



# DE SUSPECTS A CONSUMERS: A ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING APLICADA A EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

---

**Christian Resende Lamos'**

---

Atualmente, em um contexto global, a maioria das empresas disputa a preferência de clientes em diferentes mercados consumidores, a fim de se estabelecerem junto aos mesmos.

Essa realidade faz com que as empresas adotem algumas posturas, sob a ótica gerencial, capazes não só de mantê-las no mercado, mas também de criar novas oportunidades de negócios ou ampliação dos já existentes.

Ainda sob o ponto de vista gerencial, nem todas as posturas são viáveis ou aplicáveis à realidade das micros e pequenas empresas.

O desenvolvimento de estudos sobre tecnologia da informação

(TI), qualidade, gestão do conhecimento, cadeia de suprimentos (*supply chain*), estratégias de marketing, reengenharia, *balanced scorecard*, dentre outras, levou as empresas a repensarem suas ações, mas parte desses estudos ficou à mercê de uma possível interpretação em moldes mais singelos. Isso nos conduz a pensar sobre como adaptar tais posturas, modelos e ações em empresas de menor porte, porém atingidas por esse mesmo mercado.

Este artigo tem como objetivo expor de forma simples, mas organizada, o processo pelo qual um possível cliente (*suspect*) se transforma em um cliente efetivo (*consumer*) e como manter uma relação de pro-

ximidade com este através da administração de marketing.

---

## Visão pouco explorada

---

Os modelos gerenciais criados através de estudos das subdivisões da administração de empresas são em sua maioria complexos, dispendiosos, geralmente contextualizados em grandes corporações, em sua maioria detentoras de alta tecnologia ou metodologia. Tais fatores distanciam as micros e pequenas empresas e acabam gerando uma falsa sensação de incapacidade de implementação de grande parte dessas descobertas.

No campo das pequenas empresas, o amadorismo administrativo ainda é fortemente presente, principalmente em países em desenvolvimento como o Brasil, mas esse cenário começa a mudar, devido à necessidade de se adequar essa nova realidade mercadológica altamente excludente.

Peppers e Rogers (2004) atribuem a dificuldade de adoção de tal postura ao fato de que são poucos os dirigentes de pequenas empresas (geralmente proprietários) que conseguem enxergar essa aplicabilidade na gerência de relacionamento com o cliente (do inglês CRM) de forma estratégica e não apenas dispendiosa.

---

## O papel do marketing

---

Numa organização, o marketing desempenha o papel de traçar estratégias para captar e manter o cliente. Em empresas de estrutura mais complexa, o marketing atua também como integrador de todos os departamentos, a fim de agregar o valor máximo ao produto ou serviço destinado ao cliente.

A associação americana de marketing<sup>1</sup> (do inglês AMA) define a administração de marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Churchill e Peter (2000) descrevem quatro orientações de marketing por parte das empresas. Essas orientações podem ser consideradas as filosofias pelas quais as empresas acreditam serem mais eficazes para atenderem satisfatoriamente às exigências da demanda. A tabela 1 mostra as diferenças de cada orientação.

Abordaremos alguns aspectos de empresas cujas estratégias de marketing estão orientadas ao valor, por tratar-se de uma orientação mais coerente com a atualidade do mercado.

---

1. American Marketing Association - [www.marketingpower.com.br](http://www.marketingpower.com.br)

**Tabela 1**  
**UMA COMPARAÇÃO DAS QUATRO ORIENTAÇÕES**

Orientação	Enfoque	Descrição
Produção	Produtos	Produzir bens e serviços, informar os clientes sobre eles, deixar que os clientes venham até você.
Vendas	Vendas	Produzir bens e serviços, ir até os clientes e levá-los a comprar.
Marketing	Clientes	Descobrir o que os clientes precisam e desejam, produzir bens e serviços que eles dizem precisar ou desejar, oferecê-los aos clientes.
Valor	Valor para o cliente	Entender os clientes, concorrentes e ambientes, criar valor para eles, considerar outros públicos ( <i>stakeholders</i> ).

