

UM ESTUDO SOBRE CLIENTES INDESEJADOS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Favio Akiyoshi Toda¹

Resumo: Clientes Indesejados fazem parte da rotina de muitas empresas, e infelizmente afetam não apenas os processos existentes das firmas, mas prejudicam também a motivação dos funcionários e, por vezes, geram incômodos em outros clientes. Este estudo exploratório investigou os tipos de clientes indesejados em negócios de pequeno porte em academias de ginástica, bares, pet-shop's e salões de beleza junto aos funcionários de atendimento e venda que estavam na “linha de frente” com os clientes. A compreensão desta realidade contribui para se repensar em algumas ações que venham a proporcionar maior satisfação dos funcionários, buscando treiná-los em como lidar com tais dificuldades. Outro aspecto relevante é no sentido de fazer com que as pequenas empresas repensem a sua forma de atuação buscando alinhá-las cada vez mais com o objetivo de toda e qualquer empresa em satisfazer seus clientes, sem o qual é impossível dar continuidade na missão da empresa de servir.

Palavras-chave: Clientes indesejados. Demarketing. Marketing. Pequenas Empresas.

¹ Doutorado em Administração pela PUC-Rio. Professor do Departamento de Empreendedorismo e Gestão da Universidade Federal Fluminense (STE/ UFF) e do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (MPGE/ UFRRJ). faviotoda@id.uff.br

Organizadores:



ANEPEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



1 Introdução

Quando se estuda o que é Marketing pela primeira vez é comum que os estudantes venham a ouvir a expressão “o cliente sempre tem razão”, um clichê que vira para algumas empresas um lema a seguir em seu relacionamento com os clientes. Exemplo mais significativo disto é a regra nº 1 elaborada por Sam Walton, fundador do Walmart, que diz que o cliente sempre tem razão; e na regra nº 2 se coloca que na eventualidade do cliente estar errado, volte para a primeira regra.

Entretanto, a realidade observada no mercado brasileiro é diferente, tanto pelo lado das empresas em que algumas delas não estão comprometidas em atender as necessidades dos clientes com respeito, visto pelas inúmeras reclamações dentro nos noticiários dos jornais, tem-se também de outro lado uma cultura em que a malandragem é retratada como algo de valor e destacado na sociedade, constituindo-se inclusive parte da identidade nacional (DaMatta, 1997), notado, por exemplo, na obra de Jorge Amado em *Capitães de Areia*, o que acaba consequentemente fazendo com que tais características da sociedade permeiem relação de negócios entre empresas e clientes.

Inicialmente o demarketing foi tratado apenas como uma questão econômica para produzir ajustamento da demanda e oferta. Kotler e Levy introduziu em 1971 este conceito importante para que as empresas se preocupem em ajustar a demanda com os objetivos de longo prazo ao invés de desenvolver ações de forma míope na busca do incremento de vendas. Em situações quando ocorre o excesso de demanda ou na existência de uma demanda indesejada - por exemplo, de hóspedes que não possuem determinado perfil do público frequentador em um determinado hotel, o demarketing seria uma parte do trabalho de marketing com a responsabilidade de desencorajar compras dos consumidores de um modo geral ou segmentado, momentaneamente ou de forma definitiva. O foco das empresas em captar novos clientes de forma incessante e desmedida pode ofuscar a atividade de gestão de marketing, o que pode levar como consequência a um nível de insatisfação dos clientes existentes, e contribuir na destruição da imagem da empresa (Kotler e Levy, 1971).

Gristein e Nisan (2009) mencionam que os estudos em demarketing no âmbito acadêmico estão focados principalmente com relação ao consumo de cigarros, uso de drogas, conservação de energia, enfim temas mais relacionados sobre política e saúde pública, e não em ambientes de negócios privados. Sullivan (2008) também apresenta o uso do demarketing para desestimular o consumo de álcool e papel. Com a ampliação da discussão sobre a importância de se desenvolver uma consciência da preservação do meio ambiente e de ações que estejam ligadas ao movimento socialmente aceitável, assuntos ligados ao desencorajamento de compras têm sido também observados com frequência na literatura acadêmica.

Em Gautier (2001) percebe-se que o demarketing nos dias de hoje também foi resignificado como a gestão do cliente indesejado. Nesta direção, Gordon (2006) alerta para a existência de clientes problemáticos e outros não rentáveis, e apoia a ideia de que estes devem ser colocados para fora da empresa, enquanto a empresa deve focar as suas forças e recursos estabelecendo vínculos com clientes que realmente são válidos. Gautier (2001) comenta que após a British Airways divulgar publicamente sobre a efetividade de suas ações em

demarketing, fez com que outras empresas passassem também a relatar publicamente suas ações.

Medway e Warnaby (2008) ao abordarem a problemática oriunda da concorrência entre as cidades, países e lugares nas disputas por turistas e instalações de empresas apresentam exemplos de estratégias destacando ações de demarketing como parte de um conjunto de integrado de ações para trabalhar o Marketing de Lugares, afastando turistas indesejáveis. Os autores apontam que alguns locais turísticos não desejam receber determinadas pessoas com comportamentos indesejáveis que causam perturbações na localidade e que podem descaracterizar o modo de ver daquela região entre outros turistas.

