) abaixo de 5, portanto foram mantidos no modelo de mensuração (ver tabela 5). Do mesmo modo, o algoritmo PLS-SEM calculou o Fator de Inflação da Variância (*VIF*) para o modelo interno, considerando a colinearidade entre as variáveis latentes exógenas e endógenas (HAIR *et al.*, 2014). Do mesmo modo, todos os *VIF* internos obtiveram valores abaixo do limite, indicados na tabela 8.

TABELA 5 - VALORES DE VIF EXTERNOS

Indicador	VIF
x1	1,816
x10	2,287
x11	2,615
x12	2,145
x13	1,217
x14	1,604
x15	1,638
x16	1,555
x17	3,310
x18	2,933
x19	3,208
x2	2,112
x3	1,748
x4	1,388
x5	1,766
x6	2,026
x7	1,583
x8	2,085
x9	2,049

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.3 Avaliação da Significância e da Relevância dos Indicadores Formativos

Os pesos dos indicadores formativos de um modelo indicam a relevância relativa do indicador em relação à variável latente. Esse aspecto pode ser explicado pelo fato da estimativa de peso de um indicador formativo poder ser comparável ao

índice de coeficiente beta em uma regressão linear (CENFETELLI & BASSAELLIER, 2009; HENSELER, *et al.*, 2009).

Segundo Hair *et al.* (2014), para avaliar a importância relativa de um indicador formativo, é preciso fazer a comparação dos coeficientes dos pesos exteriores, entre indicadores de uma mesma variável latente. O nível de significância do peso externo é, também, um critério qualitativo do indicador. Cenfetelli & Bassaellier (2009) demonstraram que há uma implicação entre o número de indicadores de um construto e o peso do indicador. Segundo os autores, um maior número de indicadores diminuiria o peso relativo desses. Desse modo, o peso externo relativo de um indicador seria dado pela função: $1/\sqrt{n}$, onde n é o número de indicadores formativos de um construto latente.

O procedimento de avaliação da importância de um indicador, descrito por Hair *et al.* 2014, seria, primeiramente, aplicar o teste de significância para os pesos externos. Para indicadores com pesos exteriores significantes, deve-se interpretar a relevância relativa dos indicadores por meio dos seus pesos externos. Para o autor, é importante, também, estimar a carga externa do indicador, que demonstra a relevância absoluta deste para o construto correspondente. A significância do peso externo, de acordo com Henseler *et al.* (2009), já seria um critério suficiente para averiguar a qualidade da variável externa, como preditora de determinada variável latente do modelo. Contudo, a significância do peso é um critério suficiente, mas não é o único que demonstra a relevância de um indicador formativo para o modelo.

Desse modo, Hair *et al.* 2014 recomendam que, no caso de um indicador com peso não significativo, o pesquisador avalie sua carga externa em relação à respectiva variável latente. Segundo esses autores, a carga externa deverá ser maior ou igual a 0,5, para determinar a representatividade absoluta do indicador. Então, se a carga externa for menor que 0,5, deve-se observar o nível de significância da carga externa, como critério para manter ou excluir o indicador do modelo. Porém, para manter um indicador com carga externa menor que 0,5, mesmo que significativo, os autores recomendam verificar se há suporte teórico que demonstre elevado grau de importância desse indicador para o construto.

Para o modelo de mensuração desta pesquisa, a estimação dos pesos e cargas externas e respectivos testes de significância foram realizados por meio do procedimento *Bootstrapping*, configurado para 5.000 sub amostras, teste de significância bicaudal (*two-tailed*) e nível de confiança de 95%, conforme

recomendado na literatura sobre a abordagem PLS-SEM (RINGLE *et al.*, 2014; HAIR, *et al.*, 2014). Os resultados dos pesos externos dos indicadores estão apresentados na tabela 6, ordenados do maior para o menor peso, com o intuito de demonstrar a relevância relativa dos indicadores formativos.

O procedimento *Bootstrapping* resultou em oito pesos externos não significativos. Assim, é necessário avaliar suas cargas externas para verificar se são absolutamente relevantes para o construto, conforme discutido anteriormente. A tabela 7 apresenta as cargas externas e seus respectivos níveis de significância estatística. Então, como todos indicadores formativos apresentaram cargas exteriores maiores que 0,5 e, também, são significantes, eles podem ser mantidos como variáveis externas dos construtos latentes do modelo empírico da pesquisa.

TABELA 6– PESOS EXTERNOS DOS INDICADORES

Variável externa (<i>Formative Indicator</i>)	Variável latente	Peso Externo (<i>outer weight</i>)	Valor p (<i>p value</i>)	Nível de significância (<i>significance level</i>)
x15	Custo	0,830	0,000	***
x13	Mercado-Alvo	0,816	0,000	***
x12	Adaptabilidade	0,632	0,000	***
x14	Posicionamento	0,446	0,000	***
x18	Desempenho Empresa	0,444	0,006	***
x6	Posicionamento	0,426	0,000	***
x16	Adaptabilidade	0,375	0,001	***
x2	Mercado-Alvo	0,342	0,001	***
x19	Desempenho Empresa	0,330	0,051	*
x17	Desempenho Empresa	0,309	0,068	*
x5	Posicionamento	0,231	0,045	**
x10	Adaptabilidade	0,160	0,164	<i>ns</i>
x4	Posicionamento	0,124	0,121	<i>ns</i>
x7	Custo	0,111	0,258	<i>ns</i>
x8	Custo	0,097	0,341	<i>ns</i>
x9	Custo	0,093	0,404	<i>ns</i>
x1	Mercado-Alvo	0,026	0,676	<i>ns</i>
x3	Mercado-Alvo	0,011	0,875	<i>ns</i>
x11	Adaptabilidade	0,003	0,975	<i>ns</i>

*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,10$; *ns* = não significativo

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 7 - CARGAS EXTERNAS DOS INDICADORES

Variável externa (<i>Formative Indicator</i>)	Variável latente	Carga Externa (<i>outer loading</i>)	Valor p (<i>p value</i>)	Nível de significância (<i>significance level</i>)
x15	Custo	0,980	0,000	***
x13	Mercado-Alvo	0,945	0,000	***
x18	Desempenho Empresa	0,935	0,000	***
x12	Adaptabilidade	0,927	0,000	***
x17	Desempenho Empresa	0,915	0,000	***
x19	Desempenho Empresa	0,915	0,000	***
x6	Posicionamento	0,879	0,000	***
x14	Posicionamento	0,846	0,000	***
x16	Adaptabilidade	0,791	0,000	***
x10	Adaptabilidade	0,751	0,000	***
x5	Posicionamento	0,750	0,000	***
x11	Adaptabilidade	0,747	0,000	***
x7	Custo	0,663	0,000	***
x2	Mercado-Alvo	0,649	0,000	***
x4	Posicionamento	0,607	0,000	***
x9	Custo	0,589	0,000	***
x8	Custo	0,588	0,000	***
x3	Mercado-Alvo	0,522	0,000	***
x1	Mercado-Alvo	0,511	0,000	***

*** p < 0,01, ** p < 0,05, * p < 0,10; ns = não significativo

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Avaliação do modelo estrutural

Após a validação do modelo de mensuração deve ser feita a avaliação do modelo estrutural, que consiste em analisar os relacionamentos das variáveis latentes e verificar a capacidade de predição do modelo estrutural (HENSELER, *et al.*, 2009).

