



O ABC do consumo

Em entrevista exclusiva, o superespecialista em comportamento de compra Roger Blackwell aborda vários aspectos do comprador do século 21: das forças que modificam seu comportamento até como entrar em sua mente, passando pelo processo de decisão de compra

Seu livro *Consumer Behavior* já é um clássico dessa disciplina. Que elementos influenciam o comportamento de compra?

As chamadas “forças sociais” –quer dizer, as tendências demográficas, geográficas e econômicas–, juntamente com os atributos individuais, são os fatores que influem no comportamento humano. Por isso, o estudo do comportamento do consumidor analisa, de um lado, as forças sociais e, de outro, os fatores individuais, como o estilo de vida, a personalidade, os temas de interesse, as atividades e as opiniões de cada um.

Qual o peso desses dois tipos de forças?

As duas devem ser estudadas, mas são os eventos sociais que condicionam mudanças no comportamento de compra.

Como atuam essas forças sociais?

Ao mudarem, elas criam oportunidades para novos produtos e para o abastecimento correto dos existentes. Os aumentos ou quedas dos índices de natalidade de um país, por exemplo, modificam de maneira notável o tipo de demanda de produtos para crianças. Quando o índice de natalidade aumenta, a demanda se volta para produtos de menor qualidade e baixo preço. Quando diminui, os pais tendem a adquirir produtos de mais qualidade, como roupa da moda e jogos educativos.

O mesmo acontece com as mudanças na renda e no valor líquido (o que entra menos o que sai) dos ativos financeiros das famílias. Nos grupos de alta renda, o valor líquido geralmente é calculado a partir de modificações de certas variáveis econômicas, como as tendências da bolsa de valores e as oscilações cambiais.

Embora a renda determine o dinheiro disponível nos bolsos dos consumidores, são as mudanças no valor líquido que influem na predisposição de consumir, porque modificam o “estado de espírito” das pessoas. Nas economias desenvolvidas, os estados de espírito positivos impulsionam as pessoas a gastar uma parte maior de sua renda. Assim, a análise e a estima-

Sinopse

■ Qual a primeira pergunta que toda empresa gostaria de fazer aos compradores? Sem dúvida, é esta: “O que os leva a comprar tal produto?”. Segundo o maior especialista em comportamento do consumidor da atualidade, Roger Blackwell, o que provoca a decisão de compra são as forças sociais e fatores individuais, como o estilo de vida e a personalidade. Eles criam padrões de compra que podem ser compreendidos por meio de um mapa, chamado de “processo de decisão de compra” (veja quadro na página 57).

■ Em entrevista exclusiva a **HSM Management**, Blackwell detalha esse processo e aborda os temas fundamentais sobre consumo. Hoje, analisa ele, tanto fabricantes como varejistas precisam se preocupar com todas as etapas do processo de decisão de compra, ao contrário do que acontecia até há pouco tempo. “O segredo é pensar como o consumidor”, insiste. Entre as técnicas utilizadas para isso estão desde os *focus groups* até os novos estudos nos pontos-de-venda.

■ Blackwell enfatiza ainda que a competição pelos compradores já não se dá mais entre empresas e sim entre cadeias de fornecimento, que devem ser organizadas como um processo focalizado na mente do cliente. Exemplos? As cadeias de fornecimento comandadas por Wal-Mart, Carrefour e Banc One. O especialista também comenta que as estratégias que se concentram no valor do cliente a longo prazo são as mais eficazes. A entrevista é de Viviana Alonso.

tiva das tendências dessas forças sociais são de importância fundamental para identificar certos padrões de consumo e detectar a demanda futura, como também as transformações em cada segmento de mercado.

Sobre os fatores individuais, imagino que dependam dos relacionamentos entre fornecedor e cliente. Mas, genericamente, de que forma se capta o que está na mente do consumidor, para depois transformar isso em produtos ou serviços vencedores?

O segredo é pensar como o consumidor. Para poder fazê-lo, os fabricantes e varejistas têm de conseguir um contato íntimo com a mente do consumidor. Nesse sentido, há muito que existem várias técnicas úteis: os *focus groups*, as pesquisas. Eu diria também que as empresas estão estudando mais o que ocorre nos pontos-de-venda, a fim de detectar qual produto determinado segmento do mercado prefere ou em qual segmento estão as pessoas que mais o consomem.

Esses tipos de análise identificam os 20% do mercado que compram 80% dos produtos e, conseqüentemente, as empresas podem visar precisamente esse segmento em suas campanhas de marketing e promoções.