Assim, o presente artigo espera contribuir para a literatura acadêmica com a apresentação de um trabalho sobre clientes indesejados, especificamente dentro de pequenas empresas, assunto que aparece na literatura acadêmica relacionado com o tema demarketing. Este estudo tem como objetivo desenvolver recomendações aos gestores de negócios quanto a estes clientes indesejados, onde a sua relevância está no fato de atuar na motivação dos funcionários para que não fiquem desmotivados com os problemas causados por este tipo de clientes, e contribuir com as empresas em repensar as suas estratégias mercadológicas.

2 Referencial Teórico

Apesar do Demarketing parecer ser um assunto de fácil entendimento, e no qual muitos possam visualizá-lo apenas como um marketing invertido, Kotler e Levy (1971) apontam que existem questões que deveriam ser examinadas pelas consequências que sua gestão malfeita pode ocasionar para a marca de uma empresa. Colocam também que o nível ótimo de realização das estratégias nas decisões sobre Produto, Preço, Praça e Promoção (os 4 P's) não são tão fáceis de se determinar, e o erro pode ser muito prejudicial gerando queda nas vendas acima do previsto e causar problemas irreparáveis no longo prazo quando realizada de forma inábil. Sullivan (2008) apresenta outra questão que sobre o medo dos executivos em realizar uma atividade em Demarketing com seus clientes, pois é uma decisão difícil de tomar quando principalmente investimentos em marketing foram altos.

Kotler e Levy (1971) descrevem três formas de como realizar o demarketing, e outra que seria um tipo não intencional por parte da empresa. Os três modos são (1) demarketing geral – quando o objetivo da empresa é de reduzir o nível total da demanda. Pode acontecer pelo fato de uma instituição dispor de uma produção insuficiente para atender a demanda ou aumento dela; (2) demarketing seletivo – quando o objetivo é reduzir apenas em certa classe de clientes, ou um segmento de mercado. Nesta classificação, a instituição deseja restringir a sua demanda para determinados segmentos não rentáveis ou que possam atrapalhar os outros segmentos servidos pela empresa; e o (3) demarketing aparente – quando a instituição passa a impressão ao público de está querendo uma redução de venda, porém a intenção é a contrária de ampliar a demanda. Por exemplo, através de um ponto de venda desorganizado, uma empresa poderia afugentar os clientes, entretanto, este mesmo ambiente pode iludir os clientes de que os preços poderiam estar mais baixos que os praticados, assim acaba aproximando-os com a ideia de que encontrarão excelentes preços.

As seguintes estratégias poderiam ser adotadas pelas empresas para a redução da demanda, de acordo com Kotler e Levy (1971): reduzir investimentos publicitários e modificar o conteúdo das mensagens, reduzir promoções nos pontos de vendas, reorientação dos clientes para focar em outros produtos da empresa, aumentar o preço e condições de vendas propiciando aumentar os custos para o cliente para a realização da transação do negócio, reduzir a qualidade do produto ou conteúdo, e reduzir a sua distribuição.

Por outra ótica, Gautier (2001) destaca a importância de avaliar adequadamente uma política em demarketing por parte da empresa, e que esta precisa considerar três pontos essenciais: o valor do cliente ao longo do tempo, a contribuição dos clientes nos custos fixos que a empresa possui, e a importância do cliente dentro da carteira de clientes. Para Gautier (2001), os clientes indesejados podem ser trabalhados pelas empresas das seguintes formas: (a) convidar os clientes indesejados para renegociarem seus contratos, pois aqueles que não o quiserem seriam provavelmente os clientes que empresa não desejaria tê-los; (b) realizar ações em demarketing quando a economia estiver em situação favorável, pois caso contrário, a empresa não o realizará em outras situações. (c) apontar para os clientes os níveis mínimos de transações/ compras desejadas para que clientes indesejados sintam-se “amedrontados”; (d) não incluir os clientes indesejados em promoções da empresa em uma abordagem mais indireta; (e) providenciar um fornecedor alternativo para o cliente. (f) através da imagem e publicidade apresentar o tipo de cliente desejado que a empresa deseje se relacionar, para que o próprio cliente manifeste a sua vontade em retirar-se; (g) ou então apenas dizer, que a empresa não pode permitir a continuidade da relação entre as partes com qualquer grau de sensibilidade que for necessário for necessário ser utilizado.

Exemplos de demarketing podem ser observados na prática. Por exemplo, Macstravisc (2008) apresenta um conjunto de ações que um hospital pode empregar quando enfrenta problemas no setor de emergência, pois manter os pacientes não urgentes dentro das emergências torna-se uma questão crítica que atrapalha, gerando problemas de atendimento e confusões, além de gerar uma carga de excesso de trabalho à equipe do hospital. O autor coloca que as ações de demarketing também podem ser vistas como a aplicação do marketing-mix para a redução do uso de serviços e produtos, contudo na prática a alteração na definição do P de produto deve ser vistos com cautela pelo fato de que pode afetar a imagem e qualquer outro fator de sucesso da empresa, pois o produto em si representa a qualidade e benefícios que são oferecidos aos clientes.