Como critérios para avaliar o modelo estrutural, Hair *et al.* (2014) orientam a realização de um conjunto de procedimentos específicos. O primeiro desses procedimentos é a avaliação da colinearidade do modelo estrutural, que consiste em verificar se há excesso de colinearidade entre as variáveis latentes do modelo empírico. A finalidade da mensuração da colinearidade seria evitar problemas com

as estimativas do modelo, originadas por multicolinearidade peculiar da abordagem PLS-SEM, principalmente para modelos compostos por indicadores formativos (BIDO *et al.*, 2010).

A avaliação da colinearidade dos construtos foi realizada por meio do cálculo do Fator de Inflação da Variância (*VIF*) dos conjuntos de preditores do modelo estrutural, gerado por algoritmo PLS do *software SmartPLS*. Os valores de Fator de Inflação da Variância (*VIF*) do modelo estrutural foram relacionados na tabela 8. A indicação de Hair *et al.* (2014) para tolerância dos *VIF* entre os construtos foi um valor superior a 0,2 e inferior a 5. Todavia, alguns autores defendem valores menores para *VIF* em modelos formativos (BIDO, *et al.*, 2010). Nesse sentido, Diamantopoulos, Riefler & Roth (2008) demonstraram que o limite para *VIF* para construtos formativos seria 3,3. De tal modo, para o modelo proposto, foi possível afastar problemas com excesso de colinearidade entre construtos, pois os valores de *VIF* foram inferiores a 3, para todos os conjuntos de preditores, conforme apresentado na tabela 8.

TABELA 8 - VALORES DE VIF INTERNOS

Variável Latente	VIF
Adaptabilidade	2,088
Custo	1,967
Mercado-alvo	1,834
Posicionamento	1,874

Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação da significância e da relevância das relações do modelo estrutural são outros procedimentos recomendados. A avaliação da significância examina o valor empírico do teste *t*, em cada caminho (*path*) do modelo estrutural, determinando o intervalo de confiança e o valor *p* para o nível de significância. Conforme indicado por Hair *et al.* (2014), não seria necessário relatar esses três indicadores, porque conduzem à mesma conclusão. Para a realização de testes de significância de coeficientes de caminhos ou dos pesos externos e de cargas externas de modelos PLS-SEM é indicado o procedimento não paramétrico denominado *Bootstrapping* (*Bootstrapping Procedure*).

Na técnica PLS-SEM não há pressuposto sobre a distribuição normal dos dados. Assim, os testes paramétricos de significância, utilizados nas análises de

regressão não podem ser aplicados. Desse modo, no procedimento *Bootstrapping* são criadas amostragens aleatórias de substituição, com base na amostra do modelo, denominadas *sub amostras*, o que permite estimar a distribuição normal por meio da distribuição *t* gerada na técnica (HAIR *et al.* 2014). O procedimento *Bootstrapping* determina o erro padrão dos coeficientes de caminho, permitindo estimar o valor empírico de *t*. Como critério de avaliação, um coeficiente de caminho deve gerar um valor empírico *t* maior que o valor crítico de *t* (HAIR *et al.* 2014). Os valores críticos de *t* para um teste de duas caudas (*tow-tailed*) são de 2,57 ($p < 0,01$, nível de significância = 1%), 1,96 ($p = 0,05$, nível de significância = 5%), e 1,65 ($p < 0,1$, nível de significância = 10%).

A tabela 9 contém os resultados do procedimento *Bootstrapping*, inicializado com 5.000 sub amostras, para um teste de significância bicaudal (*two-tailed*), nível de confiança de 95%. Segundo esses resultados, os coeficientes de caminho que representam os efeitos das variáveis adaptabilidade e desempenho do posicionamento na variável endógena (desempenho da empresa) apresentam nível de significância $p < 0,001$, enquanto o efeito da variável redução de custo no desempenho da empresa resulta no nível de significância $p < 0,05$.

O coeficiente de caminho do desempenho do mercado-alvo em relação à variável endógena apresentou um menor nível de confiança, mas, ainda assim, considerado significativo ao nível $p < 0,1$. Porém, deve ser considerado também o efeito indireto do desempenho do mercado-alvo no desempenho da empresa, por meio da variável mediadora desempenho do posicionamento. A tabela 10 demonstra o efeito indireto do desempenho do mercado-alvo no desempenho da empresa, que atinge o nível de significância igual a $p < 0,01$.

TABELA 9 - COEFICIENTES DE CAMINHO E TESTE DE SIGNIFICÂNCIA DO MODELO ESTRUTURAL

Caminho do modelo estrutural (<i>path construct</i>)	Coefficiente de caminho (<i>path coefficients</i>)	Estatística <i>t</i> (<i>t Value</i>)	Valor <i>p</i> (<i>p Value</i>)	Nível de significância (<i>Significance level</i>)
Adaptabilidade -> Desempenho Empresa	0,238	4,117	0,000	***
Custo -> Desempenho Empresa	0,149	2,511	0,012	**
Mercado-alvo -> Desempenho Empresa	0,099	1,681	0,093	*
Mercado-alvo -> Posicionamento	0,576	13,574	0,000	***
Posicionamento -> Desempenho Empresa	0,257	4,093	0,000	***

*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,10$; *ns* = *não significativo*

Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação dos coeficientes de caminho deve abranger, além da significância, os sinais dos coeficientes e sua magnitude (HENSELER, *et al.*, 2009). Hair *et al.* (2014) profere a necessidade de examinar a relevância dos coeficientes de caminhos que forem significativos. Para esse autor, os coeficientes de caminho deveriam ser comparados, já que uma trajetória com coeficiente maior indica um efeito mais elevado na variável latente endógena. No modelo estrutural, os coeficientes de caminho (*path coefficients*), individualmente, podem ser interpretados como os coeficientes *beta* padronizados em uma regressão *OLS-Ordinary Least-Squares* (RINGLE *et al.*, 2014). De tal modo, os coeficientes de caminho variam de - 1 a 1, sendo que valores próximos de zero indicam um efeito fraco na variável latente endógena.

