

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA O PÚBLICO DE BAIXA RENDA:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO VAREJO DE ELETRODOMÉSTICOS**

Autor: Sérgio de Souza e Silva

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

São Paulo

2008

Prof.^a Dr.^a Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

SÉRGIO DE SOUZA E SILVA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA O PÚBLICO DE BAIXA RENDA:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO VAREJO DE ELETRODOMÉSTICOS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

São Paulo

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Silva, Sérgio de Souza e

Marketing de relacionamento para o público de baixa renda : um estudo exploratório no varejo de eletrodomésticos / Sérgio de Souza e Silva. -- São Paulo, 2008.

183 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2008

Bibliografia.

1. Marketing de relacionamento 2. Varejo 3. Estudo de caso I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.812

**A meus pais,
Amélia e Leônidas, pela orientação,
estímulo e amor dedicados a mim e a minhas irmãs.**

AGRADECIMENTOS

A meu orientador, Prof. Dr. Edson Crescitelli, pelo envolvimento desde os primeiros dias do programa de pós-graduação, sempre iluminando minhas opções e escolhas, e pelas contribuições ao desenvolvimento desta dissertação. A ele e à Prof.^a Dr.^a Ana Ikeda, agradeço especialmente, pelos exemplos profissionais e acadêmicos que me serviram de inspiração para iniciar um novo ciclo de formação, partindo da área de propaganda e publicidade para a de administração de empresas.

Ao Prof. Dr. Marcos Campomar, pela disciplina Marketing de Varejo e de Serviços, que foi decisiva para a definição de tema deste estudo.

Aos colegas dos PPGA/FEA/USP, em especial aos amigos oriundos da Central de Ensino, pelas boas conversas, bom humor e companheirismo demonstrado nas noites e finais de semana de trabalho duro.

Às funcionárias da biblioteca da FEA, minha grande admiração pela presteza e atenção, todas as vezes em que fui à biblioteca, mesmo antes de iniciar o PPGA.

Aos profissionais das empresas pesquisadas, obrigado pelo tempo e pelas informações enviadas para a confecção deste estudo.

A meu chefe e grande apoiador, Paulo Guerchfeld, pela coragem e incentivo para que eu pudesse prosseguir em minha formação acadêmica. A meu colega Luis Dix pelo auxílio na formatação dessa dissertação.

A meus amigos, aos colegas de graduação da ECA, por estarem sempre presentes e serem a minha família aqui em São Paulo. Em especial, a André Bizerganian pelo auxílio na apresentação de contatos para o estudo de caso desta dissertação.

A minha namorada, Renata, pela paciência e apoio durante o desenvolvimento deste estudo.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal identificar se, no varejo de eletrodomésticos, o marketing de relacionamento é utilizado como ferramenta para gerir segmentos de baixa renda da população. O objetivo secundário é investigar em quais parâmetros ocorrem as ações de relacionamento nesse setor: como é feita a segmentação da base de clientes; a ativação desses segmentos por meio de ações dirigidas; o papel do banco de dados; a gestão das informações sobre os clientes e das ações de relacionamento. O trabalho se inicia pela apresentação e justificativa do tema e do problema de pesquisa; discorre acerca da relevância acadêmica e dos desafios de compreender o consumo da população de baixa renda; apresenta a importância do mercado de eletrodomésticos como elemento do objeto de pesquisa e comenta as práticas do marketing de relacionamento (MR) como diferencial competitivo. Ainda a respeito do MR, apresenta o desafio de implantar programas do CRM para abordar as camadas populares. No capítulo seguinte, discorre sobre os conceitos de canais de marketing e varejo, estrutura dos canais de marketing, a liderança do canal, o varejo de eletrodomésticos no Brasil e o poder conferido pelo relacionamento com os clientes. Na seção que se segue, descreve a evolução do contexto que propiciou o surgimento do MR, conceitos do MR e CRM, modelos de implantação e definições como valor do cliente, segmentação da base de clientes, satisfação, lealdade. No terceiro capítulo, discorre sobre o mercado de baixa renda, conceitos de baixa renda na literatura de demografia e de pesquisa, comenta a pesquisa em administração desse segmento no Brasil, apresenta orientações de marketing para esse segmento e a problemática de implantação do MR no mercado de baixa renda. No quarto capítulo, trata do método adotado na pesquisa de campo, a natureza exploratória do estudo, a técnica de estudo de caso e o desenho do plano de pesquisa. No quinto capítulo, apresenta os achados da pesquisa de campo. Nas considerações finais, aponta as barreiras de implantar o MR na abordagem da baixa renda e indica que, nas empresas pesquisadas, o MR ainda se encontra em um estágio inicial devido às dificuldades de microsegmentação, contatos pontuais e abordagens pouco personalizadas tanto na ativação dos segmentos, quanto nos canais de resposta.

ABSTRACT

The main objective of this study is to identify whether relationship marketing is used as tool to manage the low-income segments among the electronic retail industry. The secondary objective is to investigate the parameter of relationship actions in this industry: how the clients are segmented; the activation of those segments throughout direct actions; the database role; and relationship actions management. This study begins with the presentation of the theme and research problem; indicates the academic relevance and the challenges for understanding the low-income population consumption; presents the importance of electronic goods retail market for this study and points the role of relationship marketing (RM) as a differentiation tool; it also presents the challenge to implement CRM programs to approach this target. The next chapter talks about the concepts of marketing channels, retail, marketing channel structure, channel leadership, electronic goods retail in Brazil and the power provided by the relationship with the clients. In the next chapter there is a literature review about RM which describes the context evolution that enabled the birth of RM, it also shows concepts of RM and CRM, implementation models and definitions such as client value, segmentation, satisfaction and loyalty. The third chapter tells about the low-income market, low-income concepts in the demography and research literatures, comments about the research made in this field in Brazil, presents marketing approaches to target this segment and concludes with the problems to implement RM to deal with low-income consumers. The fourth chapter tells about the research method used in field investigation. Fifth chapter presents the research findings. The final considerations section points the barriers and gaps to implement RM to approach this target and indicates that among the companies researched RM still in its basic stage due to difficulty in establishing micro segmentation, spare contacts with the consumer, low customized approaches in the segments activation and in the feedback channels.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Agentes e as razões de seu poder.....	15
Quadro 2: Principais redes de eletrodomésticos e móveis do Brasil	16
Quadro 3: Resumo dos pré-requisitos para criar programas de fidelização	32
Quadro 4: Definições que enfatizam diferentes aspectos do MR e do CRM	35
Quadro 5: Definições do marketing de relacionamento e CRM.....	35
Quadro 6: Os 30 relacionamentos do MR – os 30Rs.....	39
Quadro 7: Processo de implantação do programa do marketing de relacionamento	41
Quadro 8: Itens para aumentar possibilidade de sucesso em um programa de relacionamento	42
Quadro 9: Quatro tipos do CRM.....	44
Quadro 10: Conceitos de satisfação selecionados na literatura	56
Quadro 11: Conceitos relacionados à lealdade selecionados na literatura	62
Quadro 12: Benefícios do pós-marketing	66
Quadro 13: Diferenças entre programas de fidelização e Promoções	67
Quadro 14: Conceitos de caracterização de classes sociais.	77
Quadro 15: Grupos familiares por perfil de gastos.....	86
Quadro 16: Critérios de caracterização e identificação da baixa renda na literatura.....	92
Quadro 17: Avaliação das abordagens de identificação de pessoas da baixa renda	96
Quadro 18: Estudos acadêmicos relacionados ao marketing para a baixa renda no Brasil	99
Quadro 19: Fatores Influenciadores do Processo de Tomada de Decisão de Compra.	109
Quadro 20: Comportamento em relação à lista de compras da classe C	117
Quadro 21: Variáveis críticas para a estratégia das empresas com foco no mercado de baixa renda.....	124
Quadro 22: Problemática do MR para a baixa renda.....	132
Quadro 23: Tipos de pesquisa.....	138
Quadro 24: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	139
Quadro 25: Temas de abordagem	141
Quadro 26: Desenho do projeto de pesquisa empírica.....	143
Quadro 27: Dados para Cadastro na Rede A	149
Quadro 28: Clientes da Rede A em Números.....	151
Quadro 29: <i>Ticket</i> Médio de Compra por Canal.....	153

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Canal de distribuição.....	9
Ilustração 2: Proliferação de intermediários	11
Ilustração 3: Tipos de distribuição.....	12
Ilustração 4: Canais de marketing para produtos eletrônicos de consumo	13
Ilustração 5: Relacionamentos com clientes: esforço coordenado	21
Ilustração 6: Orientação de vendas segundo a adaptabilidade do vendedor ao consumidor	24
Ilustração 7: O processo de vendas para clientes de transação.....	25
Ilustração 8: O processo de vendas para clientes de relação	26
Ilustração 9: Uma mudança dos 4Ps para relacionamentos, rede e interação.....	29
Ilustração 10: Aptidão para o relacionamento com o mercado.....	31
Ilustração 11: Esforços interligados que visam à manutenção de clientes	31
Ilustração 12: Uma rede de relacionamentos	33
Ilustração 13: Lutando pela interatividade.....	34
Ilustração 14: Criação de uma estratégia de relacionamento.....	43
Ilustração 15: As cinco etapas da estrutura GEC.....	46
Ilustração 16: O modelo completo de GEC	47
Ilustração 17: O ciclo de vida do relacionamento com o cliente	49
Ilustração 18: Fatores que influenciam o valor do cliente	50
Ilustração 19: Pirâmide de Clientes	53
Ilustração 20: Pirâmide de clientes ampliada.....	54
Ilustração 21: Definição de satisfação	56
Ilustração 22: Processo de satisfação do consumidor e suas relações	57
Ilustração 23: Modelo ACSI	58
Ilustração 24: Formação das expectativas.....	59
Ilustração 25: Marketing de relacionamento.....	60
Ilustração 26: Uma visão estratégica dos inter-relacionamentos dos recursos geradores da qualidade.....	60
Ilustração 27: O círculo virtuoso da lealdade	61
Ilustração 28: O cliente fiel.....	62
Ilustração 29: Mantendo a fidelidade dos clientes.....	65
Ilustração 30: Visão da retenção versus visão de mudança	65
Ilustração 31: Fatores que influenciam o valor de retenção	67
Ilustração 32: O Avanço da classe C	70
Ilustração 33: Pirâmide Econômica	71
Ilustração 34: Crescimentos dos domicílios por classe, no Brasil, entre 1992 e 2000	93
Ilustração 35: Avaliação consumo e pós-consumo.....	108
Ilustração 36: Modelo de comportamento do consumidor	109
Ilustração 37: Hierarquia das necessidades de Maslow	111
Ilustração 38: Indicador de pressão por preço e necessidade em relação a um produto/ mercado.....	123
Ilustração 39: Componentes tangíveis e intangíveis do produto	126
Ilustração 40: Os três níveis do produto	127
Ilustração 41: Os cinco níveis do produto.....	128
Ilustração 42: Estratégias para captura de valor no mercado de baixa renda	131
Ilustração 43: Processo de definição do problema e elaboração de uma abordagem	136

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faturamento da Rede A em 2002-2006.....	147
--	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição por região metropolitana segundo o CCEB	79
Tabela 2: Tabela de pontuação por itens de posse e grau de instrução do chefe de família.....	81
Tabela 3: Tabela de classificação econômica por pontuação e equivalente em renda.	81

LISTA DE ABREVIATURAS

ABINEE - Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica

ABEP - Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ACSI - American Customer Satisfaction Index

CCEB - Critério de Classificação Econômica Brasil

CICs- Centros de Interação de clientes

CRM - Customer Relationship Marketing

EPS - Economia Popular Solidária

FEA – Faculdade de Administração e Economia

GEC - Gestão da Experiência do Cliente

LSE - Levantamento Socioeconômico

MR - Marketing de Relacionamento

OLAP - Processamento Analítico *On-Line*

PRM - Partner Relationship Management

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	1
1.1 O problema em estudo	3
1.2 Objetivo do estudo	5
1.3 Estrutura do projeto e método adotado	5
2 CANAIS DE MARKETING	7
2.1 Conceitos de varejo e canais de marketing.....	8
2.2 Intermediários de marketing e estrutura de canal	10
2.3 A liderança de canal e o varejo de eletrodomésticos no Brasil.....	14
2.4 O poder do varejista e o relacionamento com o consumidor.....	16
3 MARKETING DE RELACIONAMENTO	18
3.1 Evolução do contexto e o paradigma do marketing relacionamento	19
3.1.1 O paradigma do relacionamento na literatura de vendas	23
3.1.2 O paradigma do relacionamento e a literatura de marketing	27
3.2 Base para a existência de relacionamentos	29
3.3 Conceitos de MR e CRM.....	34
3.4 Implantação de uma estratégia de MR.....	38
3.5 Modelos de gestão de clientes atuais e clientes potenciais	43
3.6 Valor do cliente, segmentação dos clientes, satisfação e lealdade.	47
4 A BAIXA RENDA	69
4.1 Conceitos de baixa renda e suas limitações	73
4.1.1 Estratificação social e classes sociais	74
4.1.2 Classes econômicas.....	78
4.1.3 Abordagens para a identificação de classes de menor renda	82
4.2 Marketing para o segmento de baixa renda	97
4.2.1 Comportamento do consumidor de baixa renda	106
4.2.2 Estratégias de posicionamento para o consumidor de baixa renda.....	121
5 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	135
5.1 O problema de pesquisa	135
5.2 Abordagem de pesquisa	137
5.3 Técnica de pesquisa de campo: estudo de caso	138
5.4 Desenho do estudo de caso	140
5.5 Escolhas metodológicas da pesquisa de campo	143
6 RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA E ANÁLISE CONSOLIDADA	144
6.1 Caso Rede A	146
6.2 Caso Rede B.....	158
6.3 Análise consolidada	164
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	168
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	171

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

Após a implantação do Plano Real, observou-se uma grande ampliação de consumo proveniente das camadas populares. Estudos de entidades mercadológicas como The Boston Consulting Group (2002) e Data Popular (DIÁRIO DE SÃO PAULO, 2006); publicações de acadêmicos internacionais sobre o mercado brasileiro (PRAHALAD, 2005) e de pesquisadores nacionais (PARENTE *et al*, 2005; WRIGHT, 2005) têm apresentado a robustez do fenômeno de consumo de um segmento da população que representa gastos de US\$ 124 bilhões na economia formal. Tal segmento corresponde a 40% do potencial de compras do varejo brasileiro e compreende a maioria dos consumidores de alimentos e higiene e limpeza, chegando, em alguns casos, a sobrepujar os gastos feitos pela classe AB (PRAHALAD, 2005; GODOY; NARDI, 2006; PARENTE *et al*, 2005).

Até recentemente, o mercado de baixa renda no Brasil, ou ‘mercado emergente’, era deixado em segundo plano, seja pelas empresas, que não o enxergavam como público-alvo, seja pelos institutos de pesquisa, que não o consideravam como informantes passíveis de investigação, ou ainda pelos acadêmicos de marketing, que não o elegiam como objeto de estudo (BARROS, 2006a). Nas pesquisas para a elaboração deste estudo, notou-se que as pesquisas sobre a população de baixa renda no âmbito da administração e marketing são bastante recentes e estão no início da jornada de diagnósticos do comportamento desse consumidor e de ferramentas operacionais de marketing para esse público. Áreas como a sociologia, educação, saúde e políticas públicas têm mais tradição em pesquisar esse extrato da população. Aprendizados das referidas áreas podem contribuir no entendimento de comportamentos dos mercados e dos consumidores, mas as pesquisas com os enfoques teóricos da administração e da economia podem oferecer uma nova perspectiva, do ponto de vista do consumo desses extratos da população. Abre-se, portanto, boa perspectiva de confronto das teorias de administração com um universo empírico bastante dinâmico e relevante.

Existem, ainda, muitos preconceitos, deslumbramento e especulações em relação ao mercado construído pelas populações de baixa renda. O fenômeno de consumo desse segmento é

freqüentemente apresentado como algo novo, como se fosse o surgimento de um novo mercado; também é recorrente a abordagem do consumo de baixa renda por uma lógica linear, limitando-o ao consumo de produtos para a sobrevivência, sem considerar produtos que proporcionam benefício de estima. Há, ainda, discursos de que os atos de auto-expressão no consumo de baixa renda estão orientados para o simbolismo da inclusão, sem considerar que pessoas desse segmento também podem buscar a diferenciação entre seus pares. O que se verifica nessas abordagens é o afloramento de teorias e crenças sobre a baixa renda sem o devido escrutínio científico.

Entre os diversos mercados nos quais os consumidores de baixa renda possuem um papel relevante, o varejo de bens duráveis, notadamente o de eletrodomésticos e móveis, apresenta-se como uma categoria de destaque. Segundo a ABINEE (2007), somente o setor de utilidades domésticas, constituído de linha branca, linha marrom e eletroportáteis, movimentou 17 bilhões de reais em 2006. Como o extrato de baixa renda é responsável por 45% do gasto total com eletrodomésticos e móveis (PRAHALAD, 2005, p. 119), e esse mercado é bastante relevante na economia nacional, o varejo de eletroeletrônicos mostra-se um campo bastante pertinente para a realização de estudos sobre a baixa renda. Os longos parcelamentos e meios de pagamento como o carnê constituem uma ferramenta natural de relacionamento. Além disso, o valor mais elevado dos bens dessa categoria implica soluções mercadológicas que podem contribuir para a teoria e prática do marketing em ambientes de restrição de renda. Por isso, o varejo de eletrodomésticos para a baixa renda constituirá o universo de investigação deste estudo.

A crescente competitividade entre as empresas de varejo, freqüentemente caracterizadas pela baixa diferenciação e ênfase no preço das parcelas, contribuiu para elevar a importância do marketing de relacionamento (MR) - pensamento orientado para a conquista de valor do cliente ao longo do tempo, e não somente em uma transação. A operacionalização do MR permite identificar, atrair e reter os clientes de maior valor, que proporcionam bons tíquetes médios, melhores margens e boa freqüência de compra. A ampliação do consumo de pessoas de baixa renda e o aumento de importância desse segmento para os varejistas, provavelmente, tenham levado os consumidores de camadas populares a entrarem em contatos com ações de marketing até então restritas a segmentos mais abastados de consumidores. O caso de Casas Bahia (PRAHALAD, 2005) mostrou a possibilidade de manutenção de relacionamentos comerciais lucrativos com clientes da base da pirâmide ao longo do tempo. Nesse contexto, a

prática do MR com o cliente de baixa renda pode representar um importante diferencial competitivo para os varejistas de eletrodomésticos.