As recomendações para os outros 3 P's são, de acordo com Macstravisc: (a) Preço – tornar custoso ao cliente que não requer urgência comparecer a uma emergência, tais como o aumento dos serviços de emergência, cobrar taxas de estacionamento, e exigir pagamento adiantado por alguns ou todos os serviços, ou inclusive exigir pagamento por serviços que não estariam cobertos pelos seguros-saúde. (b) Promoção – uma combinação de desencorajar pelo serviço e encorajá-lo para outros. Oferecer uma triagem com enfermeiras pode surtir efeito levando o paciente a se tratar sozinho ou ser encaminhado a clínicas de cuidados urgentes. (c) Praça – Oferecer melhores alternativas para os pacientes pode ser a melhor prática para o demarketing.

Alguns hospitais americanos já estão desenvolvendo espaços próprios ou em parceria para o processo de triagem dos pacientes que merecem atendimento de urgência. Os pacientes de não emergência podem então ser orientados para buscar os centros de cuidados urgentes. Ao

mesmo tempo, é interessante perceber que tal procedimento acaba gerando oportunidades de novos negócios. As triagens em locais como shoppings, em grandes lojas, e no local de trabalho podem ser interessantes para pacientes e para os centros médicos, no sentido de ampliarem as suas ofertas de serviços - além de cuidados com a saúde ocupacional, mas também com rotinas de cuidados primários (Macstravisc, 2008).

Gristein e Nisan (2009) desenvolveram estudo relativo ao Demarketing junto à população de Israel quanto ao programa de redução do consumo de água desenvolvida pelo governo daquele país, durante o período de 1999 a 2001 quando ocorreu um problema de estiagem. A problemática da falta de água além de esbarrar sobre o tema da conscientização sobre a preservação dos recursos do meio-ambiente toca em questões étnicas que afetaram esta sociedade em funções dos conflitos marcados na região. Este estudo verificou que: (a) o engajamento das minorias sociais foram menos positivas à campanha de demarketing. As minorias reagem de forma diferente confirmando a hipótese do trabalho de que os valores da minoria sobrepõem aos valores da sociedade. (b) um nível maior de escolaridade também responde melhor ao programa de incentivo na redução de consumo de água. (c) O envolvimento das pessoas com o espírito de nacionalidade, seus valores é importante fator para explicar engajamento das pessoas.

Com base no fato do comportamento distinto de aceitação quanto ao programa de Demarketing entre as minorias sociais, os autores recomendam que os profissionais de marketing ao perceberem que o grupo de referência das pessoas quando não é o país, os gestores devem reformatar as campanhas de Demarketing desenvolvendo um discurso mais próximo para o benefício do grupo ao invés do país em que eles vivem (Gristein & Nisan, 2009).

Já os autores Gerstner, Hess, e Wujin Chu (1993) apresentam o demarketing como uma estratégia de diferenciação em casos que a estratégia de aperfeiçoar o produto não é mais eficaz. Consideram como uma ideia original este tipo de estratégia, pois ainda não havia sido até então abordado na literatura, e seu benefício seria evitar uma guerra de preços no mercado. A ideia destes autores está centrada no raciocínio de que a inclusão de alguma característica indesejada na oferta da empresa possa vir a desenvolver uma rejeição por parte da cliente cativo do concorrente direto, fazendo com que a empresa criasse uma barreira para compra de seu produto, o que evitaria que a firma concorrente perdesse seus clientes cativos e que levaria com que não se interesse por uma guerra de preços. Desta forma, a firma que promove a ação de demarketing pode então aumentar o preço de seus produtos junto aos seus clientes, o que faria com que todas as empresas alcancem um equilíbrio obtendo preços acima de seus custos.

Gerstner, Hess, e Wujin Chu (1993) desenvolveram por meio de uma modelagem econômica justificar o modo com que uma empresa entrante de baixo preço adotando uma estratégia em demarketing pode se beneficiar frente a sua concorrência. Sob este modelo concluíram que (a) ações em demarketing podem fazer com que uma empresa entrante possa deter uma empresa já instalada (incumbent) instigando-o para o lucro e evitando uma guerra de preços, e ambas as empresas conseguem receitas positivas. (b) A competitividade em preço é menos intensa e lucros são mais altas para ambas as empresas quando a diversidade das características indesejáveis inseridas nas ofertas das empresas para os clientes são mais amplas. E, (c) o demarketing é menos lucrativo para os novos entrantes e mais para as empresas já instaladas

quando, em média, o não interesse pelas características incluídas na oferta é grande. Assim, estes pesquisadores puderam mostrar que com as ações em demarketing como estratégia mercadológica que é possível criar ineficiências econômicas no mercado gerando um “bem estar” na sociedade fruto da redução da rivalidade entre as empresas.