Por meio da avaliação dos coeficientes de caminho (tabela 9), é possível verificar que as quatro variáveis latentes do modelo manifestaram uma influência positiva no desempenho da empresa. O desempenho do posicionamento e da adaptabilidade apresentaram os maiores coeficientes (*path coefficients* = 0,257 e 0,238 respectivamente). Já a redução de custos (*path coefficients* = 0,257) e o desempenho do mercado-alvo (efeito indireto = 0,148) obtiveram coeficientes menores em relação aos seus efeitos no desempenho da empresa, quando comparadas às outras duas variáveis exógenas.

Todavia, em um modelo estrutural pode haver efeitos indiretos entre os construtos, fora o caminho (*path*) evidentemente constituído. Para o modelo teórico da Eficácia da Segmentação, Diamantopoulos *et al.* (2014) sinalizam a existência de um efeito indireto do construto desempenho do mercado-alvo, mediante a mediação do construto desempenho do posicionamento, conforme tratado na seção Referencial Teórico dessa dissertação. A mediação é estabelecida por meio do efeito indireto de uma variável independente na variável dependente, proporcionado pela relação entre essa variável independente e uma terceira variável do modelo, sendo essa relação teoricamente relevante (Hair *et al.* 2014).

Além da relevância teórica, Baron e Kenny (1986) apresentam outras condições para a existência de um efeito mediador. Segundo os autores, variações na variável independente devem ter um efeito significativo nas variações da variável presumidamente mediadora. Também, variações no mediador presumido devem contribuir significativamente para as variações na variável dependente. Por fim, segundo Baron e Kenny (1986), o efeito direto da variável independente na variável

dependente altera-se significativamente com a inclusão do caminho estabelecido com a variável mediadora.

Segundo Zhao, Lynch e Chen (2010), se o coeficiente do efeito indireto tiver um nível de significância diferente de zero, logo, aceita-se a hipótese de mediação. Então, para o teste empírico, Hair *et al.* (2014) sugerem o uso do procedimento de *bootstrapping* com 5.000 sub amostras para averiguar a significância do efeito indireto. A tabela 10 demonstra que o efeito indireto do construto desempenho do mercado-alvo no desempenho da empresa é significativo ($p < 0,01$), sendo mediado pelo desempenho do posicionamento.

TABELA 10 - TESTE DE SIGNIFICÂNCIA DO EFEITO INDIRETO (BOOTSTRAPPING)

Caminho do modelo estrutural (<i>path construct</i>)	Efeito indireto	Estatística <i>t</i> (<i>t value</i>)	Valor <i>p</i> (<i>p value</i>)	Nível de significância (<i>significance level</i>)
Mercado-Alvo -> Desempenho Empresa (mediado por Posicionamento)	0,148	3,638	0,000	***
*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,10$; ns = não significativo				

Fonte: Dados da pesquisa

Para interpretação do modelo de mensuração PLS-SEM, também deve-se avaliar o coeficiente de determinação R^2 , que é uma medida de precisão preditiva do modelo estrutural. Esse coeficiente representa qual proporção da variável latente endógena é explicada pelo modelo estrutural, ou seja, é o somatório dos efeitos das variáveis latentes exógenas na variância da variável latente endógena (HAIR *et al.*, 2014). O nível mais elevado de R^2 indica uma maior precisão preditiva dos efeitos entre os construtos do modelo (HENSELER, *et al.*, 2009). Um valor de R^2 entre 0,02 até 0,13, segundo Cohen (1988), representa pouco potencial explicativo, enquanto valores acima de 0,13, até o limite de 0,26, são considerados como uma capacidade mediana de precisão preditiva, sendo que valores R^2 acima de 0,26 demonstram alta capacidade explicativa.

HAIR *et al.* (2014) argumenta que a omissão ou a adição de um construto exógeno, em determinado modelo, tem um impacto sobre os construtos endógenos. Assim como o número de variáveis exógenas, o tamanho da amostra também pode

modificar o coeficiente de determinação R^2 . Então, para lidar com essa situação, o autor indica o uso do coeficiente ajusto R^2 , que é definido levando em consideração o tamanho da amostra (n) e a quantidade de variáveis latentes (k).

No modelo estrutural da presente pesquisa, a variável endógena desempenho da empresa apresentou R^2 igual a 0,273 e R^2 ajustado igual a 0,266, ou seja, a proporção de 26,6% da variância do desempenho das empresas pode ser explicada pelo modelo da Eficácia da Segmentação. Portanto, o R^2 ($> 0,26$) estimado aponta para a alta capacidade desse modelo estrutural para explicar a variável desempenho da empresa (COHEN, 1988). Essa proporção para R^2 é satisfatória do ponto de vista teórico, pois estudos anteriores com o modelo da Eficácia da Segmentação obtiveram índices de R^2 próximos dos encontrados na presente pesquisa, para suas variáveis endógenas. Foedermayr *et al.* (2009) alcançaram R^2 igual a 0,277, para o desempenho das exportações e, recentemente, Diamantopoulos *et al.* (2014) obtiveram, para o desempenho da estratégia, o R^2 igual a 0,17; e a 0,68 para o desempenho financeiro. Os valores para R^2 e R^2 ajustados estão apresentados na tabela 11.

TABELA 11 - COEFICIENTE DE DETERMINAÇÃO R^2 (BOOTSTRAPPING) E RELEVÂNCIA PREDITIVA Q^2 (BLINDFOLDING)

Variável	R^2	Valor p (p value)	Nível de significância (significance level)	Q^2 de Stone-Geisser
Desempenho Empresa	0,273	0,000	***	0,211
Posicionamento	0,332	0,000	***	0,183

*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,10$; ns = não significativo