Fonte: Churchill e Peter (2000).

### ***Suspects, prospects e consumers***

Mas o que são *suspects, prospects e consumers*? São classificações atribuídas aos consumidores quanto à sua capacidade e intenção de consumir determinado produto ou serviço. A empresa deve direcionar seus esforços para atingir seu respectivo público-alvo. Portanto, necessita entender melhor o processo pelo qual partimos do conceito de *suspects* (possíveis clientes) e chegamos à definição de *consumers* (clientes efetivos).

Considerando as formas descritas por Kotler e Armstrong (1993) como as mais utilizadas para se obter um produto ou serviço – produzir, mendigar, tomar à força e trocar

– iremos nos ater à troca, mais precisamente com a utilização de dinheiro por pelo menos uma das partes envolvidas.

Suponhamos que nosso objeto de estudo seja uma loja varejista de roupas femininas (Loja A) localizada no município de Belo Horizonte. Os *suspects*, nesse caso, são todos os moradores da cidade que possuem renda (população economicamente ativa). Apesar de ser uma loja de artigos femininos, os homens também constituem parte dessa demanda. Podem contribuir com as vendas da loja, objetivando dar um presente à esposa, mãe, filha, etc.

Pensando assim, podemos perceber que os *suspects* constituem grande parte dos moradores da ci-

dade, mas seria muito difícil e custoso atender às necessidades de todo esse contingente populacional.

De acordo com Richers (1991), segmentação é o processo pelo qual a empresa concentra suas ações de forma planejada, visando a atingir partes específicas do mercado. Essa iniciativa possibilita à empresa traçar estratégias que possam adequar melhor os produtos e serviços oferecidos a essas subdivisões do mercado. Portanto, sugere-se à Loja A que segmente parte desse mercado (varejista) para melhor atendê-lo.

Analisando o próprio produto (preço, qualidade, faixa etária a que se destina, etc.), capacidade de atender à demanda e realizando breves sondagens (entrevistas) junto à clientela local, dentre outras ações, a Loja A consegue definir melhor os seus *prospects* (clientes potenciais).

Suponhamos que a Loja A percebe sensitivamente que seus clientes têm faixa etária jovem, renda familiar baixa, moram próximos ao estabelecimento e são em sua maioria mulheres.

Ainda assim, os *prospects* não constituem a demanda real da Loja A, são apenas um esboço mais próximo de quem pode ser o consumidor efetivo (*consumer*) da Loja A.

Para definir o *consumer*, a empresa precisa entender melhor as

características e os diferentes perfis de consumo presentes nos *prospects*. Torna-se então necessário elaborar e aplicar uma pesquisa de marketing com o objetivo de conhecer tais características (MALHOTRA, 2001).

A Loja A, por exemplo, pode realizar uma pesquisa de marketing (opinião do consumidor) sobre os atributos considerados mais importantes pelos *prospects* na escolha de uma loja de roupas femininas, seu ramo de negócios.

Uma vez definido o *consumer*, a empresa poderá realizar trabalhos promocionais junto a esse público-alvo (*target*), a fim de incentivá-lo a consumir seus produtos ou serviços.

---

## Incentivando o consumo

---

Como incentivar em benefício próprio? Para que o consumidor se sinta atraído a consumir, a empresa deve trabalhar com o intuito de lhe apresentar um produto ou serviço de maior valor agregado, comparado ao dos concorrentes. De acordo com Keegan e Green (1999), quando isso ocorre a empresa cujo valor percebido pelo consumidor é maior adquire o que podemos chamar de vantagem competitiva.

Para entender o processo pelo qual o consumidor percebe va-

lor de um serviço ou produto, confira o seguinte modelo, segundo Churchill e Peter (2000), na figura 1:

Hoje, muitas empresas estão preocupadas em criar condições para que seus produtos ou serviços sejam vistos como únicos e, portanto, que se lhes atribua mais valor, uma vez que se tornam livres de comparações.