Gerstner, Hess, e Wujin Chu (1993) reforçam a recomendação de Kotler e Levy que deram início a este campo de conhecimento sobre a importância de se pesquisar mais sobre o assunto, entretanto, mencionam que na prática pouco esforço até àquela data se tinha observado. Além disto, percebe-se que estudos nesta área possam criar um corpo teórico mais consolidado para este tema. Por exemplo, Gautier (2001) apresenta dois termos sinônimos ao Demarketing, a expressão d-marketing sem a vogal “e”, e a palavra deselection que remete a teoria da seleção de Darwin, mais utilizada no Reino Unido. Percebe-se que a caracterização que Gautier (2001) adota sobre o cliente indesejado é focada principalmente no indivíduo não rentável financeiramente para a empresa, enquanto que Kotler e Levy (1971) não discutiram a respeito do cliente alvo do demarketing, pois se preocuparam em discutir o seu emprego e as estratégias a serem adotadas, contudo percebe-se ainda assim que há uma conotação semelhante com a de clientes indesejados.

Existem trabalhos, que mesmo que não sejam caracterizados como demarketing, podem ser vistos como pertencentes a este tema, segundo Gerstner, Hess, e Wujin Chu (1993): (a) demarketing através de discriminação de preço - clientes podem ser desestimulados a comprarem em determinados horários quando possuem a oferta com preço mais baixo em horários diferentes fora do horário de grande movimentação. (b) através de ações por isca/substituição - o cliente pode ser motivado a adquirir certos produtos com maiores margens buscando fisgar a sua atenção, ou então desprestigiando os produtos que o cliente pretendia inicialmente nos pontos-de-venda. (c) por falta de estoque e rain checks: a falta de produtos pode fazer com que os clientes visitem a loja com mais frequência na busca de encontrar os intencionados, gerando mais compras de artigos complementares. No caso da solicitação de pedido do produto em falta incluindo-se em uma lista de espera, estes clientes estariam dispostos a pagar mais pelo produto, e (d) por Custos de multidão: empresas podem aceitar restringir seus clientes, reconhecendo que alguns clientes estão dispostos a pagar preços maiores para evitar a multidão.

No anexo 1 são apresentadas práticas e considerações sobre o demarketing que despertam para as nuances sobre este tema, e que podem ser inclusive visto como sugestões para outros estudos.

3 Metodologia

Para este estudo, foi utilizada uma abordagem exploratória quanto a sua metodologia, que teve como objetivo levantar as percepções que funcionários da “linha de frente” tinham sobre os clientes, especificamente os clientes indesejados. Inicialmente, questionou-se sobre os conhecimentos que possuíam sobre demarketing, e em seguida buscou-se registrar os problemas e as situações inoportunas criadas pelos clientes indesejados. Este estudo, em sua análise, baseou-se em parte dos procedimentos apresentados na Análise Indutiva de Thomas

(2006). Identificaram-se assim neste trabalho as categorias de clientes indesejados que emergiram do discurso dos respondentes. E com base nas categorias identificadas, apresentou-se um conjunto de recomendações.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com profissionais atuantes em pequenas empresas dos setores de Academias de Ginástica, Bares, Pet-Shop's e Salões de Beleza, localizados na zona sul da cidade do Rio de Janeiro, e as entrevistas ocorreram junto a profissionais que trabalhavam recepcionando os clientes, independente de seus cargos, entre os meses de abril e maio de 2009 (ainda que estes dados apresentem uma distância temporal da data de leitura deste trabalho, considera-se para fins deste estudo que são válidos, isto porque os comportamentos relacionais de clientes estão enraizados em grande parte em características culturais, o que significa que mudanças nesta natureza não mudam em curto prazo de tempo).

Uma quantidade mínima de três empresas foi realizada por ramo de negócio, e em cada empresa foi realizada uma única entrevista. (Dentro do negócio de Academia foram realizadas vinte entrevistas, a mesma quantidade também para Bares, em Pet-shop foram dezoito entrevistas, e nos Salões de Beleza foram realizadas três entrevistas).

Em razão do método de pesquisa adotado, os resultados e conclusões devem ser considerados com cautela, pois não permitem generalizações para as empresas dos ramos estudados, e muito menos para o universo das empresas de pequeno porte. O trabalho se baseia em entre os respondentes “da linha de frente”, e dependendo se o mesmo é o dono do negócio/ gerente ou se é apenas um funcionário, este fato observado no levantamento de campo causou variabilidade nas respostas, visto que donos e gerentes possuem uma preocupação estratégica maior que os funcionários que apenas atendem ou vendem. Ainda nesta direção, outra limitação do método que pode ter afetado a qualidade das respostas entre os entrevistados foi a desconfiança que os respondentes tiveram com as questões pelo receio de que os dados fornecidos pudessem ser repassados para a concorrência, ou, que o funcionário ao responder as questões do roteiro poderia receber alguma advertência ou punição de algum superior ou do dono da empresa.

