UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL - UNISC
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Eduarda Lansini Capelari

ECONOMIA COMPORTAMENTAL E RELACIONAMENTO EMPRESA-CLIENTE

Santa Cruz do Sul
2020

Eduarda Lansini Capelari

ECONOMIA COMPORTAMENTAL E RELACIONAMENTO EMPRESA-CLIENTE

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Ciências Econômicas da Universidade de Santa Cruz do Sul para obtenção do título de bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador(a): Prof. Dr. Silvio Cezar Arend

Santa Cruz do Sul
2020

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi entender como o comportamento do consumidor e a tomada de decisão das organizações influenciam no relacionamento empresa-cliente, através do estudo da Economia Comportamental e da gestão de relacionamento com o cliente. As teorias dos economistas comportamentais têm ganhado grande destaque na última década, através de análises que relacionam pesquisas psicológicas e ciências econômicas com foco em tomada de decisões. Por outro lado, as teorias voltadas ao marketing de relacionamento já possuem espaço consolidado nas empresas, por meio da aplicação prática da gestão de relacionamento com o cliente (CRM, do inglês *customer relationship management*). Através de uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, foram abordados conceitos de relevantes teóricos sobre o tema em busca de um método que pudesse apresentar maior potencial para fidelização de clientes a longo prazo. Desta forma, se estabeleceu uma conexão entre as teorias de CRM e Economia Comportamental, ficando clara a importância de um balanceamento entre ambas. Cada qual com suas contribuições, apresentam qualidades que podem assegurar uma tomada de decisão mais assertiva, potencializando estratégias que sejam capazes de garantir a fidelização de clientes a longo prazo, assim como a sustentabilidade e o crescimento da empresa.

Palavras Chaves: Economia Comportamental. Relacionamento empresa-cliente. Tomada de decisão.

ABSTRACT

The aim of this research was to understand how customer behavior and decision making of organizations influence the company-client relationship, through the study of Behavioral Economics and customer relationship management. The theories of behavioral economists have gained great prominence in the last decade, through analyses that relate psychological research and economic science with a focus on decision making. On the other hand, the theories focused on relationship marketing already have a consolidated space in companies, through the practical application of customer relationship management (CRM). Through an exploratory bibliographic search, concepts of relevant theorists on the subject were approached in search of a method that could present greater potential for a long-term customer loyalty. Therefore, a connection was established between the theories of CRM and Behavioral Economics, making clear the importance of a balance between both. Each with their contributions, present qualities that can ensure a more assertive decision making, leveraging strategies that are capable of ensuring long-term customer loyalty, as well as the sustainability and growth of the company.

Keywords: Behavioral Economics. Company-client relationship. Decision making.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 5
1.2 Problema de pesquisa 7
1.3 Objetivos 8
1.3.1 Objetivo geral 8
1.3.2 Objetivos específicos 8
1.4 Justificativa 8
1.5 Metodologia 9
2 REFERENCIAL TEÓRICO 11
2.1 Economia Comportamental 11
2.1.1 Teorias, conceitos e definições 11
2.1.2 Métodos e aplicações em Economia Comportamental 15
2.2 Gestão de relacionamento com o cliente 18
2.2.1 Marketing de relacionamento: a busca pela fidelização de clientes 18
2.2.2 Estratégias de relacionamento com o cliente 21
2.3 Comportamento do consumidor e tomada de decisão 27
2.4 Tomada de decisão em organizações 34
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO 40
3.1 Tomada de decisão empresarial e tomada de decisão de consumo 42
3.2 Economia Comportamental e CRM 45
4 CONCLUSÃO 49
REFERÊNCIAS 52

1 INTRODUÇÃO

A Economia Comportamental estuda o motivo pelo qual e de que forma as pessoas agem irracionalmente (CONWAY, 2015). É uma área nova de estudo acadêmico que combina teorias econômicas e de psicologia. As teorias dos economistas comportamentais nos permitem entender as ações humanas a partir de uma melhor compreensão da mente e do cérebro. Sendo assim, são estudadas as influências cognitivas, sociais e emocionais e a forma como elas influenciam o comportamento humano.

Empregando principalmente o método de experimentação para desenvolver teses a respeito de tomada de decisão, economistas comportamentais entendem que várias das nossas escolhas tendem a não ser resultado de uma deliberação cuidadosa, uma vez que somos facilmente influenciados por informações, memórias, sentimentos e estímulos do ambiente em que estamos. De acordo com Carvalho, Barbosa e Ponce (2018), a Economia Comportamental expande os limites da análise tradicional, introduzindo novos e relevantes elementos para a compreensão do comportamento humano e dos agentes econômicos.

Nesse sentido, Thaler (2015) entende que os economistas clássicos desconsideram fatores importantes que possuem influência sobre o pensamento de uma pessoa racional. São justamente esses fatores supostamente irrelevantes aos clássicos que fazem a diferença no entendimento dos economistas comportamentais, complementando sua teoria com relevantes tópicos a serem considerados no que diz respeito a tomada de decisão. Kahneman (2011) destaca que as pessoas tendem a reagir de maneiras previsíveis quando se deparam com a incerteza e não de forma racional ou aleatória.

Em entrevista para a Revista da ESPM, Kahneman (2015) também afirmou que existem períodos em que as pessoas sentem que sua tomada de decisão não parece tão boa quanto desejariam em função de se encontrarem em um estado emocional ruim ou de incertezas elevadas. No mesmo contexto, Thaler e Sunstein (2008) entendem que pessoas precisam de estímulos que as ajudem nas decisões complicadas, aquelas situações que possuem dificuldade em entender e organizar.

Kahneman (2015), levanta a questão de que tem se tornado mais difícil a avaliação e entendimento sobre as decisões tomadas, uma vez que as pessoas e, especialmente, as empresas, não mantêm registros sobre opções que consideraram

e rejeitaram ao fazer escolhas, o que dificulta na organização da situação. Para Simon (1987), nesse sentido, o trabalho de um gestor inclui não somente a tomada de decisão, mas a participação e comunicação para seus colaboradores e, além disso, acompanhamento para que todos estejam alinhados em um objetivo comum.

Um dos fatores de maior importância para a tomada de decisão empresarial tem sido o estudo do comportamento de consumo. Identificar pontos importantes que regem o comportamento do consumidor pode ser fator de diferença para o sucesso de uma organização. Nesse sentido, Santos (2015) diz que as organizações estão tendo que personalizar ofertas de acordo com necessidades individuais sempre visando um aumento da participação do cliente. Poser (2005, p. 4) contribui afirmando que “nenhuma estratégia profissional, comercial ou corporativa terá resultados se não pudermos traçar um paralelo com nossas vidas pessoais, pois estamos lidando com gente, e gente é emoção pura”.

Sendo assim, se torna importante o estudo da Economia Comportamental para que se possa compreender as ações dos consumidores. Conforme Bianchi e Ávila (2015), a ciência comportamental tem como objetivo entender como eles realmente se comportam, para criar modelos de comportamento do consumidor, utilizando uma caixa de ferramentas maior e mais eclética. Além disso, acreditam que um relacionamento mais forte com os clientes, através de uma aplicação da Economia Comportamental de forma reflexiva, gera resultados mais apurados sobre comportamento.

Consumidores não possuem a mente em branco, experiências são refletidas por suas crenças e por essa razão o marketing com base em Economia Comportamental pretende induzir para a investigação sobre como as crenças das pessoas são originadas e de que maneira guiam o comportamento dos consumidores. Nesse mesmo contexto, Simon (1987) afirma que através do desenvolvimento de um grande número de ferramentas, especialmente relacionadas com pesquisa de operações, ciência de gestão e tecnologia de sistemas especializados, as técnicas de tomada de decisão têm avançado consideravelmente para um patamar que nos permite ter maior entendimento sobre o comportamento humano e tomada de decisão, seja ela relacionada a empresa e gestão ou consumo e clientes.

1.2 Problema de pesquisa

Quando se aborda o tema de relacionamento entre organizações e consumidores, era de costume das empresas tratar o cliente como um público alvo geral segmentado muitas vezes por gênero, idade e outras características superficiais atribuídas para a classificação. Com o surgimento de novas tecnologias, maior conectividade, interação e aprofundamento em estudos sobre o tema, a questão do relacionamento com o consumidor tem tomado novos rumos, se tornando mais objetiva e eficaz. Sendo assim, passamos de um foco nos clientes como público alvo geral para um foco em um cliente específico com potencial.

Nesse sentido, pode-se afirmar que produtos e serviços de qualidade com preços melhores não são mais diferenciais competitivos decisivos, isso pois um bom relacionamento com o cliente é base para fidelização do consumidor e é justamente essa fidelização que faz com que os clientes retornem, gerando lucratividade. De acordo com Poser (2005), relacionamento entre organizações e consumidores pode ser dito como uma poderosa e eficiente estratégia que tem como objetivo fidelizar os melhores clientes e manter o seu tempo de vida como consumidor sempre crescente.

Sendo assim, pensar sobre uma boa estratégia de relacionamento, considerando e entendendo as necessidades e o que leva os clientes a consumirem, tem se tornado ponto fundamental como diferencial competitivo para empresas garantirem sua sustentabilidade a longo prazo. Sobre o comportamento de consumo, Poser (2005, p. 13) afirma que “precisa ser avaliado com cuidado, repetidamente, para que possamos aprender os reais valores solicitados por nossos clientes, consumidores e usuários, em cada segmento de produto ou serviço oferecido por nossa empresa”.

Nesse sentido, o problema desta pesquisa está voltado para o entendimento do comportamento do consumidor e a análise de fatores que influenciam em decisões organizacionais. Através de uma interpretação da Economia Comportamental, de que forma pode ser fortalecido o relacionamento empresa-cliente na busca pela fidelização de consumidores?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Entender de qual forma a tomada de decisão empresarial e o comportamento do consumidor influenciam no relacionamento empresa-cliente, através do estudo da Economia Comportamental.

1.3.2 Objetivos específicos

a) Analisar teorias sobre relacionamento entre empresas e consumidores;
b) Identificar os fatores que influenciam no comportamento do consumidor;
c) Entender a lógica de tomada de decisão dentro das organizações.

1.4 Justificativa

O surgimento da Economia Comportamental ocorre em um momento desafiador se considerarmos a perspectiva econômica clássica, em que os agentes são racionais e buscam maximizar sua satisfação na hora de fazer uma escolha. A importância da teoria clássica não é discutida, porém são levantados alguns questionamentos sobre pontos relacionados à racionalidade, procurando respostas sobre a tomada de decisão do ser humano em diferentes contextos.

Nesse sentido, as teorias dos economistas comportamentais têm ganho grande destaque na última década, tendo como marcos importantes o Prêmio Nobel de Economia de 2002 de Daniel Kahnemann – por seus estudos relacionando pesquisa psicológica e ciência econômica, especialmente tomada de decisões em situações de incerteza – e o Prêmio Nobel de Economia de 2017 de Richard H. Thaler – por ter incorporado pressupostos psicologicamente realistas em análises de tomada de decisão econômica, esclarecendo como as pessoas podem, às vezes, rejeitar a racionalidade.

A Economia Comportamental tem investigado, através de estudos empíricos, como as pessoas podem ser influenciadas por fatores como vieses cognitivos e psicológicos, contexto em que será feita a escolha e comportamentos de outros indivíduos. Na prática, é possível verificar que, muitas vezes, as decisões são pautadas em diversos pontos, os quais nem sempre estão relacionados a escolhas

ótimas. Estado emocional, normas sociais e experiências podem influenciar, alterando a percepção de consumidores.

Desta forma, se visualiza a importância de as empresas utilizarem destes estudos e mecanismos para entrar em contato com seus clientes e obterem melhores resultados. Uma das grandes contribuições da área para as organizações, nesse sentido, está relacionada com a cultura de decisões baseadas em evidências empíricas, através de testes controlados.

Sendo a Economia Comportamental uma área nova e relativamente mais próxima do ser humano, se vê a importância do estudo e entendimento dos temas que serão abordados. Além disso, a existência de poucos materiais sobre o assunto na língua portuguesa torna a busca por conteúdo mais complexa e faz com que o trabalho se torne um dos pioneiros neste tipo de análise. Desta forma, a tomada de decisão, tanto por parte das empresas, como por parte dos consumidores, através da teoria de economistas comportamentais, deve ser estudada e entendida da melhor forma para aplicação de estratégias que possam gerar ganhos sociais e econômicos.

1.5 Metodologia

De acordo com Gil (2002), uma pesquisa deve entregar respostas sobre problemas propostos e se torna necessária quando não há informação suficiente para responder ao problema em questão. Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é entender como o comportamento do consumidor e a tomada de decisão das organizações, através de conceitos da Economia Comportamental, influenciam no relacionamento entre empresas e clientes.

Para tanto foram estudadas as teorias dos economistas comportamentais com contribuições significativas, como Richard Thaler e Daniel Kahneman, que abordam conceitos importantes sobre Economia Comportamental e tomada de decisão, especialmente de consumidores. Além disso, foram abordados conceitos que contribuíram para o entendimento da lógica da tomada de decisão dentro das organizações, com base em Herbert Simon, e teorias voltadas ao marketing de relacionamento com o consumidor, com base em Philip Kotler.

Sendo assim, podemos classificar esta pesquisa como de caráter exploratório:

> Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-

> se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. (GIL, 2002, p. 41).

O método ou delineamento consiste em uma pesquisa bibliográfica. De acordo com a definição de Gil (2002, p. 44), essa forma de pesquisa "é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos". A principal vantagem é "permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla" (GIL, 2002, p. 45).

Portanto, foram feitos levantamentos especialmente através de livros e artigos científicos, sobre autores e teorias relevantes que pudessem contribuir de forma significativa para as conclusões e respostas ao problema de pesquisa. Após, foi realizado um aprofundamento da revisão bibliográfica, com o intuito de entender de forma mais detalhada o processo decisório de consumidores e organizações e, assim, poder compreender de quais formas as empresas mantém o relacionamento com o cliente e como o consumidor cria vínculos com a organização. Além disso, foi aprofundado brevemente o estudo sobre CRM com o objetivo de entender potenciais pontos positivos ou negativos na prática quando se considera a fidelização de consumidores e a garantia de sucesso e sustentabilidade da empresa.