Guimarães *et al* (2005) alertam que o MR ainda é pouco explorado no varejo, limitando-se a ações de relacionamento concentradas no atendimento e na prestação de serviços. Durante o processo exploratório de estudo sobre o segmento de baixa renda, nenhum estudo com a abordagem do MR para a baixa renda foi encontrado. Percorreram-se periódicos, anais de eventos acadêmicos e sistemas das bibliotecas de instituições de elite acadêmica em administração, a saber:

- EnANPAD, entre 2000 e 2006
- EMA de 2005 a 2006
- Semead III-1998, IV-1999, V-2001, VI-2003, VII-2004, VIII-2005, IX-2006
- Núcleo GV Pesquisa, entre 1996 e 2006
- RAE (1961-2007)
- RAE-Eletrônica, entre 2002-2006
- RAE Livros
- Revista GV Executivo, 2007
- Sistema de Bibliotecas FGV
- Biblioteca ESPM
- Sistema de Bibliotecas da USP-DEDALUS
- RAC - Revista de Administração Contemporânea, 1997-2007
- RAC - Eletrônica (2002-2007)
- BAR - Brazillian Administration Review (2004-2007)
- Revista de Economia e Administração (2002 a 2006)

A escassez de estudos sobre a baixa renda com a abordagem teórica do MR representa uma oportunidade para contribuir para a teoria de marketing em diversas frentes, como o comportamento do consumidor, o marketing de varejo, o marketing de serviços e a própria teoria do MR.

1.1 O problema em estudo

Notou-se que na literatura do MR, a maioria dos conceitos era operacionalizada por meio de programas que estabeleciam ligações formais com os clientes e que se orientavam para:

- a precisão das informações do banco de dados;
- o conhecimento individualizado dos consumidores e, conseqüentemente, ações individualizadas;
- o tratamento individual e sob medida dos clientes;
- a previsibilidade dos contatos com os consumidores e de suas freqüências de compra;
- a quase inviabilidade de se relacionar com uma base mais ampla de clientes;
- a segmentação da base de clientes, devendo ser o topo da pirâmide, de menor volume, o foco do relacionamento;
- o privilégio de clientes que ofereceriam margens mais altas.

Por diversas razões, verifica-se um grande desafio de se estabelecer um programa de relacionamento formal com essa camada da população:

- grandes problemas de assimetria de informação, por ausência de comprovação documental e carências de infra-estrutura;
- certa imprevisibilidade quanto à freqüência de contato de consumo, pois os fluxos de renda, muitas vezes instáveis e imprevisíveis, prejudicam o planejamento de longo prazo;
- custo na oferta de um tratamento individual e sob medida para um grande volume de consumidores;
- dificuldade de sustentar transações de margens mais altas e em volume substancial por um período contínuo.

O presente estudo terá o caráter exploratório, cujo foco será investigar as limitações para a implantação de programas de relacionamentos formais. O estudo deverá, também, investigar outras ferramentas de contato com o consumidor, que podem ter potencial para estabelecer relacionamentos duradouros como, por exemplo, os carnês de pagamento que fazem o consumidor voltar à loja mensalmente, e mesmo a propaganda de ofertas com preço especial e condições de financiamento, que podem cultivar o hábito de o consumidor passar pela loja de vez em quando para 'verificar as ofertas'.

1.2 Objetivo do estudo

O objetivo principal deste estudo é identificar se o **MR é utilizado como ferramenta de gestão de segmentos de baixa renda** no setor de varejo de eletrodomésticos.

O objetivo secundário é investigar em quais parâmetros ocorrem as ações de relacionamento nesse setor: como é feita a segmentação da base de clientes; a ativação desses segmentos por meio de ações dirigidas; o papel do banco de dados; a gestão das informações sobre os clientes e das ações de relacionamento.

1.3 Estrutura do projeto e método adotado

A formatação deste projeto e o registro das referências bibliográficas consultadas seguem a norma ABNT 14724:2006 .

O presente trabalho está organizado em seções. A primeira é a introdução, que apresenta e justifica o tema deste projeto, discorre sobre o problema do estudo, apresenta os objetivos que serão alcançados e o método e estrutura do trabalho.

Após a introdução segue-se a análise teórica do problema em estudo, iniciada pela revisão da literatura do MR, quando é apresentada a evolução do contexto que propiciou o surgimento do MR, conceitos de MR e CRM, modelos de implantação e operacionalização do CRM e definições como valor do cliente, segmentação da base de clientes, satisfação, lealdade e fidelização.

O terceiro capítulo discorre sobre o público de baixa renda. Apresentam-se os conceitos de baixa renda e suas limitações; as definições de estratificação social, classes sociais e classe econômica; os critérios para a identificação e operacionalização de pesquisa na baixa renda. Na seqüência, é mostrada a evolução das pesquisas em administração no Brasil com o foco no mercado de baixa renda; a caracterização e o comportamento do consumidor da baixa renda no país e as estratégias de posicionamento para o consumidor de baixa renda encontradas na

literatura. Encerra-se com uma análise teórica da problemática da aplicação do MR na baixa renda

O capítulo que se segue trata do método adotado na pesquisa de campo, cujo o objetivo é verificar a problemática identificada na análise teórica. Nessa parte, discorre-se sobre o problema de pesquisa, abordagem qualitativa e exploratória da pesquisa, a técnica de estudo de caso, áreas de abordagem, unidade de análise e o instrumento de coleta de dados.

O quinto capítulo apresenta os achados da pesquisa de campo e uma análise consolidada dos casos estudados.

O sexto capítulo discorre sobre as considerações finais do estudo, aponta suas limitações e sugere caminhos para investigações futuras.

Ao final apresentam-se as referências bibliográficas utilizadas na fundamentação deste estudo.

A escolha do método de investigação empírico foi influenciada pelo problema da pesquisa e por sua abordagem qualitativa de natureza exploratória. Para que seja alcançado o objetivo de identificar as práticas do MR aplicadas pelos varejistas de eletrodomésticos, requer-se o cruzamento de diferentes evidências, como documentos, observação e entrevistas com profissionais com autoridade e experiência no assunto; por isso, foi escolhida a técnica de estudo de caso. Essa técnica foi utilizada com duas das maiores empresas varejistas do setor de eletrodomésticos.

Capítulo 2

2 CANAIS DE MARKETING

Os varejistas são os elementos do canal de marketing que possuem o contato mais próximo e freqüente com os consumidores. Devido ao grande número de interações com o público, essas empresas são as primeiras a receber o impacto de mudanças no comportamento do consumidor e a notar fenômenos como o da ampliação do consumo de pessoas de baixa renda.

Dependendo da abrangência do sortimento de produtos na cesta de consumo de determinado público, o varejista torna-se fonte preciosa de informação para compreender as prioridades do consumidor e a complexidade de seu processo de escolha. Ao contrário do fabricante, que muitas vezes enxerga o mercado por meio de uma única categoria de produtos, alguns varejistas trabalham simultaneamente com diversas categorias e conseguem verificar empiricamente a relação entre categorias que concorrem entre si, mesmo indiretamente.

Além de cumprir a tarefa de distribuição de produtos da manufatura, o varejo de bens consegue adicionar valor aos produtos por meio da agregação de serviços. Em relação ao público de baixa renda, esses serviços mostram-se fundamentais para viabilizar o consumo como a oferta de crédito, os serviços de entrega e instalação do produto e até mesmo a educação do consumidor para funcionalidades do bem adquirido.

Nesta seção, será apresentado um levantamento da literatura sobre canais de marketing: definições de varejo e de canais de marketing; o papel dos intermediários na estrutura de distribuição; a liderança de canal exercida pelo varejo; um breve panorama sobre o varejo brasileiro; a importância do relacionamento com o clientes para a sustentação do poder do varejista.

2.1 Conceitos de varejo e canais de marketing

As diversas definições de varejo na literatura pesquisada são bastante semelhantes entre si, no entanto se observa que cada autor apresenta uma nuance que amplia o entendimento do que é o varejo e qual o papel que ele desempenha.

Para Walters (1997, p.119), o varejista é um mercador cujo principal negócio é vender diretamente para o consumidor final.

Já Meyer *et al* (1982) definem o varejista como aquele que ocupa a posição do canal de distribuição que estabelece a conexão com o consumidor final.

Levy e Weitz (2000, p. 27) apresentam uma abordagem de agregação de valor. Para os autores, o varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para o seu uso pessoal e familiar.

Os dois próximos autores apresentam conceitos análogos ao de Levy e Weitz (2000, p. 27), enfatizando a prestação de serviços adicionais à venda do produto: Coughlan *et al* (2002, p.308) dizem que o varejo consiste em atividades envolvidas na venda de bens e serviços para consumo pessoal aos consumidores finais. Rosenbloom (2002) acresce que os varejistas são as empresas engajadas basicamente na venda de mercadorias para consumo pessoal ou doméstico e na prestação de serviços ligados à venda de bens.

Para compreender melhor o conceito de varejo é necessário observar a instituição varejista não como um elemento isolado, mas como parte de um sistema. Na Ilustração 1, Levy e Weitz (2000, p.26) mostram como o varejo é efetivamente o último elemento de uma cadeia que foi percorrida pelo produto até alcançar o consumidor.

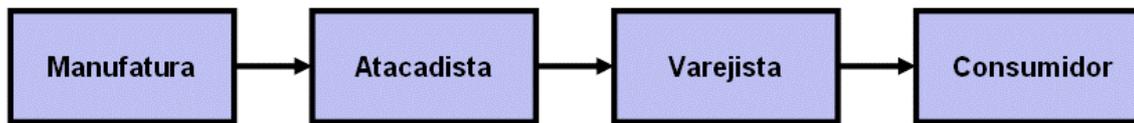


Ilustração 1: Canal de distribuição

Fonte: Levy e Weitz (2000, p.26)

Os principais membros dessa cadeia são fabricantes, intermediários (atacadistas e varejistas) e usuários finais (clientes corporativos ou consumidores individuais). Segundo Coughlan *et al* (2002, p.27), fabricantes são os produtores ou quem dá origem ao produto ou serviço que está sendo vendido. Intermediário é qualquer membro de canal que não seja o fabricante ou o usuário final. Intermediários são empresas independentes que dão suporte aos produtores e aos usuários finais no desempenho de funções de negociação e ou de transferência de propriedade (ROSENBLOOM, 2002). Para Coughlan *et al* (2002, p.30), o atacadista vende para outros intermediários de canal ou para os usuários finais de empresa, mas não para usuários finais individuais. Os varejistas são aqueles que vendem diretamente para consumidores individuais, ou seja, os usuários finais.

A esse sistema composto de fabricantes, intermediários e usuários finais é dado o nome de canal de marketing ou canal de distribuição.

Para Revsan (1967), o canal de marketing é o caminho que um bem percorre ao fluir do ponto de produção aos pontos de intermediação e ao usuário final.

Walters (1977, p.4) define o canal de marketing como um time de instituições mercantis e agentes de negócios que combinam o movimento físico e título de produtos para criar um sortimento útil para mercados específicos.

Meyer *et al* (1982) declaram que os canais de distribuição tratam dos diferentes caminhos percorridos pelos bens ao se moverem do produtor para o consumidor.

Coughlan *et al* (2002, p.20) asseveram que o canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para o uso ou consumo.

Rosenbloom (2002) afirma que não é possível haver uma única definição do canal de marketing, pois esta pode variar de acordo com o ponto de vista do fabricante, do intermediário ou do consumidor. No contexto da gerência de marketing nas empresas produtoras, o canal de marketing é a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição. Segundo o autor, o termo organização contatual refere-se às empresas ou partes envolvidas em funções de negociação à medida que um produto ou serviço se move do produtor para o usuário final.

Uma leitura superficial dos conceitos apresentados pode dar a impressão de que os canais de marketing lidam apenas com o fluxo de produto, mas, na verdade, diversos outros fluxos percorrem os elementos desse sistema. Esses fluxos fornecem os elos que ligam os membros do canal e demais agências uns aos outros na distribuição de produtos e serviços. Cada elemento da cadeia também é importante para a constituição do composto de marketing que se apresenta ao consumidor. Segundo Rosenbloom (2002), além do fluxo de produto, o canal de marketing é percorrido pelo fluxo de negociação, fluxo de propriedade, fluxo de informação e fluxo de promoção.

2.2 Intermediários de marketing e estrutura de canal

Os intermediários de marketing desempenham funções relevantes tanto para o usuário final, quanto para o fabricante.

Segundo Walters (1977, p.42), a proliferação de intermediários permite um alcance de um número maior de consumidores com um número menor de transações. Na Ilustração 2, o autor mostra que, a partir do fabricante, em cada nível de canal se amplia a quantidade de transações até que se alcance o consumidor.

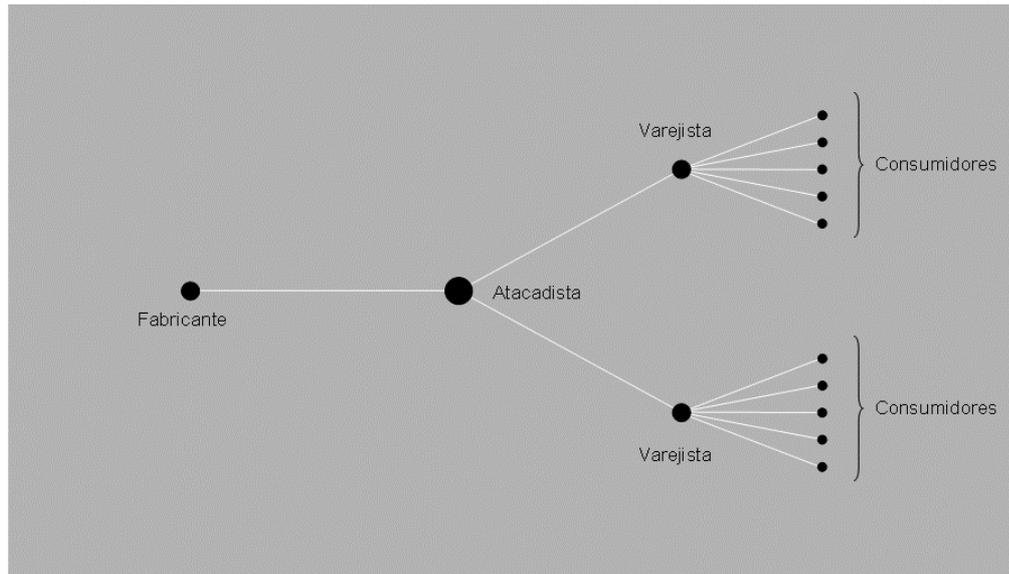


Ilustração 2: Proliferação de intermediários

Fonte: Walters (1977, p. 42)

Coughlan *et al* (2002, p.21) apresentam uma visão mais holística, que mostra a relevância dos intermediários de marketing para consumidores e fabricante.

Por parte da demanda, eles facilitam a busca e ajustam a discrepância de sortimento. O processo de busca é caracterizado pela incerteza tanto dos usuários finais, quanto dos vendedores. Os usuários finais não sabem ao certo onde encontrar os produtos ou serviços que procuram, enquanto os vendedores não sabem ao certo como alcançar os usuários finais. Os intermediários independentes desempenham a importante função de classificação de produtos. Ela é importante devido à discrepância natural entre a variedade de bens e serviços produzidos por um determinado fabricante e a variedade exigida pelo usuário final.

Por parte da oferta, os intermediários de marketing possibilitam a criação de rotinas de transações e a redução de número de contratos. Cada transação de compra envolve pedir, avaliar e pagar por bens e serviços. Por meio de um acordo entre o comprador e o vendedor, pode-se criar rotinas sobre a quantia, o modo e o prazo de pagamento dos produtos comercializados.

O desenvolvimento de uma estrutura de canal está relacionado ao conjunto de tarefas de distribuição que deve ser desempenhado para que se cumpram os objetivos de distribuição da

empresa. Deve-se avaliar como cada tarefa será alocada em cada membro do canal para a eficiência do sistema.

Para Meyer *et al* (1982, p.7), o canal de distribuição do produtor ao consumidor pode ser direto ou possuir um ou mais intermediários. Por meio da Ilustração 3, os autores apontam quatro decisões diferentes relativas à estrutura de distribuição. Em uma ponta, verifica-se a decisão de se fazer uma distribuição direta, sem intermediários entre o fabricante e o consumidor. Uma segunda possibilidade é a distribuição com um intermediário, o varejista. Pode-se também inserir mais níveis de intermediação adicionando um atacadista ou até um agente que represente o interesse da empresa junto aos atacadistas.

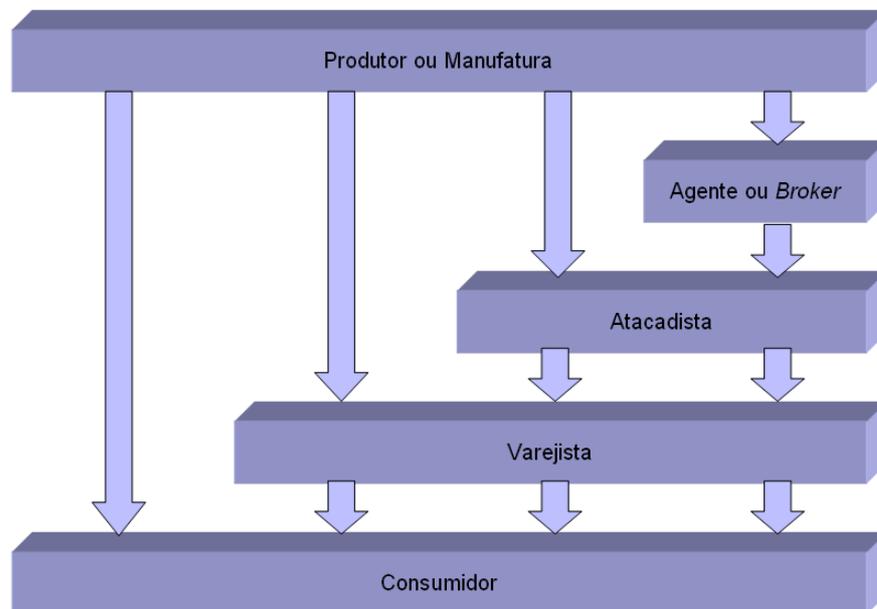


Ilustração 3: Tipos de distribuição

Fonte: Meyer *et al* (1982, p.7)

As diferentes estratégias de distribuição mostradas acima não são excludentes entre si. Estratégias híbridas também podem coexistir. Os motivos são variados: o fabricante pode adentrar um novo mercado, mas, por não conhecê-lo em profundidade, pode contratar um agente para representá-lo, mesmo que em outras regiões venda diretamente ao atacadista. Além disso, devido à concentração do volume de vendas em poucos varejistas ou mesmo devido à produção de marcas próprias para determinada empresa, um fabricante pode vender diretamente ao varejista sem prejudicar sua relação com outros intermediários.