4 Referencial Teórico

A ideia inicial de que se poderia existir cliente indesejável foi muitas vezes rechaçada possivelmente pela forte orientação de vendas e receita entre os respondentes. Em uma das respostas de um entrevistado, como exemplo, teve-se:

“Graças a Deus eu tenho esse problema!”

A ideia de clientes indesejáveis começou a surgir entre os respondentes a partir do momento em que o diálogo foi aprofundando-se, e assim, o sentido de cliente indesejável foi resignificado em muitas situações para o cliente mal-educado. Em função da experiência do relacionamento dos respondentes com os clientes indesejáveis no seu dia-a-dia, foram observadas duas considerações interessantes: (a) clientes fiéis não se irritam facilmente, não causando muitos conflitos, e (b) os clientes indesejáveis são geralmente os mesmos.

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Entretanto, pode-se observar também que nas empresas entrevistadas mesmo existindo clientes mal-educados, não se tem o interesse de perdê-los.

Quanto ao demarketing, conforme esperado, nenhum dos respondentes afirmava conhecer este termo. O problema da adequação da demanda nos negócios estudados foi observado com maior problemática dentro de bares e pet-shop's com a proximidade dos fins-de-semana. Com os salões de beleza, o excesso de demanda, em grande parte, é resolvido com a reserva antecipada de horários e datas.

Nas empresas estudadas da amostra, não se verificou mecanismos para monitorar o comportamento com vistas para aprofundar o conhecimento sobre seus clientes, seja ela através de um sistema informatizado ou não, e tais empresas inclusive não realizam pesquisas de marketing. Assim, as empresas também não sabem sobre a rentabilidade de cada um dos seus clientes, as necessidades e suas motivações para determinados comportamentos.

As respostas quanto aos clientes indesejados entre os trabalhadores de Academias de Ginástica estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Resultados das entrevistas com funcionários de Academias de Ginástica

✓ Clientes que estão sempre reclamando dos serviços (e estão sempre solicitando serviços);
✓ Clientes antipáticos, narcisistas, chatos e inconvenientes;
✓ Clientes mal-educados e bagunceiros que não arrumam colchonetes e não cedem os equipamentos para outros clientes prejudicando outros clientes;
✓ Clientes que pouco frequentam a academia e não reconhecem os benefícios dos serviços;

Fonte: Elaboração própria do autor

O Quadro 2 apresenta as respostas entre os funcionários que trabalham em bares.

Quadro 2 – Resultados das entrevistas com funcionários de Bares

✓ Clientes que se aproveitam de situações incômodas no restaurante, e rapidamente apresentando o Código de Defesa do Consumidor;
✓ Clientes menos desejados são aqueles que provocam confusão e que consomem menos;
✓ Público heterogêneo causa mais conflitos;

Fonte: Elaboração própria do autor

No Quadro 3 são apresentados as respostas entre os trabalhadores do ramo de Pet-Shop.

Quadro 3 – Resultados das entrevistas com funcionários de Pet-Shop

Organizadores:



ANEAGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



✓ Clientes de fim de semana, o que faz que ocorra um excesso de demanda nos finais de Semana;
✓ Clientes que “penduram”, ou seja, àqueles que pagam posteriormente sem data prevista atrapalhando o fluxo de caixa da empresa;
✓ Clientes que levam seus animais com pulgas contaminando o ambiente e outros animais que estejam presentes na loja;
✓ Clientes que deixam crianças ou filhos sozinhos na loja atrapalhando o fluxo de movimentação de clientes dentro da loja;
✓ Clientes indisciplinados que na sua grande maioria não é cumpridora dos horários compromissados prejudicando as operações internamente;
✓ Clientes que solicitam o segundo banho em seus animais dias depois porque acharam que os animais não foram bem lavados;
✓ Solicitação de medicamentos específicos não encontrados no estabelecimento;

Fonte: Elaboração própria do autor

As respostas dos funcionários do ramo de Salões de Beleza estão no Quadro 4.

Quadro 4 – Resultados das entrevistas com funcionários de Salões de Beleza

✓ Clientes que buscam informações de outros clientes através das(os) prestadores de serviços (fofoqueiros) por morarem nas proximidades;
✓ Clientes que não pagam e vão embora – caloteiros;
✓ Clientes que não cumprem os horários (atrasados);
✓ Clientes que chegam sem marcar horário e solicitam serviços;
✓ Clientes que costumam reclamar dos serviços;
✓ Clientes que pedem desconto.

Fonte: Elaboração própria do autor

Ao observar as respostas entre os funcionários dos diversos segmentos de negócios, pode-se observar que os clientes indesejáveis podem ser resumidos em dez categorias, segundo metodologia de análise de Thomas (2006), não necessariamente excludentes um do outro: (1) clientes mal-educados, (2) Clientes perturbadores da ordem que provocam confusão, (3) clientes não cumpridores dos horários, (4) clientes que costumam reclamar dos serviços sem razão, (5) clientes aproveitadores em situações desconfortáveis dos estabelecimentos, (6) clientes barganhadores excessivo de preço, (7) clientes que solicitam produtos/ serviços muito específicos não disponíveis e sem interesse de serem ofertados pela empresa, (8) clientes que não percebem os benefícios da oferta da empresa, (9) clientes de fim-de-semana, e (10) clientes com características muito heterogêneas.