Por fim, partindo da análise e interpretação dos conceitos, ideias e hipóteses significativas ao tema, foi elaborado um texto que traz as principais contribuições de grandes teóricos. O principal objetivo foi checar as vertentes das teorias e, a partir disso, escrever uma proposta com base nelas, trazendo os principais pontos sobre o relacionamento empresa-cliente. Desta forma foi possível se chegar à conclusão sobre um método que apresenta viabilidade para aplicação na prática, mesclando Economia Comportamental e marketing de relacionamento.

Gil (2002) afirma que uma das formas de se chegar a uma proposição é partindo de teorias, e a principal característica desse tipo de proposta é a possibilidade de ligação mais clara sobre um conjunto bastante amplo de conhecimentos das ciências, permitindo que sejam estabelecidas conexões sobre temas pertinentes à sociedade. Depois de construídas as devidas conclusões ainda seria importante o teste e aplicação empírica para comprovação, porém o foco principal esteve na elaboração de uma proposta. Sendo assim, a verificação empírica ficará para um próximo projeto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Economia Comportamental

2.1.1 Teorias, conceitos e definições

De acordo com Thaler (2015), economistas clássicos desconsideram qualquer fator que não influencia o pensamento de uma pessoa racional, porém esses fatores supostamente irrelevantes importam muito para sua teoria. Kahneman (2011) aborda o conceito de racional como maior deliberação, mais cálculo e menos entusiasmo, e, irracional como um conceito forte, que conota impulsividade e emotividade. É nesse mesmo sentido que, para Thaler (2015), entra a importância da Economia Comportamental, que seria uma modificação do pensamento econômico para incluir esses fatores considerados irrelevantes pelos clássicos racionais.

Simon (1970) afirma que alguns aspectos racionais no comportamento humano não deveriam ser interpretados como se todos fossem sempre ou geralmente racionais. Conway (2015) contribui dizendo que se fossemos mesmo racionais não seríamos levados por ofertas em que compramos um produto e levamos outro grátis, apenas julgaríamos nosso salário com base em seu nível absoluto. De acordo com Bianchi e Ávila (2015) se as pessoas fossem racionais a vida seria simples, pois só precisaríamos dar as informações necessárias e elas imediatamente tomariam boas decisões.

Ainda de acordo com Bianchi e Ávila (2015), a contínua crença na racionalidade das pessoas e dos mercados são dois pontos cegos no que diz respeito a modos de cometer erros. Nesse contexto, Simon (1970, p. 63) classifica o racionalismo como uma “concepção errônea que impregnou a teoria política de caráter utilitarista e grande parte da teoria econômica clássica, foi refutada de maneira decisiva pelos progressos atuais em psicologia e sociologia”. De acordo com Bianchi e Ávila (2015, p. 22) “por alguma razão, quando examinamos de perto algum exemplo da vida, a ilusão de comportamento sensato esmaece quase instantaneamente”.

> Enquanto construirmos o mundo à nossa volta pressupondo que as pessoas possuem capacidade cognitiva ilimitada e nenhuma emoção que interfira em nossas decisões, fracassaremos — frequentemente e em escalas cada vez maiores. Porém, se entendermos verdadeiramente as limitações humanas e projetarmos o mundo com base nessa noção, teremos produtos e mercados que serão muito mais compatíveis com nossa capacidade humana e que nos permitirão, por fim, florescer. (BIANCHI; ÁVILA, 2015, p. 24).

Sendo assim, conforme Conway (2015), a Economia Comportamental tem seu objetivo pautado no estudo do motivo pelo qual e como as pessoas agem irracionalmente. Bianchi e Ávila (2015, p. 26) definem Economia Comportamental como “o estudo das influências cognitivas, sociais e emocionais observadas sobre o comportamento econômico das pessoas”, empregando principalmente o método de experimentação para desenvolver teorias a respeito de tomada de decisão pelo ser humano.

Economistas comportamentais entendem que muitas das nossas escolhas não resultam de uma deliberação cuidadosa, pois “somos influenciados por informações lembradas, sentimentos gerados de modo automático e estímulos salientes no ambiente” (BIANCHI; ÁVILA, 2015, p. 26). Ávila (2015, p. 32) afirma que os economistas comportamentais têm buscado entender “como pequenas nuances em um contexto podem alterar completamente o resultado até mesmo de escolhas simples que tomamos no nosso dia a dia”.

Kahneman (2011), no mesmo sentido, diz que quando as pessoas se defrontam com situações de incerteza, elas não tendem a reagir de forma racional ou aleatória, mas sim de maneira previsível. Ele divide a vida mental em dois agentes que são igualmente necessários e atuam em conjunto, o Sistema 1 e o Sistema 2.

> O Sistema 1 opera automática e rapidamente, com pouco ou nenhum esforço e nenhuma percepção de controle voluntário. O Sistema 2 aloca atenção às atividades mentais laboriosas que o requisitam, incluindo cálculos complexos. As operações do Sistema 2 são muitas vezes associadas com a experiência subjetiva de atividade, escolha e concentração. (KAHNEMAN, 2011, p. 26).

Sendo assim, o Sistema 1 funciona mais automaticamente e gera intuições e sentimentos para o Sistema 2, que os entende e adota como crenças, agindo então conforme impressões e desejos, afirma Kahneman (2011). Por outro lado, “uma das tarefas do Sistema 2 é dominar os impulsos do Sistema 1 [...], o Sistema 2 é encarregado do autocontrole” (KAHNEMAN, 2011, p. 31).

Desta maneira, Kahneman (2011) entende que a vida se torna mais complexa para os economistas comportamentais do que para aqueles que seguem fielmente a teoria da racionalidade humana, pois nenhum economista comportamental será a favor de um Estado controlador, porém “a liberdade tem um custo, que é arcado pelos indivíduos que fazem escolhas ruins, e pela sociedade que se sente na obrigação de ajudá-los” (KAHNEMAN, 2011, p. 440). Kahneman (2011) afirma ainda que a decisão

de proteger ou não os indivíduos contra suas escolhas erradas é um dilema da Economia Comportamental.

No mesmo contexto, Thaler e Sunstein (2008) defendem que seja permitido que o Estado e outras instituições possam dar um certo “empurrão” – em inglês, *nudge* – para que as pessoas tomem as decisões que sejam de seus interesses em longo prazo, evitando escolhas erradas. Um *nudge*, então, seria qualquer aspecto que pode alterar o comportamento de uma forma previsível, sem proibir opções ou mudar de forma significativa os incentivos econômicos. *Nudges* não são imposições. Colocar as frutas ao nível do olhar é considerado um *nudge*, porém banir comida sem qualidade, não.

Por isso, Thaler e Sunstein (2008) entendem que as escolhas e suas consequências não podem ser evitadas, então devem ser oferecidos *nudges* que podem ajudar mais do que infligir danos e, isso seria a regra de ouro do paternalismo libertário.

> Richard Thaler e Cass Sunstein […] começaram a participar da formulação de políticas governamentais nos Estados Unidos já em 2008, durante a campanha presidencial do presidente Barack Obama. Em 2010, o governo do Reino Unido montou o “*Behavioural Insights Team”* (BIT), uma unidade especial dedicada a aplicar a ciência comportamental à política e aos serviços públicos. Em 2013 veio a noticia de que o governo americano estava formando uma equipe de *nudge* nessas mesmas linhas. (BIANCHI; ÁVILA, 2015, p. 26).

A Economia Comportamental e ciências comportamentais tem ampliado a caixa de ferramentas dos profissionais da área prática, investigando o comportamento real e incentivando uma cultura de “testar e aprender” entre os governos e as empresas, afirmam Bianchi e Ávila (2015).

> [...] nos últimos anos, começamos a vivenciar a consolidação da área internacionalmente. Um exemplo foi o *World Development Report* 2015, do Banco Mundial, intitulado *Mind, Society and Behavior*, que foi totalmente dedicado à economia comportamental e experimental em países em desenvolvimento. (ÁVILA, 2015, p. 36).

De acordo com Carvalho, Barbosa e Ponce (2018), a Economia Comportamental expande os limites da análise tradicional e introduz novos elementos para a compreensão do comportamento dos agentes econômicos, mesmo não sendo a única teoria a demonstrar as limitações do conceito de racionalidade. Segundo Ávila (2015) os economistas comportamentais têm abraçado o desafio em busca de um melhor

entendimento sobre influências comportamentais e inconscientes que ocorrem quando fazemos escolhas.

Ainda segundo Conway (2015), a Economia Comportamental combina economia e psicologia, permitindo uma melhor compreensão da mente e do cérebro e entendendo o que leva as pessoas agirem do modo como fazem. Nesse sentido, Bianchi e Ávila (2015, p. 29) afirmam que “a importância da economia corroborada pela psicologia refletiu-se mais tarde no conceito de ‘racionalidade limitada’”, sendo, para eles, esse conceito o fato de que nem todas as decisões são sempre ótimas.

Para Thaler e Sunstein (2008) o que permite que as pessoas possam tomar boas decisões são, em primeiro lugar, as experiências vividas, depois a boa disponibilidade de informações e, ainda, o retorno – em inglês, *feedback* – rápido. Nesse sentido, eles querem dizer que quanto mais notável e instantânea for a consequência de uma decisão, mais aprendemos a fazer melhores escolhas. Contudo, para Bianchi e Ávila (2015, p. 29) “existem restrições ao processamento de informações pelos seres humanos, por que há limites de conhecimento (ou de informação) e de capacidades computacionais”.

No mesmo contexto, Simon (1987) observa que os indivíduos querem ser racionais, porém não possuem habilidade, conhecimento e capacidade para tanto, sendo, de certa forma, limitadamente racionais. Para Simon (1987), podemos classificar os termos “racional”, relativo à tomada de decisão consciente e analítica; “não-racional”, relativo ao que é intuitivo e “irracional”, referente à tomada de decisão através de emoções. Sendo assim, ele enfatiza que não devemos confundir as decisões não-racionais, que derivam de certo julgamento, com aquelas que são irracionais, ou seja, tomadas através de emoções e momentos com estresse predominante.

Kahneman (2011), porém, entende que os humanos não são irracionais, mas frequentemente necessitam de ajuda para fazer julgamentos e tomar melhores decisões, as quais podem ser fornecidas, em alguns casos, por políticas públicas e instituições. De acordo com Bianchi e Ávila (2015), de fato é comum propor que o comportamento não racional, dito pelos economistas comportamentais, torna recomendável a intervenção de políticas públicas para incentivar cidadãos a tomarem boas decisões que gerem melhores consequências para eles e para a sociedade. Porém, observa que pode se tornar complicado para os reguladores construir um

ambiente ideal em que os consumidores não fiquem em desvantagem e a eficiência do mercado não seja atingida.

2.1.2 Métodos e aplicações em Economia Comportamental

“Historicamente, a opção metodológica da economia define uma ciência não experimental, mais próxima da astronomia e da meteorologia do que da química, da biologia e dos demais ramos da física.” (BIANCHI; SILVA FILHO, 2001, p. 133). Além disso, os clássicos enquadram a economia como pertencente ao quadro das ciências morais e sociais sendo, por isso, refratária ao método experimental. Nesse sentido, Bianchi e Silva Filho (2001) afirmam que os economistas clássicos entenderiam que são raras as circunstâncias em que o pesquisador poderia recorrer a experimentos controlados, aqueles especialmente elaborados para manter constantes as principais causas perturbadoras da situação observada.

Apesar disso, Bianchi e Silva Filho (2001) ainda constatam que o campo de estudos da economia experimental ganhou forças nos últimos anos e teve sua rede ampliada, abrangendo áreas diversas como bens públicos, problemas de coordenação, jogos de barganha, direitos de propriedade e instituições de mercados. Nesse sentido, classificam um experimento como, basicamente, a construção de uma situação artificial que simula alguns aspectos do mundo real para analisar situações e encontrar respostas para questionamentos pertinentes.

Quando se trata de Economia Comportamental, Bianchi e Ávila (2015) afirmam que o método experimental é predominante e que os experimentos podem ser conduzidos em diversos ambientes sendo os três mais tradicionais o laboratório, o campo e o natural. As principais diferenças estão no fato de que os experimentos em laboratório possuem ambiente e variáveis controladas, ou seja, os indivíduos sabem que estão no processo e isso pode afetar os resultados. Os experimentos em campo são parecidos com os de laboratório, porém sem controle sobre variáveis e com maior validade pois nem sempre os indivíduos sabem que estão participando de um processo. Já os naturais, em que os indivíduos não têm conhecimento de que estão passando pelo experimento, possuem ausência de controle sobre o ambiente e variáveis, o que gera alta validade, porém dificulta a replicação. Além disso, como ponto de destaque, a escolha entre os ambientes não é óbvia e deve ser avaliada pelo pesquisador, ponderando vantagens e desafios.

Contudo, Bianchi e Silva Filho (2001, p. 136), entendem que “está além das possibilidades do pesquisador, mesmo daqueles mais ascéticos dos laboratórios, eliminar completamente variações nas condições de todos os parâmetros do experimento”. Para Ávila (2015), as pesquisas utilizam como principal ferramenta os experimentos controlados para observar o comportamento do ser humano tendo em vista pequenas variações na forma ou contexto em que uma escolha é apresentada.

Ávila (2017) apresenta um exemplo clássico no que diz respeito ao método experimental em economia comportamental, destacando o impacto da prova social em decisões críticas de consumo. Em casos em que as pessoas possuem dificuldade para determinar a sua melhor escolha ou o formato apropriado para tomar a decisão, elas tendem a achar que os demais indivíduos possuem maior experiência e conhecimento na situação, passando a se espelharem neles.