Fonte: Dados da pesquisa

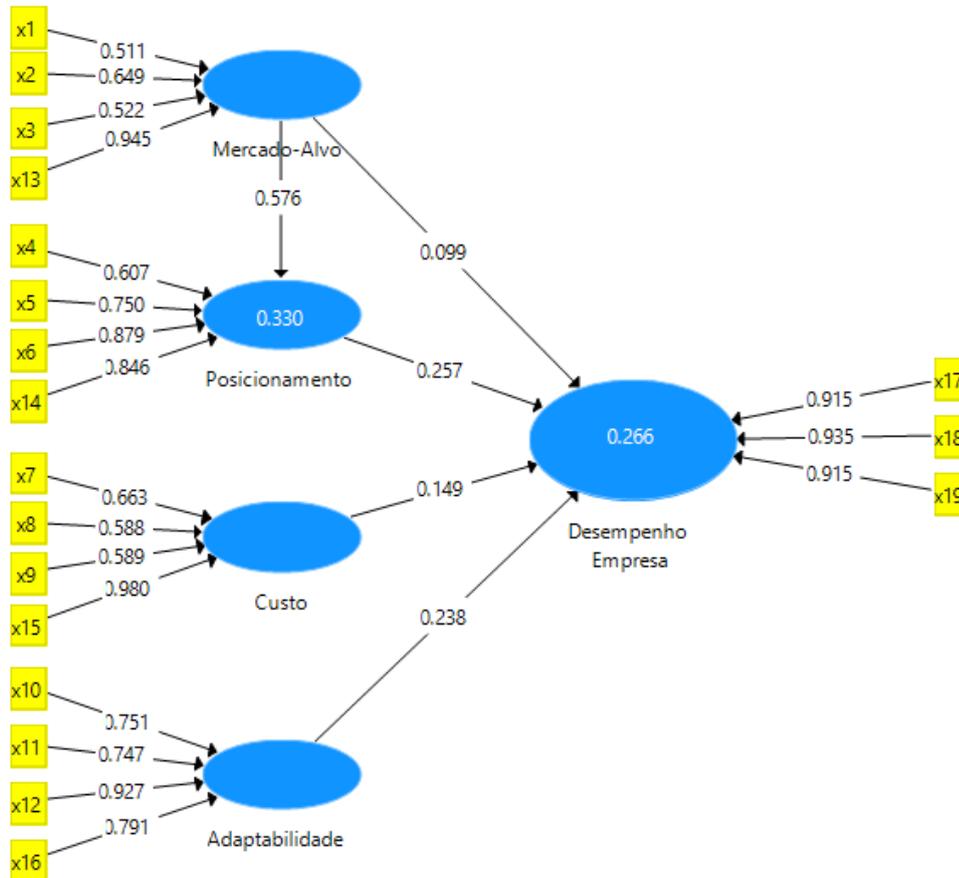
Além do exame de coeficiente de determinação R^2 como critério de precisão preditiva, HAIR *et al.* (2014) recomendam o uso da medida de relevância preditiva modelo, mensurada pelo indicador Q^2 de Stone-Geisser⁴ (1974). No PLS-SEM, o coeficiente Q^2 demonstra a precisão das estimativas dos indicadores das variáveis latentes endógenas (HENSELER, *et al.*, 2009). Os valores de Q^2 maiores que zero sugerem a relevância preditiva do modelo estrutural para determinado construto

⁴ (1) GEISSER, S. A predictive approach to the random effects model. *Biometrika*, v. 61, p. 101-107, 1974. (2) STONE, M. Cross-validated choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, v. 36, p. 111-147, 1974

latente endógeno do modelo estrutural. Entretanto, valores negativos de Q^2 indicam a inexistência da relevância preditiva HAIR *et al.*, 2014).

A mensuração do valor da relevância preditiva Q^2 é realizada no método PLS-SEM, por meio do procedimento de *Blindfolding* (CHIN, 1998; RINGLE *et al.*, 2014). A técnica correta para o cálculo de Q^2 , no contexto do PLS-SEM, segundo Hair *et al.* (2014), é a abordagem da ‘validação cruzada da redundância do construto’. Como resultado do procedimento *Blindfolding*, obteve-se o valor positivo de Q^2 , igual a 0,211 para a variável desempenho da empresa, considerando a validação cruzada da redundância do construto. Assim, conforme indicado na tabela 11, o valor positivo de Q^2 indica a relevância preditiva do modelo de empírico, que relaciona o desempenho das empresas com os resultados da segmentação de mercado. A figura 5 representa os resultados estimados para as relações do modelo proposto nesta pesquisa, por meio da abordagem PLS-SEM.

FIGURA 5 - RELAÇÕES ESTIMADAS ENTRE OS CONSTRUTOS COMPONENTES DA PESQUISA



Fonte: SmartPLS versão 3.2.6

4.4 Avaliação das hipóteses

Por meio das análises do modelo estrutural, é possível, empiricamente, identificar as hipóteses que foram suportadas ou as que devem ser rejeitadas. Segundo Hair *et al.* (2014), a estimação do modelo PLS-SEM apresenta medidas empíricas das relações entre os construtos endógenos e exógenos do modelo teórico. A presente pesquisa pretendeu investigar a influência do desempenho da segmentação de mercado no desempenho da empresa. Então, tendo como base o modelo teórico da eficácia da segmentação de mercado, no qual o resultado da segmentação é um construto de 2º ordem, cujos fins manifestam-se por meio dos seus quatro construtos de 1ª ordem. Conforme apresentado por Foedermayr e Diamantopoulos (2008-B), os construtos são o desempenho do mercado alvo e do posicionamento, da redução de custos e da adaptabilidade.

No modelo estrutural, a capacidade explicativa comprovada pelo coeficiente R^2 da variável Desempenho da Empresa demonstra que, aproximadamente, 26,6% das variações nesse construto podem ser explicadas pelos quatro construtos de primeira ordem do modelo de eficácia da segmentação. Além disso, a análise dos coeficientes de caminhos (*path coefficients*) e seu respectivo nível de significância evidenciam a existência do efeito dos quatro construtos de primeira ordem do desempenho das pequenas empresas.

Portanto, o resultado do coeficiente de caminho indica um efeito positivo e estatisticamente significativo do desempenho do mercado-alvo no desempenho da empresa ($\beta=0,099$; $p<0,10$), o que suporta a hipótese *H1* da pesquisa (o desempenho do mercado-alvo influencia positivamente o desempenho da empresa). Em relação à influência do desempenho do posicionamento no desempenho da empresa, é possível comprovar uma relação positiva e estatisticamente significativa ($\beta=0,257$; $p<0,000$), dando suporte à hipótese *H2* da pesquisa (o desempenho do posicionamento influencia positivamente o desempenho da empresa).

Verificou-se, também, a influência positiva e estatisticamente significativa da redução de custos, proporcionada pela segmentação, no desempenho da empresa ($\beta=0,149$; $p<0,05$). Sendo assim, é possível aceitar a hipótese *H3* (a redução de custos influencia positivamente o desempenho da empresa). Por fim, a dimensão adaptabilidade demonstra uma influência positiva e estatisticamente significativa na variância do desempenho da empresa ($\beta=0,238$ $p<0,01$), o que comprova a hipótese

H4 (a capacidade de adaptação influencia positivamente o desempenho da empresa).

Além das relações diretas, a modelagem por meio da técnica PLS-SEM permite estimar relações indiretas entre os construtos (HAIR *et al.* 2014). Para o modelo estrutural desta pesquisa, é possível avaliar que a influência indireta do desempenho do mercado-alvo no desempenho da empresa é positiva e estatisticamente significativa ($\beta=0,148$ $p<0,01$), suportando a hipótese *H5* (o desempenho do mercado-alvo influencia indiretamente e positivamente o desempenho da empresa). Considerando as análises realizadas na pesquisa, a avaliação das hipóteses alternativas está resumida no quadro 4.