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



5 Conclusões e Recomendações

Na análise dos resultados identificaram-se dez categorias de clientes indesejados entre funcionários nos negócios de Academias de Ginástica, Bares, Pet-Shop's e Salões de Beleza. Nas quatro últimas categorias de clientes indesejados percebe-se que a gerência de marketing de uma empresa possuiria estratégias em como lidar com estas situações, com suporte da literatura acadêmica (Gautier, 2001; Kotler & Levy, 1971; Macstravisc, 2008), por exemplo, com o emprego de estratégias de promoção para as categorias sete (clientes que solicitam produtos/ serviços muito específicos não disponíveis e sem interesse de serem ofertados pela empresa) e oito (clientes que não percebem os benefícios da oferta da empresa) por meio de uma comunicação mais informativa e direcionada, e com a estratégia de segmentação para as categorias nove (clientes de fim-de-semana) e dez (clientes com características muito heterogêneas).

Nas demais categorias de um a seis, não haveria estratégias claras em como a empresa deveria lidar nestas situações, fato compreensível já que a problemática se insere em questões de cunho moral fora do espaço da disciplina de Marketing, que requerem, por vezes, medidas socioeducativas (observa-se que os principais livros de marketing adotados em disciplinas da área de Marketing não possuem capítulo específico sobre o tema relativo ao demarketing, e assim, muito menos quanto à questões morais apresentados, o que faz com que o(a) profissional interessado(a) precise recorrer a fontes específicos sobre o tema).

Embora todas as outras categorias não estejam sob a responsabilidade direta das empresas, estas também devem se tornar preocupações das Gerências de Marketing, pois pode prejudicar a qualidade de atendimento de outros clientes, o que pode levar a um prejuízo na imagem da empresa, principalmente quando os funcionários não estão preparados em lidar com tais situações, que pode inclusive gerar desapontamento e desmotivação da equipe.

Diante das dez categorias identificadas pela pesquisa, no Quadro 5 é apresentada um quadro mais resumido sobre os clientes identificados e suas características à partir da categorização seguindo os procedimentos de Thomas (2006)

Quadro 5 – Resumo de categorias encontradas de Clientes em função do relacionamento e capacidade produtiva/ atendimento, e suas características.

Clientes	Características
(1) Clientes dignos de relacionamento	Excelentes e bons clientes, antigos ou novos que realizam trocas justas com a empresa em momentos adequados.
(2) Clientes deslegantes	Clientes mal-educados, não honradores de horários e pagamentos, aproveitadores, esnobes, críticos sem razão, etc. Especial atenção deve ser dada aos que prejudicam a empresa, seja na capacidade

	produtiva ou quanto à imagem da empresa junto aos clientes dignos.
(3) Clientes problemáticos	Clientes mais graves que se comportam contra as leis e regras sociais aceitáveis.
(4) Clientes de sobrecarga	Clientes novos ou esporádicos, com alguma frequência de relacionamento, que aparecem em períodos que sobrecarregam a capacidade produtiva como fins de semana, determinados horários e períodos.
(5) Clientes OUT	Clientes que estão fora da definição do público-alvo da empresa.
(6) Clientes de puro demarketing	Clientes em que a empresa é incapaz de atender a demanda extra, seja por incapacidade produtiva, ou pelo fato da empresa não ter como atender a solicitação do cliente por qualquer razão específica.

Fonte: Elaboração própria do autor

Para colaborar nas decisões de marketing, é sugerido no Quadro 6 recomendações de ações que podem ser executadas pelas empresas. É necessário que a empresa desenvolva a concepção da importância de monitorar o perfil e comportamento de seus clientes para que possam realizar uma decisão adequada.

Quadro 6 - Proposta de ações para gerenciar cada um dos tipos de clientes.

Clientes	Ações
Clientes dignos de relacionamento	Melhoria contínua no relacionamento e nas estratégias de marketing, buscando na medida do possível redução de custos. Buscar priorizar a oferta aos clientes dignos de relacionamento seja através de um agendamento ou atendimento preferencial.
Clientes deselegantes	Estabelecimento de um plano de comunicação efetiva e eficaz na busca de modificar comportamentos indesejáveis no relacionamento, buscando a migração para o segmento de clientes dignos de relacionamento e desenvolver treinamento contínuo entre funcionários para desenvolver atitudes e ações adequadas no contato com este tipo de cliente. A oferta precisa continuamente ser valorizada entre os clientes para aprenderem a valorizar o relacionamento.
Clientes problemáticos	Política de exclusão dos clientes ou buscar medidas protecionistas para a imagem da empresa e aos outros clientes, defendendo-se de futuros problemas legais.