> Um grupo de universitários passou de porta em porta distribuindo três tipos de incentivo para economia de energia: “economize dinheiro”, “salve o planeta”, “seja um bom cidadão”. Os apelos tiveram pouco efeito. Então resolveram mudar a abordagem informando às pessoas que seus vizinhos trocaram o ar-condicionado por ventiladores, para poupar energia. E o resultado foi uma redução significativa no gasto energético. (ÁVILA, 2017, p. 70).

O exemplo mostra que falar sobre princípios tocantes, como o meio ambiente, pode não ser o suficiente para que haja uma mudança de pensamento ou atitude. O que realmente gerou a alteração no comportamento foi o ponto em que se envolveu normas sociais. De acordo com Ávila (2017) o que os universitários fizeram foi construir um relatório para cada lar, comparando o consumo energético de cada vizinho que mora em casa similar. Sendo assim, ela destaca a importância da criação de estratégias com base no comportamento das pessoas.

Complementando, Bianchi e Silva Filho (2001, p. 136) afirmam que vários fatores têm impacto sobre o resultado de um experimento mesmo que o teste seja com intenção controlada pois, por exemplo, “a cor da parede da sala onde é realizado o experimento pode afetar o estado de espírito do sujeito”.

> [...] um caso simples e interessante citado pelo professor da Duke University, Dan Ariely, em seu livro *Previsivelmente irracional* (Editora Campus, 2008). Segundo o autor, a ideia surgiu quando ele notou que a revista *The Economist* estava oferecendo três opções de assinatura para clientes: uma assinatura digital da revista por US$ 59; uma da revista impressa por US$ 125; e um combo da assinatura digital e da revista impressa por US$ 125. Afinal, por que a *The Economist* ofereceria a opção apenas com a revista impressa? Para entender mais a fundo a estratégia, [...] separou aleatoriamente dois

> grupos. Para o primeiro ofereceu a versão da própria *The Economist* com as três opções (digital, impressa e combo). E para o segundo grupo retirou a opção do meio, oferecendo apenas a versão digital e o combo. O resultado foi impressionante. No primeiro caso, 16% escolheram a opção digital e 84% o combo. Já no segundo exemplo, em que se omitiu a opção do meio, 68% foram para a opção mais barata da assinatura digital e apenas 32% compradores escolheram o combo. (ÁVILA, 2015, p. 32).

Ávila (2015), desta forma, entende que as preferências do individuo são alteradas de maneira decisiva com a adição de um novo produto e, de maneira geral, o que se pode notar é que se um indivíduo prefere o produto A em relação ao produto B, a adição de um terceiro produto C pode inverter completamente essa preferência, fazendo com que o produto B se torne preferível ao produto A. Nesse sentido, Bianchi e Ávila (2015) observam que muitos profissionais podem optar por uma abordagem de domínio mais geral, aplicável a todos os casos e, outros, podem entender ser de maior utilidade um modelo específico a um determinado problema. Apesar disso, apenas “é importante não perder de vista que o objetivo dos experimentos é testar empiricamente teorias” (BIANCHI; SILVA FILHO, 2001, p. 145).

Sendo assim, Bianchi e Ávila (2015) afirmam que existem diferentes propósitos e aplicações para as teorias comportamentais e que os modelos variam de acordo com a interpretação, podendo servir para intervenção ou apenas explicação de fenômenos. Afirmam ainda que os economistas comportamentais tradicionais tendem a estudar fatores pessoais, sociais e ambientais enquanto os modelos que procuram juntar economia comportamental com outras disciplinas relacionadas focam mais em como o contexto e o ambiente de escolha podem influenciar o comportamento.

> Se os céticos ainda se encontrarem relutantes, podemos acrescentar que os experimentos são geralmente muito interessantes e suscitam novas idéias (sic). Se não são capazes de exercer um papel decisivo no falseamento ou na confirmação empírica de teorias, têm um potencial no sentido de gerar novas intuições e novas idéias (sic) sobre o comportamento econômico. (BIANCHI; SILVA FILHO, 2001, p. 151).

Desta forma, para Bianchi e Ávila (2015, p. 42), uma boa ferramenta comportamental é “uma lente conceitual e um auxiliar de decisões” que servem de apoio para o entendimento de problemas e formulação de soluções. Como quaisquer outros tipos de ferramenta, as comportamentais permitem melhor prática, diagnóstico, transferência de conhecimento e tomada de decisão, são flexíveis e podem ser aplicadas repetidamente, com o intuito de aumentar a eficiência. De acordo com o propósito, elas podem ser classificadas desde descritivas até mais orientadas para a

prática, pois “com o passar do tempo a ferramenta passa a representar uma abordagem que foi experimentada e posta à prova”.

Ávila (2017) ainda complementa que a Economia Comportamental tem abraçado o desafio de identificar conceitos que foram aplicados em decisões ao longo dos anos, especialmente aquelas voltadas ao marketing, as quais exigem um novo pensamento. Empresas e organizações têm trazido diferentes perspectivas e ferramentas para contribuir com essas investigações e testar os motores das decisões das pessoas com o objetivo de identificar atitudes, crenças, hábitos e valores significativos em uma determinada compra, por exemplo. Aqui, se considera tanto o universo virtual quando lojas e supermercados físicos.

Nesse sentido, Ávila (2017) entende que uma das principais ferramentas seria o posicionamento dos consumidores em um contexto mais real de decisão. Incentivos financeiros, que variam de acordo com a escolha a ser feita, podem ser um bom começo para comparar o impacto de fatores específicos em um comportamento. Estudos e experimentos como esses podem gerar ótimos dados e intuições – do inglês, *insights* – poderosas sobre fatores chave a serem levados em consideração quando se trata de consumo e comportamento de compra, seja ele para bens ou serviços vendidos virtual ou fisicamente.

Ávila (2017) ainda afirma que é normal entendermos que temos controle sobre nossas atitudes e escolhas, quando muitas vezes estamos executando um processo que já foi predeterminado pelo nosso cérebro, não havendo sequer a chance de pensarmos diferente. No mesmo contexto, ela elabora um simples passo a passo para aplicação de ciências comportamentais: observar através de um novo olhar, mapear vieses sem julgamento, ser criativo sem medo, testar quantas vezes forem necessárias, medir sem preconceitos, testar novamente sem apegos, implementar com foco e, observar o impacto.

2.2 Gestão de relacionamento com o cliente

2.2.1 Marketing de relacionamento: a busca pela fidelização de clientes

Rocha e Luce (2006, p. 87) definem o termo “marketing de relacionamento” como o campo de estudos que “analisa os relacionamentos entre as organizações e seus clientes, no âmbito da disciplina de Marketing”. Ainda, podemos classificar marketing

de relacionamento em duas subáreas, sendo a primeira, relacionamento entre organizações e clientes individuais e, a segunda, relacionamento entre as próprias organizações – o que eles chamam de "*business-to-business*" (ROCHA; LUCE, 2006, p. 88).

Para Kotler e Keller (2012, p. 18) "um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros", sendo importante que sejam mutuamente satisfatórios entre seus componentes-chave quando se trata especificamente de marketing de relacionamento. Larentis (2009) também enfatiza que algumas das principais características do marketing de relacionamento seriam a orientação para longo prazo e longevidade nas interações, interesse de ambas as partes em relacionamento duradouro e grande compromisso das organizações para com os consumidores.

Além disso, desenvolver relações sólidas exige a compreensão de competências, recursos, necessidades, metas e desejos, de acordo com Kotler e Keller (2012). Poser (2005), no mesmo sentido, entende que um fator muito importante para o relacionamento e que nos faz optar por um ou outro fornecedor ou fabricante é a possibilidade de obtermos uma solução para as nossas necessidades. Para ela, ainda, deveríamos ser foco total das empresas pois quando a emoção está envolvida, o preço tende a não se tornar um fator definitivo na escolha e é por isso que afirma que "nós somos lucrativos" para as organizações (POSER, 2005, p. 15).

Larentis (2009, p. 90), no mesmo contexto, entende que "estratégias de relacionamento buscam alcançar altos níveis de satisfação e lealdade dos clientes através de confiança, comprometimento e cooperação entre as partes envolvidas". Já Barreto e Crescitelli (2008, p. 96) afirmam que "o marketing de relacionamento pode ser entendido como o esforço da empresa em se relacionar com seus clientes atuais, visando a sua manutenção e maximização do seu potencial de negociação".

> [...] o marketing de relacionamento é, atualmente, um importante instrumento de gestão que pode auxiliar as empresas no estabelecimento e desenvolvimento de relações com seus – escassos e exigentes − clientes. Sua própria evolução indica que a relação com clientes deve gerar benefícios para ambas as partes ao longo do tempo e isso só pode ser atingido com um complexo e preciso processo de gerenciamento dos clientes. (BARRETO; CRESCITELLI, 2008, p. 101).

Kotler e Keller (2012) ainda reforçam que o marketing deve conduzir habilmente não só a gestão do relacionamento com o cliente, mas também com parceiros, através

de acordos, pois eles auxiliam na entrega de valor aos consumidores finais e todos se beneficiam com isso. Bogmann (2000) defende que o marketing é um processo constante de aprendizagem e mudanças, uma vez que as empresas estão sempre em interação com clientes e mercados, tendem a aprender a se adaptar e reagir de modo a se manterem competitivas.

Sendo assim, o marketing de relacionamento tem se movido de uma perspectiva transacional, em que as características eram mais voltadas a resultados e independência entre envolvidos, para uma perspectiva relacional, em que há criação de valor, interdependência e cooperação mútua, afirma Larentis (2009). Vavra (1993) complementa ainda que, nesse sentido, clientes fiéis são mais interessantes para empresas pois a probabilidade de que eles retornem é maior, o que gera segurança, sendo assim, ele entende que investimentos em novos clientes são maiores em escala financeira e menos vantajosos do que investimentos na base já existente de clientes.

Contudo, Larentis (2009, p. 80) entende que “efetuar ações de marketing de relacionamento não é uma tarefa fácil e de resultados rápidos”, pois existe uma dependência de interação entre pessoas. Ressaltando a importância do cuidado com os níveis de satisfação e da criação de valor para os clientes, Larentis (2009, p. 80) afirma que “também há necessidade de nível de confiança e comprometimento elevados, para que ocorra a cooperação e para que exista a mentalidade de ‘ganha-ganha’” entre empresas e consumidores.

Vavra (1993) complementa sobre os objetivos do marketing focado no cliente afirmando que eles estão voltados para obtenção de um valor pleno de duração de um cliente, assim como para um aumento do valor de duração de cada cliente constantemente e, para o uso dos lucros excedentes do sucessos dos objetivos anteriores para conquistar novos clientes, sendo o grande objetivo a longo prazo a competitividade, isto é, a sobrevivência e o crescimento de forma lucrativa. Para Larentis (2009, p. 80), “um dos marcos da competitividade de uma empresa que busque entregar valor superior ao cliente é o relacionamento, assim como o foco no mercado, mudanças organizacionais e competências”.

> O marketing de relacionamento tem tudo a ver com a geração de valor para o cliente – é isso que o satisfaz e faz com que ele seja fiel, permanecendo na empresa mesmo com os ataques constantes da concorrência. Mas, para saber o que o cliente valoriza, a empresa precisa conhecê-lo bem, ouvindo-o sempre e preocupando-se em dar continuidade aos diálogos iniciados com ele. Em outras palavras, ela precisa criar um relacionamento genuíno, algo “pessoal”. (SANTOS, 2015, p. 103).

Sob a mesma perspectiva, Rocha e Luce (2006) reforçam que as investigações sobre compradores e vendedores percebem os relacionamentos tendo como partida três características principais, sendo elas a sua natureza dinâmica, a perspectiva de longo prazo e a criação de valor. Ainda, existem diversos construtos envolvidos quando se fala sobre análise de gestão de relacionamento com cliente no âmbito organizacional, tais como confiança, equidade, comprometimento, cooperação, adaptação, intimidade, influência, poder, orientação para relacionamentos e valor dos relacionamentos, afirmam Rocha e Luce (2006).

Ainda de acordo com Kotler e Keller (2012), as empresas que buscam no marketing de relacionamento a expansão de seus lucros e vendas, devem investir tempo e dinheiro, especialmente para adquirir novos clientes e retê-los, podendo ampliar o volume dos negócios e, ainda, reduzir a taxa de deserção. Isso tudo através de estratégias que foquem sempre no aumento de valor da sua base de clientes, buscando uma construção de fidelidade a longo prazo. Para Ragins e Greco (2003), um bom relacionamento cria clientes leais às organizações.

2.2.2 Estratégias de relacionamento com o cliente

"Estratégias de relacionamento buscam alcançar altos níveis de satisfação e lealdade dos clientes através da confiança, comprometimento e cooperação entre as partes envolvidas." (LARENTIS, 2009, p. 90). Poser (2005) afirma que os processos estratégicos com o consumidor precisam ser totalmente dominados pela empresa, partindo de uma nova forma cultural implantada, para que todos estejam integralmente envolvidos em um objetivo comum. Santos (2015) também diz que para uma empresa alcançar seu público alvo, ela deve combinar ferramentas e estratégias efetivas de comunicação, permitindo a transmissão de valor para o cliente e a construção de um relacionamento.

De acordo com Kotler e Keller (2012) a gestão do relacionamento com o cliente – CRM, do inglês *customer relationship management* – é uma das principais estratégias, sendo uma forma de gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente, que busca sempre maximizar sua fidelidade. Além disso, para eles, o CRM permite que as empresas possam oferecer melhores atendimentos e, com base no que sabem sobre cada consumidor, podem customizar produtos e serviços. Para Ragins e Greco (2003), o CRM voltado para o marketing de

relacionamento pode fornecer informações úteis para os processos de desenvolvimento de produtos e gerenciamento da cadeia de suprimentos, agregando mais valor para a empresa e para o cliente. “O CRM é importante porque um dos grandes impulsionadores da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de clientes.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 142).

Ragins e Greco (2003) também entendem que o maior objetivo do CRM é mapear e delinear as percepções dos clientes sobre a organização e seus produtos e, através dessa identificação, gerar um conhecimento a respeito do consumidor para construir relações. Sendo assim, o CRM é tido como uma estratégia de negócio que visa assegurar toda e qualquer interação com o cliente. Ainda, para eles, o CRM pode ser utilizado para um entendimento mais profundo sobre o comportamento do consumidor, o que ajuda na construção de uma vantagem competitiva em relação a outras organizações.

Kotler e Keller (2012) citam quatro etapas fundamentais para aplicação do CRM. A primeira é identificar os clientes atuais e aqueles que podem ser potenciais, através de um rico banco de dados com informações de todos os canais e pontos de contato com o cliente; a segunda, diferenciar os clientes através de suas necessidades e valor para a empresa, assim poderá focar naqueles mais valiosos; a terceira, interagir com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos sólidos e, a quarta, customizar produtos e ofertas para clientes, utilizando os pontos de contato para facilitar a interação. Ainda sobre a importância de se ter foco em clientes de maior valor, Santos (2015) entende que empresas que direcionam esforços para todos os tipos de clientes, acabam não atingindo público algum, portanto, também acredita que é preciso afunilar e focar naqueles de maior valor.

Sendo assim, fica evidente que “profissionais de marketing passaram a defender uma abordagem de marketing local de ‘baixo para cima’, em vez da abordagem mais tradicional ‘de cima para baixo’” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 144). Para Santos (2015), algumas das formas de escolha e conquista de clientes seriam, primeiro, dividir grandes mercados em grupos menores, para separar os públicos que a empresa tem melhores condições de servir bem; depois, determinar o mercado-alvo, através da avaliação dos segmentos com base na atratividade e capacidade de competitividade da empresa. Além disso, para cada cliente selecionado, a empresa

deve ter um posicionamento específico, gerando impressões e sensações diferenciadas nos clientes se comparado aos produtos de seus concorrentes.

Poser (2005) ainda complementa que conhecer profundamente os cenários é fundamental para entender as necessidades e desejos dos clientes mais valiosos, pois isso traz mais resultado com menos esforço, uma vez que a sedução e a relação de confiança já estarão sendo construídas. De acordo com Vavra (1993), a empresa precisa conhecer tudo sobre seu produto ou serviço e como ou por qual motivo os clientes o compram. Assim, consegue fazer uma interação com perguntas mais corretas ao cliente, evitando aborrecer insatisfeitos ou desestimular os satisfeitos. Além disso, a empresa também deve dedicar-se a trabalhar com o cliente não apenas antes da venda, mas depois dela também, pois se muda a perspectiva de apenas efetivar uma venda, para realmente criar um relacionamento.

> Se você acha que a comunicação entre a empresa e o cliente acaba com a mensagem sobre um produto ou serviço, está totalmente errado. Na organização voltada para o marketing de relacionamento, “diálogo” é uma palavra de ordem: a conversa deve permanecer aquecida não apenas antes da compra, mas durante e, principalmente, depois dela. Só assim é possível conhecer mesmo os clientes e construir um relacionamento a longo prazo (e lucrativo) com eles. (SANTOS, 2015, p. 84).

No mesmo contexto, Ragins e Greco (2003) entendem que para se manter uma relação contínua com os clientes, durante e pós compra, é importante que se tenha um sistema inteligente e tecnológico para aplicação de um CRM efetivo. Contudo, o sistema por si só não é eficaz, é fundamental que a informação sobre o cliente seja utilizada de forma inteligente e estratégica, possibilitando um relacionamento contínuo. Enfatizam que podem ser utilizados diferentes sistemas de CRM para diferentes propósitos dentro de uma mesma organização e apresentam uma série de empresas que utilizaram a ferramenta CRM para auxiliar no estabelecimento e sustentabilidade do relacionamento com o cliente, desde redes de hotéis até financeiras e seguradoras – sendo assim, provam que qualquer setor pode utilizar da estratégia CRM para gerar bons relacionamentos com consumidores.

De acordo com Kumar e Reinartz (2006) as empresas que pretendem desenvolver uma estratégia de relacionamento com o cliente precisam considerar, em primeiro lugar, o comportamento geral dos consumidores. Para eles, isso pode acontecer através do aumento do uso de mídias sociais por diferentes plataformas, pois a companhia tem a possibilidade de aprender com seus clientes e entender quais

são realmente suas necessidades, executando diferentes e estratégicas formas de comunicação no meio em que os consumidores se sentem confortáveis. O aumento da utilização do uso de aplicativos para celulares também é citado como ponto importante, pois os aparelhos têm se tornado cada vez mais importantes no que diz respeito ao dia a dia das pessoas.

Ainda segundo Kumar e Reinartz (2006) grandes empresas, como Walmart, American Eagle e The New York Times têm utilizado das mídias sociais e aplicativos de celulares para manterem uma comunicação efetiva com seus consumidores, sempre se fazendo presentes. Isso pois as mudanças tecnológicas dos últimos anos permitem que todos estejam conectados a qualquer momento e em qualquer local, facilitando o contato através de plataformas como essas. Outro ponto destacado é a importância do papel das empresas no sentido de entenderem e aceitarem que as mudanças tecnológicas tendem a encaminhar, de forma geral, a um aumento do autoatendimento – do inglês, *self-service* – por exemplo em bancos, supermercados, farmácias e outros.

São justamente essas melhorias tecnológicas e o aumento da competitividade que estão tornando os consumidores mais exigentes, afirmam Kumar e Reinartz (2006). As pessoas têm procurado por realização pessoal, focando em suas necessidades e desejos individuais. Nesse sentido, afirmam que apenas produtos e serviços não são mais o suficiente no que diz respeito a essa satisfação pessoal. É necessário que sejam criadas memórias que possam engajar cada cliente de uma forma pessoal. Oferecer experiências é uma forma de as empresas se posicionarem e se diferenciarem das demais quando apenas o produto ou serviço não é mais suficiente para manter a fidelização do cliente.

Contudo, todas as vezes que as expectativas de um cliente são alcançadas, a empresa acaba aumentando sua barreira, tornando o próximo encontro ainda mais difícil de ser satisfeito. Kumar e Reinartz (2006) entendem que uma das formas de refletir os valores da empresa e manter as expectativas do cliente é que a companhia seja extremamente transparente, honesta e consistente em suas comunicações e naquilo que deseja transparecer a seus consumidores. Nesse sentido, para que seja construída uma estratégia baseada em CRM, é preciso entender as três perspectivas básicas classificadas por eles.

A primeira é chamada de nível funcional – do inglês, *functional level* – em que o sentido do CRM se mostra através de todos os processos que devem estar em pleno

funcionamento para que as tarefas relacionadas ao cliente possam ser executadas, tais como automação da força de venda e gerenciamento de campanhas. O CRM funcional está extremamente relacionado com a tecnologia. A segunda perspectiva é mais voltada para o cliente, chamada de nível de *front-end* voltada para o cliente – do inglês, *customer-facing front-end level* – fornece uma visão única do cliente em todos os canais de contato através de marketing, vendas e serviços, por exemplo. É uma maneira de gerenciar todo o relacionamento de forma sistemática. A terceira se refere a empresa como um todo, perspectiva chamada de nível em toda a empresa – do inglês, *company-wide level* – vê o CRM como uma orientação estratégica para implementar a centralidade do cliente em toda a organização e criar valor para os acionistas. A ideia é que o cliente seja foco de toda a organização, inclusive em setores que não são chaves para ele, como gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Nesse sentido, os principais elementos a serem considerados na prática para aplicação do CRM, de acordo com Kumar e Reinartz (2006), são: processos e iniciativas estratégicas, envolvendo toda a organização; seleção, mantendo o foco em consumidores com potencial a gerarem maior lucratividade; interações, tendendo sempre a manter um diálogo constante com os clientes; consumidores, podendo ser uma pessoa individual ou mercados inteiros dependendo do segmenta da empresa; e valor presente e futuro dos clientes, focando na maximização de lucro.

O CRM não é um resultado da tecnologia, mas sim uma decisão de negócio que é suportada pela tecnologia, por isso, ele é entendido como um conceito de gerenciamento que estabelece princípios de marketing para reconhecer as necessidades e balancear os interesses das empresas e dos consumidores. Com uma aplicação estratégica de CRM, uma empresa pode criar um ambiente que permite flexibilizar e suportar problemas relacionados a inovações de produtos, expectativas de clientes, globalização, surgimento de novas tecnologias e novos clientes potenciais.

Kumar e Reinartz (2006) ainda elencam cinco passos para implementação do CRM. O primeiro é a visão de CRM, que envolve basicamente os objetivos da companhia em relação ao gerenciamento de sua relação com os consumidores, sempre focando no valor do cliente. Construir um conceito de cliente de valor é considerado um bom começo, pois pode ser uma maneira de maximizar o tempo de vida útil do cliente para a organização. O segundo ponto é que seja construída uma cultura organizacional com orientação para o cliente, é necessário que os valores,

crenças, estratégias e ações da companhia tenham envolvimento com seu consumidor.

O terceiro passo está relacionado com a integração e alinhamento dos processos internos organizacionais, o qual envolve uma sincronização de sistemas e atividades que permitam a implementação dos princípios do CRM. Eles entendem que a experiência do consumidor quando interage com as áreas de vendas e serviços também depende de atividades internas, como desenvolvimento de produto, suporte de informática e recursos humanos, por exemplo. O quarto passo está ligado a informações e suporte tecnológico. O sucesso do CRM envolve coleta e análise complexa de dados sobre clientes e, nesse sentido, o suporte tecnológico ideal tem um papel central no que diz respeito a garantia de uma implementação efetiva, tornando o processo mais eficiente.

Por fim, como quinto passo, a implementação do CRM, a qual envolve processos e atividades rigorosas, pois para Kumar e Reinartz (2006) a estratégia não significa nada se não tiver uma boa execução. A execução envolve duas dimensões principais, sendo elas a dimensão do cliente, relacionada com as mudanças no perfil de relacionamento empresa-cliente e a dimensão do gerenciamento, que se refere a atividades e processos que constituem a parte analítica de dados, e a atividades operacionais, como as interações propriamente ditas em todos os ambientes de contato. Assim, Kumar e Reinartz (2006) concluem que poderá ser obtido um bom entendimento das necessidades, comportamento e expectativas dos consumidores, abrindo espaço para análises e tomada de decisão mais precisa em relação ao negócio, visando sua sustentabilidade e competitividade a longo prazo.

Por outro lado, Kotler e Keller (2012), apesar de apresentarem os pontos positivos, elencam também alguns itens como pontos fracos do CRM. O primeiro é o fato de que algumas situações não são propícias para criação de banco de dados, pois podem gerar perda de dinheiro e tempo, como para unidades de venda muito pequenas – por exemplo, chicletes e balas. Além disso, coletar, manipular e manter um bom banco de dados exige investimento financeiro e tecnológico em trabalhadores especializados e, ainda, pode acontecer que nem todos da empresa estejam com foco nos clientes e utilizem essa plataforma disponível – daí a importância do engajamento para mudança cultural organizacional.

Por outro lado, acrescentam que nem todos os clientes sempre querem um relacionamento com a empresa, em algumas situações é apenas uma compra por

algum motivo específico. Nem todas as premissas que sustentam o CRM se sustentam na prática, como por exemplo quando consumidores possuem ciência de sua importância para a empresa (em função da frequência com que compram) e pedem descontos por isso, se tornando menos lucrativos – o contrário do que dizem os estudos relacionados ao CRM que afirmam que serão encontrados clientes de valor, gerando maior retorno financeiro.

Além disso, Poser (2005) complementa afirmando que o não acompanhamento de resultados da gestão de relacionamento com o cliente é um dos grandes motivos do fracasso das estratégias baseadas em banco de dados, assim como a manipulação de dados por não especialistas e a coleta incorreta, que gera informações errôneas. Outro fator importante apontado é que a tecnologia é um meio de alavancar nossa estratégia, porém é apenas uma ferramenta, que deve ser utilizada de forma inteligente para gerar resultados, pois não é, sozinha, a solução para todos os problemas.

Portanto, para Barreto e Crescitelli (2013), é importante que o investimento em gestão de relacionamento seja muito bem avaliado através de sua eficácia, preferencialmente na fase em que é feita a concepção do todo. Se torna necessário e fundamental que haja uma transformação na cultura organizacional para que todos os colaboradores se sensibilizem quanto à importância dos clientes, podendo ocorrer através de treinamentos ou avaliação de desempenho.

2.3 Comportamento do consumidor e tomada de decisão

De acordo com Bauman (2008), o ser humano é dependente do consumo, sendo o ato de consumir uma necessidade nos indivíduos. Pinto e Batinga (2016) entendem que o consumo pode ser dito como um processo e mecanismo social, sendo um produtor de sentido e identidades. Um indivíduo passa por experiências, sensações e situações que o façam ter uma necessidade e agir em função dela. No mesmo sentido, Bauman (1999) afirma que na sociedade do consumo a relação entre necessidade e satisfação pode ser invertida, pois muitas vezes a rápida sensação de satisfação por algo logo tende a ser substituída por um novo desejo.

Poser (2005, p. 22) entende que o mercado cria “necessidades artificiais” e em um primeiro momento adquirimos por desejo, o qual se transforma em necessidade e, quando percebemos, não podemos mais prescindir daquele produto ou serviço pois

“seus criadores nos fazem acostumar a tê-lo”. Sendo assim, nossas decisões de consumo baseiam-se em apenas dois segmentos, a necessidade e o desejo. Nesse sentido, Kotler e Keller (2012) afirmam que o comportamento do consumidor seria o estudo de como as pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam bens e serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. No mesmo contexto, Bauman (2008) classifica as principais regras voltadas aos consumidores e objetos de consumo, as quais ele afirma valerem de forma geral para todos os mercados.

> Primeira: o destino final de toda mercadoria colocada à venda é ser consumida por compradores. Segunda: os compradores desejarão obter mercadorias para consumo se, e apenas se, consumi-las for algo que prometa satisfazer seus desejos. Terceira: o preço que o potencial consumidor em busca de satisfação está preparado para pagar pelas mercadorias em oferta dependerá da credibilidade dessa promessa e da intensidade desses desejos. (BAUMAN, 2008, p. 18).

Bauman (2008, p. 19) complementa observando que o encontro dos potenciais consumidores com os potenciais objetos de consumo tende a se tornar a principal unidade da rede de interação humana, por ele chamada de “sociedade de consumidores”, que se distingue por ser uma reconstrução das relações humanas partindo do padrão e semelhança das relações entre consumidores e objetos de consumo. Muitos estudiosos afirmam que a sociedade dos consumidores é apenas uma divisão entre coisas a serem escolhidas (mercadorias) e aqueles que escolhem (consumidores), contudo, para Bauman (2008) a sociedade de consumidores tem a importância que tem pois justamente não possui essa característica, seria então separada das outras formas de sociedade por apresentar um certo desconhecimento e falta de padrão.

Ávila (2017) elenca fatores investigados por economistas comportamentais que possuem papel chave em situações de consumo. O primeiro deles é o viés do presente, que apresenta a tendência de as pessoas preferirem o imediato uma vez que o tempo de impacto pela ação afeta suas decisões. Em seguida, a aversão a perdas, pois os indivíduos se esforçam mais para evitar perdas do que obter ganhos e, o viés do status quo, representando a preferência de uma pessoa por manter seu estado atual, mesmo se uma decisão proporcionasse um aumento em seu bem-estar. A prova social, mostrando como as ações de terceiros refletem no comportamento

para determinadas situações e, o viés da confirmação, em que as pessoas possuem tendência a confirmarem suas crenças ou hipóteses.

Ainda cita os fatores excesso de confiança, quando os indivíduos superestimam suas habilidades e capacidades de tomadas de decisão em relação a outros e, ancoragem, pois as decisões sempre são tomadas com base em uma referência, seja ela consciente ou inconsciente. A contabilidade mental, pois as pessoas possuem a característica de sempre recorrerem para contas mentais e, a opção padrão, que é uma resposta pronta caso não se escolha nada. Heurística também é apresentada, através dos atalhos que tomamos para fazer escolhas ou aquelas regras que simplificam a tomada de decisão e, por fim, a dor de pagamento, em que é observado que a forma de pagamento faz com que a ação seja mais ou menos difícil de ser tomada.

Nesse sentido, a Economia Comportamental tem aprofundado e expandido de maneira radical o entendimento sobre o processo decisório dos consumidores, afirmam Bianchi e Ávila (2015). Além disso, observam que muitos profissionais de marketing estão habituados com *nudges* e empresas investem muito dinheiro em recursos e tecnologias, enquanto na verdade elas acreditam que o ideal seria se as empresas construíssem um relacionamento mais forte com os clientes através de uma aplicação da Economia Comportamental de forma reflexiva, pois, desta forma, tendem a obter resultados mais apurados sobre o comportamento do consumidor.

“A mente de um comprador não é uma chapa em branco. Informações e experiências são refratadas pelas lentes das suas crenças e as informações que se chocarem com ela muito provavelmente serão rejeitadas.” (BIANCHI; ÁVILA, 2015, p. 136). Por essa razão entendem que o marketing com base em Economia Comportamental deveria iniciar sempre pela investigação sobre como as crenças se originam e de que forma guiam o comportamento dos consumidores.

Sendo assim, Bianchi e Ávila (2015) sugerem que uma primeira forma para descobrir essas crenças pode ser ampliando o uso de pesquisas observacionais relativamente simples para preencher lacunas entre o que os clientes dizem que pensam sobre um produto e como eles realmente se comportam em relação a ele. Essas lacunas a serem descobertas tendem a revelar crenças não declaradas pelos indivíduos, aquelas que as empresas realmente precisam considerar. Afirmam ser pouco provável que as entrevistas tradicionais e os grupos de discussões funcionem

para descobrir essas crenças não declaradas pois os consumidores geralmente não sabem e não estão cientes de como diferentes estímulos os afetam.

Sendo assim, conforme visto anteriormente, uma das primeiras coisas que um investigador que se envolve em pesquisas comportamentais tende a fazer é conduzir experimentos. De forma rápida logo tende a verificar que as pessoas normalmente agem de maneira surpreendente e essa forma surpreendente de agir é chamada de "anomalia" por Bianchi e Ávila (2015, p. 61). "As anomalias têm um papel importante na pesquisa em Economia Comportamental porque geralmente representam apenas o começo de um programa de pesquisa mais abrangente." (BIANCHI; ÁVILA, 2015, p. 64).

> Por "teoria padrão de preferência" tenho em mente, por exemplo, a teoria da utilidade esperada de preferência sob risco ou a teoria da curva de indiferença hicksiana. Anomalias são, portanto, comportamentos que simplesmente não se encaixam na teoria padrão. (BIANCHI; ÁVILA, 2015, p. 61).

Três exemplos clássicos de anomalias relacionadas à tomada de decisão individual, de acordo com Bianchi e Ávila (2015), são a reversão de preferências, efeito enquadramento – em inglês, *framing* – e efeito posse ou dotação. A reversão de preferência, basicamente, é a observação de que a ordem de preferência sobre itens varia de acordo com o procedimento utilizado para relembrá-las, o contrário da teoria padrão que sugere que as preferências são dadas e não variam da forma como são evocadas. O efeito *framing* é observado quando pequenas variações na apresentação de opções fazem com que ocorram mudanças expressivas na escolha da pessoa, mudanças as quais não deveriam afetar a escolha de acordo com a teoria padrão. O efeito posse se relaciona ao fato de que as pessoas tendem a valorizar mais algo quando é de posse sua, do que quando não é, ou seja, o valor é afetado de acordo com a posse, o que também não aconteceria de acordo com a teoria padrão.

Tendo como base a discussão sobre anomalias, Bianchi e Ávila (2015) elencam e relacionam cinco lições importantes sobre Economia Comportamental. A primeira é que existem limitações nas teorias formuladas até o momento; a segunda diz que anomalias são boas se encararmos seriamente e examinarmos suas causas, pois desempenham função importante e útil cientificamente, destacando as limitações do nosso conhecimento atual. A terceira é que a Economia Comportamental tende a nos levar a pensar de maneira diferente e mais ampla sobre o que realmente compõe uma boa teoria e a quarta lição é que a Economia Comportamental gera muitos novos

questionamentos. Por fim, como quinta lição, reconhecem que entender melhor como as pessoas se comportam pode ter implicações de grande importância, principalmente no nível da política.

Thaler e Sunstein (2008), a respeito da arquitetura da escolha, trazem algumas considerações sobre a questão de padrões predefinidos e afirmam que padrões podem ser poderosos. Além disso, são inevitáveis, uma vez que as pessoas tendem a adotar opções que exijam menos esforço ou menor resistência, lembrando sempre das discussões sobre inércia, viés do status quo e heurística que faz tender a opção do tanto faz. Essas forças implicam em uma determinada escolha e grande parte das pessoas normalmente escolhem o padrão, independente de ser bom ou não para elas no final. Ainda de acordo com Thaler e Sunstein (2008), essas tendências comportamentais podem ser reforçadas se o padrão vier com alguma sugestão implícita ou explícita de que seria o curso normal ou recomendado.

Nesse mesmo sentido, forçar uma escolha, ou seja, não determinar um padrão, pode ser um caminho melhor para aqueles a favor da liberdade, contudo humanos geralmente entendem a necessidade de escolha como um incômodo, preferindo o padrão. Normalmente, forçar a escolha de um indivíduo tende a ser a opção mais apropriada para decisões simples entre sim ou não ao invés de escolhas complexas afirmam Thaler e Sunstein (2008). Sobre a arquitetura da escolha, Thaler e Sunstein (2008) entendem que sim, os humanos cometem erros e que sistemas bem projetados podem auxiliar no sentido de evitar erros mais banais e apresentam o exemplo em que o usuário ao enviar um e-mail esqueceu de incluir o anexo e, o sistema ao ler a palavra anexo no corpo do e-mail, de forma inteligente, questionou antes de enviar perguntando se havia esquecido de incluir o arquivo.

Outro ponto importante levantado a respeito da arquitetura da escolha, já mencionado anteriormente, é de que a melhor maneira de ajudar indivíduos no que diz respeito a melhorar sua performance relativa à tomada de decisão é fornecer *feedback*, considerando que aprendemos com nossas experiências e algumas decisões são fáceis como escolher sabor de sorvete e outras nem tanto, como decidir qual é o tratamento médico ideal. Além disso, as pessoas adotam diferentes estratégias para tomar decisões dependendo do tamanho e complexidade das opções disponíveis. Quando nos deparamos com um reduzido número de pequenas e bem compreendidas alternativas, tendemos a examinar todos os atributos e, quando o conjunto de opções aumenta, tendemos a utilizar estratégias alternativas para facilitar

a tomada de decisão, o que pode ser um problema de acordo com Thaler e Sunstein (2008).

Para finalizar os estudos sobre arquitetura da escolha, Thaler e Sunstein (2008) levantam um último tópico importante, que são os preços e incentivos. Enfatizam que embora tenham apresentado fatores que são normalmente negligenciados pela teoria econômica tradicional, não pretendem sugerir que a mesma não seja importante. Portanto, o último tópico prova que acreditam em oferta e demanda e, por isso, os assim chamados arquitetos são os que devem pensar em incentivos pois arquitetos sensatos colocarão os incentivos certos nas pessoas certas. Além disso, Thaler e Sunstein (2008) apresentam como sugestão para se começar a pensar em incentivos a ideia de entender quem usa, quem escolhe, quem paga e quem lucra em uma troca.

Kotler e Keller (2012) tratam mais especificamente sobre decisões relacionadas ao comportamento de compra, entendendo que esse comportamento é influenciado principalmente por características do consumidor. As características podem ser classificadas em culturais, tendo como elementos importantes a subcultura e classe social; em sociais, através de grupos de referência, família, papeis sociais e status e em pessoais, como idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, situação financeira, personalidade, estilo de vida e valores. Além disso, classificam o fator cultural como sendo o de maior influência.

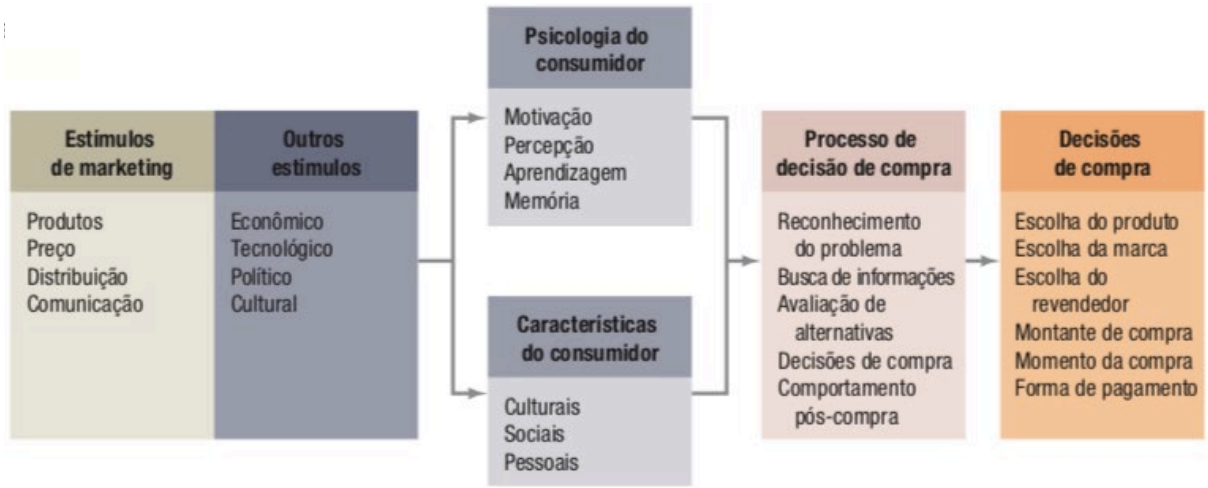
> A **cultura** é o principal determinante dos desejos e do comportamento de uma pessoa. Sob influência da família e outras importantes instituições, uma criança cresce exposta a valores como realização e sucesso, disposição, eficiência e praticidade, progresso, conforto material, individualismo, liberdade, bem-estar, humanitarismo e juventude. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 165, grifo do autor).

Kotler e Keller (2012) elencam quatro principais fatores psicológicos que possuem influência de peso durante a escolha dos consumidores, sendo eles motivação, percepção, aprendizagem e memória. Motivação no sentido que nossas necessidades podem se tornar um motivo quando atingem um certo grau de intensidade e um motivo pode levar a um impulso, ou seja, tende a levar uma pessoa a agir. A percepção no sentido de que um indivíduo interpreta, seleciona e organiza estímulos externos. Aprendizagem, pois somos capazes de aprender com experiências e modificar, com isso, o comportamento e a forma de interpretação. E memória, pois qualquer informação pode ser armazenada, sejam verbais, visuais, abstratas ou mesmo contextuais.

> Sigmund Freud concluiu que as forças psicológicas que formam o comportamento dos indivíduos são basicamente inconscientes e que ninguém chega a entender por completo as próprias motivações. Quando uma pessoa avalia marcas, ela reage não somente às possibilidades declaradas dessas marcas, mas também a outros sinais menos conscientes, como forma, tamanho, peso, material, cor. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 173).

Kotler e Keller (2012), portanto, defendem uma abordagem da tomada de decisão pelo consumidor mais voltada para a área de marketing. Em seu modelo, os impulsos iniciais se dão através de estímulos de marketing, como produtos, preço, forma de distribuição e comunicação. Em seguida, outros estímulos podem também influenciar a decisão de compra, como situações política e econômica, cultura e tecnologia. Conforme mencionado anteriormente, a psicologia e características do consumidor são ditas como fatores de considerável importância para a tomada de decisão. Por fim, ocorre o processo de decisão de compra, que é um modelo de cinco estágios – reconhecimento do problema ou necessidade; busca de informações; avaliação de alternativas e possibilidades de escolha; intenção através de influências externas ou decisão de compra tendo em vista suas preferências e comportamento ou experiência pós-compra – e a decisão de compra, que envolve escolha final do produto, o momento efetivo da compra, montante e, por fim, o pagamento.