QUADRO 4 - AVALIAÇÃO DAS HIPÓTESES DA PESQUISA

Hipóteses	Avaliação
<i>H1 – O desempenho do mercado-alvo influencia positivamente o desempenho da empresa.</i>	Não rejeitar
<i>H2 – O desempenho do posicionamento influencia positivamente o desempenho da empresa.</i>	Não rejeitar
<i>H3 – A redução de custos influencia positivamente o desempenho da empresa.</i>	Não rejeitar
<i>H4 – A capacidade de adaptação influencia positivamente o desempenho da empresa.</i>	Não rejeitar
<i>H5 – O desempenho do mercado-alvo influencia indiretamente e positivamente o desempenho da empresa.</i>	Não rejeitar

Fonte: Dados da pesquisa

O próximo e último capítulo desse trabalho apresenta as considerações finais dessa pesquisa acadêmica. Então, são discutidos os principais resultados de pesquisa, suas limitações e contribuições. Ao final do capítulo são expostas sugestões para futuros estudos, com a temática da segmentação de mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção são expostos os principais resultados da dissertação, comparando-os ao problema de pesquisa proposto, verificando o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos da pesquisa. Adiante, as principais contribuições deste trabalho, para os meios acadêmico e gerencial, e as limitações da pesquisa são apresentados. Por fim, são colocadas as recomendações para trabalhos futuros.

Com a intenção de desenvolver o conhecimento a respeito dos benefícios do processo de segmentar o mercado para as empresas, foi proposto, neste trabalho, a seguinte questão: Qual a relação entre os resultados da segmentação de mercado e o desempenho da empresa? Portanto, para viabilizar a elucidação do problema de pesquisa instituído, foi proposto um modelo que relacionasse o desempenho das empresas com os resultados esperados da prática da segmentação de mercado. Todavia, para a comprovação empírica desse modelo foi realizada uma pesquisa quantitativa, desencadeada pelo objetivo geral de “investigar os efeitos dos resultados da segmentação de mercado no desempenho de um grupo de pequenas empresas”. Então, a pesquisa foi realizada com 412 pequenas empresas brasileiras, de vários setores econômicos, que responderam a um questionário eletrônico.

Portanto, a análise dos resultados desta pesquisa, tendo como desdobramento o primeiro objetivo específico (identificar o efeito do desempenho do mercado-alvo no desempenho das empresas estudadas), que foi verificado, ao serem confirmadas as hipóteses nº 1 (O desempenho do mercado-alvo influencia positivamente o desempenho da empresa.) e nº 5 (O desempenho do mercado-alvo influencia indiretamente e positivamente o desempenho da empresa). Para a dimensão mercado-alvo, os resultados indicam haver efeito indireto no desempenho da empresa, maior que o próprio efeito direto. O efeito indireto comprovado do mercado-alvo é consequência do efeito direto dessa dimensão na dimensão desempenho do posicionamento. Então, conclui-se que a dimensão desempenho do posicionamento é uma variável mediadora do efeito do desempenho do mercado-alvo no desempenho da empresa. Ou seja, há um efeito indireto do desempenho do mercado-alvo no desempenho da empresa, mediado pelo construto desempenho do posicionamento.

Da mesma forma, o segundo objetivo específico (identificar o efeito do desempenho do posicionamento no desempenho das empresas estudadas) foi

verificado, ao confirmar a hipótese nº 2 (o desempenho do posicionamento influencia positivamente o desempenho da empresa). Os resultados da pesquisa indicam a maior importância relativa do posicionamento como preditor do desempenho das pequenas empresas, quando comparado com os demais benefícios da segmentação de mercado.

A confirmação da hipótese nº 3 (A redução de custos influencia positivamente o desempenho da empresa) dá suporte à verificação do terceiro objetivo específico (identificar o efeito da redução de custo no desempenho das empresas estudadas). Em relação aos outros resultados esperados da segmentação de mercado, a redução de custo proporcionada pela segmentação obteve a menor importância relativa como preditora do desempenho da empresa.

Por fim, o quarto objetivo específico (identificar o efeito da adaptabilidade no desempenho das empresas estudadas) foi verificado, ao confirmar a hipótese nº 4, de que “a capacidade de adaptação influencia positivamente o desempenho da empresa”. A adaptabilidade, proporcionada pela segmentação, obteve a segunda maior importância relativa como preditora do desempenho das empresas pesquisadas, ao ser comparada com as demais dimensões dos resultados da segmentação de mercado.

Desse modo, os objetivos específicos deste trabalho foram alcançados, comprovando as hipóteses. Portanto, o objetivo geral foi verificado também, com a constatação dos efeitos dos resultados da segmentação de mercado no desempenho das pequenas empresas estudadas. Ainda, considerando o modelo hipotético proposto neste trabalho, verificou-se que o conjunto das dimensões dos resultados da segmentação de mercado apresentaram uma capacidade estimada de explicar aproximadamente 27% da variação do desempenho das empresas estudadas. Então, no modelo proposto, os resultados esperados da segmentação de mercado contribuem, no geral, com o desempenho organizacional. Essa verificação fornece uma elucidação viável para o problema de pesquisa apresentado nesse trabalho, que questionou quais seriam os efeitos da segmentação de mercado no desempenho das empresas.

5.1 Limitações da pesquisa

Uma das principais limitações desta pesquisa está relacionada à amostra. Dessa forma, foi utilizada uma amostragem não probabilística, por conveniência, assim como visto em vários outros estudos em ciências sociais, que empregaram pesquisas quantitativas. Logo, não é válido generalizar para toda a população as estimações obtidas, por meio dos dados coletados. Não obstante, alcançou-se uma amostra expressiva, com 412 respondentes, o que confere elevado poder estatístico à pesquisa empírica. Outra limitação está na característica do instrumento de pesquisa, pois carrega um grau elevado de dependência da interpretação do respondente, referente às questões que mensuram o modelo empírico. Portanto, no modelo, a estimação dos indicadores dos resultados da segmentação de mercado são interpretações dos entrevistados.

Notadamente, os resultados da investigação demonstram que, algumas das dimensões dos benefícios da segmentação obtiveram uma importância relativamente maior que outras. Porém, as causas dessa diferenciação não foram esclarecidas. Importante mencionar que esta pesquisa se limitou a estudar os efeitos dos resultados da segmentação de mercado para as empresas. Desse modo, as construções de relações antecedentes poderão fazer parte de pesquisas posteriores.