Clientes de sobrecarga	<p>Desenvolvimento de estratégias para migrar o cliente para situações favoráveis de prestação de serviço (clientes de fins de semana para durante a semana) ou busca de eficiência produtiva internamente, ou através de parcerias.</p> <p>Procurar fidelizar este tipo de clientes empurrando-os para períodos de não-pico ou oferecendo serviços inferiores. Se a rentabilidade do cliente, financeira ou não financeira, não compensar, este cliente pode ser conduzido por sugestão para outras empresas.</p>
Clientes OUT	Desenvolver a imagem do tipo de cliente desejado através de uma comunicação eficaz, buscando a saída espontânea deste segmento de cliente.
Clientes de puro demarketing	Buscar orientar de forma satisfatória o cliente para outra empresa, procurando manter a imagem positiva da empresa.

Fonte: elaboração própria do autor

Este estudo aponta que clientes nem sempre possuem a razão na percepção das pessoas que trabalham na “linha de frente”, e por vezes, apresentam comportamentos inadequados que prejudicam a prestação dos serviços para outros clientes, impactando na motivação dos funcionários. A compreensão desta realidade contribui em se pensar ações que venham a garantir uma maior satisfação dos funcionários com suas atividades ensinando a lidar com tais dificuldades, e principalmente para que as empresas continuem no objetivo de satisfazer os clientes.

Ainda que não fosse o objetivo deste trabalho, observa-se que é ainda forte a orientação para vendas e receitas pelas empresas, em detrimento da satisfação com a prestação de serviço para os clientes e preocupação com a fidelidade (ou seja, em direção muitas vezes oposta a orientação de marketing). Em grande parte, a ideia da construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes ainda não é um valor presente dentro das empresas, mostrando a falta de preparo dos gestores de negócios.

Novos estudos podem ser realizados em outros segmentos de negócios, além de outros trabalhos que possam trazer novas ideias para as estratégias de demarketing, ampliando discussões sobre o tema, e, sobretudo quanto ao seu gerenciamento no tocante em como lidar com questões delicadas de natureza moral inapropriado de seus clientes, com vistas para serem integradas às atividades normais de marketing praticadas atualmente pelas empresas de pequeno porte.

5 Referências

DaMatta, R. *Carnavais, Malandros e heróis, para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro, Editora Rocco, 1997.

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



- Gautier, A. Unwanted Customers. *NZ Marketing Magazine*, out 2001, Volume 20, edição 9. Páginas 11–15.
- Gerstner, E. Hess, J. Chu, W. Demarketing as a Differentiation Strategy. *Marketing Letters*.4:1, 1993. Páginas 49-57.
- Gordon, I. Relationship Demarketing: Managing wasteful or worthless customer relationships. *Ivey Business Journal*. March/April 2006.
- Grinstein, A. Nisan, U. Demarketing, Minorities, and National Attachment. *Journal of Marketing*. Vol. 73 (March 2009), 105–122.
- Kotler, P. Keller, K.L. *Administração de Marketing*. São Paulo.: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Kotler, P. Levy, S. Demarketing, yes Demarketing. *Harvard Business Review*: novembro-dezembro, 1971. Páginas 74-80.
- Levitt, T. *A Imaginação de Marketing*. São Paulo: Editora Atlas, 1988.
- Medway, D. Warnaby, G. Alternative perspective on marketing and the place brand. *European Journal of Marketing*, 2008. Páginas 641-653.
- MacStravic, S. The last word. *Marketing Health Services*. Winter 2008. Página 36
- Rocha, A. Christensen, C. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1999.
- Schiffman, LG. Kanuk, L.L. *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- Solomon, M. Michael, R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- Sullivan, E. A. Just say No. *Marketing News*. Vol. 42. Issue 7. Edição de 15/04/2008. Páginas 16-17.
- Thomas, D.R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, Vol. 27, No. 2, June 2006, 237-246

Anexo 1 – Práticas e considerações sobre o demarketing

Prioridade ao segmento empresarial: As empresas dentro do mercado B2B (business-to-business) tendem naturalmente a excluir pequenos clientes por negligência a partir do momento em que focam as grandes contas. Dentro do B2C, diferentemente do ambiente de negócio anterior, a prática entre os bancos e seguradoras é algo que ocorre há muito tempo através de preços mais altos e concessão de descontos.

Crítérios não-padronizados sobre cliente rentável (desejado): A definição de um cliente rentável pode variar de acordo com cada profissional. Enquanto uns estão conceituando através do volume de negócios, outros podem caracterizá-los como àqueles que possuem um comportamento desejável como, por exemplo: são de fácil trato, são razoáveis, compreendem a oferta da empresa e estão dispostos a pagar por ela.

Cientes globais, filiais não rentáveis localmente: Empresas subsidiárias locais podem ser forçadas a ficar com os clientes não rentáveis a partir do momento em que a matriz estabelece um relacionamento com o cliente a nível global.