Figura 1 – Modelo do comportamento do consumidor



Fonte: KOTLER; KELLER (2012, p. 172).

Thaler e Sunstein (2008) observam que o processo de tomada de decisão como um todo, ou a arquitetura da escolha – aquela que envolve os arquitetos e os tomadores de decisão – já se tornou algo muito difundido e inevitável, que afeta

frequentemente a forma como escolhemos ou decidimos. Ávila (2015) observa que as pesquisas em Economia Comportamental têm apresentado e facilitado o entendimento sobre o grande impacto que pode ser gerado quando ocorrem pequenas mudanças no contexto em que uma escolha está inserida, na forma como ela é apresentada, se é mostrado como outros se comportam na mesma situação, se é uma decisão fácil ou não, se é uma circunstância confortável, entre outros.

Ávila (2015) entende que todos esses fatores, muitas vezes ignorados, podem ser utilizados de forma inteligente na construção de estratégias de marketing efetivas, elaboração de produtos e ações que ajudam os indivíduos a terem melhores escolhas, sempre visando maximizar o seu bem-estar. “Nesse contexto, surge a economia comportamental e seus estudos experimentais para oferecer uma forma diferente de olhar para os indivíduos (e consumidores).” (ÁVILA, 2015, p. 35).

2.4 Tomada de decisão em organizações

Simon (1970) entende que a maior parte do comportamento de indivíduos dentro de organizações administrativas é planejado, ou seja, orientado para metas e objetivos. É justamente esta intencionalidade que dá sentido à administração, pois produz uma integração no sistema de comportamento da organização. “Se a administração consiste em realizar coisas por parte de grupos de pessoas, a existência de um objetivo se torna, portanto, o principal critério para determinar que coisas serão feitas.” (SIMON, 1970, p. 4).

Além disso, Simon (1970) entende que, de modo geral, pode-se dizer que todas as decisões são até certo ponto uma forma de acomodação. Isso pois, segundo ele, a alternativa escolhida nunca permitirá a realização completa de um objetivo, apenas representa a melhor opção para solucionar um problema dentro de determinada circunstância. O ambiente inevitavelmente influencia e limita as alternativas disponíveis e, a decisão final sempre vai depender da importância relativa que será dada aos diferentes objetivos e ao julgamento das possibilidades de um plano que garanta o alcance de cada um deles. Sendo assim, Simon (1970, p. 8) afirma que “as decisões devem ser tomadas à luz dos conhecimentos práticos e científicos do efeito que determinadas medidas terão sobre a realização de valores”.

Da mesma maneira, Simon (1970) entende que, com o objetivo de extrair o melhor resultado da tomada de decisão organizacional, deve-se distribuir as

responsabilidades, seguindo as particularidades e habilidades necessárias em cada escolha e, sempre garantindo que a pessoa que possui essas habilidades necessárias tome a frente para decidir. Ele entende também que subdividir decisões é muito mais complicado do que subdividir tarefas operacionais. Porém, conforme exemplificado, embora não seja racionalmente possível combinar a acuidade visual de um trabalhador com a mão firma de outro com o intuito de se ter maior precisão em determinada operação, é sim possível que o conhecimento de um engenheiro e de um advogado sejam combinados para melhorar a qualidade de uma decisão.

> A situação aumenta de complexidade sempre que existe mais de um individuo envolvido, porque, neste caso, as decisões dos outros terão que ser incluídas entre as diversas condições que cada um deles deve considerar ao tomar suas decisões. Em outras palavras, cada individuo deve saber quais serão as ações dos demais, afim de determinar de maneira adequada as consequências de suas próprias ações. Existe, na realidade, um círculo vicioso no que acabamos de examinar. Antes que A possa escolher racionalmente sua estratégia, precisa saber a estratégia escolhida por B; e antes que este possa escolher sua estratégia precisa conhecer a de A. (SIMON, 1970, p. 73).

Simon (1987), nesse sentido entende que os estilos de gestão analítico e intuitivo são complementares e não devem ser contrastados. Todos os gerentes precisam ser capazes de analisar problemas sistematicamente, através de ferramentas analíticas da ciência, mas também precisam ser capazes de responder a situações rapidamente, uma habilidade que requer o cultivo da intuição e bom julgamento ao longo de vários anos de experiência e treinamento. Para ele, o gerente efetivamente eficaz não escolhe entre abordagens analíticas e intuitivas dos problemas, ele tem o domínio de toda a gama de habilidades de gerenciamento e sabe aplicar quando cada uma se torna apropriada.

Ainda, Simon (1987) aborda dois conceitos importantes sobre tomadores de decisões em organizações, o primeiro são os especialistas – em inglês, *experts* – e o segundo são os novatos – em inglês, *novices*. A grande diferença de um *expert* para um *novice* está na experiência de cada um. Basicamente, o *expert* já passou por mais situações e possui padrões gravados que o ajudam na tomada de decisão mais rápida, enquanto o *novice* passou por menos experiência e, por isso, possui menos padrões gravados. Também afirma que um gerente experiente pode ser dito como um *expert* pois tem em sua memória um vasto conhecimento que foi adquirido através de treinamento e experiências, o qual pode ser organizado através de reconhecimento de informações associadas. Nesse sentido, para ele, um dos objetivos da ciência

cognitiva tem sido procurar entender diferenças entre o comportamento de *experts* e *novices* e, principalmente, encontrar a forma pela qual os novatos podem se tornar especialistas.

Partindo de pesquisas relacionadas a resolução de problemas e tomada de decisão por *experts* em organizações, Simon (1987) chega a duas principais conclusões. Primeiro, os especialistas geralmente encontram diagnósticos e soluções de forma rápida e intuitiva, sem conseguirem relatar como alcançaram esse resultado. Segundo, justamente essa capacidade pode ser melhor explicada através de um processo de reconhecimento de recuperação de um grande número de padrões armazenados na memória a longo prazo.

Kahneman (2015), acredita que tanto os indivíduos quanto os grupos organizacionais necessitam de mecanismos para revisar a forma pela qual suas decisões são tomadas. Além disso, não compreende o fato de que as companhias passam o tempo todo tomando decisões e não mantêm um registro, por isso não conseguem aprender com os próprios erros verificando um histórico. Segundo ele, essa falta de registro não ocorre acidentalmente, mas é proposital uma vez que os gestores não querem se ver confrontados com seus próprios equívocos.

> [...] a aversão a perdas influencia quase tudo. Em geral, a aversão a perdas é uma força no sentido da paralisia. As desvantagens de fazer qualquer movimento pesam mais do que as vantagens. Em situações de crise, de incerteza elevada, os efeitos da aversão a perdas são exacerbados. Logo, fica ainda mais difícil tomar qualquer decisão em um período de incertezas elevadas. (KAHNEMAN, 2015, p. 52).

Ainda sobre aversão a perdas, Kahneman, Knetsch e Thaler (1991) examinam a questão da escolha de risco. Eles afirmam que a conclusão central se refere ao fato de que tais escolhas podem ser melhor explicadas pois mudanças que tornam as coisas piores são mais relevantes, ou seja, possuem maior impacto sobre a decisão do que aquelas que geram melhorias ou ganhos. Sendo assim, a escolha tende a variar muito em função do valor de perda que irá gerar. Outro fator relevante considerado é que quando se busca escolher uma opção menos arriscada ou sem risco, todos os atributos em negociação e, inclusive outras transações relacionadas também tendem a ser avaliadas de acordo com os ganhos ou perdas para a tomada de decisão final.

Nesse sentido, Kahneman (2011) entende que as organizações tendem a ser melhores do que os indivíduos quando se trata de evitar erros, pois elas naturalmente

pensam mais lentamente e possuem o poder de impor procedimentos ordenados. Elas podem instituir aplicações de listas e exercícios mais elaborados que garantam que todos os procedimentos sejam checados antes de atingir o objetivo final, seja ele qual for. Segundo Kahneman (2011, p. 445), as organizações também podem encorajar uma cultura em que as pessoas fiquem atentas umas nas outras quando se aproximam de um campo minado pois "toda organização é uma fábrica de julgamentos e decisões" e, sendo assim, toda fábrica deveria ter maneiras de assegurar a qualidade de seus produtos durante projeto inicial, fabricação e inspeção final.

> Há uma conexão direta entre uma fofoca mais precisa na hora do cafezinho e decisões melhores. Os tomadores de decisão às vezes estão mais capacitados a imaginar as vozes dos fofoqueiros presentes e dos críticos futuros do que a escutar a hesitante voz de suas próprias dúvidas. Eles farão escolhas melhores quando tiverem confiança de que seus críticos são sofisticados e justos, e quando esperarem que sua decisão seja julgada pelo modo como foi tomada, não apenas pelas consequências que acarretou. (KAHNEMAN, 2011, p. 446).

Nesse sentido, Simon (1987) classifica como uma falha comum dos gerentes o fato de tenderem a adiar decisões difíceis. Frequentemente, o problema está relacionado a todas as alternativas possuírem consequências indesejadas e, quando as pessoas precisam escolher entre o menor dos males, elas não pesam o mal contra o pior. Elas simplesmente procuram buscar alternativas que não tenham resultados negativos e se as mesmas não estiverem disponíveis, é provável que a decisão continue a ser adiada, isso pois Simon (1987) entende que a escolha entre indesejáveis é um dilema para os indivíduos. As más consequências da decisão do gerente costumam ser ruins para outras pessoas e, nesse sentido, o comportamento de evitar a culpa tende a ser mais comum do que o de resolver problemas relativos a erros graves.

O que todas as situações de tomada de decisão têm em comum, para Simon (1987) é o fato de gerarem estresse, o qual é entendido como uma força poderosa que pode desviar a atenção em relação a urgências. Nesse sentido, a pressão do tempo também pode gerar respostas e soluções menos produtivas aos gerentes. Como exemplo, em situações com alto grau de estresse pode se identificar comportamento mais intuitivo para a tomada de decisão, ou seja, sem análise cuidadosa. Nesse sentido, Simon (1987) reforça que não se deve confundir as

decisões não racionais de *experts*, as quais derivam de intuição e julgamento, com aquelas decisões totalmente irracionais, influenciadas por emoções.

Ainda, Simon (1987) entende que a resposta de uma organização para um problema, seja ele causado por algum erro ou não, geralmente é olhar para trás e para frente. Para trás, pois consegue diagnosticar e estabelecer responsabilidade sobre aquela situação difícil e, para frente é possível encontrar um curso de ação a ser seguida para lidar com o problema. Simon (1970) diz que os indivíduos não podem conhecer diretamente as consequências de seu comportamento, o que na realidade acontece é a formação de uma série de expectativas sobre possíveis consequências, as quais se baseiam em relações empíricas já conhecidas e em informações relacionadas a situação existente.

> [...] o indivíduo, para comportar-se de maneira perfeitamente racional, nesse esquema, teria de dispor de uma descrição completa das consequências decorrentes de cada estratégia alternativa e de efetuar uma comparação entre elas. Teria de conhecer nos mínimos detalhes a maneira em que ocorreriam mudanças ao seu redor em decorrência do fato de ter-se comportado de uma maneira ao invés de outra, bem como de acompanhar as possíveis consequências de comportamento através de períodos de tempo, distância e escalas de valores ilimitados. Seria inconcebível, em tais condições, que o comportamento real exibisse qualquer traço de racionalidade. (SIMON, 1970, p. 71).

É justamente nesse sentido que Simon (1970) avalia a função do conhecimento no processo decisório pois apenas o conhecimento e experiência garantem que sejam determinadas antecipadamente as consequências de cada estratégia alternativa. Sendo assim, cabe aos gerentes selecionar um grupo de efeitos que consideram o melhor dentro de cada estratégia. O fim último do conhecimento, na medida em que fizer parte do processo decisório, é descobrir uma possibilidade única e original que corresponda a cada possível alternativa, mesmo que na prática o objetivo final seja alcançado apenas de maneira imperfeita.

Dessa forma Simon (1970) considera o conhecimento das consequências do comportamento como um importante fato de influência no processo de escolha. O segundo ponto reside nas preferências do indivíduo por um determinado grupo de consequências em relação a outro. Sendo assim, o problema de escolha consistiria, basicamente, em descrever as consequências, poder avaliar cada uma delas e vincular a comportamentos alternativos.

Além disso, o processo decisório organizacional, de forma geral, envolveria três etapas fundamentais para Simon (1970). A primeira etapa é chamada de

planejamento substantivo, em que o indivíduo ou a organização toma as decisões mais amplas, partindo dos principais valores que orientam suas atividades, dos métodos que irão utilizar para alcançar esses valores, do conhecimento, habilidades e informações necessárias dentro do limite da política estabelecida. Na segunda etapa, o chamado planejamento processual, são projetados e estabelecidos os mecanismos que irão canalizar informações e conhecimentos de maneira a permitir que as decisões mais específicas diárias fiquem de acordo com o plano substantivo. Basicamente é uma preparação do ambiente psicológico de decisão. E, por fim, na terceira etapa é executado o plano através de decisões e atividades diárias que se enquadram no arcabouço propiciado pelos planejamentos substantivo e processual.

Sendo assim, Simon (1987) afirma que quando os problemas a serem resolvidos são mais complexos, os processos de reconhecimento precisam ser organizados de uma forma coerente e é fundamental que sejam fornecidos os recursos e habilidades que permitam que as informações sejam desenhadas e recuperadas. Portanto, para ele, a intuição não é um processo independente da análise, ambos são componentes complementares essenciais de sistemas eficazes de tomada de decisão.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Conforme visto anteriormente, a Economia Comportamental pode ser dita como uma junção entre estudos de economia e psicologia ou como uma vertente das ciências econômicas que analisa a influência dos fatores cognitivos, culturais, emocionais, psicológicos e sociais nas decisões das pessoas. O propósito dos economistas comportamentais tem se mostrado bastante claro no que diz respeito a utilização de resultados empíricos, os quais devem ser estabelecidos com base na literatura de psicologia com o objetivo de enriquecer e complementar a descrição do comportamento e dos processos decisórios ligados a teoria econômica.