Rosenbloom (2002, p.39) apresenta, na Ilustração 4, como diferentes estratégias de distribuição são utilizadas por fabricantes de produtos eletrônicos para atender a diferentes canais. O grande varejista pode negociar diretamente com a manufatura. O pequeno varejista, em maior número e mais pulverizado, pode ser atendido por atacadistas independentes. O varejista médio pode ser atendido tanto por representantes da fábrica quanto pelos atacadistas independentes.

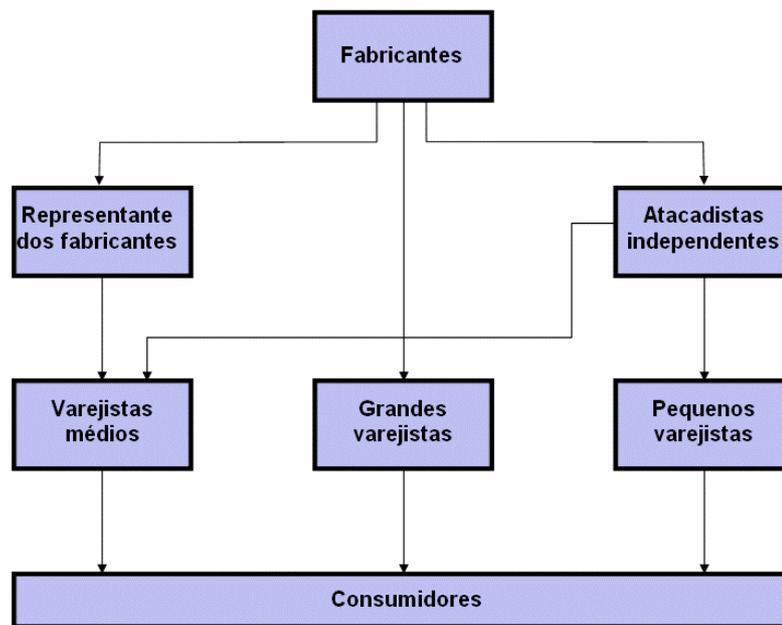


Ilustração 4: Canais de marketing para produtos eletrônicos de consumo

Fonte: Rosenbloom (2002, p.39)

A utilização de uma estratégia de distribuição que mistura diferentes estruturas possui pontos positivos e negativos. Por um lado, permite ao fabricante ampliar sua margem de lucro ao lidar de forma particular com clientes corporativos que possuem poder de negociação e custos de operação diferentes entre si. O varejista, no entanto, pode pressioná-lo a renegociar quando notar disparidade de preço entre dois intermediários diferentes que vende a ele, ou mesmo se perceber concorrentes praticando preços finais ao consumidor muito menores do que o seu.

A decisão sobre os intermediários de distribuição está relacionada ao nível de controle que se pretende exercer sobre a distribuição e ao custo decorrente da estratégia escolhida. Para Vermillion *et al* (2002), relacionamentos de alto controle requerem altos investimentos (ex.: subsidiárias verticalmente integradas), enquanto baixos investimentos envolvem baixo

controle da manufatura (ex.: distribuição independente). Cada parceiro independente utilizado - agentes, atacadistas e varejistas - pode implicar diminuição do controle do fabricante sobre o composto de marketing que se apresenta ao consumidor final. Em contrapartida, parceiros de distribuição independentes são economicamente mais eficientes não somente pelo ganho de escala e escopo, mas também pelo risco operacional mais baixo por conhecer melhor os mercados onde atuam. Essa eficiência pode estar refletida em custos menores na prestação dos serviços de distribuição ao fabricante.

2.3 A liderança de canal e o varejo de eletrodomésticos no Brasil

Segundo Vermillion *et al* (2002), na literatura clássica sobre distribuição, na abordagem da teoria de agência, o principal é a manufatura, e os agentes são os intermediários de marketing.

Quando a manufatura é considerada principal, ela pode utilizar um amplo leque de opções contratuais por meio do qual ela organiza sua função de distribuição. Cada alternativa e cada forma de contrato possui uma característica em termos de controle e comprometimento de recursos.

Não obstante, em pesquisa para tese de doutorado sobre a indústria de alimentos no Brasil, Laban Neto (2004) notou que há diferentes relacionamentos entre a manufatura e os canais de distribuição. Em algumas situações a manufatura pode ser o principal, que contrata, formal ou informalmente, uma firma para prestar serviços de distribuição, e, em outras circunstâncias, a manufatura é um agente do varejo, pois age como um fornecedor de matéria-prima. O que estabelece o papel assumido pela manufatura é a relação de poder entre ela e os intermediários de marketing.

Para Weitz e Wang (2004), a oportunidade de usar o poder como um mecanismo de coordenação aflora da assimetria de recursos: a parte mais poderosa possui recursos que são altamente valorizados pela parte menos poderosa. No Quadro 1, Laban Neto (2004) apresenta as fontes de poder de cada agente de canal identificado em sua pesquisa.

Quadro 1: Agentes e as razões de seu poder

Agente	Justificativas
Indústria	a) A grande indústria, principalmente, possui marcas fortes e que são importantes para os varejistas. b) Decide qual a melhor alternativa para escoar seus estoques e se utiliza de descontos discricionários para fazê-lo. c) Controla o preço de transferência entre todos os agentes
Grande Varejo	a) Por seu poder de compra, estabelece condições comerciais e de fornecimento, mediante contratos. b) O atendimento direto ao médio varejo, pela indústria seria uma consequência das pressões exercidas pelo grande varejo c) Tem na marca própria uma alternativa às marcas nacionais e que serve como instrumento de apoio à negociação.
Pequeno/Médio Varejo	a) Têm à sua disposição múltiplas alternativas para fornecimento dos mesmos produtos b) Sua principal ferramenta de negociação são os leilões e as cotações. c) Em algumas situações, conseguem praticar preços ao consumidor inferiores ao custo de aquisição das grandes redes, provocando a reação destas, bem como reflexos sobre a indústria.
Atacado Tradicional	a) Ao possibilitar o escoamento dos estoques da indústria, no fim do mês, obtém condições comerciais diferenciadas. b) Apesar de oferecer pouco serviço, é útil e importante para o pequeno e médio varejo, pois contribui para a alavancagem da competitividade destes agentes.
Distribuidores	a) Funcionam como extensões da indústria; de certa forma, representam uma extensão de seus serviços e marcas.

Fonte: Laban Neto (2004)

Walters (1977, p.454) e Rosenbloom (2002) também ressaltam que o varejista se tem tornado freqüentemente o líder do canal e que o poder e influência dos varejistas nos canais de marketing é crescente. Essa tendência envolve três grandes processos: o aumento no porte e poder de compra; aplicação de avançadas tecnologias para melhorar a eficiência das transações e diminuir custos; e a evolução na prática de marketing por parte dos varejistas.

No Brasil tem-se observado o grande crescimento da importância do varejo na economia. Segundo Proença (2006), o varejo vem conquistando cada vez mais espaço e representa cerca de 10% do produto interno bruto do país.

No setor de eletrodomésticos nacional também se verifica a concentração de poder nas mãos do grande varejo. Além das diversas fusões e aquisições observadas nos últimos anos, o crescimento de consumo das camadas populares impulsionou o crescimento das principais redes. Somente as quatro primeiras companhias desse setor, Casas Bahia, Ponto Frio, Magazine Luiza e Insinuante faturaram quase vinte bilhões de reais em 2006. Segundo Carvalho (2007), a líder absoluta é a rede Casas Bahia que, nos últimos cinco anos, duplicou seu faturamento e número de lojas. A autora, por meio do Quadro 2, apresenta as quatro principais redes de varejo de eletrodomésticos e móveis do país em 2006.

Quadro 2: Principais redes de eletrodomésticos e móveis do Brasil

Redes	Faturamento	Número de Lojas
Casas Bahia	11,5	540
Ponto Frio	3,8	378
Magazine Luiza	2,1	363
Insinuante	1,7	230

Fonte: adaptado de Carvalho (2007)

Além das tradicionais redes de eletrodomésticos e móveis, adentraram o setor grandes empresas do setor supermercadistas, como o Carrefour, o Wal Mart e o Grupo Pão de Açúcar com a bandeira Extra. Frequentemente, cada uma dessas empresas detém participações de mercado em determinadas categorias maiores do que a dos próprios fabricantes. Por isso, as grandes redes varejistas nacionais têm-se tornado líderes do canal de distribuição.

No centro da disputa de poder entre fabricantes e varejistas está o debate sobre a quem pertence o consumidor: às marcas ou aos canais que as vendem. Não há uma resposta definitiva a essa questão, mas para os varejistas seu poder é diretamente proporcional às relações que constroem com o consumidor.

2.4 O poder do varejista e o relacionamento com o consumidor

Para Rosenbloom (2002, p.74), tradicionalmente os varejistas sempre foram mais orientados para o fornecedor do que para o mercado. Cada vez mais, entretanto, varejistas em muitos ramos de negócios descobriram o conceito de marketing e o poder dos modernos métodos de marketing para sobreviver e prosperar nos mercados de competição acirrada do varejo. Por isso, segundo o autor, os varejistas têm utilizado o marketing de relacionamento para construir relações de longo prazo com o cliente.

Ressalta-se que a gestão do relacionamento com o consumidor não é apenas uma resposta ao acirramento competitivo. Relacionamentos mais amplos e estáveis com o cliente também conferem poder de negociação ao varejista junto ao fabricante.

Segundo Levy e Weitz (2000, p.290), os varejistas que usam banco de dados sofisticados podem desenvolver um diálogo com seus clientes, ajudando-os a alimentar um

relacionamento de longo prazo. Não apenas o varejista sabe o que foi comprado e quem o comprou, mas também sabe muitas coisas sobre aquele cliente e a residência em que vive. O varejista pode utilizar a informação para procurar públicos-alvo precisamente definidos e para se comunicar com eles. Incentivos, cupons e promoções que esses clientes recebem são criados especificamente para eles. Conforme os autores, no passado, os varejistas tinham somente um conhecimento rudimentar da eficácia de seus esforços de marketing. O uso efetivo de banco de dados de varejo pode ser aperfeiçoado pela ligação dos gastos com os resultados. Assim, pode-se saber se determinado indivíduo recebeu uma comunicação e se reagiu a ela. Além disso, varejistas podem identificar e atingir nichos de mercado muito pequenos para serem atendidos por métodos de marketing de massa.

Apesar das vantagens de se ampliar o relacionamento com os clientes, nem sempre isso se mostra possível. Peculiaridades do público-alvo, do mercado ou mesmo capacidade de aproveitamento das informações sobre os consumidores podem representar grandes barreiras.

Levy e Weitz (2000, p.291) apontam três motivos pelos quais bancos de dados podem ser pouco utilizados para fomentar o relacionamento com o cliente. Primeiro, porque coletar e analisar bancos de dados custa caro. Quando se observam as características do varejo de eletrodomésticos no Brasil, verifica-se a grande escala das operações e amplo volume de clientes com os quais cada rede tem de lidar.

O segundo motivo indicado por Levy e Weitz (2000, p.291) é que, devido ao sucesso de implementação desses bancos de dados, pode-se criar uma grande expectativa juntos aos clientes quanto ao recebimento de grandes descontos ou prêmios por fidelidade. O terceiro motivo é que bancos de dados são vistos como invasão de privacidade. O governo, a imprensa e o público estão todos questionando a forma como as informações são reunidas armazenadas e usadas em ações de marketing.

Justamente para investigar se o marketing de relacionamento pode ser utilizado para atingir consumidores de baixa renda no varejo, será feita nas próximas seções uma análise da bibliografia para definir quais são os requisitos de um programa de marketing de relacionamento e confrontá-los com as características do público e de seu comportamento de consumo. Assim, poder-se-á ter uma visão mais aprofundada de quais são as barreiras para que se estabeleça uma estratégia de marketing baseada na utilização de banco de dados sobre os clientes.

Capítulo 3

3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento é considerado um dos conceitos centrais dentro da teoria de marketing. A própria concepção de marketing tem evoluído ao longo do tempo, acompanhando o próprio desenvolvimento do mercado e dos processos de gestão (CRESCITELLI, 2003, p. 28).

Observou-se, na pesquisa bibliográfica para este estudo, o robusto arcabouço teórico construído sobre os fundamentos dessas teorias, mas isso não significa que seus conceitos centrais estejam completamente consolidados. Novas plataformas de interação com os consumidores (como o fenômeno da Web 2.0, de construção de conteúdos colaborativos; a chegada dos nativos digitais à idade adulta - pessoas que já nasceram na era da internet e que tratam as novidades tecnológicas com banalidade e desenvoltura – e ao mercado de consumo; a disseminação de serviços de comunicação móvel celular em todas as camadas da população e a pulverização de microcomputadores, *smartphones*, conexão à internet em banda larga até as populações de baixa renda) impulsionam mudanças de comportamento e representam novos vetores para a ampliação da teoria do MR. O próprio fenômeno de aumento de consumo da baixa renda pode levar a uma investigação mais profunda de conceitos já consolidados do MR como a personalização, a segmentação da base de consumidores e o privilégio dos clientes do topo da pirâmide de rentabilidade.

O capítulo está dividido nas seguintes seções:

- Evolução do contexto e o paradigma do relacionamento - aponta o cenário que permitiu aflorar o pensamento e a prática do MR, e descreve o reflexo do paradigma do MR na literatura de vendas e de marketing tradicionais.
- Conceitos de marketing de relacionamento (MR) e de gestão de relacionamento com os clientes ou CRM (sigla de Customer Relationship Management).
- Base para a existência de relacionamentos – indica os parâmetros para que os relacionamentos possam instalar-se.

- Implantação de uma estratégia do MR – apresenta conceitos de modelos de implantação
- Valor do cliente, segmentação da base, satisfação e lealdade – os conceitos centrais do CRM e seus respectivos modelos na literatura.

3.1 Evolução do contexto e o paradigma do marketing relacionamento

Grandes modificações das variáveis do macroambiente nas últimas três décadas levaram diversos acadêmicos a questionar o paradigma de transação ensejado na teoria e prática de marketing. Dentre esses movimentos, destacam-se os fenômenos de intensificação da concorrência em escala global; a pressão por uma abordagem personalizada, mesmo em operações da larga escala, e o impacto da disseminação da tecnologia da informação.

Rocha e Veloso (1999, p. 14) e Rust *et al* (2001, p. 16) afirmam que as mudanças de cenário têm como consequência a diminuição da fidelidade. É justamente nesse momento que se verifica o grande esforço para conhecer e operacionalizar conceitos que possibilitem reconquistar a lealdade do consumidor. Rust *et al* (2001, p. 16-17) advertem que o comportamento do consumidor em relação à fidelidade vem mudando por causa de vários fatores:

- o mercado, com a globalização, ficou muito mais concorrido;
- marcas novas aparecem todos os dias na prateleira dos pontos-de-venda, provocando alto grau de dispersão em alguns consumidores;
- a economia digital traz novas opções de consumo, pela internet e por outras mídias interativas;
- outros consumidores se concentram nos produtos tradicionais e não aceitam qualquer variação, mesmo que relacionada ao produto/serviço consumido;
- o contato pessoal voltou a ser valorizado pelo consumidor.

Outro fenômeno que causa impacto no consumo atual é a pressão por uma abordagem personalizada. Vários autores (VAVRA, 1993, p.47; BRETZKE, 1999, p. 28; LEVY; WEITZ, 2000, p. 289-290; NONAKA, 2000, p. 9; CRESCITELLI, 2003, p. 35; LEITE, 2004, p. 65) destacam essa exigência e a importância de tratar cada cliente individualmente e conduzir os negócios de forma totalmente personalizada (NONAKA, 2000, p. 9). No começo do século,

todos os clientes eram tratados da mesma forma; Henry Ford disse que as pessoas podiam ter carros de todas as cores que quisessem, desde que eles fossem de cor preta (LEVY; WEITZ, 2000, p. 289-290).

Vavra (1993, p.47) destaca que, no marketing dos anos 90, os relacionamentos pessoais tornam-se novamente possíveis. Segundo o autor, essa personificação crescente do marketing está sendo descrita em uma variedade de termos como Marketing com Banco de Dados (*Database Marketing*); Marketing Personalizado, (Marketing *one to one*) e Marketing de Relacionamento, Para o autor, apesar da terminologia, a ênfase é a mesma: o reconhecimento da importância de tratar cada cliente individualmente e conduzir negócios de forma totalmente sob medida, não importando o tamanho da empresa. Melo (2002, p.14) afirma que, diferentemente do marketing orientado ao produto - focado na massificação de mercado e na orientação de mercado, que levou ao atendimento de segmentos e nichos de mercado-, o marketing centrado no cliente é visto de forma individualizada.

Mckenna (2002, p. 19) aponta para um terceiro fator que está modificando a forma como o marketing é praticado. Para ele, o marketing, assim como conhecemos, está desaparecendo. Hoje os *softwares* estão assumindo o papel de escutarem os clientes e de responderem a eles; as tecnologias de rede e de informações digitais estão reinventando cada processo de negócio, e o marketing não é, de forma alguma, exceção. Segundo o autor, o marketing está-se tornando uma tecnologia .

É provável que o impacto de todas essas mudanças na teoria de marketing seja conduzir o pensamento dessa disciplina de volta às suas origens, ou seja, levar o cliente para o centro do processo. Para Schmitt (2004, p. 21), tornar-se orientado para o cliente e voltado para o mercado constitui o centro daquilo que os mestres de marketing chamaram de conceito de marketing. Mckenna (1991) afirma que o marketing envolve a construção de relacionamentos e que, por meio deles, se pode guiar o futuro da companhia. Melo (2002, p.14) declara que, diferentemente do marketing orientado ao produto - focado na massificação e orientação de mercado, que levou ao atendimento de segmentos e nichos de mercado-, o marketing centrado no cliente é visto de forma individualizada.