Custos dos clientes indesejados: Apresentam desvantagens para as empresas pelos seguintes aspectos

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



observados: (a) apresentam pouco potencial de aprendizagem para a empresa no sentido de desenvolver inovações, (b) prejudica o relacionamento com clientes rentáveis a partir do momento em que precisam se preocupar com o cliente não rentável, (c) e geram sentimentos de aflição entre as partes.

Valor estratégico do Cliente: As empresas podem realizar ações Demarketing não apenas em função da não rentabilidade do cliente, mas sob o ponto de vista estratégico da organização, a firma decide em não querer crescer em termos de clientes de determinado perfil. Mesmo que os clientes reconhecessem a competência da firma, esta última pode não desejar alguns clientes, pois a oferta desejada não é uma competência que a empresa queira desenvolver.

Ampliação da frequência e práticas em Demarketing: Ocorre naturalmente junto às empresas, sendo descritas em manuais das organizações. Por exemplo, na Nova Zelândia tem-se a empresa Greenacre - a empresa inicialmente busca obter um aumento nas vendas ou *up-skill* junto aos seus clientes, caso contrário, os franqueados podem solicitar ao gerente regional para permitir aumento de preço. Caso o cliente não concorde em pagar, a relação entre as partes termina. Bancos e seguradoras já praticam bastante tempo através de políticas de redução de bônus e aumento de prêmios para desencorajar os clientes. Em pesquisa feita em 1999 no reino Unido constatou que mais da metade dos bancos utiliza-se de estratégias em demarketing.

Relacionamento com clientes indesejados: Pelo menos na Nova Zelândia ocorre entre os profissionais de marketing uma valorização pelo volume de clientes, mesmo que racionalmente eles saibam que deveriam especializar-se numa estratégia de nicho. As empresas que preferem investir nos clientes indesejados, nestes casos os clientes não rentáveis, fazem através de uma abordagem de vendas cruzadas ou ampliação de vendas. Outras empresas tentam através de aumento nos preços ou retirada de partes da oferta.

Relações sociais dos clientes indesejados: Além da tentativa de estabelecer uma resposta mais positiva por parte dos clientes indesejados, as empresas preocupam-se quanto aos benefícios que eles produzem em termos de melhora no fluxo de caixa da empresa e na contribuição aos custos fixos das empresas. (Outro ponto importante a ser observado é com relação ao rateio dos custos juntos aos clientes. É que se o procedimento for através de uma média a ser imputada para cada cliente, isto pode acarretar em uma falsa percepção de falta de rentabilidade do cliente indesejado quando na verdade pode não ser).

Relações sociais dos clientes indesejados: De acordo com Bob Chatham, da empresa de pesquisa Forrester, é melhor assumir o cliente indesejado como rentável no caso de dúvidas. Para este profissional, o valor do cliente pode ser visto de outras formas, por exemplo, os clientes indesejados podem ser 'evangelizadores' da empresa recomendando produtos e serviços para os outros clientes. Neste caso alerta-se para o caso que é importante compreender os relacionamentos e redes que os clientes possuem mesmo que sendo quase impossível, pois ignorar este fato pode ser de muito risco para as empresas.

Valor do cliente indesejado ao longo do tempo: Uma tendência com relação ao exame dos clientes indesejados é avaliar o valor do cliente no tempo de vida do relacionamento. Clientes indesejados sob o ponto de vista da rentabilidade podem ser no momento atual ruins para as empresas, como por exemplo, os clientes universitários que ficariam abaixo da média de ganhos, porém mais adiante no tempo podem tornar-se excelentes clientes.

Estratégias erradas em marketing: A idéia de que um cliente novo custa muito mais para uma empresa do que manter um cliente já existente, faz com que muitos profissionais em marketing tendem a acreditar que mantê-los ou desenvolvê-los seria a estratégia mais adequada para as organizações. Observar as possíveis causas para a existência do cliente insatisfeito pode ser o primeiro passo importante para corrigir a situação. Isto se torna mais importante à medida que aumenta a base de clientes indesejados pois indica a existência de um problema interno da empresa, seja ela por um preço abaixo do seu valor, ou que a empresa esteja oferecendo muito valor frente aos seus custos. Algumas simples ações podem fazer com que clientes indesejados tornem-se rentáveis, por exemplo, desestimulando a utilização de call- centers encaminhando mensagens de FAQ (*Frequently Asked Questions*), e orientando-se através de comunicação por e-mail's ao invés de

correspondências pelo correios.

Atitude fraca do cliente sobre a empresa: Outro ponto importante na estratégia errada de marketing com o cliente não rentável é no tocante da falta de desenvolver uma atitude positiva junto aos clientes, é preciso uma mudança de atitude dos clientes com relação ao aprendizado de percepção de valor da oferta da empresa. À medida que amplia esta consciência, mais fácil é para empresa levar o cliente indesejado para rentabilidade. Um exemplo sobre esta idéia é com relação à sugestão do executivo da KPMG junto aos seus clientes de apresentarem o certificado da empresa na obtenção de empréstimos junto aos bancos.

Fonte: Resumido de Gautier (2001)

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:

