

O processo de decisão de compra



Estudo IBM Business Consulting Services sugere uma ferramenta para entender as escolhas dos consumidores

Você sabe tudo que precisa saber sobre as razões que levam os consumidores a comprar de sua empresa e não dos concorrentes? Conhecer quais das centenas de elementos que envolvem uma decisão de compra do consumidor são os principais fatores motivadores dessa escolha possibilita que os líderes aloquem os recursos da forma mais adequada, reforçando ações que terão impacto eficaz no crescimento do negócio.

Armadas com idéias que explicam melhor por que os consumidores escolhem certos produtos, canais e concorrentes em relação a outros, as empresas podem comercializar produtos existentes com mais eficiência do que suas rivais e abocanhar fatias de mercado delas. Até hoje, no entanto, pesquisas qualitativas e quantitativas tradicionais não forneceram uma explicação exata da razão pela qual os consumidores compram.

Uma nova ferramenta, o modelo de processo de decisão do consumidor (CDP, na sigla em inglês), oferece às empresas uma combinação de pesquisa de mercado tradicional e modelagem quantitativa única.

O CDP decompõe o processo de decisão do consumidor em milhares de elementos táticos que afetam as decisões: das atitudes dos consumidores à influência de preços competitivos, das mensagens publicitárias às estratégias do pessoal de vendas, das emoções dos consumidores às características dos produtos. Em seguida, utiliza dados de centenas de decisões de consumidores para medir o tamanho do impacto de cada elemento sobre a decisão final de compra.

Uma pesquisa eficaz deve gerar as informações sobre o consumidor de que a empresa precisa para tomar suas decisões estratégicas. Para isso, é necessário responder às seguintes questões:

Quem? Permite segmentar os consumidores de acordo com características identificáveis e explicar ou prever mudanças nessas características.

O quê? Leva à identificação do que os consumidores compram e explica mudanças nos padrões de compra.

Quando? Mostra por quanto tempo e quando os consumidores efetuam as compras, além de explicar por que esse *timing* varia conforme o consumidor.

Onde? Identifica os lugares –por exemplo, localização, geografia, canal– onde os consumidores compram e explica por que as diferenças existem.

Por quê? Explica as mudanças e diferenças nos padrões coletivos de comportamento e de compra, além do *timing*.

Entrevistas qualitativas revelarão esses detalhes, mas é preciso fazer uma pesquisa quantitativa para ordenar, de acordo com a importância, as razões que motivam um número suficiente de consumidores a ponto de justificar uma abordagem de mercado estratégica destinada a eles. A idéia é combinar os pontos fortes das pesquisas qualitativa e quantitativa para identificar, medir e priorizar eficientemente os milhares de elementos que afetam a tomada de decisão do consumidor.

O MODELO

O modelo CDP é uma técnica que aplica análises matemáticas avançadas aos processos de decisão do consumidor. Está dividido em cinco fases integradas (veja também figura 1, na próxima página).

Fase 1

Entrevistas individuais pormenorizadas fornecem o primeiro entendimento crucial de como os consumidores agem durante as compras. Permitem que eles falem sobre sua experiência total de compra em suas próprias palavras.

Essas entrevistas diferem da pesquisa qualitativa tradicional pelo fato de serem completamente abertas. Assim, os consumidores contam com um fórum para se expressar livres do possível viés de questões apresentadas por uma equipe de pesquisas sobre o que eles gostaram ou não em relação a um produto ou serviço.