**Figura 1**  
**A EQUAÇÃO DO VALOR**

O diagrama apresenta a equação do valor em formato visual. À esquerda, um retângulo escuro contém o texto 'Valor para o cliente'. À direita, um retângulo escuro contém 'Benefícios percebidos'. À esquerda deste segundo retângulo, há um sinal de igualdade (=). À direita do primeiro retângulo, há um sinal de menos (-). À direita do segundo retângulo, há um terceiro retângulo escuro contendo 'Custos percebidos'.

$$\text{Valor para o cliente} = \text{Benefícios percebidos} - \text{Custos percebidos}$$

Fonte: Churchill e Peter (2000).

Ries e Trout (1986) associam essa estratégia a um ataque de flanco com êxito (manobra militar em que um dos exércitos evita o ataque frontal e opta por enfraquecer o oponente pelas laterais). Nesse caso, os autores incentivam aqueles que estão dispostos a penetrar no mercado explorando seus pontos fracos (carências).

Esse processo ocorre porque são muitas as empresas que concorrem num mesmo mercado, oferecendo as mesmas vantagens aos clientes. Sua sobrevivência se dará, então, pela diferenciação de seus produtos e serviços e por seu posicionamento perante esse mercado (McKENNA, 1992).

Já no caso dos mercados onde há uma uniformização quanto

à qualidade e tecnologia dos produtos e serviços, denominada de comoditização (da palavra *commodity*), a diferenciação torna-se cada vez mais difícil. Aí, a empresa bem-sucedida será aquela que estiver ao lado do cliente quando este estiver propenso a consumir (PEPPERS e ROGERS, 2004).

---

### **Noivado sem casamento = corno potencial**

---

Compartilhando do mesmo pensamento, Churchill e Peter (2000) e Kotler (2000) afirmam que a empresa, além de captar clientes, deve preocupar-se também em mantê-los e torná-los cada vez mais lucrativos.

Mas como devemos agir para manter os clientes? Os clientes satisfeitos têm mais propensão a realizar outras compras no mesmo estabelecimento, enquanto os insatisfeitos costumam “abandonar” o estabelecimento e ainda criar uma rede de informação negativa sobre a empresa que os decepcionou, seja o fabricante, revendedor ou prestador de serviço (VAVRA, 1993).

Segundo Kotler (2000), a satisfação em relação ao consumo está intimamente ligada à expectativa quanto à performance atribuída ao produto ou serviço. Quando a empresa fornece um produto ou serviço que supera o valor atribuído pelo consumidor, este se sente satisfeito

com a compra. Caso o produto ou serviço supere significativamente o valor atribuído pelo cliente, este entra em um estado que podemos chamar de encantamento para com a empresa provedora. Alguns autores como Reichheld (1992) não correlacionam a satisfação à lealdade, mas consideram que a lealdade provém do valor máximo atribuído ao produto ou serviço na concepção do cliente. Estudos mais recentes contrariam essa objeção e reafirmam a correlação existente entre satisfação e lealdade, juntamente com o conceito de qualidade e expectativa tanto no consumo de bens (FORNELL; JOHNSON; ANDERSON; BRYANT, 1996) quanto na prestação de serviços (GONÇALVES, 2003).

Para superar as expectativas do consumidor, a empresa precisa conhecer melhor suas preferências, estilo de vida, poder de consumo, dentre muitas outras informações, a fim de criar um produto ou serviço que lhe forneça mais do que o realmente esperado.

Engel, Blackwell e Miniardi (2000) definem como desconfirmação positiva o resultado do julgamento de satisfação do consumidor referente à superação de expectativas acerca do produto e/ou serviço, porém os autores alertam para as dificuldades de se manter esse estado junto ao consumidor, uma vez que este estará propenso a atribuir um

grau de exigência cada vez maior a esse mesmo produto ou serviço em sua próxima compra ou utilização.

Cabe agora à empresa coletar tais informações através dos bancos de dados relativos aos clientes ou com novas pesquisas de marketing sobre graus de satisfação, mensuração de qualidade, etc.

Voltando ao caso da Loja A, suponhamos que tenha realizado uma nova pesquisa de marketing com uma amostra significativa de sua clientela e tenha verificado que a qualidade no atendimento e preço são algumas das variáveis mais importantes apontadas no estudo.