E o que é o “processo de decisão do consumidor” de que o sr. fala?

Quando todas as forças sociais são levadas em consideração, elas fazem os consumidores comprar segundo determinados padrões, que descrevemos como o processo de decisão de compra. É uma espécie de mapa da mente do consumidor, que permite entender como ele toma as decisões e por que escolhe determinado fornecedor. Esse processo tem normalmente seis etapas.

Quais são elas?

A primeira é a de reconhecimento pelo consumidor de sua necessidade ou de seu problema; em outras palavras, a diferença entre aquilo que os consumidores querem para si mesmos e o que percebem de sua situação atual.

A segunda etapa é a busca ou a coleta de informações que o ajudem a encontrar aquilo que satisfaça a necessidade detectada. Às vezes é uma busca passiva –ou seja, ele se limita a receber informações, como, por exemplo, as que vêm da propaganda. Em outras ocasiões, trata-se de uma busca ativa: ele percorre lojas, consulta seus amigos ou pesquisa na Internet.

Depois vem a terceira etapa: o consumidor avalia as opções disponíveis no mercado em função da importância que dá a certos atributos ou benefícios do produto que deseja comprar.

A quarta etapa do processo é o momento da compra propriamente dita, e alguns dos fatores que influem nele são a facilidade e a rapidez para efetuar a transação, quer seja em uma loja convencional ou na Internet.

A quinta etapa é a do consumo ou uso do produto, que pode produzir satisfação ou insatisfação. A satisfação promoverá a fidelidade; a insatisfação, a busca de um produto diferente.

A sexta e última etapa está ligada ao potencial de “desinvestimento” do consumidor diante de problemas ambientais ou sociais que envolvam a empresa e seus produtos. Isso é mais e mais importante.

Do ponto de vista das empresas, quais são as etapas mais importantes desse processo?

Todas são importantes, porém as pessoas de marketing

Saiba mais

Blackwell é referência na área de consumo

“Pai do comportamento do consumidor”, Roger Blackwell é professor de marketing da Ohio State University, preside a firma de consultoria Blackwell Associates e mora em Columbus, Ohio, EUA. Entre seus livros estão a bíblia do assunto, *Consumer Behavior: From the Edge of the World* (1995), *From Mind to Market: Reinventing the Retail Supply Chain* (1997) –lançado no Brasil com o título *Da Criação ao Mercado* (ed. Campus)–e *Customers Rule!: Why the E-Commerce Honeymoon Ended and Where Winning Businesses Go from Here* (2001).

Festejado por sua capacidade de “hipnotizar platéias”, como escreveu o jornal *The New York Times*, Blackwell é um guru diferente. Uma de suas curiosidades é o fato de ter doado, de seu próprio bolso, US\$ 7 milhões para que a universidade em que dá aulas construísse um hotel voltado para os alunos dos cursos para executivos. O especialista estará em São Paulo entre junho e julho próximos, a convite da HSM do Brasil, como palestrante do Fórum Mundial de Marketing e Vendas.

“Uma das regras [...] é a ‘inércia’: se as pessoas não sentem uma forte necessidade, dificilmente adotarão um novo produto”

cometem os erros mais graves na primeira. Analisar as necessidades do consumidor, segmento por segmento do mercado, é o segredo para entender a demanda de produtos novos. Contudo, 80% dos novos produtos fracassam porque visam necessidades inexistentes ou problemas que já foram resolvidos por outros produtos existentes no mercado.

Uma das regras fundamentais do comportamento do consumidor é a “inércia”: se as pessoas não sentem uma forte necessidade, dificilmente adotarão um novo produto, mesmo quando apresente certas vantagens em relação ao anterior.

Diga-se de passagem, é muito difícil gerar novas necessidades. É mais produtivo estudar os consumidores, detectar as necessidades insatisfeitas e, então, analisar a maneira de criar produtos para responder a elas.

O sr. vem atualizando constantemente as idéias expostas em Consumer Behavior. Que descobertas o sr. fez?

Nossas últimas pesquisas se concentraram mais na fase de consumo do que na de compra. Sabemos que a satisfação com um produto ou serviço influirá nas decisões futuras, de modo que os estudos mais recentes analisam o modo pelo qual as pessoas usam os produtos. Um fabricante de detergentes, por exemplo, modificou as embalagens porque descobriu que eram altas demais para a medida-padrão das prateleiras das despensas. Desde então, suas vendas cresceram significativamente.