Ao considerar a dinâmica do modelo teórico apresentado, verifica-se que as medidas de desempenho sofrem influências de outros fatores ambientais, como por exemplo, da macroeconomia, das características setoriais, socioeconômicas, regionais, dentre outros. Ainda, a existência de poucos estudos a respeito de resultados esperados da segmentação de mercado, somado ao fato da escala utilizada ser relativamente nova, ainda carente de maior número de replicações para validar sua relevância, configuram outra limitação teórica. Esses aspectos conferem um carácter exploratório à pesquisa. Portanto, seus resultados não devem ser considerados como definitivamente conclusivos, mas sim como uma contribuição direcionadora para posteriores estudos.

5.2 Contribuições da pesquisa

A contribuição para a teoria desta dissertação está relacionada à apresentação e validação de um modelo capaz de identificar e mensurar relações entre a segmentação de mercado e desempenho das empresas, estando

adequadamente fundamentado em conceitos da revisão de literatura. Nesse sentido, destaca-se a oportunidade de ampliar o conhecimento a respeito dos efeitos da segmentação de mercado para as organizações, já que a pesquisa bibliográfica apontou que existem poucos estudos sobre esse tema específico.

Igualmente, o estudo evidenciou a dinâmica entre temas relevantes para o marketing, enquanto linha de pesquisa, como a segmentação de mercado, a escolha do mercado-alvo e o posicionamento. A validação do instrumento da pesquisa, que possa dimensionar os efeitos da segmentação de mercado seria, também, outro incremento para a teoria de marketing. Em questão de metodologia, a pesquisa é um exemplo da aplicação do método PLS-SEM para modelo composto por indicadores formativos, em pesquisa nas ciências sociais aplicadas, especialmente, na área de marketing.

Do ponto de vista gerencial, os resultados da pesquisa salientam a importância da segmentação de mercado para o desempenho da empresa. A pesquisa demonstra o impacto positivo no desempenho geral, quando a segmentação atinge seus resultados esperados. Também, é gerencialmente relevante o efeito relativo de cada dimensão dos benefícios da prática de segmentar grupos de consumidores. Ainda, o estudo pode averiguar que a segmentação de mercado é uma prática importante para pequenas empresas, tendo seus resultados esperados empiricamente verificados.

Outra implicação relevante é o provável uso do modelo conceitual como ferramenta de apoio à tomada de decisão, já que permitiria estimar os impactos no desempenho organizacional, referentes à prática da segmentação de mercado e seus desdobramentos. Nesse sentido, o estudo pode servir aos gestores, como uma maneira de avaliar os resultados das quatro dimensões da segmentação de mercado, possibilitando compreender melhor as medidas tomadas e fornecer informações para traçar novas estratégias de atuação no mercado.

5.3 Recomendações para trabalhos futuros

Os resultados apresentados remetem à indicação de futuros estudos que repliquem a pesquisa quantitativa para outras amostragens de empresas, com o fim de ampliar a validade do modelo. Além disso, podem-se realizar novas pesquisas com amostras probabilísticas, para suportar a generalização das estimações do

modelo em toda a população. Estudos de caso e outros métodos de pesquisa qualitativa podem ser realizados com empresas e gestores, a fim de investigar como os aspectos do ambiente da organização, como a cultura, a liderança ou a gestão de pessoas podem influenciar as decisões e os resultados da segmentação de mercado.

O estudo demonstrou existir uma relação entre duas dimensões dos resultados da segmentação de mercado (desempenho do mercado-alvo e posicionamento). Igualmente, pesquisas futuras poderiam incluir a investigação de outras possíveis interrelações no modelo. Novas Pesquisas poderiam relacionar os resultados da segmentação de mercado aos seus antecedentes. Assim, uma investigação futura poderia avaliar como o modelo de segmentação escolhido, ou o efeito do uso de diferentes bases de segmentação impactam o desempenho das quatro dimensões dos resultados da segmentação de mercado.

A relevância do planejamento estratégico de marketing e as decisões a respeito do *mix* de marketing são outros construtos que poderiam fazer parte desse modelo de mensuração, em pesquisas posteriores. Ademais, novas pesquisas poderiam relacionar os resultados da segmentação de mercado com as estratégias organizacionais, com a geração de valor para o cliente, com a orientação para o cliente ou para o mercado, com a vantagem competitiva sustentável, ou ainda com a satisfação e a lealdade do consumidor.

REFERÊNCIAS

- BIDO, Diógenes S.; DA SILVA, Dirceu; SOUZA, Cesar A.; GODOY, Arilda S. Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: como lidar com a multicolinearidade entre eles? **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 245-269, jun. 2010. ISSN 2358-0917. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/145>>. Acesso em: 02 jun. 2017.
- BARON, Reuben M.; KENNY, David A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173, 1986.
- BONOMA, Thomas V.; SHAPIRO, Benson P. **Segmenting the industrial market**. Massachusetts: D.C. Heath, 1983. Lexington Books, 1983.
- BONOMA, Thomas V.; SHAPIRO, Benson P. Evaluating market segmentation approaches. **Industrial Marketing Management**, v. 13, n. 4, p. 257-268, 1984. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/001985018490021X>>. Acesso em: 15 jun. 2016.
- BRASIL, Lei Complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 08 out. 2016.
- CENFETELLI, Ronald T.; BASSELLIER, Geneviève. Interpretation of formative measurement in information systems research. **MIS quarterly**, p. 689-707, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Ronald_Cenfetelli/publication/220259997>. Acesso em: 15 jun. 2017.
- CHIN, Wynne W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern methods for business research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Wynne_Chin/publications>. Acesso em: 05 jun. 2016.
- CHURCHILL Jr., Gilbert A. **Marketing: criando valor para os clientes**. Saraiva, 2000.
- COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates, v. 2, 1988.
- Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. **Empresometro**. 2016. Disponível em: <<http://www.cnc.org.br/empresometro>>. Acesso em: 08 out. 2016.
- CRAFT, Stephen H. A factor analytic study of international segmentation performance measures. **Journal of Euromarketing**, v. 13, n. 4, p. 79-89, 2004.

CRAFT, Stephen H.; HASSAN, Salah S. Global consumer market segmentation strategy decisions and managerial assessment of performance. In: **Revolution in Marketing: Market Driving Changes**. Springer International Publishing, 2015. p. 26-30.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel. **Strategic marketing**. New York: McGraw-Hill, 2006.

DA SILVA, Cléber J. **Mensuração do desempenho estratégico na lógica do modelo STROBER**: Uma análise no setor de revenda automotiva. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração - Face). Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2007.

DANNEELS, Erwin. Market segmentation: normative model versus business reality: an exploratory study of apparel retailing in Belgium. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 6, p. 36-51, 1996. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090569610121665>>. Acesso em: 25 nov. 2016.

DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DE BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho—uma Abordagem Baseada em Valor. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n3/v16n3a03.pdf> >. Acesso em: 05 jan. 2016.

DIAMANTOPOULOS, Adamantios; WINKLHOFER, Heidi M. Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. **Journal of marketing research**, v. 38, n. 2, p. 269-277, 2001.

DIAMANTOPOULOS, Adamantios; RIEFLER, Petra; ROTH, Katharina P. Advancing formative measurement models. **Journal of business research**, v. 61, n. 12, p. 1203-1218, 2008.

DIAMANTOPOULOS, Adamantios; Ring, Amata., Schlegelmilch, Bodo B., & Doberer, Eva. Drivers of Export Segmentation Effectiveness and Their Impact on Export Performance. **Journal of International Marketing**, v. 22, n. 1, p. 39-61, 2014.

DIBB, Sally; SIMKIN, Lyndon. Targeting, segments and positioning. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 19, n. 3, 1991.

DIBB, Sally. Market segmentation: strategies for success. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 16, n. 7, p. 394-406, 1998.

DIBB, Sally; SIMKIN, Lyndon. Judging the quality of customer segments: segmentation effectiveness. **Journal of Strategic Marketing**, v. 18, n. 2, p. 113-131, 2010.

DICKSON, Peter R.; GINTER, James L. Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. **The Journal of Marketing**, [S. l.], v. 51, n. 2, p. 1-10, 1987. Disponível em: <<http://faculty.bus.olemiss.edu/dhawley/mba622/Dickson%20Gitner.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2016.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC–Livros Técnicos e Científicos Editora, p. 439, 2000.

EVANS, Martin. Segmentação de mercado In: BAKER, Michael J. (Org.) **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 327, 2005.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. Cengage Learning Editores, 2012.

FOEDERMAYR, Eva K.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios. Market segmentation in practice: Review of empirical studies, methodological assessment, and agenda for future research. **Journal of Strategic Marketing**, v. 16, n. 3, p. 223-265, 2008 (A).

FOEDERMAYR, Eva K.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios. Exploring the construct of segmentation effectiveness: Insights from international companies and experts. **Journal of Strategic Marketing**, v. 16, n. 2, p. 129-156, 2008 (B).

FOEDERMAYR, Eva K; DIAMANTOPOULOS, Adamantios; SICHTMANN, Christina. Export segmentation effectiveness: index construction and link to export performance. **Journal of Strategic Marketing**, v. 17, n. 1, p. 55-73, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLLER, Susanne; HOGG, Annik; KALAFATIS, Stavros P. A new research agenda for business segmentation. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 1/2, p. 252-271, 2002.

HAIR, Joseph F.; BLACK, Willian C.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. São Paulo: Bookman, 2005.

HAIR, Joseph F.; HULT, Tomas M.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage Publications, 2014.

HAUSER, John R.; GASKIN, Steven P. Application of the “Defender” consumer model. **Marketing Science**, v. 3, n. 4, p. 327-351, 1984.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SINKOVICS, Rudolf R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: **New challenges to international marketing**. Emerald Group Publishing Limited, 2009. p. 277-319.

HOFFMAN, Douglas K.; BATESON, John E. **Princípios de marketing de serviços**. Pioneira Thompson Learning, 2003.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Financial Times Prentice Hall, 2005.

HUNT, Shelby D. **Foundations of marketing theory: Toward a general theory of marketing**. ME: Sharpe, 2002.

JARVIS, Cheryl Burke; MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. **Journal of consumer research**, v. 30, n. 2, p. 199-218, 2003. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.1648&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **The Journal of Marketing**, [S. l.], v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

KOTLER, Philip. Operations research in marketing. **Harvard Business Review**, v. 45, n. 1, p. 30-37, 1967.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. Broadening the concept of marketing. **The Journal of Marketing**, [S. l.], v.7, n.2 p. 10-15, 1969.

KOTLER, Philip. From mass marketing to mass customization. **Planning Review**, v. 17, n. 5, p. 10-47, 1989.

LANCASTER, Kelvin. The Economics of Product Variety: A Survey. **Marketing Science**, Vol. 9, No. 3 (Summer), pp. 189-206, 1990.

LEVY, Sidney J. Revisiting the marketing domain. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 36, n. 3, p. 299-304, 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560210417129>>. Acesso em: 28 nov. 2015.

McDONALD, M.; DUNBAR, I. **Marketing Segmentation**. London: Macmillan Press LTD, 1998.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 46, n. 2, p. 61-81, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n2/v46n2a13.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 7, p. 745-768, 2008.

OLIVEIRA, Ana Brochado; MARTINS, Francisco Vitorino. Aspectos Metodológicos da Segmentação de Mercado: base de segmentação e métodos de

classificação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 27, p. 132-149, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n2/v46n2a13.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2015.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

QUINN, Lee; DIBB, Sally. Evaluating market-segmentation research priorities: Targeting re-emancipation. **Journal of Marketing Management**, v. 26, n. 13-14, p. 1239-1255, 2010.

RICHERS, Raimar; LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991.

RINGLE, Christian M.; DA SILVA, Dirceu; BIDO, Diógenes, S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014. Disponível em: <<http://revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/viewArticle/2717>>. Acesso em: 18 mai. 2017.

SARQUIS, Aléssi Bessa; IKEDA, Ana Akemi. A diferenciação competitiva em agências de comunicação. **Revista Alcance**, v. 18, n. 1, p. 007-023, 2011.

SAUSEN, Karsten; TOMCZAK, Torsten; HERRMANN, Andreas. Development of a taxonomy of strategic market segmentation: a framework for bridging the implementation gap between normative segmentation and business practice. **Journal of Strategic Marketing**, v. 13, n. 3, p. 151-173, 2005.

SCHIFFMAN, Leon G. & KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SENRA, Karin Borges. Relação entre orientação para o mercado e criação de valor na Teoria de Marketing. **Revista de Administração IMED**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 72-85, 2015. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/717>>. Acesso em: 03 dez. 2015.

SHAW, Eric H.; JONES, DG Brian. A history of schools of marketing thought. **Marketing Theory**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 239-281, 2005.

SHETH, Jagdish N.; USLAY, Can. Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. **Journal of Public Policy & Marketing**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 302-307, 2007.

SLATER, Stanley F. Developing a customer value-based theory of the firm. **Journal of the Academy of marketing Science**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 162-167, 1997.

SMITH, Wendell R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. **The Journal of Marketing**, Chicago, v. 21, n. 3 p. 3-8, 1956.

SÖLLNER, Albrecht; RESE, Mario. Market segmentation and the structure of competition: applicability of the strategic group concept for an improved market

segmentation on industrial markets. **Journal of Business Research**, v. 51, n. 1, p. 25-36, 2001.