Para Vavra (1993, p. 41) com todas essas mudanças, os varejistas ou fabricantes não devem mais ser considerados a principal força na estrutura hierárquica. Para o autor, existe um novo

modelo, mais orientando para o cliente. Quem coordenará o processo de marketing e todas as entidades que participam do negócio será o sistema de informações de clientes. Na Ilustração 5, o relacionamento eficiente com os clientes é resultante da coordenação do fabricante com os intermediários de marketing para trabalharem o banco de dados dos clientes.

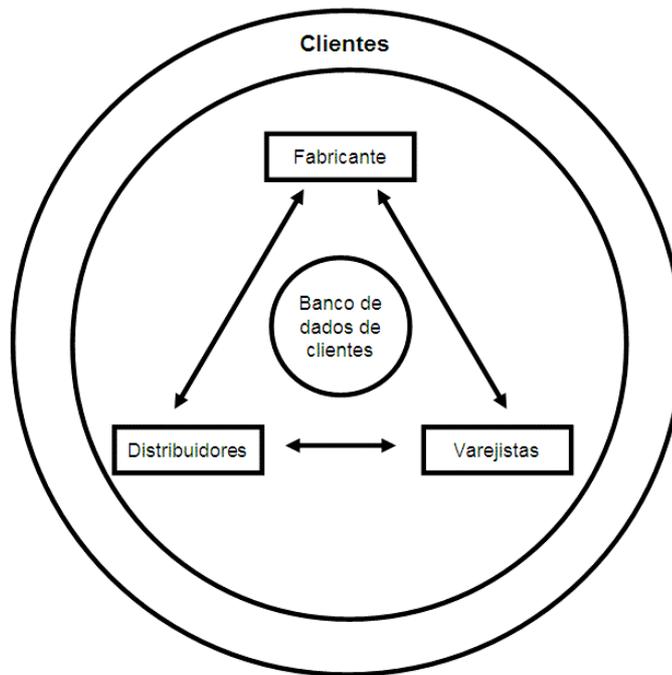


Ilustração 5: Relacionamentos com clientes: esforço coordenado

Fonte: Vavra (1993, p. 48)

Nessa nova visão de colocar o cliente e o seu ponto de vista no centro do processo, o questionamento do paradigma da transação no marketing foi um dos caminhos naturais.

Para Ikeda (2000, p. 14), no marketing de transações, os vendedores colocam o foco em trocas individuais e isoladas que satisfazem as necessidades de um cliente em uma hora e local determinados; os vendedores tendem a focar a atenção em novos clientes para futuras trocas, em vez de trocas adicionais, desenvolvendo relacionamentos mais estreitos com os clientes atuais. Os relacionamentos transacionais também são caracterizados por um baixo nível de troca de informações (COSTA, 2004, p. 55). Gummesson (2005, p.35) diz que o marketing de transação não tem a ambição de subir a escala da lealdade. De acordo com Day (2001, p. 125), a organização orientada para o mercado tem uma capacidade mais elevada em relacionamento com o mercado. Em contrates com a mentalidade de transação, ela está focalizada na criação de relacionamentos com os clientes. Segundo o autor, o distanciamento

proveniente de uma mentalidade de transação tem muitas conseqüências negativas, pois recursos de marketing, como cupons e promoções com descontos, eram dedicados mais a obter a próxima venda do que a satisfazer os clientes existentes.

Apesar de os estudos da lealdade do consumidor e seus antecedentes terem recebido grande atenção dos pesquisadores na área de marketing desde a década de 70 (PRADO; SANTOS, 2003), as transações foram foco do marketing até o final da década de 90, quando as mudanças no mercado passaram a exigir um outro enfoque da disciplina aplicada às mudanças nas organizações (PETRILLO NETO, 2005, p. 23-24). Diversos autores (VAVRA, 1993; FREIRE; NIQUE, 2005; HANSA, 2005; D'ANGELO *et al*, 2006) apontam que os anos 90 marcaram o afloramento do MR como um dos mais promissores campos de investigação do Marketing. Para D'Angelo *et al* (2006), o MR tornou-se alvo de grande interesse gerencial, visto que suas práticas têm por objetivo conduzir as empresas a melhores resultados por meio do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo (D'ANGELO *et al*, 2006). Vermillion *et al* (2002), no contexto do marketing entre organizações, afirma que, em síntese, a mudança de foco de trocas 'transacionais' para 'relacionais' proporcionada pelo MR, nos força a reconsiderar o relacionamento entre principal e agente de uma perspectiva diferente: como uma parceria simbiótica em que o valor é criado e compartilhado por meio de colaboração e comprometimento. Levitt (1983, p.48) indica que podem existir perspectivas diferentes no comportamento pós-compra. Para o autor, a consumação da compra muda a dinâmica do relacionamento. O comprador espera que o vendedor se lembre da compra como um favor concedido a ele, e não como algo que tenha sido merecido pelo vendedor.

A literatura é bastante rica em argumento sobre as vantagens da mudança para um paradigma de relacionamento. CLARO *et al* (2005) afirmam que o marketing de relacionamento é essencial para o sucesso dos negócios. Bessegato e Neuhaus (2005) asseveram que o desenvolvimento de relacionamentos com clientes, sejam eles empresas ou consumidores finais, é uma forma de promover lucros superiores. Slongo e Müssnich (2005) ressaltam que trocas relacionais bem sucedidas também implicam ganhos mútuos com orientação de longo prazo.

A questão central dos ganhos a longo prazo é o valor do cliente no tempo. Bee e Bee (2000, p.13) enfatizam que, ao se perder um cliente, geralmente não se perde somente uma venda, mas potencialmente uma vida inteira de vendas. Para eles há evidências de que os lucros

auferidos com um único cliente aumentam significativamente com o correr do tempo. Para Rocha e Veloso (1999, p.20), a rentabilidade por cliente pode aumentar, mediante um incremento no valor da compra média ou mesmo no número de compras por cliente. Segundo Bee e Bee (2000, p.12), os lucros no paradigma de relacionamento originam-se de diversas fontes:

- aumento das compras realizadas pelo cliente ao longo do tempo;
- economia de custos operacionais, visto que muitos custos estão relacionados ao cliente, e não às vendas;
- ganhos vindos de clientes adicionais que seguiram indicação de um cliente satisfeito;
- ganhos originados do preço adicional que as pessoas pagarão por um serviço ou produto em que confiam.

DAY (2001, p. 127) também aponta as diversas razões pelas quais os clientes leais são mais lucrativos:

- **Custos menores para atender.** É mais fácil e barato atender clientes leais. Como estão familiarizados com os produtos e serviços, eles não fazem tantas perguntas, têm menor probabilidade de cometer erros e ajustam seu comportamento para simplificar suas relações com o fornecedor.
- **Compras maiores.** Eles tendem a comprar mais com o passar do tempo, ou porque aprendem a respeito de outras partes da linha de produtos, ou porque fazem uma parcela maior de seus gastos junto à fonte favorecida.
- **Menor sensibilidade a preços.** Eles tendem a se tornar menos sensíveis aos preços e podem pagar um extra. À medida que o relacionamento se fortalece com o tempo, eles são menos susceptíveis aos apelos dos concorrentes e, como apreciam o valor que estão recebendo, eles estão preparados para pagar mais.
- **Divulgação de boca em boca favorável.** Compradores leais tendem a fazer recomendações favoráveis aos outros, que também tendem a ser possíveis clientes de maior qualidade. Isso ajuda a reduzir os altos custos de conquista de novos clientes.

3.1.1 O paradigma do relacionamento na literatura de vendas

Um desdobramento analítico sobre a orientação para o cliente ensejada no paradigma de relacionamento é observar como essa orientação causa impacto na abordagem de vendas.

A atividade de vendas pode variar de acordo com a necessidade de adaptação do comprador ao estilo do consumidor ou com tipo de relacionamento que se pretende estabelecer com o consumidor.

De acordo com DelVecchio *et al* (2002), quanto maior for o poder do consumidor de influenciar o comportamento do vendedor, mais adaptativa pode ser a venda. Em seu dia-a-dia, os vendedores podem lidar com uma ampla gama de relacionamentos vendedor-comprador que vão dos ‘transacionais’ a ‘relacionais’. Os agrupamentos variam de acordo com a necessidade de adaptação do vendedor à demanda do comprador. Quanto maior for o poder do consumidor de influenciar o comportamento do vendedor, seja por baixa diferenciação ou relevância do produto, seja por seu potencial econômico, dentre outros motivos, mais adaptativa será a venda. DelVecchio *et al* (2002), em sua análise, utiliza três tipos de agrupamento de técnicas de vendas: a venda centrada no produto, a venda centrada na competição e a venda centrada no consumidor, como se pode verificar na Ilustração 6.

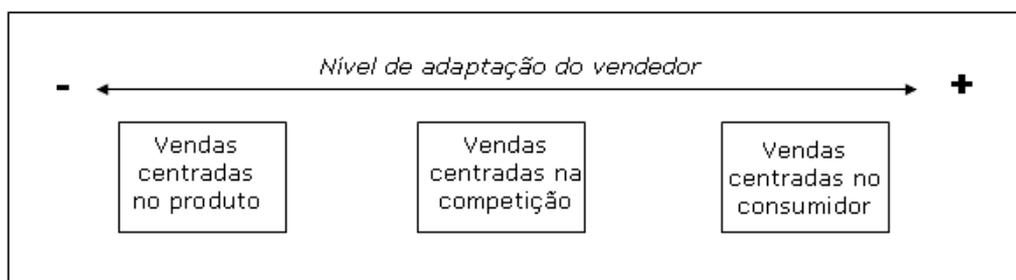


Ilustração 6: Orientação de vendas segundo a adaptabilidade do vendedor ao consumidor

Fonte: baseado em DelVecchio *et al* (2002).

As vendas centradas no consumidor consistem em identificar as necessidades e desejos do consumidor e elaborar uma proposta de valor para esse consumidor. As vendas centradas na competição reconhecem que o comprador avalia um número de opções semelhantes na mesma indústria. As vendas focadas no produto são menos comparativas e mais declarativas. Em resumo, tudo depende de o nível de relacionamento ser desejável e viável com relação ao consumidor.

Teixeira *et al* (2006) abordam mais detalhadamente o processo de venda baseado em níveis diferentes de relacionamento. Para esses autores, os vendedores também lidam com um amplo

espectro de relacionamentos vendedor-comprador que pode ser expresso em um contínuo em oposição aos comportamentos de transação e relação. Os compradores de transação buscam sua satisfação com a compra em estímulos e valores imediatos. Os valores prioritários e críticos para que tomem a decisão de compra são produto, preço, prazo. Os compradores de relação não compram produtos, compram a capacidade do fornecedor. Seus valores para a decisão de compra são orientação técnica, estratégias de marketing e produtos, estabilidade e previsibilidade do fornecedor.

Baseado no tipo de relacionamento vendedor-comprador, Teixeira *et al* (2006) propõem dois processos distintos de vendas: o processo de vendas para clientes de transação e o processo de vendas para clientes de relação. A Ilustração 7 a seguir mostra o processo de vendas para clientes de transação.

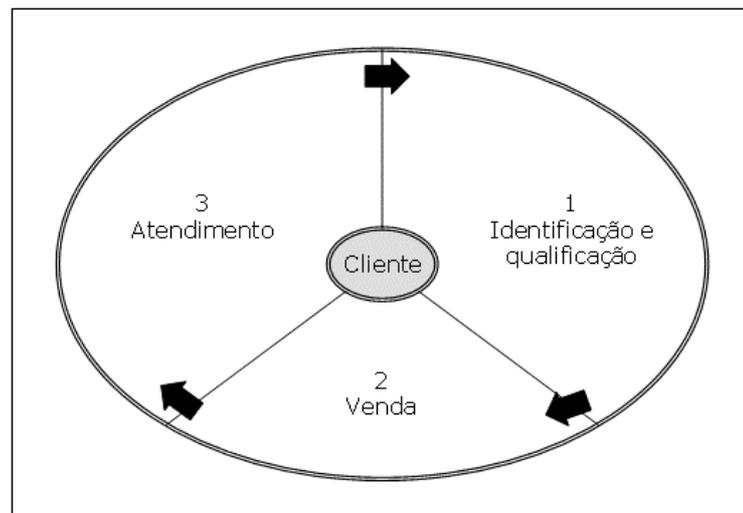


Ilustração 7: O processo de vendas para clientes de transação

Fonte: Teixeira *et al* (2006, p. 76)

Segundo os autores, o processo de venda para clientes de transação é dividido em três fases que são descritas da seguinte maneira:

- Identificação e qualificação: os esforços ou atividades desenvolvidos pelo vendedor para identificar compradores e qualificar as oportunidades de vendas.
- Venda: identificada a oportunidade, os esforços e atividades devem ser empreendidos pelo vendedor para detectar as necessidades, demonstrar os benefícios e vantagens de seu produto.

- Atendimento: o vendedor, após a venda, acompanha o comprador para garantir a satisfação com a compra, e tenta identificar novas necessidades para fazer novas vendas. O processo de vendas para clientes de relação é mais complexo, exige mais esforços e recursos, e pressupõe mais etapas.

O processo de vendas para clientes de relação consiste em seis fases: identificação e qualificação; análise de necessidades e desenvolvimento da solução; recomendação; compromisso; instalação e consolidação; atendimento e expansão (Ilustração 8). A diferença não se restringe ao número de fases, mas à qualidade das atividades que têm a função de satisfazer melhor o cliente e fidelizá-los para futuras trocas.



Ilustração 8: O processo de vendas para clientes de relação

Fonte: Teixeira *et al* (2006, p. 77).

De acordo com esses autores, cada uma das fases do processo de vendas de relação consiste em:

- Identificação e qualificação: identificar e qualificar uma oportunidade para uma venda de relação exige mais esforços do que uma venda de transação.

- Análise de necessidades e desenvolvimento da solução: entender as necessidades de um comprador de relação e desenvolver uma solução adequada. Essa etapa exige esforços de venda específicos e intensos.
- Recomendação: antes de tomar a decisão final de compra, o comprador exigirá muitas e boas justificativas, pois a sua decisão pode ser de alto risco. Nessa etapa, estão os esforços do vendedor para certificar a sua oferta.
- Compromisso: são as atividades desenvolvidas para que o comprador assuma o compromisso formal de compra (pedido).
- Instalação e consolidação: essa etapa do processo contempla as atividades de venda relacionada à entrega do que foi adquirido.
- Atendimento e expansão: inclui as atividades de pós-venda para avaliar e garantir a satisfação do comprador e identificar novas oportunidades de negócio.

Concordando com a visão dos autores, entende-se que a abordagem do processo de vendas que diferencia vendas de transação e relação é mais adequada para definir como o sistema de informação de marketing pode auxiliar o processo de vendas.

3.1.2 O paradigma do relacionamento e a literatura de marketing

Grönroos (1995, p. 173) afirma que a abordagem de relacionamento no marketing se calca em uma abordagem sistêmica, introduzida por Alderson em 1950. Para Gummesson (2005, p.29), as teorias essenciais no sistema de raízes do MR são o marketing de serviços, a abordagem de rede do marketing para clientes corporativos e a administração do marketing tradicional. Segundo o autor, essas raízes têm-se estendido nas últimas décadas, e um dos ramos é o TQM – gerenciamento total da qualidade - que inspirou o conceito de qualidade do relacionamento, que é o esforço para melhorar a qualidade dos relacionamentos, e não só a dos bens e serviços.

Rust *et al* (2001, p. 17) destacam a emergência da economia de serviços como elemento crítico para o afloramento do paradigma de relacionamento. Para os autores, a economia de produtos tende a ser relativamente orientada para transações, e a atenção do gerenciamento é naturalmente atraída à batalha constante para seduzir (em vez de reter) clientes, mas, segundo eles, o segredo do sucesso é manter uma relação lucrativa, independentemente de quais

produtos estejam envolvidos ou de como os produtos necessários possam evoluir com o tempo.

Gummesson (2005, p.29) aponta um conflito entre os fundamentos do marketing de relacionamento e o marketing de conquista. Segundo ele, relacionamentos em redes e interações têm papel pouco importante na administração do marketing tradicional, popularmente referido como composto de marketing ou os 4Ps (produto, preço, promoção e praça).

a) O conflito com o pensamento do composto de marketing

O composto de marketing foi um dos principais conceitos introduzidos por pesquisadores como Ted Levitt, Neil Borden, Wendell Smith e E. Jerome McCarthy, nas décadas de 50 e 60 (ARAÚJO & GORGULHO, 2002). Essas variáveis que se popularizaram como os 4 Ps – produto, preço, promoção e praça – são os meios de traduzir o planejamento de marketing na prática (BENNETT, 1997). Segundo Waterschoot e Bulte (1992), a classificação dos instrumentos do composto de marketing em 4Ps obteve ampla aceitação nas últimas décadas. Recentemente, contudo, a crítica tem-se ampliado por inúmeros motivos.

Grönroos (1997) afirma que os 4Ps são inadequados ao paradigma do marketing de relacionamento. Para o autor, o marketing merece novas perspectivas, mais orientadas para o mercado e menos manipulativas, no qual o consumidor é o ponto focal como sugerido no conceito de marketing. Em sua opinião, desenvolver relações duráveis com o consumidor e alcançar as trocas nessa relação não é possível por meio de ajustes no atual *marketing mix*, que é mais alinhado ao marketing de transação e suas trocas singulares ou ocasionais.

Gummesson (2005) diz que a discussão central não é a adequação das variáveis de marketing, por meio de uma reformulação ou negação dos 4Ps; as decisões de produto, preço, promoção e praça são ferramentas, e não o centro das preocupações do marketing para lidar com o ambiente. O autor afirma que os 4Ps (5Ps, 6Ps etc.) não estão ultrapassados; preço promoção e praça e os outros Ps sempre serão importantes, mas seus papéis mudam (Ilustração 9). De acordo com Gummesson (2005), os Ps se tornaram muito manipuladores, e isso prejudicou a credibilidade e a funcionalidade da disciplina do marketing. Para ele, bens e serviços serão

tratados como uma maneira de gerar valor juntamente com os clientes individuais, e o papel do cliente na produção será mais importante.

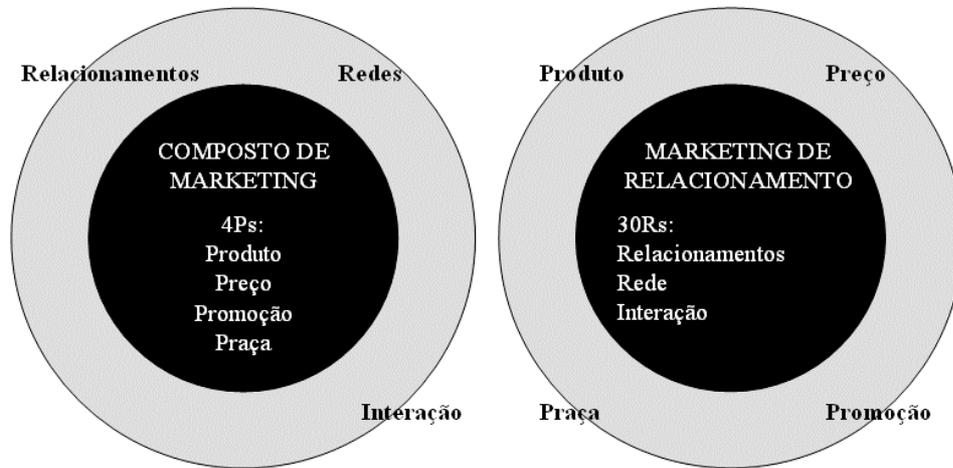


Ilustração 9: Uma mudança dos 4Ps para relacionamentos, rede e interação.

Fonte: Gummesson (2005)

Para Gummesson (2005, p. 221), a questão é onde colocar importância. O marketing de relacionamento (MR) é uma atitude, e o CRM, uma ferramenta; nenhum dos dois representa uma religião fundamentalista. O MR não substitui o marketing de transação ou o marketing de massa anônimo quando estes são justificados. Para o autor, às vezes, as transações de marketing e o relacionamento zero – o preço e a conveniência extremos na escala de relacionamentos – são a melhor estratégia para o fornecedor e a melhor opção para o cliente. Kotler e Keller (2006, p. 630) julgam que, embora haja um movimento forte e justificado em direção do marketing de relacionamento, ele não é eficaz em todas as situações. Gummesson (2005, p. 221) conclui: “O MR não joga fora os 4Ps, somente os muda de posição”.

3.2 Base para a existência de relacionamentos

Ressalta-se que nem todas as empresas desejam ou estão aptas a desenvolver uma abordagem de relacionamento. Segundo (LEVITT, 1983, p. 51), o gerenciamento do relacionamento exige de todas as partes da organização providências para a manutenção, investimento,

melhoramentos e até mesmo a substituição de programas. Para Day (2001, p. 134), uma estratégia de investir na formação de relacionamentos estreitos não é adequada nem exequível para todo o mercado, cliente ou empresa. De acordo com o autor, alguns clientes não querem nada além de negociar um produto ou serviço com vantagem e com um mínimo de dificuldades; como todas as relações estreitas exigem tempo e recursos, nem todo o cliente vale o esforço. Vermillion *et al* (2002) chamam a atenção para o fato de que os relacionamentos implicam custos na proporção do controle que se pretende ter. Para os autores, relacionamentos de alto controle requerem altos investimentos, enquanto baixos investimentos envolvem baixo controle.

Para Day (2001, p. 129), há três eixos que auxiliam no diagnóstico de aptidão para o relacionamento com o mercado.

- **Orientação:** A orientação para o relacionamento permeia todas as partes da mentalidade, dos valores e das normas da organização, influenciando, assim, todas as interações com o cliente – antes, durante e depois da venda.
- **Conhecimento e qualificações:** Para que o relacionamento tenha influência sobre o desempenho, ela precisa ser guiada por um profundo conhecimento a respeito do cliente; contudo, com muita frequência, o conhecimento tácito está disperso pela organização e é aplicado com regras de decisão antiquadas de uma era passada, quando o vendedor era dono do cliente. Nesses casos, o arquivo de transações que registram detalhes de compras é pouco revelador do atual estado de compromisso ou da força dos elos com o consumidor.
- **Integração e alinhamento de atividades e processos:** pelo fato de muitas partes da organização poderem dispor de conhecimento a respeito do cliente, integração e alinhamento são cruciais para um relacionamento eficaz com o mercado. Essas atividades podem ser integradas por meio de tecnologias interativas, de equipes de vendas coordenadas, serviços de personalização em massa e inúmeros outros dispositivos.

Segundo Day (2001, p. 129), quanto mais longe vai uma organização ao longo de cada um desses três eixos, como pode ser verificado na Ilustração 10, mais perto ela está das aptidões necessárias para uma parceria cooperativa com uns poucos clientes fundamentais.

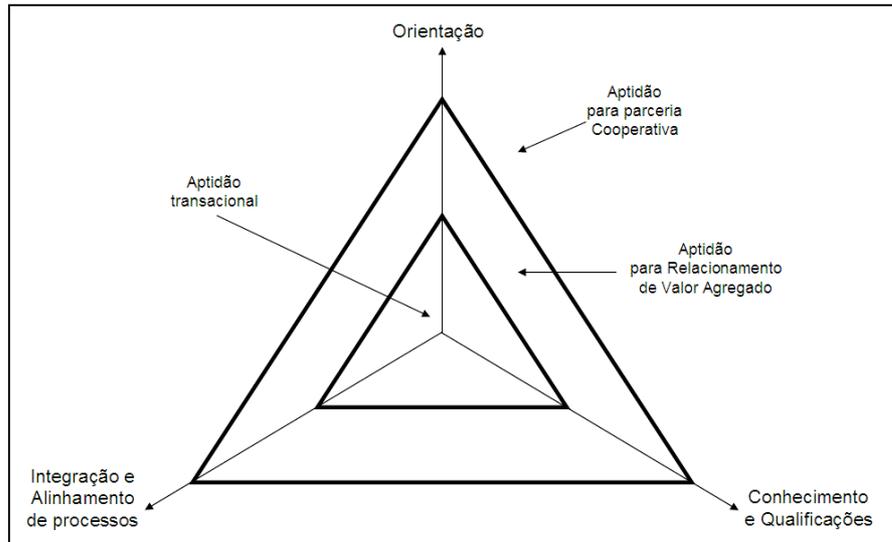


Ilustração 10: Aptidão para o relacionamento com o mercado.

Fonte: Day (2001, p. 130)

Para Shapiro e Sviokla (1994), nenhuma atividade isolada é capaz de criar uma organização direcionada para o cliente; pelo contrário, a manutenção de clientes requer que ações gerenciais interligadas sejam implementadas ao longo do tempo para que se desenvolvam e se aprimorem os relacionamentos com os clientes, ao mesmo tempo em que a eficiência governamental é incrementada. De acordo com os autores, as ações em conjunto constroem um sistema auto-reforçado capaz de manter clientes por mais tempo e extrair deles valor a longo prazo, como mostrado na Ilustração 11.



Ilustração 11: Esforços interligados que visam à manutenção de clientes

Fonte: Shapiro e Sviokla (1994).

Rocha e Veloso (1999, p. 56) indicam, no Quadro 3, que existem pré-requisitos estratégicos, táticos e operacionais para criar programas de fidelização. Todos esses pré-requisitos devem ser cumpridos na constituição de um programa consistente.

Quadro 3: Resumo dos pré-requisitos para criar programas de fidelização

	PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO
PRÉ-REQUISITOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar a alta direção. • Focar empresarialmente o consumidor. • Perceber o programa como vantagem competitiva. • Estar integrado às diversas ações de marketing.
PRÉ-REQUISITOS TÁTICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizar a responsabilidade pelo programa. • Envolver os funcionários na ação. • Criar uma cultura de <i>database</i>. • Buscar conhecer o cliente melhor que qualquer outra empresa. • Buscar inovações constantes na maneira de fazer negócios.
PRÉ-REQUISITOS OPERACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar serviços por meio das ferramentas de contato com o consumidor. • Manter interação com os clientes mediante o diálogo permanente. • Manter coerência entre o que se diz e o que se faz, cumprindo operacionalmente o que é prometido.

Fonte: Rocha e Veloso (1999, p. 56).

Rocha e Veloso (1999, p. 23) acreditam que a grande dificuldade enfrentada, ao se estabelecer um conceito de MR dentro de uma empresa, é a necessidade da existência de uma cultura de observação da base já existente. De acordo com os autores, atitudes das empresas para facilitarem a transação e criarem um relacionamento entre as partes são quatro:

- Ser proativo no atendimento dos clientes, antecipando suas necessidades.
- Recomendar a melhor solução para o cliente, mesmo que ela não seja a mais rentável para a companhia.
- Preferir contatos pessoais, sinceros e objetivos, ao invés de cartas e fax.
- Chamar para si a responsabilidade quanto ao processo, projetando desde o início a continuidade do relacionamento.

Gummesson (2005, p.22) apresenta três conceitos fundamentais na existência do MR. São eles **relacionamento, redes e interações** (Ilustração 12).

- Relacionamentos exigem que pelo menos duas pessoas estejam em contato. O relacionamento fundamental do marketing é aquele entre um cliente e um fornecedor
- Rede é um grupo de relacionamentos que pode transformar-se em modelos extremamente complexos.
- Nos relacionamentos, seja em dupla ou em redes complexas, as partes entram em contato entre si. Isso também é chamado interação.

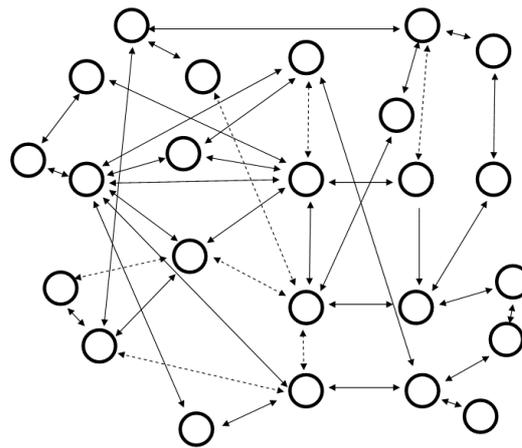


Ilustração 12: Uma rede de relacionamentos

Fonte: Gummesson (2005, p.23)

Para Day (2001, p. 157-158), interatividade e relacionamento são quase sinônimos, mas, segundo o autor, a maior parte das estratégias responsivas ao cliente não chega ao ideal interativo. Na melhor das hipóteses elas conseguem dirigir-se a microssegmentos de enormes bancos de dados e enviar mensagens personalizadas a indivíduos cuidadosamente selecionados, contudo essas mensagens são de mão única, concorrem pela atenção com todas as outras mensagens que inundam o mercado. O autor mostra, na Ilustração 13, os eixos que permitem essa interatividade: **comunicação, abrangência e proposta de valor.**

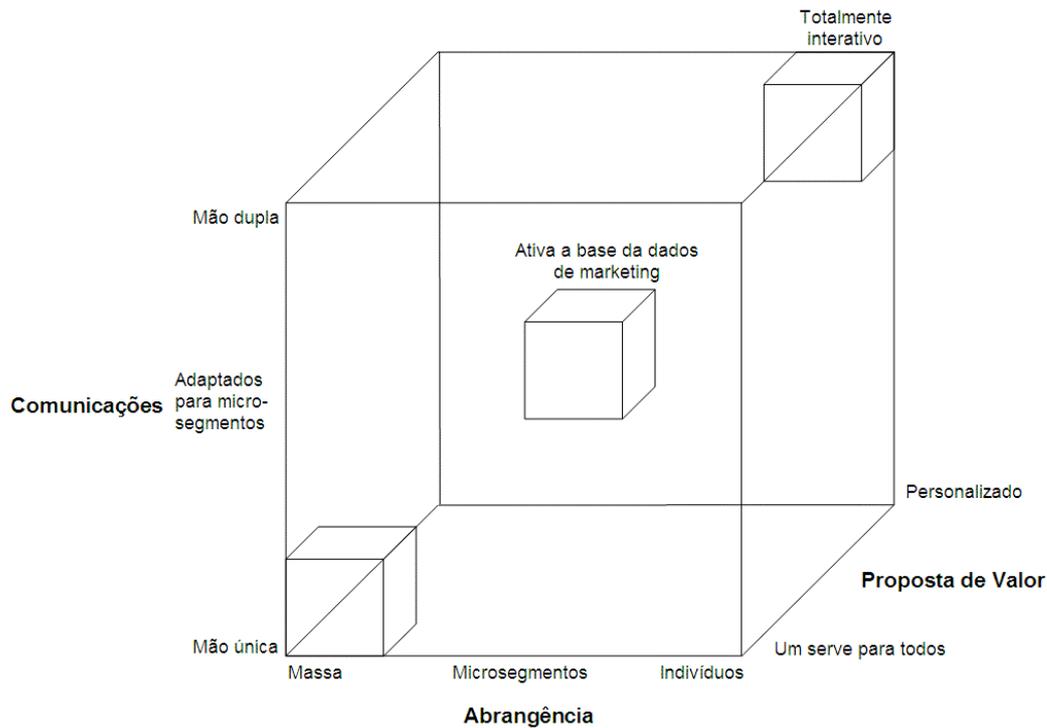


Ilustração 13: Lutando pela interatividade

Fonte: Day (2001, p. 158)

Como se pode observar, a implementação de marketing de relacionamento não se limita à existência de um programa de relacionamento com ações dirigidas, e personalizadas, aos clientes, baseadas em informações de banco de dados. Há uma série de medidas institucionais que devem ser tomadas, como a integração das informações sobre os clientes e a sinergia de diversas áreas da empresa, como vendas, marketing, comunicação, crédito, logística e canais. A seguir, serão apresentados os principais conceitos do MR. Esses conceitos servirão de parâmetro para responder aos objetivos propostos por este estudo e fundamentar a análise teórica e os resultados da pesquisa empírica.

3.3 Conceitos de MR e CRM

Na transição do paradigma de transação para o de relacionamento, algumas confusões se estabeleceram e, subitamente, passou-se a entender marketing de relacionamento apenas como retenção de clientes, programas de fidelidade, gestão de banco de dados e até como simples levantamento de barreiras à saída de clientes (D'ANGELO *et al*, 2006).

Gummesson (2005, p. 278-279) alerta que a maioria dos livros e artigos sobre MR e CRM não oferecem definições, o que os torna difíceis para os leitores. Além disso, segundo o autor, o marketing de relacionamento e o CRM recebem significados diferentes de autores diferentes; assim, elaborou-se o Quadro 4 com diversas definições selecionadas da literatura.

Quadro 4: Definições que enfatizam diferentes aspectos do MR e do CRM

Fontes	Definição
Gummesson (2005, p. 22)	“Marketing de relacionamento é o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos.”
Berry (1983, p. 25)	“O marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e – em organizações de vários serviços – melhorando os relacionamentos com os clientes.”
Jackson (1985a, p. 165)	“O marketing de relacionamento é o marketing para ganhar, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais.”
Grönroos (2000, p. 242-3)	“O objetivo do marketing é identificar e estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes (e outras partes), para que os objetivos relacionados a variáveis econômicas e a outras de todas as partes sejam cumpridos. Isso é possível por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas”.
Ballantyne (1994, p. 22)	“Uma estrutura disciplinar emergente para criar, desenvolver e manter trocas de valor entre as partes envolvidas, pela qual os relacionamentos de troca evoluem para oferecer ligações contínuas e estáveis na cadeia de fornecimento.”
Morgan e Hunt (1994, p. 22)	“O marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas.”
Porter (1993, p. 14)	“O marketing de relacionamento é o processo pelo qual as duas partes – o comprador e o provedor – estabelecem um relacionamento efetivo, eficiente, agradável, entusiástico e ético, que é pessoal, profissional e lucrativamente recompensador para as duas partes.”
Gummesson (2005, p. 22)	“CRM são os valores e estratégias do marketing de relacionamento - com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em aplicações práticas.”
PricewaterhouseCoopers (1999, p.12)	“CRM é uma estratégia de negócios – uma atitude para os funcionários e clientes – apoiada por certos processos e sistemas. O objetivo é construir relacionamentos a longo prazo, entendendo necessidades e preferências individuais – e, dessa maneira, agregando valor à empresa e ao cliente.”
Eggert e Fassot (2001, p. 5)	“O CRM engloba a análise, o planejamento e o gerenciamento de relacionamentos com clientes com a ajuda da mídia eletrônica, especialmente com a Internet, com o objetivo de a empresa focar clientes seletos.”

Fonte: Gummesson (2005, p. 280)

Rocha (2007, p.88) também apresenta um quadro definições. A autora, aparentemente, se baseia no quadro de Gummesson (2005, p. 280) e adiciona algumas outras definições encontradas em suas pesquisas, como se pode verificar no Quadro 5.

Quadro 5: Definições do marketing de relacionamento e CRM

Autores e ano	Definição
Levitt (1983, p.90)	“Vender é manter um relacionamento. O que o caracteriza é o tempo. Devem-se aumentar os esforços de marketing para os clientes existentes. Para o vendedor, a venda é o fim de um processo, para o comprador, é o início.”
Berry (1983, p. 25)	“O marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e – em organizações de vários serviços – melhorando os relacionamentos com os clientes.”
Jackson (1985a, p. 165)	“O marketing de relacionamento é o marketing para ganhar, construir e manter

	relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais.”
McKenna (1991, p. 69)	“O marketing de relacionamento representa uma forma de integrar o cliente à empresa, criando e sustentando o relacionamento entre a empresa e o cliente.”
Vavra (1993, p. 40)	“Pós-marketing é o processo de proporcionar satisfação contínua aos clientes, que devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, com o objetivo de construir relacionamentos duradouros.”
Peppers e Rogers (1993, p. 2)	“ <i>One-to-one</i> (1 to1) marketing é um tipo de marketing de relacionamento”. Para ser 1 to 1, a empresa precisa atuar focada no cliente individual, seguindo a premissa de tratar clientes diferentes de forma diferente.
Porter (1993, p. 14) <i>apud</i> GUMMESSON (2005)	“O marketing de relacionamento é o processo pelo qual as duas partes – o comprador e o provedor – estabelecem um relacionamento efetivo, eficiente, agradável, entusiástico e ético, que é pessoal, profissional e lucrativamente recompensador para as duas partes.”
Morgan e Hunt (1994, p. 22)	“O marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas.”
Sheth e Parvatiyar (1995, p. 256)	“O marketing de relacionamento tem seus antecedentes na era pré-industrial, quando um comerciante buscava diferentes formas de agradar a seus melhores compradores, só mudando, na era atual, seu formato e prática.”
PricewaterhouseCoopers (1999)	“O CRM é uma estratégia de negócios – uma atitude para os funcionários e clientes – apoiada por certos processos. O objetivo é construir relacionamentos a longo prazo, entendendo necessidades e preferências individuais - e dessa maneira agregando valor à empresa e ao cliente.”
Grönroos (2000, p. 242)	“O objetivo do marketing é identificar e estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes (e outras partes), para que os objetivos relacionados a variáveis econômicas e a outras de todas as partes sejam cumpridos. Isso é possível por meio da troca mútua e do cumprimento de promessas”.
Eggert e Fassot (2001, p. 5) <i>apud</i> GUMMESSON (2005)	“O <i>e</i> -CRM engloba a análise, o planejamento e gerenciamento de relacionamentos com clientes com a ajuda da mídia eletrônica, especialmente com a Internet, com o objetivo de a empresa focar clientes seletos.”
AMA (2004)	“Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes e para a gerência de relacionamento com eles de forma que beneficie a organização e seus públicos de interesse, ou <i>stakeholders</i> .”