Vale a pena ressaltar também outra novidade. No passado, os varejistas se limitavam a influenciar os consumidores na etapa da compra, e os fabricantes eram os responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos, pela publicidade das marcas e pelas atividades de marketing fora dos pontos-de-venda. Agora, ao contrário, não há uma divisão nítida dessas funções: tanto os varejistas prestam atenção nas primeiras etapas do processo de decisão do consumidor como os fabricantes assumiram uma responsabilidade maior pelo que acontece no interior das lojas.

Varejo e Internet

O sr. acaba de assinalar um fato importante: no ambiente varejista há um cruzamento dos produtos oferecidos pelas empresas com as demandas dos consumidores. Contudo, as mudanças no estilo de vida dos consumidores e as vendas por meio dos múltiplos canais, entre outros fenômenos, estão mudando o negócio das vendas no varejo. Quais são as novas funções do marketing no ambiente varejista atual?

Um dos temas centrais é a estratégia de marca, por dois motivos. Por um lado, observa-se uma tendência entre os consumidores de concentrar suas compras em poucas lojas grandes, onde esperam encontrar uma variedade de marcas que se ajustem a seu estilo de vida. O outro ponto é que há um crescimento das marcas próprias dos varejistas. A rede de supermercados canadense Loblaws, por exemplo, desenvolveu suas marcas próprias com muito sucesso: os consumidores consideram que a qualidade é superior à de outros fabricantes, e suas vendas superam as das marcas tradicionais em quase todas as categorias. Algo semelhante acontece com a varejista alemã Aldi: suas marcas representam 85% das vendas. No passado, a estratégia de marca pertencia ao território dos fabricantes; agora, a loja se converteu em uma referência de marca para os consumidores.

No ambiente de varejo, qual é a melhor maneira de planejar e aplicar a estratégia de marca?

Em princípio, considerar que uma marca se constrói sobre três “Ps”: promessa, personalidade e proteção. Para desenvolver a promessa, o ponto de partida é entender o mercado objetivo e os atributos mais desejados por esse mercado. Depois, é preciso definir a promessa, ajustar-se estritamente a ela e cumpri-la. Por exemplo: um varejista jamais deveria prometer os preços mais baixos de seu segmento se compete com lojas que formam parte de uma cadeia de fornecimento eficiente, capaz de fixar preços muito baixos.

A personalidade de uma marca é, conceitualmente, semelhante à personalidade de um indivíduo: algumas pessoas atraem as demais, geram um ambiente agradável a seu redor, e todos querem ficar perto delas. As lojas que possuem um ar alegre, que conhecem seus consumidores, que sabem o que eles querem e que lhes oferecem exatamente isso constro-

em uma personalidade atraente. Assim, esse atributo se desenvolve com a publicidade e com o ambiente dos pontos-de-venda.

A proteção está vinculada a uma espécie de segurança; uma garantia de que o cliente não desperdiçará seu tempo nem seu dinheiro. Um varejista “protege” o cliente se lhe fornece o que busca ao preço que está disposto a pagar, com o mínimo possível de inconvenientes do ponto de vista da operação de compra.

Quanto de investimento publicitário se deve destinar à divulgação da imagem no varejo?

A proporção muda com o tempo. Uma empresa recém-estabelecida necessita promover sua imagem para ganhar um lugar na mente do consumidor. Contudo, à medida que essa condição se fortalece, a quantidade de dinheiro destinada à publicidade da imagem diminui, e aumenta a difusão de informações vinculadas a produtos específicos.

Vou lhe dar um exemplo: há pouco tempo colaborei no reposicionamento de uma rede de restaurantes que, no passado, distribuía cupons oferecendo uma refeição para duas pessoas ao preço de uma. Recomendei-lhes que ajudassem as escolas e entidades filantrópicas locais e que adequassem sua oferta de produtos e serviços, bem como seus anúncios publicitários, a cada cidade onde operavam. Apesar de ser uma rede nacional, conseguiu converter-se na favorita de cada localidade onde possuía restaurantes. A conseqüência disso é que cortou pela metade seu investimento em publicidade, porém as vendas continuam crescendo.

O que os consumidores esperam dos varejistas no que se refere a oferta de produtos e serviços?

Vivemos numa era supercompetitiva, e as exigências dos consumidores aumentam incessantemente. Antes, bastava oferecer-lhes bons produtos a preços razoáveis; atualmente, as expectativas são muito mais altas: os consumidores também querem valor e serviço. Para os varejistas que não fizeram parte de cadeias de fornecimento eficientes, será impossível oferecer valor. Por sua parte, o serviço está estreitamente relacionado à capacitação e às políticas de recursos humanos. É preciso também considerar que, em cada interação com uma empresa, as pessoas esperam vivenciar uma experiência excelente.