Nesse sentido, uma interpretação simples para comportamento dos indivíduos pode ser a forma com que irão reagir ao se depararem com estímulos externos e internos. Além disso, fica claro o intuito do estudo em busca de uma melhoria na parte psicológica dos modelos econômicos, com a expectativa de explicações e modelos mais consistentes para aplicação prática quando se fala em comportamento, seja ele organizacional ou de consumo. Alguns economistas comportamentais ainda entendem que o principal desafio se dá no sentido de uma tentativa de flexibilização dos modelos tradicionais em busca de uma aplicação mais voltada ao psicológico, porém sem gerar confusão por considerar e analisar tantos fatores ao mesmo tempo.

Portanto, é possível afirmar que a Economia Comportamental foge da linha tradicional quando trata de aspectos como a limitação da racionalidade humana e influência de diversos fatores na tomada de decisão. Importante ressaltar que o objetivo dos economistas comportamentais não é discutir a importância das teorias tradicionais focadas no homem econômico, tomador de decisão racional, ponderado e focado nos interesses pessoais, com capacidade ilimitada no que diz respeito ao processamento de informações. São levantados apenas pontos a serem repensados quando se afirma nas teorias tradicionais que os indivíduos sempre têm escolhas ótimas, que maximizam o bem-estar e a utilidade, e que as decisões independem de fatores como tempo e risco.

Desta forma, a aplicação prática em Economia Comportamental voltada para a metodologia experimental reflete uma busca e investigação por padrões de comportamento dos indivíduos. Assim, permitindo que sejam geradas conclusões para aplicação em modelos e, consequentemente, levando a um caminho que possa

auxiliar na aplicação de uma estratégia organizacional que busque o aumento da competitividade.

Um exemplo objetivo disso pode se dar em função da crise mundial que temos passado nos últimos meses, causada pela COVID-19, a qual teve início como uma epidemia na China e já atingiu a saúde da população de uma forma poderosa, afetando diretamente a economia global. Uma das principais medidas dos governos tem sido a conscientização pela higiene, e aqui o conceito de *nudge* teorizado por Thaler pode ser visto na prática. Recipientes com álcool logo na entrada das empresas, alcançando a vista de todos e sendo sinalizados para o uso geram não só estímulos visuais, como fazem com que as pessoas automaticamente higienizem suas mãos uma vez que está sendo facilitado o acesso. Outro ponto importante é a confiança gerada por organizações que prezam pela saúde e estão de acordo com as regras estabelecidas pelos governos. Em tempos de pandemia, credibilidade, boa reputação e segurança têm sido fatores chave para a preservação de relacionamento e retenção de clientes fidelizados a longo prazo.

Nesse sentido, empresas também têm utilizado de dados sobre clientes para executar marketing de precisão com o intuito de construir relacionamentos sólidos e duradouros com seus consumidores. As informações são fáceis de manipular, personalizar e enviar através de redes por uma velocidade impressionante. Contudo, ao mesmo tempo em que tem se tornado fácil chegar até os consumidores por meios eletrônicos e redes, as empresas também têm apresentado dificuldade no que diz respeito ao rápido e fácil acesso a formas de comparação entre produtos e preços. A comunicação entre os próprios consumidores tem se tornado mais ágil e comum, através de avaliações, comentários e experiências sobre os produtos e serviços. Sendo assim, o ganho de autonomia por parte dos clientes se tornou um desafio para muitas empresas que precisaram se adaptar a uma mudança de poder nos relacionamentos: o poder foi transferido das organizações para os consumidores.

Nesse contexto, a Economia Comportamental sugere uma realidade em que as pessoas decidem com base em seus hábitos e experiências pessoais, sendo fortemente influenciadas por fatores emocionais e comportamento de terceiros. É comum aceitarem soluções classificadas apenas como satisfatórias, pois tendem a decidir de forma intuitiva e rápida, evitando tomadas de decisões difíceis, bem como a teoria do impulsivo Sistema 1 de Kahneman.

Sendo assim, os economistas comportamentais buscam entender as escolhas individuais e de organizações partindo de uma visão alternativa sobre as pessoas e as influências conscientes e inconscientes que as afetam. Portanto, a busca é por um modelo de decisão que considere fatores mais realistas através da aplicação de métodos experimentais para investigação empírica sobre os possíveis desvios e diferenças em relação a ação racional considerada pelos economistas tradicionais.

Outro ponto que pode ser observado com relação a Economia Comportamental é que tem sido notada uma ascensão das considerações e estudos sobre o tema, tanto por parte de renomadas universidades que estão oferecendo programas específicos voltados à área, como através de estudos acadêmicos, periódicos, encontros globais e mais. Muito tem sido elaborado em busca de uma rápida evolução de modelos e teorias, os quais possuem grande potencial de contribuição para aplicações de estratégias que gerem um desenvolvimento em escala global, focando em sustentabilidade e ganhos sociais e econômicos, a partir da utilização da ciência econômica e psicologia.

3.1 Tomada de decisão empresarial e tomada de decisão de consumo

Basicamente, o comportamento do consumidor pode ser entendido como o estudo dos processos envolvidos na compra, uso e descarte de produtos e serviços, em busca da satisfação de desejos e necessidades. O consumo faz parte da vida e é fator indispensável pelos indivíduos, bem como Bauman afirma em sua teoria da sociedade do consumo. A identificação de desejos e necessidades já pode ser dita como uma primeira etapa quando se analisa o processo decisório como um todo, através da teoria de Kotler e Keller. Além disso, normalmente os indivíduos ainda buscam informações e referências por meio de amigos, família, propagandas, redes sociais, rótulos, embalagens e mais. A partir daí, avaliam alternativas, fazem a compra efetivamente e ainda passam pelo comportamento pós compra, o qual depende inteiramente da satisfação em relação ao produto ou serviço.

Já a tomada de decisão empresarial pode ser dita como aquela relacionada a todas as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar ações da organização. Nesse sentido, o desenvolvimento de organizações depende da adesão de contínuos métodos, programas ou padrões de trabalho. Aqui pode ser relacionada a teoria de Simon em função da diversidade de padrões comportamentais possíveis. As pessoas

tendem a racionalizar suas ações, porém não conseguem uma vez que não possuem a capacidade de abstrair todas as condições e possibilidades de resultados, ficando muitas vezes limitadas a regras pré-definidas para tomada de decisão em situações reais, o que tende a gerar maior segurança durante as escolhas.

Uma visão mais completa do comportamento do consumidor envolve não apenas o produto ou serviço adquiridos, mas como as organizações interessadas nessa compra podem influenciar o cliente, com o intuito de gerar relacionamentos sólidos que mantenham a competitividade e sustentabilidade da empresa a longo prazo. Por isso o estudo sobre necessidades, desejos e forma de agir dos consumidores tem se tornado tão importante para as organizações, pois é desta forma que é estabelecida a direção para executar ações eficazes e eficientes. Bem como consta na teoria de Kotler e Keller, esse estudo é fundamental para que os produtos e serviços corretos sejam entregues aos clientes corretos, da maneira correta. Sendo assim, conhecer os clientes e entender de que forma tomam decisões é essencial para que empresas mantenham ou elevem sua participação de mercado.

Um ponto importante no processo se dá através do entendimento sobre Economia Comportamental, pois todas as etapas do comportamento do consumidor de Kotler e Keller tendem a sofrer influências de fatores internos e externos. Por exemplo valores, crenças, princípios, fatores culturais, motivações, aprendizagens, padrões e atuação de grupos de referência e família, questões psicológicas que se referem a percepções e convicções próprias, ocupação, condição econômica, personalidade e, além disso, a experiência de vida. Sendo este último um ponto categórico quando são consideradas teorias relevantes de economistas comportamentais como Kahneman, Thaler e Ávila.

Fica evidente a posição de todos em relação ao que a experiência pode proporcionar: melhores decisões baseadas em momento vividos através da bagagem que se adquire com escolhas passadas. Portanto, tanto por parte de teóricos economistas comportamentais, quanto daqueles que estudam relacionamento com o cliente, este é um ponto de encontro e concordância no que diz respeito a decisões de consumo e escolhas estratégicas em organizações. Quanto mais experiência, melhores tendem a ser as decisões, no sentido de gerarem um maior bem-estar ou melhor resultado.

Quando se fala especialmente em decisão estratégica de negócio, é neste ponto que os *experts* conseguem tomar decisões mais rápidas a partir da intuição com base

em suas experiências – da teoria *novices* e *experts* de Simon. Além disso, pode também ser entendido que uma organização com bom funcionamento é aquela em que decisões são tomadas constantemente, pois quanto mais escolhas se faz, mais experiência se adquire. Por isso, a principal diferença de uma empresa de alta competitividade e sucesso para outra que não consegue manter sua sustentabilidade a longo prazo é a forma pela qual as escolhas são feitas. Aqui entra outro ponto em comum entre decisão organizacional e de consumo, pois assim como para os compradores os gestores também tendem a ser influenciados por fatores ditos como não racionais.

Esses fatores podem ser cognitivos, emocionais ou psicológicos. Gestores também sofrem com a pressão de resultado, tempo para tomada de decisão, situação organizacional, cenário econômico e mais. É por isso que dentro de uma mesma empresa existem diversos tipos de decisões, desde rotineiras, até as táticas e operacionais, podendo ser estabelecidas em diferentes níveis hierárquicos. É de fundamental importância que as empresas consigam se adaptar a mudanças rápidas de mercado para enfrentarem os desafios impostos da melhor maneira possível e, a partir disso, fazerem escolhas mais embasadas e seguras que visem sempre crescimento e competitividade, através de relacionamentos duradouros com seus consumidores. Por isso, o processo de tomada de decisão é extremamente importante para o pleno funcionamento da empresa.

Portanto, decisões empresariais e escolhas de consumo possuem em comum o fato de que podem ser influenciadas e baseadas em diversos fatores. Ocorram as decisões através de escolhas intuitivas do Sistema 1 de Kahneman, ou por meio de análise de informações mais complexas do mais racional Sistema 2, todas possuem influência de fatores externos e internos. Além disso, a discussão pode ser enriquecida através dos estilos de gestão analítico e intuitivo da teoria de Simon, os quais devem ser complementares e não contrastados, da mesma forma como Kahneman se refere a seus dois Sistemas.

Sendo assim, se percebe uma conexão entre as teorias no sentido de que deve haver um esforço para que as decisões sejam feitas não apenas com base na intuição ou na total racionalidade, mas que haja uma compensação entre as duas formas de pensar e agir, para que então se chegue a uma escolha que possa gerar maiores benefícios. Mesmo que Simon demonstre mais o mundo corporativo e Kahneman trabalhe mais a tomada de decisão como um todo, os dois podem ser conectados.

Desta forma, os seus princípios se complementam no que diz respeito a escolhas, ambos concordando que o melhor resultado vem de uma combinação entre intuição e racionalidade.

3.2 Economia Comportamental e CRM

Conforme já mencionado, a Economia Comportamental mescla economia com psicologia, incluindo diversos outros campos de estudo bem como o marketing, relacionamento e tomada de decisão. Sendo assim, compreender as escolhas dos indivíduos e organizações é um ponto chave, uma vez que na prática não existe uma teoria da maneira como as pessoas devem fazer, mas sim um entendimento sobre como elas realmente fazem se comparado ao que pensam ou sentem. Isso pois os indivíduos do mundo real raciocinam utilizando inúmeros atalhos que muitas vezes partem de vieses previsíveis pela ciência comportamental. Eles têm preferências, interpretam informações e seguem normas culturais durante o processo em que decidem ou escolhem.

Portanto, entende-se que é possível que sejam feitas predições mais acuradas com base em métodos e suposições dos economistas comportamentais. Por isso, tem se estudado tanto sobre diretrizes e formas de aplicação das teorias em pessoas reais, que possuem emoções e que podem ser influenciadas e limitadas no modo de pensar. É justamente nesse ponto que se nota a importância do método experimental uma vez que a Economia Comportamental leva a um caminho de decisões melhores dentro de determinados contextos, mas não a uma exatidão de números e índices de resultado. Não deixa de ser uma forma de pensamento diferente, em busca de desafios e soluções simples e melhores, com base na tentativa e erro.

Ideias geradas precisam ser testadas e isso exige estratégia e conhecimentos sobre formas de experimentação. Para tanto, não somente são importantes ferramentas poderosas, simples e de fácil entendimento, mas também são necessários modelos que apresentem resultados reais em relação a tomada de decisão de consumo e empresarial. Nesse sentido, quando se fala em relacionamentos duradouros com os consumidores, a abordagem comportamental mostra que o desafio se dá no sentido de criar experiências e crenças, ao invés de apenas fazer alterações no produto.

As referências estudadas mostram que é natural que sejam feitos julgamentos iniciais sobre serviços ou produtos com base em intuição, porém esses julgamentos iniciais e rápidos tendem a modular a forma como as experiências são encaradas pelas pessoas. Assim, além do foco em novas e intensas experiências se nota a necessidade de criação de crenças, que mantenham o cliente fiel no longo prazo. Isso pois se um indivíduo prevê que não irá gostar de algo e passar pela experiência de forma positiva, mesmo assim suas recordações tendem a focar no que ele acredita e não realmente no que aconteceu. Contudo, economistas comportamentais entendem que se a experiência for avaliada de forma que invalide as expectativas (seria enquanto acontece ou logo após), então as chances de uma mudança de crença se elevam. A recordação da experiência poderia se tornar mais forte nesse sentido.

O que tem se notado na prática é uma curiosidade por parte das organizações em relação as metodologias que envolvem Economia Comportamental. Porém, grande parte dos recursos parecem estar alocados já nas metodologias existentes de relacionamento com o cliente, como o CRM, através da coleta e análise de dados brutos dos consumidores que não consideram experiências, influências e tomadas de decisão. Existe um certo hábito e conforto em relação ao método clássico, que parte de métricas, indicadores, estatísticas e números para análise. Contudo, cabe o questionamento de como as técnicas dos economistas comportamentais poderiam ser aplicadas para mostrar ganhos de sua estratégia experimental com base em tomada de decisão, em pensamentos intuitivos, emocionais, em pessoas limitadas e influenciadas. É preciso gerar um entusiasmo com essa nova maneira de pensar.

Quando são analisados os métodos, aplicações e funcionalidades do CRM fica claro que ele foi estabelecido para definir uma série de sistemas ou ferramentas que guardam informações para relacionar as mesmas de forma inteligente e, assim, gerar uma forma de contato com os clientes. Portanto, é uma plataforma de gestão que possui um conjunto de ações para gerenciar processos. O CRM compila e organiza informações dos clientes. Além disso, captura e-mails e outros contatos feitos por eles. Sendo assim, é uma forma de dispensar processos obsoletos e esforços bastante manuais, para que se possa encontrar rapidamente dados através de um estoque robusto.

Entre os dados mais comuns armazenados em um CRM estão o histórico de interação do consumidor com a empresa através de sites, ligações e e-mails. Também os produtos e serviços que mais consomem e em qual classificação o cliente se

encontra no sentido de ser apenas um visitante, uma oportunidade ou então um consumidor tradicional. Ter essas informações em mãos parece ser um grande passo para aumento de vendas e eficácia de campanhas. Além disso, os principais estudiosos sobre o tema entendem que esta é uma maneira de fazer um atendimento individual e personalizado, uma vez que os detalhes sobre o cliente foram desvendados através de um banco de dados. Porém, um ponto muito importante é o tratamento destas informações tendo em vista que muitas vezes o número de dados pode ser consideravelmente grande e, se não forem armazenados e gerenciados de maneira a favorecer as decisões estratégicas da empresa, podem gerar confusão.

Outro ponto relevante nesta análise são as influências de fatores externos e internos no momento de cada compra dos clientes ou então quando ocorrem as interações com a empresa. Este é um fator trazido pelos economistas comportamentais, porém ao tratarmos apenas da ferramenta CRM podem ser notadas algumas lacunas no que diz respeito a isso. O grande número de dados robustos tende a mostrar apenas a decisão ou ação já efetuada e não o que existe no sentido de experiências e vivências por trás dela. É nesse sentido que pode ser estabelecida mais uma conexão entre Economia Comportamental e CRM, uma vez que o CRM vai capturar as informações e a Economia Comportamental torna mais presente a interpretação dos acontecimentos, gerando maior confiabilidade nas análises com base em fatores reais da tomada da decisão.

Portanto, o que os economistas comportamentais trazem como principal contribuição para o tema é o fato de que todos os indivíduos sempre são influenciados e agem de acordo com outros acontecimentos. Algumas vezes um problema pode estar vinculado a um dia ruim, uma vez que em um bom momento a tendência é que esse problema não seja visto da mesma forma. Isso é natural e está tudo bem de acordo com os estudiosos. O ponto é que as empresas deveriam levar essas considerações em conta no momento de avaliarem os dados, interações, e-mails ou outras formas de contato dos clientes. É preciso trabalhar partindo do entendimento de que as pessoas são influenciadas principalmente por experiências, crenças e valores, e apenas frases, comentários ou números de um banco de dados não são capazes de mostrar isso.

É por isso que Ávila, Thaler e Kahneman fazem com que este tema de criação de experiências, de *nudges*, de decisão com base em intuição e decisão com base em racionalidade sejam tão presentes em Economia Comportamental. Assim como

Simon, que também reforça a questão da diferença entre tomadores de decisão com mais e menos experiências e até mesmo Kotler e Keller, que apresentam um modelo de comportamento do consumidor com base em estímulos e características.

Portanto, o que se pode notar em relação a diferenças entre a metodologia prática do CRM e da Economia Comportamental é justamente isso: enquanto os economistas comportamentais buscam entender as decisões com base em experiências e influências externas e internas, os estudiosos sobre CRM entendem as decisões com base em dados oriundos de interações dos clientes com a empresa, os quais não possuem como característica a observação de influências e outros pontos que podem direcionar para uma escolha, ação, modo de agir ou outro. No CRM apenas é analisado o dado físico e o que ele representa teoricamente, e na Economia Comportamental são analisados dados físicos também, porém com base em experiências e impacto de *nudges*.

Ou seja, o que se pode notar é um grande potencial em um modelo que seja composto pelas teorias de CRM e Economia Comportamental como um conjunto, em que uma complementa a outra e as duas têm seu papel fundamental nas informações geradas para escolhas de estratégias que possam fidelizar clientes a longo prazo e garantir a sustentabilidade da empresa, assim como sua competitividade e participação de mercado. Basicamente o CRM tem sua contribuição quando se fala em compilação de grande número de dados, facilidade para encontrar informações e garantia de histórico. Já a Economia Comportamental entra como um ponto de referência para que a análise de todos os dados compilados seja feita mais próxima da realidade possível, sempre considerando tomada de decisão com base em indivíduos não racionais e indivíduos influenciados por questões externas e internas.

4 CONCLUSÃO

Partindo dos estudos sobre Economia Comportamental e CRM, fica evidente que empresas que objetivam desenvolver uma estratégia de relacionamento com seus clientes devem considerar, como fator número um, o comportamento dos consumidores. As organizações precisam aprender com os próprios clientes a entender quais são suas reais necessidades, através de diferentes meios de comunicação e interação que os mantenham confortáveis para que as informações possam ser extraídas de maneira simples e ágil.

Em tempos de pandemia de COVID-19, o aumento da utilização de mídias sociais tem se destacado como mais um ponto importante no que diz respeito a estabelecer conexões e relacionamentos, gerando não só uma fonte de informação sobre consumidores, mas também uma forma de comunicação mais efetiva com os clientes. Nesse sentido, mudanças constantes na tecnologia têm permitido o acesso de milhares de pessoas, garantindo um meio de contato entre empresas e consumidores. O entendimento e adaptação por parte das organizações em relação a situação de pandemia, através do foco para mudanças de paradigmas tecnológicos, tem feito a diferença para aquelas que pretendem manter sua competitividade perante um mercado repleto de opções para os consumidores.

O estudo das referências mostra que a mente e forma de pensar das pessoas nunca é ou será uma tela em branco. Todos são influenciados por fatores psicológicos, cognitivos ou emocionais. Experiências são refletidas em cada tomada de decisão. Cabe, portanto, às organizações o papel de entender quem e por qual motivo usam, escolhem ou trocam, para assim pensar em incentivos e estratégias que despertem o interesse dos consumidores por relacionamentos continuados. Estímulos de marketing podem auxiliar, como produtos, preços e distribuição, uma vez que os indivíduos, como seres não racionais, tendem a consumir por desejos e necessidades.

Por este motivo é tão importante a revisão a respeito da forma pela qual as decisões são tomadas. Se torna necessário o apoio de mecanismos e ferramentas que possam auxiliar no entendimento por parte das organizações em relação a escolha dos consumidores. Esta é uma grande contribuição da Economia Comportamental. Além disso, algumas empresas tendem a não manter histórico sobre suas decisões e as decisões de seus consumidores, o que é fundamental para questões futuras. A experiência dos *experts* em conjunto com uma base de dados

históricos deve ser o diferencial de uma organização que busca seu crescimento em participação no mercado. O histórico do CRM apresenta seu ponto forte nesse sentido. Portanto, cabe aos gestores selecionarem o grupo de efeitos que acreditam ser a melhor estratégia, sempre focando no entendimento sobre o comportamento de seus consumidores e histórico relevante que possa contribuir para a tomada de decisão mais assertiva.

Complementando, credibilidade e boa reputação são fatores importantes quando se fala em retenção e fidelização de clientes e relacionamento a longo prazo com consumidores. Durante a pandemia, segurança também tem sido um fator chave. Nesse sentido, organizações têm utilizado de dados sobre clientes para execução de estratégias mais precisas que visam construir um relacionamento sólido e duradouro com base em dados históricos de suas decisões de compra. Por este motivo, conhecer os clientes tem se tornado um fator fundamental para que as empresas mantenham seu crescimento constante, verificando o que levou aquele cliente específico a consumir aquele produto específico, naquele momento específico, e entendendo quais fatores e experiências estão por trás da decisão que consta no banco de dados.

Além disso, gestores também são influenciados por fatores internos e externos e por este motivo são vistos como não racionais, assim como todos os demais indivíduos compradores. É nesse sentido que a experiência é um fator importante nas teorias analisadas, pois pode proporcionar melhores e mais seguras escolhas, baseadas em aprendizados com decisões anteriores. Portanto, podendo constantemente influenciar as escolhas de consumo e escolhas estratégicas em organizações.

Neste sentido, ficam evidentes os pontos de encontro entre as teorias relacionadas a Economia Comportamental e CRM. É de considerável importância que as empresas mantenham sua capacidade de rápida adaptação de mercado partindo de problemas e desafios para escolhas embasadas em experiência, permitindo segurança na tomada de decisão estratégica e sempre visando o crescimento e competitividade, através de relacionamentos duradouros com seus consumidores.

Sendo assim, fica clara a conexão entre as teorias no sentido de que deve haver um esforço para que as decisões sejam tomadas com base nos históricos garantidos pelo CRM e no entendimento do comportamento dos indivíduos garantido pela Economia Comportamental. Um balanceamento entre as duas formas de pensar e agir tem potencial para originar escolhas que possam gerar maiores ganhos sociais e

econômicos, partindo de um modelo que estabeleça o que há de melhor em cada teoria. Cada qual com seu papel fundamental nas informações geradas para escolhas de estratégias que possam fidelizar clientes a longo prazo e garantir a sustentabilidade da empresa, assim como sua competitividade e participação de mercado.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Flávia. A economia comportamental: um novo olhar para o ser humano. *Revista da ESPM,* São Paulo, v. 98, n. 3, p. 32-37, maio/jun. 2015.

ÁVILA, Flávia. Quando segmentações por classe social perdem a importância: uma nova perspectiva baseada na economia comportamental. *Revista da ESPM,* São Paulo, v. 23, n. 2, p. 68-73, maio/jun. 2017.

BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. *Marketing de relacionamento:* como implantar e avaliar resultados. São Paulo: Pearson, 2013.

BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. O futuro do marketing de relacionamento. *Revista da ESPM,* São Paulo, v. 15, n. 4, p. 96-101, jul./ago. 2008.

BAUMAN, Zygmunt. *Globalização:* as consequências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BAUMAN, Zygmunt. *Vida para consumo:* a transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BIANCHI, A. M.; ÁVILA, F. (org.). *Guia de Economia Comportamental e Experimental.* São Paulo: EconomiaComportamental.org, 2015.

BIANCHI, A. M.; SILVA FILHO, G. A. Economistas de avental branco: uma defesa do método experimental na economia. *Revista de Economia Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 129-154, jul./dez. 2001.

BOGMANN, Itzhak M. *Marketing de relacionamento:* estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

CARVALHO, V. M.; BARBOSA, V. J. M.; PONCE, P. P. Economia comportamental e análise antitruste: o homo economicus de cara com o homo sapiens. *Jota,* São Paulo, 02 fev. 2018. Disponível em: <https://www.jota.info/paywall?redirect_to=//www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/fronteiras-concorrencia-regulacao/economia-comportamental-e-analise-antitruste-02022018>. Acesso em: 14 abr. 2020.

CONWAY, Edmund. *50 ideias de economia que você precisa conhecer.* São Paulo: Planeta, 2015.

GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAHNEMAN, D; KNETSCH, J. L.; THALER R. H. The endowment effect, loss aversion and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, Nashville, v. 5, n. 1, p. 193-206, jan. 1991.

KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e Devagar:* duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

KAHNEMAN, Daniel. Tomada de decisão em tempos de incerteza. [Entrevista concedida a] Alexandre Teixeira de Lima. *Revista da ESPM*, São Paulo, v. 97, n. 2, p. 50-55, abr. 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing.* São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUMAR, V.; REINARTZ, W. *Customer relationship management:* concept, strategy and tools. Berlim: Springer, 2006.

LARENTIS, Fabiano. *Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento.* Curitiba: IESDE, 2009.

PINTO, M. R.; BATINGA G. L. O consumo consciente no contexto do consumismo moderno: algumas reflexões. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional,* Recife, v. 14, n. 1, p. 30-43, maio 2016.

POSER, Denise Von. *Marketing de relacionamento:* maior lucratividade para empresas vencedoras. Barueri: Manole, 2005.

RAGINS, E. J.; GRECO, A. J. Customer relationship management and e-business: more than a software solution. *Review of Business,* Nova Iorque, v. 24, n. 1, p. 25-30, jan. 2003.

ROCHA, A.; LUCE, F.B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. *Revista de Administração de Empresas,* São Paulo, v. 46, n. 3, p. 87-93, jul./set. 2006.

SANTOS, Adriane Schimainski (Org.). *Marketing de relacionamento.* São Paulo: Pearson, 2015.

SIMON, Herbert A. Making management Decisions: the role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive,* Nova Iorque, v. 1, n. 1, p. 57-64, fev. 1987.

SIMON, Herbert. A. *Comportamento Administrativo:* estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

THALER, Richard H. Unless You Are Spock, Irrelevant Things Matter in Economic Behavior. *The New York Times,* Nova Iorque, maio 2015. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2015/05/10/upshot/unless-you-are-spock-irrelevant-things-matter-in-economic-behavior.html>. Acesso em: 13 abr. 2020.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN, C. R. *Nudge:* improving decisions about health, wealth, and happiness. Michigan: Caravan, 2008.

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