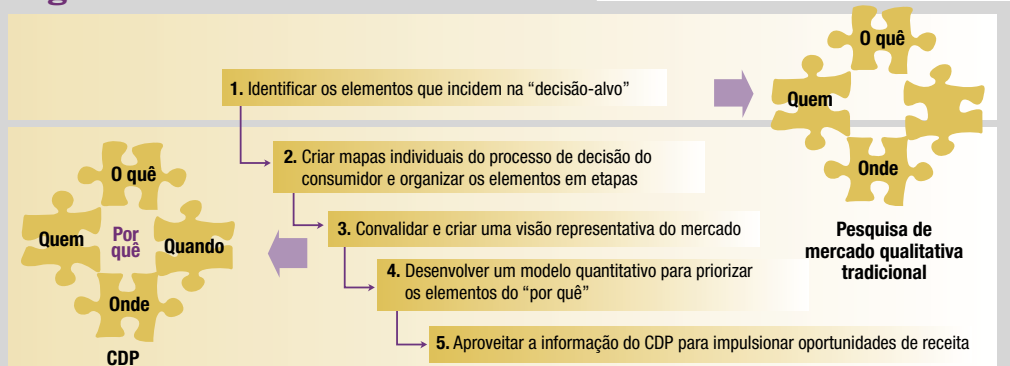
Além disso, a abordagem individual dá ao consumidor um espaço próprio para falar francamente sobre suas experiências, inclusive sobre os detalhes mais ínfimos. As razões “ocultas” da razão pela qual comprou ou não comprou de uma empresa são expressas mais freqüentemente nesses detalhes. Finalmente, pouquíssimas limitações são usadas para pré-qualificar os consumidores a fim de selecionar a mais ampla amostragem possível da base de consumidores-alvo de uma empresa.

Entrevistas típicas incluem questões como:

- Poderíamos voltar no tempo até a primeira vez em que você se lembra de ter pensado sobre o produto/serviço?
- O que fez com que você começasse a pensar e olhar para o produto/serviço?
- Gostaria que você falasse de sua experiência de compra. Em que atividades relacionadas à compra você se envolveu? Você poderia contar o que fez?

Por meio da auto-exploração dos momentos de compra empreendida pelos próprios entrevistados, a pesquisa identifica os elementos que afetam as decisões de compra. Esses elementos incluem tanto influências “tangíveis” –desejos, necessidades e reação a ações da concorrência, por exemplo– como influências “intangíveis” –crenças e emoções, por exemplo.

Figura 1 – As fases do CDP



Fonte: IBM Institute for Business Value.

Fase 2

Os muitos elementos que surgem da entrevista com cada consumidor são transformados em mapas de processo (veja um exemplo na figura 2, página 116). Os mapas de processo do consumidor são então resumidos para ajudar a organizar as decisões do processo de compra em estágios.

Cada mapa pode refletir diversos passos ou ações do consumidor, decorrentes de várias influências ou elementos que afetam o processo decisório. Muitas vezes, a quantidade e o tipo de elementos que afetam a decisão de compra podem ser surpreendentes.

O processo de compra do consumidor é resumido em estágios a fim de contribuir para a organização dos elementos que afetam a tomada de decisão. Alguns dos estágios mais comuns são os seguintes:

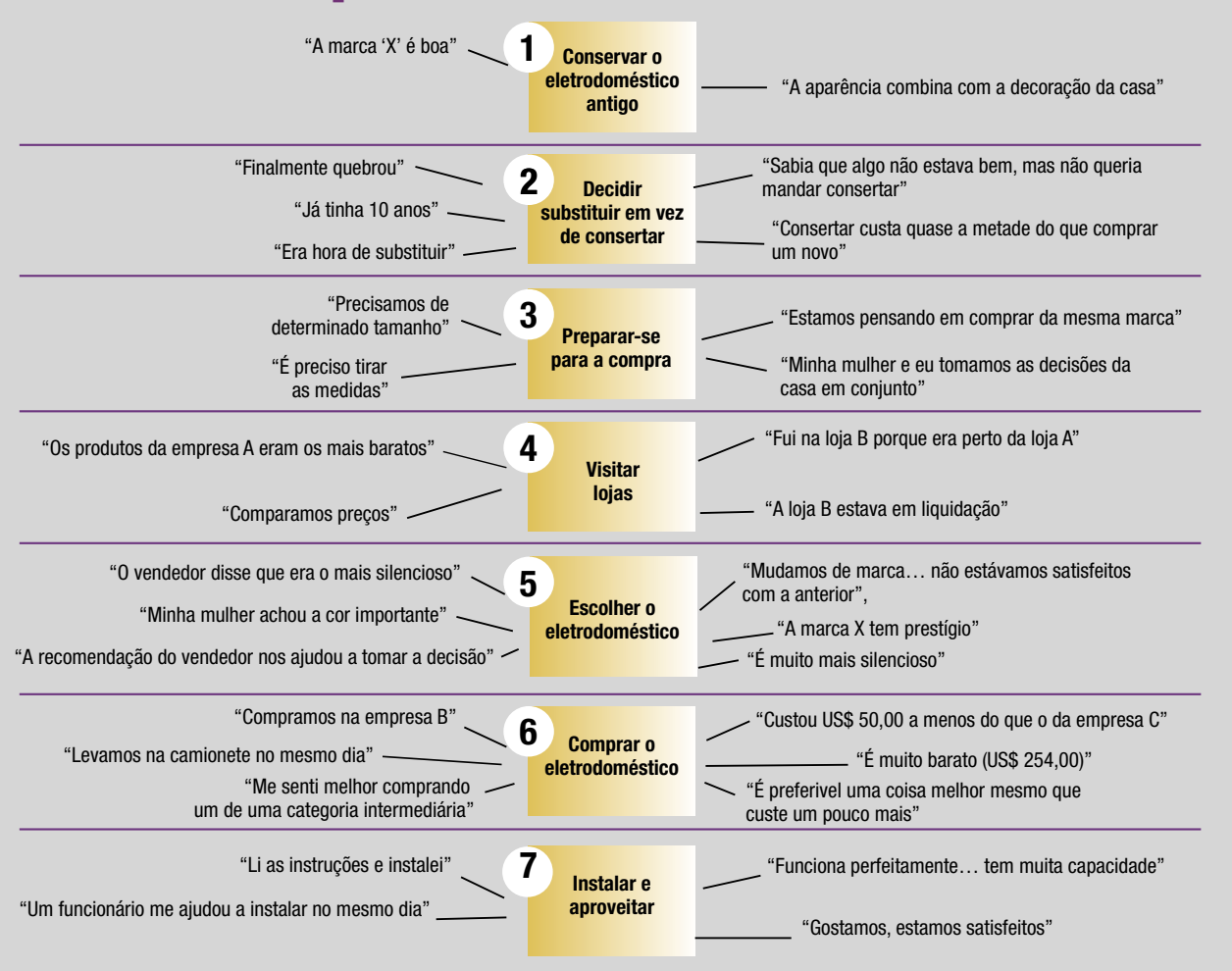
■ **Incubação.** Os consumidores identificaram uma necessidade e estão ativamente procurando opções para uma compra, mas por diversas razões não estão prontos para comprar ou estão protelando a aquisição daquele produto.

Os pesquisadores descobriram que o estágio de incubação para compras complexas pode durar vários anos –uma janela de oportunidade que as empresas voltadas para a venda rápida podem estar ignorando. Por exemplo, na figura 2, “conservar o eletrodoméstico antigo” se encaixaria no estágio de incubação.

■ **Gatilho.** Uma série de acontecimentos –quebra ou mau desempenho de um produto, recebimento de uma nova linha de crédito, dinheiro extra advindo de aumento de salário ou bônus no trabalho, o nascimento de um filho ou até um evento social vindouro– inicia a entrada no chamado “modo de compra”.

O consumidor ainda está procurando informações, mensurando e ponderando características do produto e outras variáveis –como a urgência de sua necessidade– mesmo que

Figura 2 – Um mapa do processo do consumidor mostra os fatores que incidem na decisão



O acesso a uma linha de crédito ou o nascimento de um filho podem ser o “gatilho” que dispara a compra

já se tenha decidido pela compra. Por exemplo, na figura 2, “decidir substituir em vez de consertar” e “preparar-se para a compra” fariam parte desse estágio.

■ **Pesquisa e compra.** O consumidor vai às compras com a intenção de escolher e adquirir um produto. Ele pesa preço e valor e somente compra daquelas empresas que tiveram influências positivas durante a incubação.

Por exemplo, na figura 2, “visitar lojas”, “escolher o eletrodoméstico” e “comprar o eletrodoméstico” se enquadrariam nesse estágio.

■ **Expectativas pós-compra.** Antes mesmo de tomar a decisão final de compra, o consumidor avalia suas expectativas em relação a questões de pós-venda, como desempenho do produto, serviços de instalação e garantia.

O posicionamento inadequado da empresa no fornecimento de serviços pós-venda pode acarretar a perda de vendas atuais e mesmo futuras. Durante o período que se segue à compra –que pode durar vários anos–, o consumidor avalia sua satisfação geral com o produto. Mais importante, essas avaliações pós-venda se tornam um mecanismo de *feedback* na série de “incubações” de compras que se seguirão. Por exemplo, na figura 2, “instalar e aproveitar” estaria incluído nesse estágio.

Fase 3

Na terceira fase do modelo CDP, as decisões individuais de consumidores são corroboradas por pesquisa de mercado quantitativa. O volume dos entrevistados que participam das pesquisas quantitativas –de 400 até 1,6 mil pessoas– mostra quais ações e influências têm os efeitos mais amplos no mercado e fornece a profundidade de informações necessária para padronizar tendências nos processos de decisão do consumidor. A pesquisa é estruturada com base nos estágios da fase 2, com tópicos como os seguintes:

1. Etapa de incubação:

■ Quando você começou a pensar em comprar um novo produto/serviço?

■ Que ações você tomou durante o período de tempo anterior a sua decisão de compra do novo produto/serviço?

2. Etapa do gatilho:

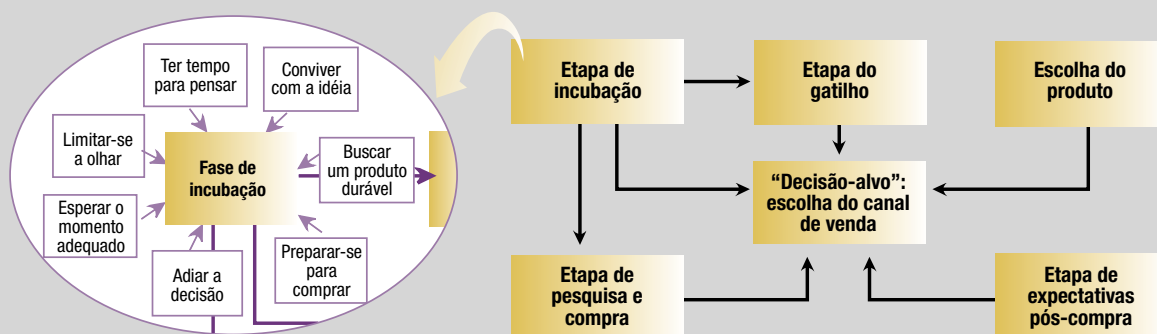
■ Ao pensar em sua compra, o que melhor descreve por que você decidiu comprar o novo produto/serviço nesse momento?

3. Etapa de pesquisa e compra:

■ Que características do produto influenciaram sua decisão de escolher o novo produto/serviço?

■ Que atributos dos varejistas influenciaram sua decisão de pesquisar varejistas específicos do novo produto/serviço?

Figura 3 – Os elementos que influem em cada etapa da decisão



4. Etapa de expectativas pós-compra:

- O que melhor descreve como você instalou o novo produto/serviço?
- Quão satisfeito você ficou com o serviço pós-venda do varejista?

Fase 4

As respostas obtidas na pesquisa são trabalhadas a fim de indicar como a seleção do produto e os estágios de decisão de compra interferem na chamada “decisão-alvo” do consumidor, ou seja, aquela que é mais importante para a empresa –o canal de venda escolhido (loja, internet, catálogo), as características do produto e assim por diante. Mapeiam-se os elementos que afetam a seleção do produto, cada estágio de decisão –da incubação à pós-compra– e a decisão-alvo (veja figura 3, abaixo).

O modelo CDP utiliza análises matemáticas avançadas para identificar objetivamente quais elementos exercem maior influência sobre a decisão de compra, classificando seu nível de impacto de crítico a insignificante. Assim, é possível realizar comparações entre as etapas de decisão, a fim de descobrir em qual delas determinado elemento –preço, por exemplo– exerce mais impacto sobre a decisão do consumidor.

Fase 5

Os dados obtidos por meio do modelo CDP, juntamente com outras informações sobre consumidores e estratégias de negócios, são alavancados para impulsionar oportunidades de receita. A partir de um modelo CDP do mercado total, constroem-se versões separadas desse modelo para fazer as comparações necessárias e assim facilitar a tomada de decisão estratégica.

O CDP como ferramenta para impulsionar o crescimento

Informação do CDP

Os consumidores acreditam que qualidade da instalação é diferente em cada empresa.

Os consumidores querem que a empresa A tenha vendedores informados quando percorrem as lojas e que ofereça serviços de instalação profissional depois de terem feito a compra.

Os consumidores querem informações sobre o produto durante a etapa de incubação e o melhor preço na etapa de pesquisa e compra.

O estilo do produto e a marca influenciam muito os consumidores que se sentem mais atraídos pela marca da empresa A do que pela da empresa B.

Os consumidores estão comprando produtos pela internet.

Os consumidores esperam que determinados produtos tenham estoque e que outros possam adaptar-se a suas necessidades.

Os consumidores procuram ajuda e não uma venda agressiva.

Ações da empresa

Estratégia corporativa

Atuar nas brechas competitivas críticas.

Vendas

Adaptar as mensagens de vendas às necessidades do consumidor, que variam ao longo do processo de decisão.

Comunicação de marketing

Projetar as ações de comunicação na direção do consumidor, segundo a etapa do processo de decisão.

Branding

Revisar as estratégias de marca e publicidade para que se concentrem em reduzir as brechas percebidas no desempenho da empresa *versus* o dos concorrentes nos pontos críticos do processo de decisão.

Tecnologia da informação

Mudar as áreas de TI que não podem dar respaldo aos ambientes de compra preferidos dos consumidores.

Cadeia de fornecimento

Mudar o *mix* de mercadorias em estoque. Alinhar os fornecedores para favorecer a customização dos produtos.

Organização e recursos humanos

Atualizar a capacitação dos funcionários e identificar as habilidades para atender os consumidores.

Se o foco estiver na determinação da razão pela qual os consumidores compram de uma empresa e não de outra, os pesquisadores constroem uma versão de CDP específica para consumidores de cada concorrente. A análise minuciosa das versões de CDP da empresa-alvo e de seus concorrentes-chave identifica diferenças significativas na razão pela qual os consumidores compram de uma empresa e não de outra.

O conhecimento dessas diferenças é combinado com o conhecimento obtido por outras fontes de inteligência competitiva para identificar onde as empresas podem ser mais eficientes e expor oportunidades para abocanhar fatias de mercado dos concorrentes. Similarmente, as

diferenças identificadas pelos modelos CDP podem ser combinadas com medidas de percepção de marca pelos consumidores para identificar as áreas nas quais percepções intangíveis –em vez de diferenças tangíveis de produtos ou serviços– impulsionam as decisões.

Mas como uma companhia que procura oportunidades para aumentar sua fatia de mercado e melhorar suas receitas transforma as idéias em ações? As empresas podem usar dados obtidos do CDP por toda a organização em áreas como estratégia corporativa, vendas, marketing, tecnologia da informação, cadeia de fornecimento e recursos humanos para melhorar sua posição no mercado (*veja quadro acima*). ●

© Strategy & Leadership

O estudo foi escrito por Todd Gurley, Spencer Lin e Steve Ballou, consultores da firma de consultoria IBM Business Consulting Services nos Estados Unidos.

Capacidade de resposta do modelo CDP

As informações de que sua empresa dispõe sobre as decisões de compra dos consumidores permitem que ela entenda por que adquirem produtos de sua companhia ou dão preferência para a concorrência? Sua empresa sabe que tipo de informação sobre o consumidor poderia levá-la a conquistar mais participação de mercado?

As perguntas abaixo podem ajudá-lo a identificar as áreas do modelo CDP capazes de oferecer as respostas de que sua organização precisa:

- Por que conseguimos atrair certos consumidores e perdemos outros?
- Estamos colocando os produtos corretos nos locais adequados? Quando não o fazemos, qual é o impacto?
- Quais serão os consumidores de maior valor no futuro? Somos capazes de nos adaptar a suas necessidades?
- Nossos funcionários estão concentrados nas proposições de valor corretas para nossos consumidores?
- Como podemos melhorar a experiência do consumidor?
- Quais são os pontos de inflexão nas decisões de compra dos consumidores?
- Nossos concorrentes são melhores na hora de controlar esses pontos?

Para aproveitar os benefícios do modelo CDP, deve-se começar com os temas estratégicos, selecionar as decisões do consumidor que trouxer as melhores informações sobre o tema em questão e, finalmente, implementar as mudanças necessárias em função dos dados obtidos.