O sr. pode mencionar casos de varejistas que oferecem esse tipo de experiência?

As redes de lojas Carrefour e Wal-Mart são bons exemplos, porém há lojas menores que se diferenciam por isso. Em certo sentido, as lojas independentes ou locais estão mais bem posicionadas que uma grande cadeia para oferecer uma experiência que encante o cliente. Entretanto, e não me cansarei de repetir, o ponto central é que os gerentes das lojas conheçam em profundidade o consumidor.

Certa ocasião, Sam Walton, fundador do Wal-Mart, disse a seus funcionários: “Os únicos capazes de demitir a todos nós são os clientes”. Há muita sabedoria nessas palavras. A primeira coisa que os varejistas devem entender é que é preciso colocar o foco no cliente. Em segundo lugar, mas não menos importante, é aprender a integrar-se a uma cadeia de fornecimento que não só satisfaça o cliente, mas que o encante. E isso inclui, além dos preços dos produtos, a atenção dos funcionários e a personalidade da marca ou da loja.

Mudando para outro canal de distribuição, a Internet: o que os consumidores que se encontram na Internet estão dispostos a comprar?

A Internet pode ser um bom meio para comprar produtos de baixo giro, alta margem e preço elevado que não estejam disponíveis nos pontos de varejo: ninguém se conecta à Internet para comprar produtos de preço baixo, alto giro e que sejam encontrados facilmente, como leite.

Passo a passo

O processo de decisão de compra, segundo Blackwell

Etapa	Como o consumidor age
1	Identifica a necessidade ou o problema (é a diferença entre o que quer para si mesmo e o que percebe de sua situação atual)
2	Busca informações para encontrar aquilo que satisfaça a necessidade detectada
3	Avalia as opções disponíveis em função da importância que confere a certos atributos ou benefícios do produto ou serviço
4	Realiza a compra propriamente dita – e há fatores que influem neste momento, como a facilidade e a rapidez para efetuar a transação
5	Utiliza o produto ou serviço. Este estágio é que produz satisfação ou insatisfação, que pode ou não construir fidelidade
6	Tem um potencial de “desinvestimento”, em face de questões ambientais ou sociais que envolvam o produto/serviço ou a empresa

“Certa ocasião,
Sam Walton
disse a seus
funcionários:
‘Os únicos
capazes de
demitir a
todos nós são
os clientes’”

Mais ainda, quem tivesse lido qualquer texto de marketing escrito nos últimos 50 anos não deveria ter investido um centavo sequer para conseguir vender esses tipos de produto pela Internet.

Por outro lado, a compra de certos produtos depende de fatores que não podem ser avaliados *on-line*. Na aquisição de uma calça, por exemplo, é muito importante o caimento. Entretanto, qualquer pessoa que deseje repor um produto-padrão, como uma camiseta, até pode utilizar a Internet.

A venda *on-line* possui muitas semelhanças com a venda por catálogo. Contudo, mais do que para a etapa de compra do processo de decisão do consumidor, a Internet se torna útil para a fase em que se procura um produto ou serviço.

Estratégias mais eficazes

Que estratégias de marca e de fidelização de clientes são mais eficazes hoje?

As estratégias que colocam o foco no valor do cliente de longo prazo. Muitos estudos demonstram que fica mais caro atrair um novo cliente do que atender um cliente existente. Assim, as estratégias de marca devem desenvolver uma base competitiva que atraia os clientes dos mercados mais rentáveis – quer porque comprem grandes quantidades, quer porque estão dispostos a pagar preços mais altos – e que os motive a repetir suas compras.

Provavelmente o erro mais grave é pensar que o preço é o fator de maior peso na atração de clientes. Contudo, as pesquisas indicam que o que importa não é o preço mais baixo, mas sim que os preços estejam numa faixa aceitável: não precisam ser demasiadamente altos, mas também não necessariamente os mais baixos. Além disso, para conseguir que os clientes voltem, é preciso colocar o foco em outros atributos da loja.

Cadeias de fornecimento

Em várias oportunidades o sr. citou a necessidade de as empresas se integrarem em cadeias de fornecimento. O que isso significa em termos concretos?

Significa alianças entre fornecedores de insumos, fabricantes e canais de venda de atacado e varejo, que serão imprescindíveis para competir no futuro, pois nenhuma empresa conseguirá fazê-lo por si só.