Fonte: Rocha (2007, p.88)

Além dos conceitos indicados nos Quadros 5 e 6, diversos outros foram encontrados na literatura pesquisada:

- D’Angelo *et al* (2006): “O marketing de relacionamento é uma filosofia empresarial que prevê a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes, vislumbrando um horizonte de longo prazo”.
- Rocha e Veloso (1999, p. 17): “A aplicação de programas de marketing de relacionamento juntos aos clientes representa a busca de um relacionamento constante e eficiente entre empresa e consumidor”.

- Kotler e Keller (2006, p.16): “O marketing de relacionamento tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chave a fim de conquistar ou manter negócios com elas”. Os autores complementam que o marketing deve executar não só a gestão do relacionamento com o cliente (*customer relationship management* – CRM), mas também a gestão do relacionamento com os parceiros (*partner relationship management* – PRM) e membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas).
- Cardoso e Gonçalves Filho (2001, p.13),

CRM ou gestão do relacionamento com clientes é uma sofisticada denominação que une marketing de relacionamento, *data-base*, marketing de clientes, serviços a clientes e tecnologia, que objetiva gerenciar e promover as melhores experiências para com as organizações. O CRM é uma combinação de processos de negócios e tecnologia, que busca entender os clientes das empresas mediante várias perspectivas: quem são eles, o que eles fazem, do que eles gostam [...] O CRM pode ser também definido como o planejamento, gerenciamento e operacionalização da experiência do cliente, pela aplicação das mais avançadas tecnologias da informação que visem à fidelização e à criação de valor (CARDOSO; GONÇALVES FILHO, 2001, p. 40).

- Mckenna (2002, p. 19): CRM, Customer Relationship Management, programas e aplicativos para a manutenção de relacionamentos com clientes.
- Crescitelli (2003, p. 53),

CRM é a sigla de Customer Relationship Management, o gerenciamento das relações com o cliente. Trata-se da versão mais atualizada do marketing de relacionamento que incorpora os fundamentos do relacionamento com avanços da TI (Tecnologia da Informação), em que o cliente e a empresa se beneficiam.

- Schmitt (2004, p. 25): “Em termos práticos, o CRM consiste, principalmente, em bancos de dados usados em *call centers* - serviços 0800.”

Os conceitos de marketing de relacionamento selecionados por Gummesson (2005, p. 280), Rocha (2007, p.88), e por este estudo, são diversos, porém não necessariamente antagônicos ou excludentes. Eles apresentam o marketing de relacionamento como uma filosofia, ferramenta ou função de pós-venda para ganhar, manter e construir relacionamentos duradouros; manter relacionamentos de longo-prazo; promover satisfação contínua e integração do cliente-empresa; manter o foco individual nos clientes.

Dentre os conceitos apresentados, destaca-se a abordagem de Gummesson (2005, p.22) que insere um aspecto bastante inovador na abordagem do MR: os relacionamentos em rede que compreendem interações que vão além das relações duais. Outra abordagem interessante é a de Vermillion *et al* (2002), pois ressaltam que devido ao foco em interações ganha-ganha ou de soma diferente de zero, o marketing de relacionamento evoca noções de benefícios mútuos e recíprocos. Para os autores, esse conceito de benefícios recíprocos conduz a uma variedade de questões relacionadas a teorias de imparcialidade, confiança e justiça distributiva. Por isso, segundo Roslin e Melewar (2004), um ingrediente vital para que se estabeleça um relacionamento é a presença de confiança e comprometimento.

Em relação aos conceitos do CRM, há menos consenso. Schmitt (2004, p. 25) alerta que o CRM tem significados diferentes para diferentes pessoas: pode ser mala postal direta, personalização em massa, bancos de dados que fazem processamento analítico *on-line* (OLAP) ou centros de interação de clientes (CICs). Não obstante, é justamente na redução do conceito de CRM a uma ferramenta tática como as malas diretas ou bancos de dados que reside o problema. Concordando com a abordagem de Crescitelli (2003, p. 53) e Cardoso e Gonçalves Filho (2001, p.13), o CRM é um conceito de caráter mais amplo de gestão de relacionamento que pode ser operacionalizado por meio de diversas ferramentas, mas não se reduz a elas.

Em contrapartida, é válido destacar a diferenciação e a hierarquia entre os conceitos do MR e o CRM. Gummesson (2005, p.22) relata que o conceito de MR se espalhou como fogo tocado pelo vento nos anos de 1990, e a ele se seguiram, primeiramente, o do marketing 1 a 1 e depois o de CRM. Para o autor, os dois últimos conceitos representam o mesmo pensamento básico; juntamente com designações menos conhecidas, são modismos criados por vários consultores. Hoje, o CRM é o termo mais usado, mas até 1998 era apenas uma entre as várias siglas que brigavam por atenção. Para finalizar, o acadêmico enfatiza que o MR é o conceito mais amplo e dominante; o CRM e o 1 a 1 não lidam com redes, porém têm como foco a interação consumo-demanda.

3.4 Implantação de uma estratégia de MR

É indiscutível que há uma lacuna entre idéias e ações, entre filosofia do MR e a aplicação do CRM. A lacuna pode ser causada por falta de habilidade na implementação e resistência, mas também por dificuldades de entendimento do essencial (GUMMESSON, 2005, p.31). Como se pôde observar na seção anterior, é preciso que haja uma base tanto mercadológica, quanto interna que permita a implantação de uma estratégia do MR.

Segundo Gummesson (2005, p.44), as filosofias do MR precisam ser convertidas em relacionamentos tangíveis que possam tornar-se parte do planejamento de marketing e negócios de uma companhia, o que foi feito por meio da definição dos 30 Rs (Quadro 6). De acordo com o autor, com exceção do primeiro relacionamento, o R1 - a relação entre um fornecedor e um cliente -, os Rs não estão em ordem de classificação. Gummesson (2005, p.47) separa os 30Rs em quatro grandes grupos:

- **Relações de mercado clássicas (R1-R3).** As relações de mercado clássicas são o duo fornecedor-consumidor, o trio fornecedor-consumidor-competidores e a rede de distribuição física, todos tratados extensamente na teoria geral do marketing.
- **Relações de mercados especiais (R4-R7).** Representam certos aspectos dos relacionamentos clássicos, como a interação durante o encontro de serviço ou o consumidor como membro de um programa de fidelidade.
- **Megarrelacionamentos (R18-R23).** Existem acima dos relacionamentos de mercado; proporcionam uma plataforma aos relacionamentos de mercado e se referem à economia e à sociedade em geral.
- **Nanorrelacionamentos (R24-R30).** São encontrados nas relações dentro da organização (intra-organizacionais). Todas as atividades externas influenciam as relações limitadas externamente.

Quadro 6: Os 30 relacionamentos do MR – os 30Rs

Relacionamentos de mercado clássicos	
R1	O duo clássico - a relação entre o fornecedor e o cliente. Esse é o relacionamento paternal de marketing, a troca de valores definitiva que constitui a base dos negócios.
R2	O trio clássico – o drama do triângulo consumidor – fornecedor – competidor. A competição é um ingrediente central da economia de mercado. Nela, há relações entre três partes: entre o consumidor e o fornecedor atual, entre o consumidor e os competidores do fornecedor, e entre os competidores.
R3	A rede clássica – canais de distribuição. A distribuição física tradicional e o gerenciamento moderno de canais, que inclui bens, serviços, pessoas e informações, consistem em uma rede de relacionamentos.
Relacionamentos de mercado especiais	

R4	<p>Relações por meio de profissionais de marketing em turno integral e profissionais de marketing de meio turno.</p> <p>Aqueles que trabalham em marketing e no departamento de vendas – PMTIs - estabelecem relacionamentos profissionais. Todos os outros que têm outras funções principais, mas ainda influenciam os relacionamentos com clientes direta e indiretamente, são PMTIs. Também há PMTIs, que colaboram fora da organização.</p>
R5	<p>O encontro de serviços – interação entre consumidores e provedores de serviço.</p> <p>A produção e a entrega de serviços envolvem o consumidor em uma relação interativa com o provedor de serviços, geralmente chamado de momento de verdade.</p>
R6	<p>O consumidor multifacetado e o fornecedor multifacetado.</p> <p>O marketing para outras organizações – marketing industrial ou de negócios – geralmente significa contato entre muitos indivíduos da organização dos fornecedores e consumidores.</p>
R7	<p>A relação com o consumidor do consumidor.</p> <p>Uma condição para o sucesso geralmente é entender o consumidor do consumidor e o que os fornecedores podem fazer para ajudar os seus consumidores a se tornarem bem-sucedidos.</p>
R8	<p>O relacionamento próximo contra o relacionamento distante.</p> <p>No marketing massivo, a intimidade com o consumidor é perdida e o relacionamento se torna distante, baseado em pesquisas, estatísticas e textos escritos</p>
R9	<p>A relação com o cliente insatisfeito</p> <p>O consumidor insatisfeito requer um tipo especial de relacionamento, mais intenso do que em uma situação normal, muitas vezes mal gerida pelo servidor. A maneira de tratar uma reclamação – a recuperação – pode determinar a qualidade da relação futura.</p>
R10	<p>O relacionamento do monopólio: o consumidor ou fornecedor como prisioneiro.</p> <p>Quando a competição é inibida, o consumidor pode estar à mercê do fornecedor - ou ao contrário. Um deles se torna prisioneiro.</p>
R11	<p>O consumidor enquanto “membro” .</p> <p>Para criar um relacionamento sólido de longa duração, tem-se tornado cada vez mais comum alistar clientes como membros de vários programas de fidelidade.</p>
R12	<p>O relacionamento eletrônico.</p> <p>O relacionamento eletrônico, representado pela internet, <i>e-mail</i> e pelos telefones celulares, posiciona-se contra o h-relacionamento, o relacionamento humano. É cada vez mais crucial observar o conceito <i>high tech-high touch</i> no MR e no CRM.</p>
R13	<p>Relacionamentos parassociais – relações com marcas e objetos.</p> <p>As relações não existem somente com pessoas e objetos, mas também na forma de imagens mentais e símbolos, como marcas registradas e identidades corporativas.</p>
R14	<p>O relacionamento não-comercial.</p> <p>Essa é uma relação entre o setor público e os cidadãos/clientes, mas também inclui organizações voluntárias e outras atividades fora da economia baseada no lucro e monetarizada, como as usadas em famílias.</p>
R15	<p>Relacionamento verde.</p> <p>As questões de meio ambiente e saúde têm aumentado aos poucos em importância e estão criando um novo tipo de relacionamento com o cliente por meio de legislações, da voz de líderes de consumidores, da mudança no comportamento dos consumidores e de uma extensão da relação consumidor-fornecedor, a fim de abranger um processo de reciclagem.</p>
R16	<p>O relacionamento baseado na lei.</p> <p>Uma relação com o consumidor às vezes é baseada principalmente em contratos legais e ameaças com processos.</p>
R17	<p>A rede criminal.</p> <p>O crime organizado é construído sobre redes firmes e geralmente impermeáveis, guiadas por uma missão ilegal de negócios. Existem no mundo todo e parecem estar crescendo, mas não são analisadas nas teorias de marketing. Essas redes podem perturbar o funcionamento de uma indústria de mercado inteiro.</p>
Megarrelacionamentos	
R18	<p>Redes sociais e pessoais</p> <p>As redes sociais e pessoais geralmente determinam as de negócios. Em algumas culturas, os negócios só são conduzidos entre amigos e amigos de amigos.</p>
R19	<p>Megamarketing - o “cliente” real nem sempre se encontra no mercado.</p> <p>Em certas ocasiões, os relacionamentos precisam ser solicitados a governos, legisladores, pessoas influentes e outros para possibilitar o marketing em um nível operacional.</p>
R20	<p>Alianças mudam os mecanismos de mercado.</p>

	Alianças significam relacionamentos mais próximos e colaboração entre companhias. Dessa maneira, a competição é parcialmente freada, mas a colaboração é necessária para fazer a economia de mercado funcionar.
R21	O relacionamento do conhecimento. O conhecimento pode ser o recurso mais estratégico e crítico, e a “aquisição de conhecimento” geralmente é o racional para alianças.
R22	Megaalianças mudam as condições básicas para o marketing. A União Européia e o Nafta são exemplos de alianças acima das companhias e indústrias comuns. Elas existem em níveis governamentais e supranacionais.
R23	O relacionamento da mídia de massa. A mídia pode ser positiva ou destrutiva para o marketing e é particularmente influente na formação da opinião pública. A relação com a mídia é crucial para o modo como esta vai tratar um assunto.
Nanorrelacionamentos	
R24	Os mecanismos de mercado são trazidos para dentro da companhia. Ao introduzir centros de lucro em uma organização, cria-se um mercado e emergem relacionamentos internos e externos de um novo tipo.
R25	Relacionamento com o consumidor. A dependência entre os diferentes departamentos e camadas de uma empresa é vista como um processo consistente em relações entre consumidores internos e fornecedores internos.
R26	A orientação para a qualidade e consumidor: a relação entre gerenciamento de operações e marketing. O moderno conceito de qualidade construiu uma ponte entre projeto, engenharia, manufatura e outras atividades baseadas em tecnologia e marketing. Considera os relacionamentos internos na companhia, bem como sua relação com os consumidores.
R27	Marketing interno: os relacionamentos com o mercado de funcionários. O marketing interno pode ser visto como parte do MR, porque dá apoio indireto e necessário aos relacionamentos com os consumidores externos.
R28	A relação matricial bidimensional. As matrizes são a forma de rede mais simples, existem em todas as grandes corporações, e acima de tudo, são encontradas em relacionamentos entre gerenciamento de produto e vendas.
R29	A relação com provedores externos de serviços de marketing. Os provedores externos reforçam a função do marketing, fornecendo diversos serviços, como os oferecidos por agências publicitárias e institutos de pesquisa mercadológica, mas também na área de vendas e distribuição.
R30	A relação entre o financiador e o proprietário. Os proprietários e outros financiadores determinam em parte as condições em que uma função de marketing pode operar. A relação com eles influencia a estratégia de marketing.

Fonte: Gummesson (2005, p.45-46)

A listagem dos 30Rs propostas por Gummesson (2005, p.45-46) parece extensa, mas são um indicativo do quão complexa pode ser a gestão de todos os *stakeholders* de uma organização. A administração dos 30Rs, às vezes, extrapola as funções do marketing da organização, mas mostram-se úteis como um exercício para identificar os diversos tipos de relacionamentos que influenciam a organização e que devem ser contemplados em um plano de trabalho detalhado.

Cardoso e Gonçalves Filho (2001, p. 36) sugerem que a implantação de um programa de marketing um a um é um processo de quatro passos básicos: identificar, diferenciar, interagir e personalizar – Quadro 7.

Quadro 7: Processo de implantação do programa do marketing de relacionamento

1	Identifique seus clientes.
----------	-----------------------------------

	É absolutamente relevante conhecer os clientes individualmente, no maior nível de detalhes possível, e ser capaz de reconhecê-los em todos os pontos de contato, por meio de todas as mídias, em todas as linhas de produtos e em todas as localidades e divisões.
2	Diferencie seus clientes. Os clientes são diferenciados de duas maneiras: pelo nível de valor que têm em sua empresa, e pelas necessidades que apresentam para com os produtos e serviços de sua empresa.
3	Interaja com seus clientes. Devem-se aperfeiçoar as interações com os clientes, buscando a forma mais barata e automatizada, e a mais útil em termos de produção de informação para fortalecer essas relações.
4	Personalize. Personalize alguns processos do comportamento de sua empresa para melhor atender aos clientes. Os produtos ou serviços devem ser capazes de se adaptar a um cliente em particular de forma diferente, com base em informação da área de vendas ou de marketing.

Fonte: adaptado de Cardoso e Gonçalves Filho (2001, p. 36)

Rocha e Veloso (1999, p. 34) afirmam não existirem receitas prontas para a criação de relacionamentos eficientes entre as empresas e consumidores, porém o Quadro 8 mostra alguns itens que precisam ser levados em conta para que o programa de relacionamento aumente sua possibilidade de sucesso.

Quadro 8: Itens para aumentar possibilidade de sucesso em um programa de relacionamento

<ol style="list-style-type: none"> 1. Lembrar que cada contato com o cliente é fundamental para a construção de relacionamento 2. Criar ações que tragam, em todas as circunstâncias, ganhos para os dois lados envolvidos na transação. 3. Escolher um perfil de clientes como foco do programa, voltando para eles a essência do projeto e atingindo os demais com ações periféricas. 4. Obter o envolvimento de funcionários e terceiros, gerando um alto grau de comprometimento com o sucesso do programa. 5. Manter uma base de dados consistente e atualizada, a partir da qual serão definidas as linhas de atuação para o período.
--

Fonte: adaptado de Rocha e Veloso (1999, p. 34)

Day (2001, p. 145-146) indica, na Ilustração 14, uma estratégia em seis etapas para a criação de uma estratégia de relacionamento: entender 'o que é lealdade'; identificar por que os clientes mudam de fornecedor; selecionar os clientes valiosos; conceber programas para ofertar uma proposta de valor superior e criar barreiras à imitação; definir a implantação da estratégia e monitorar o desempenho.