Com os dados em mãos, a Loja A poderá desenvolver estratégias de compra junto aos seus fornecedores, tentando reduzir parte dos custos com a aquisição de estoque. Além disso, poderá analisar os custos da empresa e talvez reduzir gastos pouco necessários. Todas essas reduções podem impactar o preço final de seus produtos.

Por outro lado, a Loja A também resolve desenvolver ou qualificar seus funcionários responsáveis pela venda direta ao consumidor e padronizar alguns procedimentos, operações que possam influir na sensação de qualidade percebida pelo cliente quanto ao atendimento.

Ambas as ações, realizadas

conjuntamente ou em momentos distintos, acabam aumentando o valor percebido pelo consumidor, uma vez que a redução dos preços diminui o valor da variável “custo”, e a melhoria da qualidade do atendimento aumenta a variável “benefício”. Em ambos os casos a resultante “valor” sofrerá mudança positiva.

---

## Partindo e repartindo o bolo

---

Ainda sob a ótica das medidas adotadas, a Loja A resolve checar seu banco de dados relativo ao cadastro de seus clientes e começa a agrupá-los de acordo com a frequência das compras, faixa etária, gasto total por compra, etc., segundo sua estratégia. Essa divisão conforme as características e preferências de cada cliente gera o que chamamos de segmentação em nichos de mercado.

Atualmente, alguns estudiosos como Engel, Blackwell e Miniardi (2000) já trabalham com o conceito de tratamento individualizado em vez de nichos.

Peppers e Rogers (1994) chamam esse relacionamento individualizado de “marketing um a um” (do inglês *one to one*).

Weinstein (1995) vai mais fundo na idéia de segmentação e propõe a atomização (da palavra “átomo”) como o processo pelo qual as empre-

sas desenvolvem produtos ou serviços a que uma parcela ínfima do mercado tem acesso. Geralmente essa inacessibilidade por grande parte do mercado deriva dos altos custos desse tipo de produto ou serviço: um iate de 50 milhões de dólares, um supercomputador de 500 mil dólares, venda de passagens para a Lua, etc.

Em suma, segmentando-se os grupos, maiores são as possibilidades de agradá-los, uma vez que a empresa poderá adequar suas estratégias de marketing como forma de aumentar os lucros, de acordo com Engel, Blackwell e Miniardi (2000).

Para ilustrar esse processo tomemos como exemplo uma empresa fictícia especializada em publicações periódicas. Há alguns anos, publicava mensalmente a revista *Automóveis*. Passado algum tempo, lança uma nova revista com o nome de *Carros de Passeio – série Automóveis* e, atualmente, lançou a revista *Ferrari – Carros de Passeio*, mais um produto da série *Automóveis*. Caso possua características vantajosas, como qualidade das reportagens, impressão e *design* gráfico modernos, variedade de assuntos acerca dos carros da Ferrari e preço justo, essa revista certamente tem chances de agradar os leitores apaixonados por carro, em especial os da marca Ferrari.

É claro que essa segmentação sucessiva poderá comprometer

a estabilidade da empresa, que poderá investir capital em algo que não gere o retorno esperado devido à insignificância de sua demanda. Por mais que existam leitores fanáticos por carros da Ferrari, deve-se verificar se a demanda por esse tipo de produto irá viabilizar o seu lançamento (RICHERS, 1991). Também a Loja A deve preocupar-se em estudar ações que poderão estreitar ainda mais seu relacionamento com seus clientes sem pôr em risco a sustentabilidade da empresa.

Alguns artificios promocionais como malas diretas, cupons de desconto para determinados produtos, etc. poderão ser destinados a apenas parte dos clientes da loja que se adaptam ao tipo de produto oferecido. A princípio isso parece errôneo, por se tratar de uma estratégia promocional que não atingirá todos os clientes da loja, mas, na verdade, não se trata de atingir ou não a totalidade dos clientes, mas de focar em algo com mais chances de obter sucesso.