Em seu livro Da Criação ao Mercado, o sr. afirma que as cadeias de fornecimento que terão sucesso nas próximas décadas serão as que conseguirem compreender a mente do consumidor. O sr. poderia explicar como se transforma uma cadeia de fornecimento tradicional em uma voltada para o consumidor?

O melhor método é deixar de lado o ponto de vista do fabricante e começar a adotar o ponto de vista do consumidor. É preciso também mudar esse processo linear de membros da cadeia que operam de maneira quase independente por outro no qual cada membro atue para maximizar a eficiência de todo o processo.

Trata-se, definitivamente, de organizar a cadeia de fornecimento como um processo centrado na mente do consumidor: esse é o segredo do sucesso. Temos de entender que a concorrência já não é mais de fabricante contra fabricante, ou de varejista contra varejista. A concorrência é entre cadeias de fornecimento.

E para entender a mente do consumidor é preciso fazer aquilo que o sr. já disse: focus groups, pesquisas, estudos nos pontos-de-venda...

Isso mesmo.

O sr. pode mencionar exemplos reais de cadeias de fornecimento centradas no consumidor?

O Banc One, um banco de Ohio que possuía US\$ 100 milhões em ativos em 1960 e que hoje ultrapassam US\$ 100 bilhões. Sua primeira iniciativa para transformar a cadeia de fornecimento tradicional em uma que fosse orientada para o cliente ocorreu em meados da década de 1960: propôs ao Bank of America a criação do BankAmericard, precursor do MasterCard e do Visa. Três anos depois, em 1968, uniu forças com a empresa Diebold, fabri-

cante de cofres de segurança, e criou o primeiro caixa eletrônico dos Estados Unidos, que instalou em um centro comercial de Ohio.

O segredo do Banc One foi sua capacidade de “ler” a mente do consumidor: em um caso, notou a necessidade de uma maior flexibilidade financeira; em outro, a de retirar dinheiro fora do expediente bancário. Graças à colaboração de todos os membros da cadeia, o Banc One se converteu em um líder do setor de serviços financeiros.

Outro caso de uma cadeia de fornecimento que entende a mente do consumidor é o da Nike. Ao contrário do que muitos pensam, a Nike não é uma fabricante. Basicamente, é uma atacadista que assumiu a função de desenvolvimento de marca, em vez de deixá-la nas mãos dos fabricantes.

No mundo varejista, temos os exemplos do Carrefour e do Wal-Mart, que, por se encarregarem de muitas das funções de logística, conseguem que suas cadeias de fornecimento sejam consideravelmente mais eficientes que as dos concorrentes. É óbvio que esse tipo de liderança precisa despertar, entre os sócios da cadeia, confiança, disposição para trabalhar juntos no intercâmbio de informações e convicção de que todos cumprirão com suas responsabilidades em benefício do conjunto.

Há muitos outros exemplos. Nos Estados Unidos, a Cardinal Health é uma varejista que fornece serviços de informações a fabricantes de produtos farmacêuticos e a farmácias. Como esses serviços são essenciais, e nem os fabricantes nem as farmácias podiam desenvolvê-los com a mesma eficiência, tiveram de aprender a confiar na Cardinal Health.

Em todos esses casos, um dos elos da cadeia lidera os demais, e o conjunto funcionará à medida que houver confiança mútua.

Esta é uma relação de confiança? Ou se trata de uma relação de poder, na qual o “líder da cadeia” impõe suas regras?

É claro que, em geral, um dos membros da cadeia tem mais poder que os demais. Contudo, esse poder não é determinado pelo tamanho da empresa. No passado, o capital e o tamanho condicionavam a liderança no canal; hoje, o que importa é o conhecimento e a velocidade.

As empresas que liderarão as cadeias de fornecimento serão as que forem capazes de assimilar conhecimento sobre o consumidor e o mercado, comunicar esse conhecimento aos outros membros da cadeia, adotar e promover as iniciativas de marketing e organizar os objetivos em toda a cadeia.

Para finalizar: como uma empresa de qualquer país pode vencer no mercado globalizado?

Na primeira metade do século 20, a questão era aumentar a eficiência na fabricação. A segunda metade colocou o foco na eficiência da cadeia de distribuição. Minha impressão é que, de agora em diante, o sucesso brilhará para as empresas que integram cadeias de fornecimento eficientes e dependerá realmente de sua capacidade de entender a mente do consumidor.