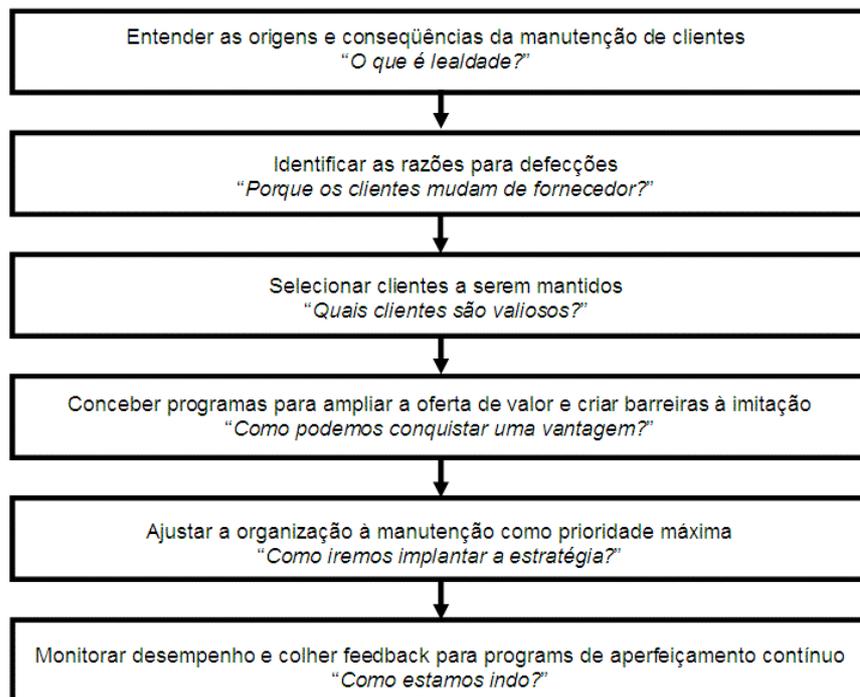


Ilustração 14: Criação de uma estratégia de relacionamento

Fonte: DAY (2001, p. 145-146).

Vavra (1993, p. 40) identifica sete atividades específicas de pós-marketing dirigidas aos clientes atuais:

- Preparação e organização de um banco de dados de clientes.
- Programação de pontos de contato com os clientes.
- Análise informal de *feedback* dos clientes.
- Elaboração de levantamentos sobre a satisfação dos clientes
- Direção de programas de comunicações.
- Patrocínio de eventos ou programações especiais para os clientes.
- Auditoria e recuperação de clientes perdidos.

3.5 Modelos de gestão de clientes atuais e clientes potenciais

A literatura do MR destaca diversos modelos de gestão de clientes, atuais e potenciais. Dentre eles foram selecionados para apresentação nesta seção o CRM, o Marketing de Banco de Dados e a Gestão da Experiência do Cliente (GEC).

a) O CRM e o Marketing de Banco de Dados

O CRM, também conhecido como Customer Relationship Management, é considerado por Schmitt (2004, p. 25) um componente relativamente novo na arena das chamadas abordagens orientadas para o cliente. É a gestão do relacionamento com o cliente.

Segundo Cardoso e Gonçalves Filho, (2001, p. 45), o CRM permite à empresa atender a todos os seus tipos de clientes, em diferentes pontos em seus ciclos de vida, e escolher o programa de marketing que melhor se adapte à atitude do cliente para com a empresa, e à disposição dele para comprar produtos e solicitar serviços. Por outro lado, a implementação do CRM não é um pacote, e deve ser personalizada segundo as características de cada empresa e de seus clientes. No Quadro 9, os autores destacam quatro tipos de CRM, que permitem à empresa: recuperar clientes que planejam desertar ou já desertaram dela; conquistar a lealdade entre os clientes existentes; executar serviços de *cross-sell* e *up-sell*; e transformar *prospects* em clientes.

Quadro 9: Quatro tipos do CRM

Recuperar clientes	É o processo de convencer o cliente a ficar com a organização do ponto onde está, havendo uma descontinuidade, ou convencê-lo a voltar, quando ele já deixou a empresa. Na recuperação de clientes, o tempo é fator importante.
Transformar prospects em clientes	Os três processos mais críticos de uma campanha para conquistar <i>prospects</i> , exceto a oferta, são: segmentação, seletividade e origem.
Conquistar a lealdade	Lealdade é a categoria mais difícil de obter uma medida exata. As empresas tentam reter os clientes, e, para isso, utilizam três elementos essenciais: segmentações baseadas nos valores dos clientes, em suas necessidades, e modelos para prever atritos e deslealdades
Cross-sell e up-sell	Esse programa é também conhecido como <i>increasing wallet share</i> , aumento na quantia que o cliente gasta com a empresa. Seu propósito é identificar as ofertas complementares que agradariam aos clientes.

Fonte: baseado em Cardoso e Gonçalves Filho (2001, p. 45-48)

Segundo Rocha e Veloso (1999, p. 32), a ferramenta-chave para desenvolver um relacionamento é a construção de um banco de dados que consiga otimizar os resultados de marketing, criando dentro do programa de relacionamento aquilo que é conhecido como Marketing de banco de dados ou Database Marketing.

Para Kotler e Keller (2006, p. 160), o Database Marketing é o processo de construir, manter e usar bancos de dados de clientes e outros registros (produtos, fornecedores, revendedores) para efetuar contatos e transações e para construir relacionamentos com o cliente. Rocha e

Veloso (1999, p. 33) afirmam que Marketing de Banco de Dados é a utilização de uma base de dados sobre os clientes, para otimizar as ações mercadológicas.

Sobre o Marketing de Banco de Dados no varejo, Levy e Weitz (2000, p. 160) dizem tratar-se do desenvolvimento e criação de programas de varejo por meio de um arquivo computadorizado de perfis e de padrões de compra de clientes.

Kotler e Keller (2006, p. 160) definem como banco de dados de clientes um conjunto de dados abrangentes sobre os clientes atuais ou potenciais, atualizado, acessível, prático e organizado para fins de marketing, tais como geração de indicações, venda de um produto ou serviço ou manutenção do relacionamento com os clientes.

Não obstante, apesar das vantagens de possuir um banco de dados preciso do cliente, alguns autores comentam as limitações dessa abordagem. Para Schmitt (2004, p. 26), construir um relacionamento com o cliente exige integração ao longo de uma variedade de pontos de contato, apesar de os bancos de dados de CRM, em geral, não estarem integrados com iniciativas para clientes focadas em marcas, como publicidade, promoções ou eventos especiais. O autor também salienta que, embora ostente relacionamento no nome, o CRM foca em transações não na construção de relacionamentos, pois as empresa registram nos campos dos dados apenas o que é fácil de mensurar e gravar, não as informações menos quantificáveis que poderiam completar o perfil do cliente. Kotler e Keller (2006, p. 161) indicam quatro problemas que podem impedir uma empresa de usar o CRM eficientemente:

- O grande investimento de *hardware*, *software* de bancos de dados, programas analíticos, *links* de comunicação e pessoal habilitado que a construção e a manutenção de um banco de dados de clientes requerem.
- A dificuldade para fazer com que todos na empresa tenham uma orientação voltada para o cliente e usem as informações disponíveis.
- A recusa dos clientes em quererem ter um relacionamento com a empresa e seu ressentimento ao descobrirem que tantos dados pessoais seus foram coletados.
- A não-comprovação na prática de algumas premissas do CRM. Talvez não seja verdade, por exemplo, que custe menos atender clientes mais fiéis. Clientes que adquirem altos volumes, muitas vezes, sabem de seu valor para a empresa e podem alavancá-lo para obter atendimento e/ou descontos especiais. Clientes mais fiéis

esperam e exigem mais da empresa e ressentem-se quando lhes são cobrados preços maiores ou integrais.

b) Gestão da experiência do cliente

A Gestão da Experiência do Cliente (GEC) é o processo de gerenciar estrategicamente toda a experiência de um cliente com determinado produto ou empresa; trata-se de um conceito de administração orientado por processo e por resultado. Na Ilustração 15, Schmitt (2004, p. 26-27) apresenta as cinco etapas básicas da estrutura de GEC. Essas etapas compreendem o momento do diagnóstico da experiência até o compromisso em inovar de forma contínua.

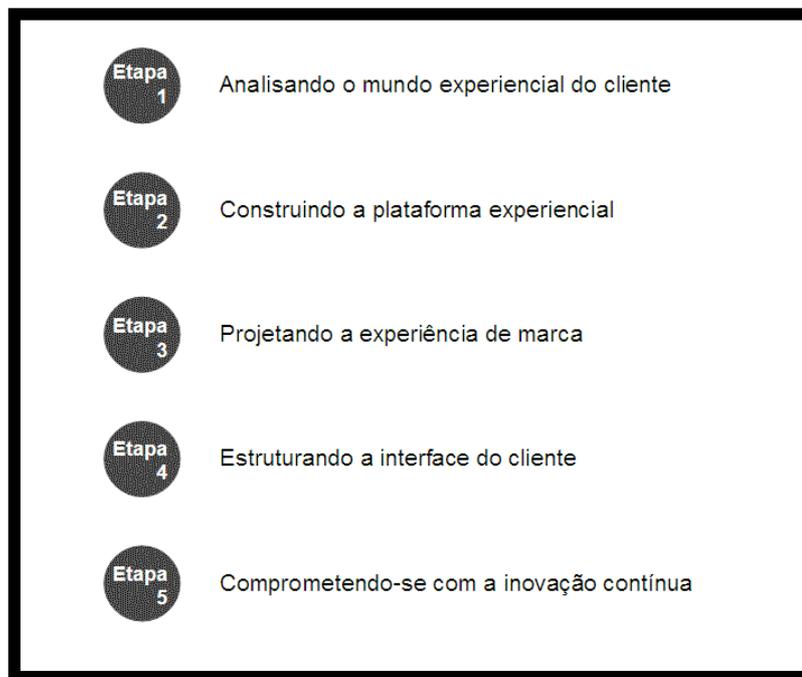


Ilustração 15: As cinco etapas da estrutura GEC

Fonte: Schmitt (2004, p. 333).

Na Ilustração 16, o modelo de GEC apresenta a maneira pela qual os recursos internos se refletem na experiência do cliente, e como a experiência do cliente, em troca, proporciona retorno financeiro à empresa.

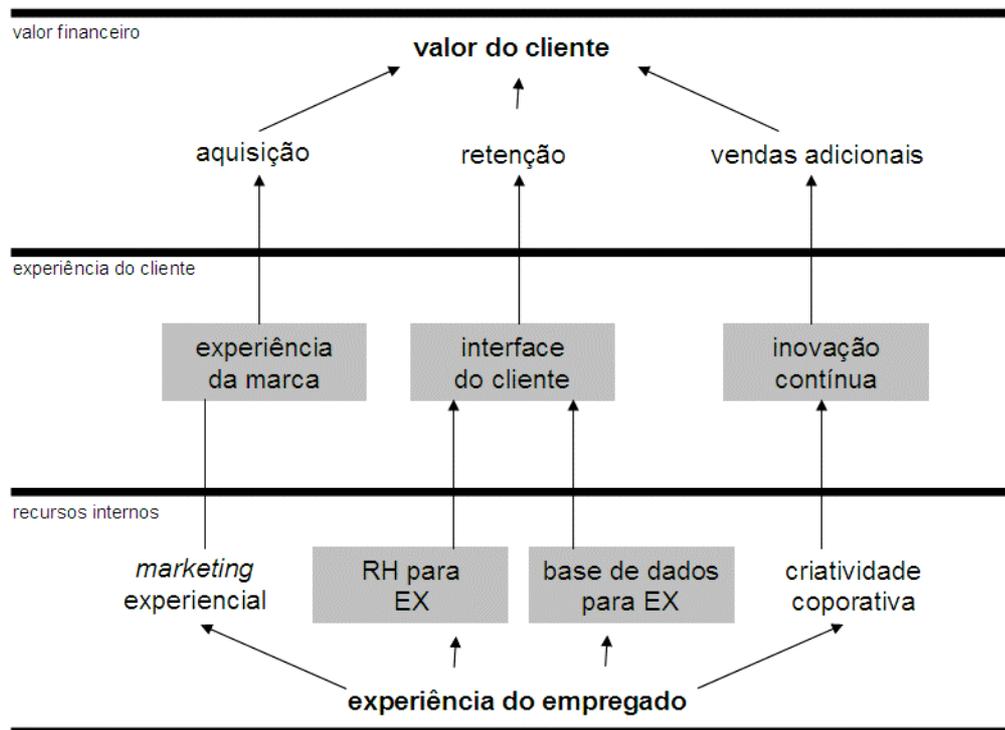


Ilustração 16: O modelo completo de GEC

Fonte: Schimtt (2004, p. 163)

3.6 Valor do cliente, segmentação dos clientes, satisfação e lealdade.

Os conceitos do título desta seção estão presentes tanto na esfera filosófica quanto na operacional do MR. É nesse nível que se verificam de forma tangível os esforços de uma organização na execução de suas estratégia de relacionamento.

a) Valor do Cliente

O valor a longo prazo da empresa é fortemente determinado pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes (RUST *et al*, 2001), pois o estabelecimento de valores duradouros com clientes aumenta a lucratividade da empresa em várias dimensões (SHAPIRO; SVIOKLA, 1994).

No MR, as vendas correntes são um quadro incompleto, visto que mais importantes são as vendas futuras (RUST *et al*, 2001, p. 43). O conceito do valor do cliente propõe ligações entre os mundos do marketing e das finanças e trata também do gerenciamento dos ativos

(SCHMITT, 2004, p. 164). É mais fácil, no entanto, quantificar os lucros de curto prazo do que os de longo prazo perdidos por relacionamentos mal gerenciados (GUMMESSON, 2005, p. 234). Além do mais, embora seja fácil ver que o valor do cliente é muito importante, fica difícil determinar exatamente como aumentá-lo (RUST *et al*, 2001, p. 19).

Os conceitos do valor do cliente no tempo são razoavelmente consensuais na literatura.

- Para Schmitt (2004, p. 163): “O valor do cliente é definido como a soma total dos valores líquidos do ciclo de vida de todos os clientes da empresa”.
- Segundo Rust *et al*, 2001, p. 16: “O valor do cliente de uma empresa é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, naquela empresa.”
- Para Vavra (1993, p. 57): “O valor de duração do cliente informa a empresa de quanto cada cliente vale. Os procedimentos para calcular esse valor podem ser pragmáticos ou envolver modelos sofisticados.”

É interessante notar como o conceito de valor de cliente está relacionado ao ciclo de vida do cliente na empresa. Na Ilustração 17, Grönroos (1995, p. 165) mostra seu modelo de ciclo de vida do cliente em uma empresa de serviços.

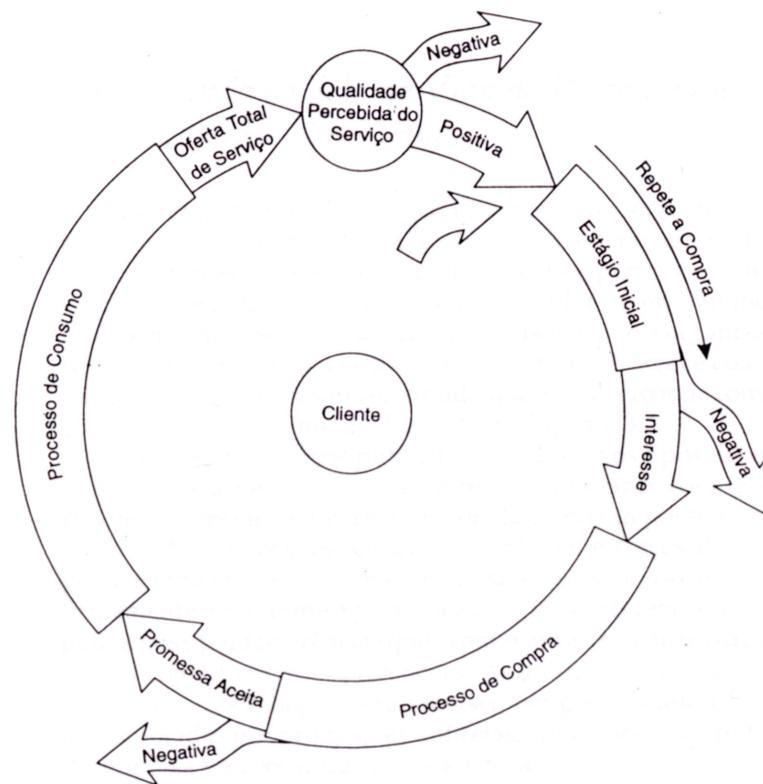


Ilustração 17: O ciclo de vida do relacionamento com o cliente

Fonte: Grönroos (1983, p. 70 *apud* GRÖNROOS, 1995, p. 165)

No modelo de Rust *et al* (2001, p. 20), expresso na Ilustração 18, pode-se decompor o valor do cliente em suas partes constituintes, o valor do valor, o valor da marca e o valor da retenção.

- **Valor do valor:** Para todos os clientes, a escolha é influenciada por percepções de valor, que são formadas principalmente por percepções de qualidade, preço e conveniência. Assim, tem-se que o valor do cliente é obtido de suas percepções em relação ao valor da marca em sua vida e às suas necessidades e escolhas de consumo.
- **Valor da Marca:** valor do cliente ganho a partir da avaliação subjetiva das marcas da empresa.
- **Valor da retenção:** o valor do cliente obtido de programas de retenção e desenvolvimento de relacionamentos de valor de retenção da empresa.