SOUZA, Lucas Lopes Ferreira; FREITAS, Ana Augusta Ferreira. Revisão da produção científica brasileira em segmentação de mercado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 45, p. 96, 2016.

STANTON, William J.; ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J. **Fundamentals of marketing**. New York: McGraw-Hill College, 1994.

TAN, Justin J.; LITSSCHERT, Robert J. Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. **Strategic management journal**, v. 15, n. 1, p. 1-20, 1994.

TOLEDO, Geraldo. L.; HEMZO, Miguel. A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15, Belo Horizonte. **Anais...Belo Horizonte: ANPAD**, 1991. v. 4, p. 11-25.

TOLEDO, Geraldo. L. Marketing e relações públicas: um conceito tridimensional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, Curitiba. **Anais... Curitiba: ANPAD**, 1994. v. 7, p. 34-49.

TOLEDO, Luciano A.; CAMPOMAR, Marcos C.; TOLEDO, Geraldo L. Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 37, p. 47-68, 2006.

TOLEDO, Geraldo. L.; DE SIQUEIRA, Antônio. C. B. Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, [S. l.], v. 36, n. 4, p. 52-63, 2001. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=427>. Acesso em: 28 nov. 2015.

VENTER, Peet; WRIGHT, Alex; DIBB, Sally. Performing market segmentation: a performative perspective. **Journal of Marketing Management**, v. 31, n. 1-2, p. 62-83, 2015.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WEBSTER Jr., Frederick E. **Industrial marketing strategy**. New York: John Wiley & Sons, 1991.

WEDEL, Michel; KAMAKURA, Wagner A. **Market Segmentation Conceptual and Methodological**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WIND, Yoram J.; Positioning analysis and strategy. Wharton School, University of Pennsylvania, Marketing Department, 1988. In: Day, George S.; Weitz, Barton A.; Wensley, Robin (Ed.). **The interface of marketing and strategy**, v. 4, p. 387-412, Jai Press, Filadélfia: 1990.

WIND, Yoram J.; CARDOZO, Richard N. Industrial market segmentation. **Industrial Marketing Management**, v. 3, n. 3, p. 153-165, 1974. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Yoram_Wind/publication>. Acesso em: 17 nov. 2015.

WYNER, Gordon A. Beyond Segmentation. **Marketing Management**, v. 18, n. 2, p. 6-7, 2009.

YANKELOVICH, Daniel. New criteria for market segmentation. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 2, p. 83-90, 1964. Disponível em: <<https://hbr.org/1964/03/new-criteria-for-market-segmentation>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

YANKELOVICH, Daniel; MEER, David. Rediscovering market segmentation. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 2, p. 122, 2006. Disponível em: <<https://hbr.org/2006/02/rediscovering-market-segmentation>>. Acesso em: 07 jul. 2016.

ZHAO, Xinshu; LYNCH Jr., John G.; CHEN, Qimei. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. **Journal of consumer research**, v. 37, n. 2, p. 197-206, 2010. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1554563>. Acesso em: 10 jun. 2017.

APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO

Prezado (a) respondente,

O objetivo deste questionário é coletar informações que serão utilizadas para estudar a importância da segmentação de mercado para as micro e pequenas empresas.

Sua participação será de extrema importância para que a pesquisa tenha êxito.

Todas as respostas serão tratadas de forma sigilosa, não sendo associadas, em nenhum momento, aos respondentes.

Questões de Perfil da Empresa

Qual o ramo de atividade da sua empresa?

- Comércio
- Construção Civil
- Indústria
- Serviços

Há quanto tempo existe a empresa?

- Até 2 anos
- De 2 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Acima de 10 anos

Parte 1 - Indicadores da eficácia da segmentação de mercado

Desempenho do mercado-alvo

- 1- Ser bem informados sobre as diferentes necessidades dos nossos clientes nos permite adaptar as nossas ofertas, em conformidade às necessidades dos clientes.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

- 2- Ao conceber estratégias de marketing em torno de clientes-alvo, podemos alinhar as nossas ofertas com as necessidades dos clientes.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

- 3- O conhecimento dos vários benefícios, que diferentes clientes procuram a partir de um produto, nos ajuda a desenvolver uma estratégia de marketing sob medida.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Desempenho de posicionamento

- 4- Em comparação com nossos concorrentes, oferecemos aos nossos clientes produtos com características ou atributos únicos.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

- 5- Os nossos clientes conseguem diferenciar bem as nossas ofertas de produtos e serviços das ofertas dos concorrentes.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

6- Em comparação com marcas concorrentes, as nossas marcas dão aos nossos clientes uma razão convincente para comprar.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Redução de custos

7- Os nossos esforços de segmentação de mercado resultam em custos com marketing reduzidos.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

8- Os nossos esforços de segmentação de mercado melhoram os resultados das atividades de marketing, em conformidade com as estratégias de mercado da nossa empresa.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

9- Os nossos esforços de segmentação de mercado resultam em uma otimização das atividades de vendas à potenciais clientes.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Adaptabilidade às mudanças

10-Nós rapidamente detectamos as modificações nas preferências dos nossos clientes.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

11-Nós imediatamente reagimos às mudanças nas preferências dos nossos clientes.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

12-Nós rapidamente respondemos às ações da concorrência que nos ameaçam em nossos mercados-alvo.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Itens de validação: validade do indicador desempenho do mercado-alvo

13-Podemos facilmente atender às necessidades de diferentes clientes, quando compreendemos as diferenças e semelhanças entre eles.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Itens de validação: validade do indicador desempenho de posicionamento

14-Nossos produtos e serviços são claramente superiores aos produtos dos concorrentes, em termos de satisfação das necessidades dos clientes.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Itens de validação: validade do indicador redução de custos

15-Os nossos esforços de segmentação de mercado resultam em menores custos globais para atender os clientes.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Itens de validação: validade do indicador adaptabilidade às mudanças

16-A estratégia da nossa empresa para obter vantagem competitiva é baseada na nossa compreensão profunda das necessidades dos nossos clientes.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Parte 2 - Desempenho da empresa

Esta parte está relacionada ao desempenho econômico-financeiro de sua empresa, nos últimos anos. Por favor, marque o número que melhor representa a estimativa do desempenho econômico-financeiro de SUA EMPRESA, em comparação ao de seus competidores mais próximos, em seu setor de atuação.

17-A nossa margem de lucro líquido, nos últimos anos, foi superior à média dos nossos principais concorrentes.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

18-O crescimento das vendas da nossa empresa, nos últimos anos, foi superior ao crescimento médio de vendas dos nossos principais concorrentes.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

19-A nossa empresa apresenta lucratividade superior à lucratividade do setor.

discordo totalmente						concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7