Geralmente as pequenas empresas possuem um orçamento limitado para investimento em promoção, portanto devem evitar o desperdício de capital com clientes que não se adaptam a tal estratégia. Ao mesmo tempo, as grandes empresas (com variedade de produtos e/ou serviços) possuem uma gama muito diversificada de clientes e, nesse caso,

cada segmento ou nicho poderá requerer uma estratégia de marketing específica.

Esse processo pode ser exemplificado da seguinte forma: algumas clientes da Loja A sempre compram sapatos e vestidos, mas, de acordo com o banco de dados da empresa, nunca efetuaram uma compra de lingerie. Iremos chamá-las de "clientes B". Caso a Loja A resolva fazer uma liquidação de lingerie e divulgá-la através de mala direta, as clientes B poderão receber tal informação, mas não devem ser tratadas como o foco da promoção. Se assim o forem, a estratégia da Loja A tem mais chances de fracassar.

---

### **Casamento rotineiro = separação**

---

Depois de adotar estratégias para captação através da segmentação, basta manter aquilo que os clientes querem. Se você pensa assim, cuidado! Seu casamento pode estar por um fio.

Não se esqueça de que as pessoas mudam repentinamente, assim como seus padrões de consumo. Portanto, é melhor ficar atento a essas mudanças e evitar oferecer algo que o seu cliente não quer mais (ENGEL; BLACKWELL; MINIARDI, 2000).

A empresa deve ser proativa e manter-se informada sobre as novas tendências do mercado e mudanças comportamentais de consumo. Uma empresa alinhada com esse novo pensamento deve manter um relacionamento mais próximo com seus clientes através dos mais variados meios de comunicação e pesquisa.

Esse relacionamento se estende aos distribuidores e aos clientes internos (**funcionários**). Dessa forma consegue-se criar valor para todos os envolvidos no processo e, conseqüentemente, entregar um valor superior ao cliente (REICHHELD, 1992).

---

### **Constatações finais**

---

De acordo com a realidade de mercado imposta há algum tempo, é muito improvável que esse cenário mude radicalmente pelo menos nos próximos anos. Portanto, a empresa que não se adequar a essa nova maneira de agir estará propensa a falhar.

Com a globalização e integração dos mercados, os produtos estão atingindo padrões de qualidade semelhantes em todo o mundo e, no que diz respeito à prestação de serviços, a sua qualidade está sofrendo mudanças positivas até mesmo em países cujo nível de industrialização e desenvolvimento ainda é baixo.

Por mais local que seja a atuação de determinada empresa, ela seguramente sofrerá os impactos da nova economia, seja agora, seja no mais tardar.

---

## Referências bibliográficas

American Marketing Association. *Dictionary of marketing terms*. 2004. Disponível em <<http://marketingpower.com>>

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER J. Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARDI, Paul W. *Comportamento do consumidor*. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FORNELL, C.; JOHNSON, M.D.; ANDERSON, E.W.; CHA, J.; BRYANT, B.E. The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings. *Journal of marketing*. New York: Ams, v. 60, p. 7-18, Oct. 1996.

GONÇALVES F. Cid.; GUERRA, Renata de Souza. Um estudo empírico sobre indicadores gerenciais para instituições de ensino superior: mensuração de satisfação, qualidade, lealdade, valor e expectativa. *Revista de Administração Fapes*. Belo Horizonte: Fumec, v. 2, n. 2, p. 38-52, 2003.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. *Princípios de marketing global*. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1993.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *CRM series: marketing 1 to 1*. 3 ed. rev. e amp. São Paulo: Peppers & Rogers Group, 2004. Disponível em <[www.1to1.com.br](http://www.1to1.com.br)>

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

REICHHELD, Frederick F. *A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

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

RIES, A.; TROUT, Jack. *Marketing de guerra*. São Paulo: MacGraw-Hill, 1986.

VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento: after marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

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

---

---

Christian Resende Lamos é consultor de micros e pequenas empresas e estudante do 8º período do curso de Turismo – Gestão em Hotelaria pela Fapes/Fumec.

---