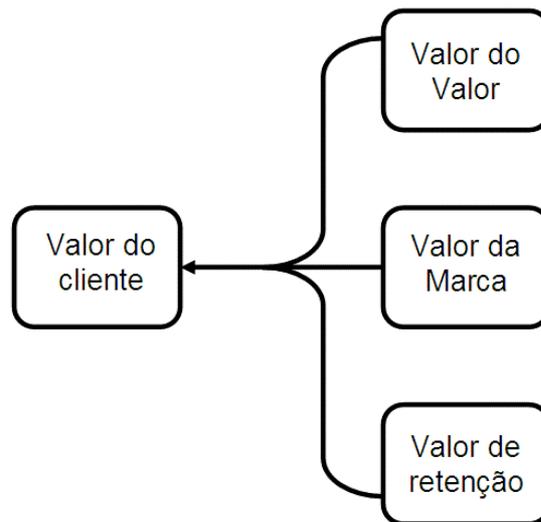


Ilustração 18: Fatores que influenciam o valor do cliente

Fonte: Rust *et al* (2001, p. 20)

Segundo Vavra (1993, p. 57-58), os métodos pragmáticos de calcular o valor de duração do cliente podem ser baseados no número total de clientes ou podem ser calculados mais precisamente considerando-se dados determinados por algum evento: data da primeira compra, tipo de oferta originalmente recomprada e assim por diante; o primeiro passo é definir quais clientes devem ser considerados ativos; a definição de quem é um cliente ativo deve depender do ciclo de compra da categoria ou da indústria; um cliente que não apareça em três ciclos de compra, provavelmente, deva ser considerado perdido. .

Para calcular o valor do cliente por toda a vida, requer-se o conhecimento dos seguintes fatores (RUST *et al*, 2001, p. 46):

- Período de tempo escolhido para análises (por exemplo, um mês, um trimestre um ano).
- A taxa de desconto da empresa (custo do capital).
- O horizonte de planejamento da empresa (quantos períodos).
- A frequência de compra do cliente em cada período na categoria de produtos.
- A contribuição média de uma compra dessa marca.
- A marca escolhida mais recentemente pelo cliente.
- As probabilidades estimadas de o cliente escolher cada marca na próxima compra.

Schmitt (2004, p. 164) sugere que alguns passos devam ser percorridos na aplicação do conceito de valor do cliente:

- Colher dados relevantes dos clientes – sobretudo informações sobre índices de aquisição, índices de retenção e índices de compras adicionais.
- Usar esses dados, bem como gastos marginais e de marketing, para computar quatro mensurações fundamentais: o esperado valor de aquisição, de retenção e de compras adicionais ao longo do ciclo de vida de um cliente, e o provável valor global do cliente.
- Desenvolver estratégias de aquisição, retenção e vendas adicionais voltadas à maximização do valor dos clientes para a empresa.

A determinação do valor e do ciclo de vida do cliente é fundamental para que se conheçam os limites e os parâmetros nos esforços de marketing. Com base nessas definições, é permitido conhecer quanto se pode despendar em ações de retenção e aquisição em cada perfil de cliente. Um amplo universo de modelos e ferramentas se abre depois que a etapa de cálculo de valor do cliente é percorrida. Vavra (1993, p. 59) cita dois desses modelos, o de pontuação de cliente e o de afinidade.

- **Modelos de pontuação de cliente:** significa atribuir pontos à probabilidade de compra de cada cliente tomando por base uma oferta típica. As empresas de marketing direto tradicionais usam modelos de pontuação para alocar mais eficientemente seus esforços de marketing: elas apresentam novos produtos, serviços ou ofertas apenas àqueles clientes que evidenciam maior probabilidade de compra; tratam os clientes potenciais diferentemente, de acordo com suas probabilidades de compra.
- **Modelo de afinidade:** faz suposições sobre qual a probabilidade da disposição de os clientes comprarem outros produtos ou serviços (daí o termo afinidade). As pontuações de afinidade podem ser muito úteis para agrupar clientes conforme suas probabilidades de responder à compra cruzada. As pontuações de afinidade podem ser muito úteis para agrupar clientes conforme suas probabilidades de responder à compra cruzada.

b) Segmentação da base de clientes

Aprender os hábitos/perfis de compra dos diversos clientes da base, identificando os melhores e separando em grupos homogêneos com característica específicas, aumentando o retorno por meio de ações direcionadas (ROCHA E VELOSO, 1999, p.20) está nos fundamentos das ferramentas de CRM.

Segundo Leite (2004, p. 76), a categorização dos clientes é uma atividade essencial para qualquer iniciativa de gerenciamento do relacionamento com os clientes. Rocha e Veloso (1999, p. 30) afirmam que em marketing é impossível agradar a todos os grupos de consumidores ao mesmo tempo; sempre serão criados graus diferentes de satisfação, ou reações específicas de cada perfil às ações planejadas. Para os autores, se combinarmos essa característica com o alto custo de cobrir a base integral de clientes, fica simples entender a necessidade de um foco principal no programa do MR; na maior parte dos casos, a opção por abranger toda a base, termina por diminuir o valor unitário dos prêmios/recompensas oferecidos, diminuindo a atração que o programa de fidelidade exerce sobre os clientes atuais e participantes.

Rocha e Veloso (1999, p. 30) afirmam que a base pode ser dividida em dois grandes grupos, os clientes constantes e os clientes ocasionais; o primeiro grupo é o que realmente interessa em um programa de relacionamento. Para Day (2001, p. 149), os clientes importantes são usualmente identificados por seu valor significativo para toda a vida – baseada em uma combinação de altas receitas anuais, lucratividade e potencial a longo prazo.

Em tese, todas as empresas estão cientes de que seus clientes diferem em lucratividade e que uma minoria de clientes responde pela maior parte das vendas ou do lucro (RUST *et al*, 2001, p. 189). Por isso, programas de fidelização seguem a famosa filosofia de Vilfredo Pareto, economista e sociólogo italiano conhecido por usar teoria dos 80/20, traduzida como: 80 por cento de seus negócios têm origem em 20 por cento de seus clientes (ROCHA; VELOSO, 1999, p. 59). Na Ilustração 19, Rust *et al* (2001, p. 189) mostram como a regra 80/20 se materializa em uma ‘pirâmide de clientes’.

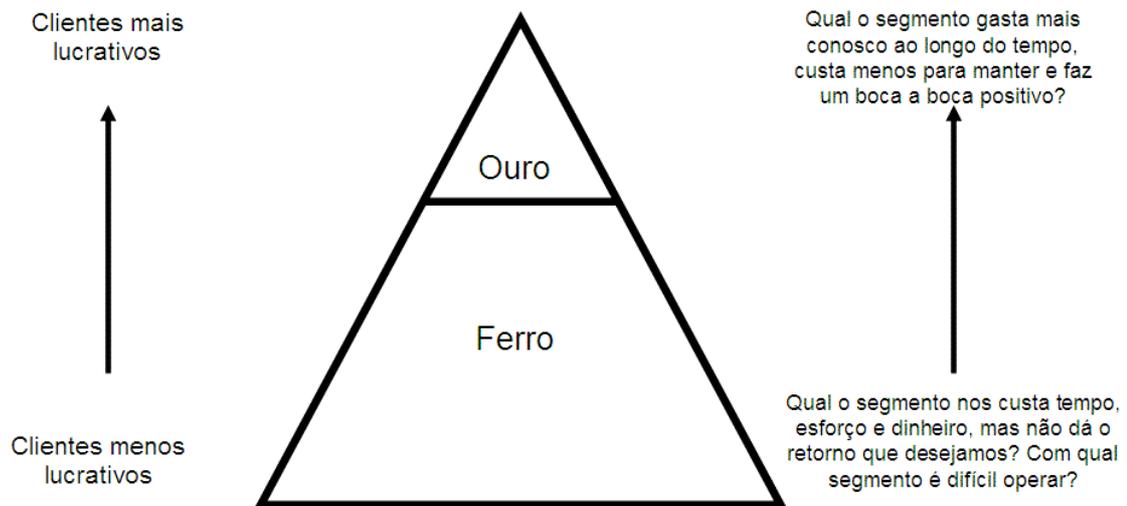


Ilustração 19: Pirâmide de Clientes

Fonte: Rust *et al* (2001, p. 190).

A Ilustração 20 demonstra como a pirâmide pode ampliar-se em níveis de lucratividade diferentes. O enfoque em camadas específicas na Pirâmide de Clientes permite conduzir a novos conhecimentos e a novas estratégias gerenciais que farão sentido se forem satisfeitas quatro condições (RUST *et al*, 2001, p. 190):

- se os clientes, em camadas diferentes, têm perfis e características divergentes;
- se os clientes, em diferentes camadas, vêem a qualidade de atendimento de maneiras incompatíveis;
- se os clientes, em camadas distintas têm motivações diferentes, que levam à incidência e ao volume de novos negócios;
- se o impacto sobre a lucratividade da melhor qualidade de atendimento varia enormemente entre as diferentes camadas de clientes.

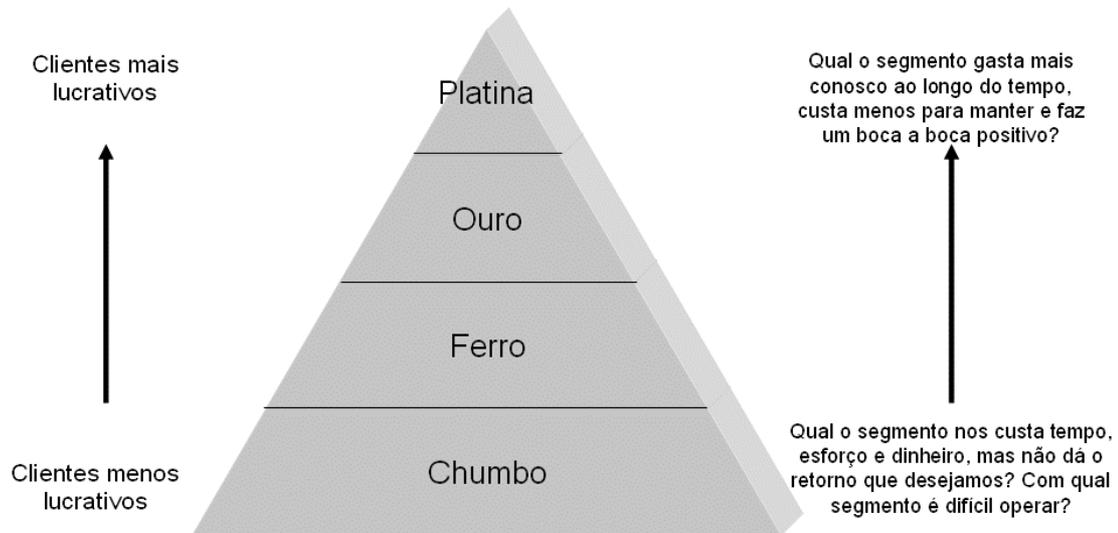


Ilustração 20: Pirâmide de clientes ampliada

Fonte : Rust *et al* (2001, p. 191)

Para Santos (2004, p. 110), de uma forma geral, as pirâmides ou matrizes de clientes significam uma nova maneira de pensar a questão de atendimento, serviços, satisfação e fidelização, alinhando a estratégia gerencial com a lucratividade dos clientes. Esses modelos de segmentação de clientes permitem que a empresa aloque recursos com maior eficiência, investindo mais onde o retorno será garantido e fornecendo os serviços adequados a cada necessidade e merecimento. Além disso, segundo o autor, ao invés de diluir o foco por toda a base de clientes, a empresa pode concentrar-se em seus melhores clientes, especializando-se mais nos grupos que optar por atender, fortalecendo ainda mais sua posição competitiva.

c) Satisfação

Toda a empresa que aceita o desafio de ser competitiva deve dedicar-se a oferecer satisfação a seus clientes, buscando o conhecimento do grau de suas expectativas (MELO, 2002, p. 36). O desenvolvimento da satisfação do cliente está no centro da obtenção da lucratividade a longo prazo (SHAPIRO; SVIOKLA, 1994).

Para Cortimiglia *et al*, (2003), a lealdade baseada numa genuína e progressiva satisfação é um dos ativos mais importantes das empresas. O conceito de satisfação do consumidor ocupa uma posição central no pensamento e prática de marketing, e serve para ligar os processos da compra e do consumo do produto/serviço com os fenômenos pós-compra, bem como a intenção de recompra.

Santos *et al* (2006) afirmam que a satisfação é o resultado mais importante da atividade mercadológica e serve para fazer a ligação entre processos que culminaram em compra e consumo com fenômenos de pós-compra, como atitude de troca, repetição da compra e lealdade à marca.

Segundo Bee e Bee (2000, p.14):

- Clientes satisfeitos provocam menos estresse.
- Clientes satisfeitos tomam menos nosso tempo. Lidar com queixas e problemas pode consumir muito tempo, e eles sempre surgem quando você está mais ocupado.
- Clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia sua boa reputação.
- Clientes satisfeitos trazem satisfação ao trabalho e podem ajudar a motivar você e sua equipe.
- Clientes são seres humanos: é natural querer proporcionar-lhes um atendimento atencioso, prestativo e eficiente.

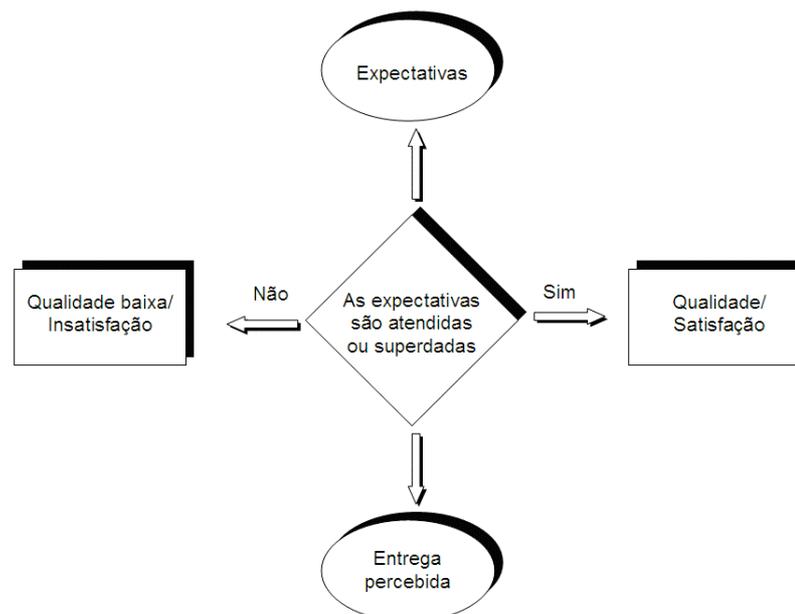
É consenso entre autores que o conceito de satisfação está diretamente relacionado com o valor e geração de expectativas (SANTOS, 2004, p. 79) e, por meio dessa orientação, deve-se desenvolver ofertas que atendam e excedam seus desejos e necessidades (PETRILLO NETO, 2005, p.). O Quadro 10 mostra alguns de dos conceitos encontrados na literatura.

Quadro 10: Conceitos de satisfação selecionados na literatura

AUTORES	CONCEITOS
Vavra (1993, p. 165)	“A satisfação pode ser definida quase que simplesmente como a extensão pela qual as expectativas dos clientes sobre um produto ou serviços são atendidas pelos benefícios reais que recebem.”
Shapiro e Sviokla (1994).	“A satisfação é simplesmente a diferença entre a expectativa do cliente e a <i>performance</i> do fornecedor.”
Schmitt (2004, p. 23-24):	“A satisfação é uma atitude orientada para o resultado emanada de clientes que comparam o desempenho do produto com suas respectivas expectativas a respeito deles; se o produto ficar abaixo dessas expectativas, os clientes estarão insatisfeitos; se estiver acima, estarão satisfeitos.”
Petrillo Neto (2005, p. 92)	“O conceito central de satisfação é o valor entregue: toda a oferta possui uma proposta de valor que, se adequada às necessidades e desejos do comprador, conduzem à satisfação.”
ACSI (2007)	O modelo de satisfação ACSI constitui-se em “[...] um construto de equações causais que ligam expectativas do consumidor, qualidade percebida e valor percebido à satisfação do consumidor. Na saída, a satisfação é ligada a conseqüências definidas como objeções do consumidor e lealdade do consumidor – medidas por tolerância a preço e retenção do consumidor.”

Fonte: elaborado pelo autor

Muitas das definições de satisfação estão ligadas a modelos de explicação e mensuração desse conceito. Na Ilustração 21, Vavra (1993, p. 164) apresenta seu modelo que é constituído por expectativa e percepção de qualidade. Trata-se de um modelo simples, no qual o consumidor compara as expectativas com a entrega percebida. Caso a entrega seja igual ou superior às expectativas, o cliente fica satisfeito e julga a qualidade como adequada. Ao contrário, quando a entrega percebida está aquém das expectativas, verifica-se a insatisfação do consumidor.

**Ilustração 21: Definição de satisfação**

Fonte: Vavra (1993, p. 166)

Ruótulo (2004, p. 117) mostra esquematicamente o processo de satisfação dos consumidores e suas reações (Ilustração 22). Trata-se de um modelo semelhante ao anterior. Após a compra, pode ocorrer confirmação ou não das expectativas. A novidade em relação ao modelo de Vavra (1993, p. 164) é que, ao haver a desconfirmação positiva, chamada cativação, a satisfação do consumidor é expressa e pode influenciar positivamente outros consumidores. Na desconfirmação negativa, a insatisfação do cliente também pode ser exteriorizada, influenciando negativamente outros consumidores.

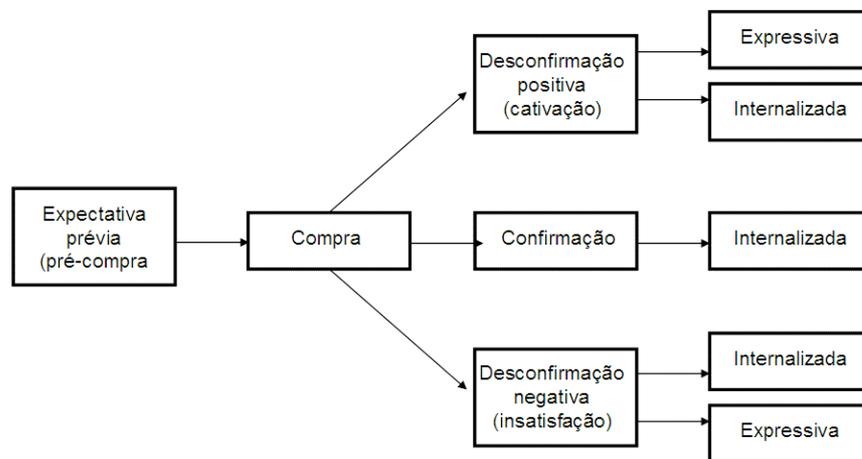


Ilustração 22: Processo de satisfação do consumidor e suas relações

Fonte: (RUÓTULO, 2004, p. 117)

Um modelo bastante conhecido nos Estados Unidos é o American Customer Satisfaction Index ou ACSI (ACSI, 2007), estabelecido em 1994, que é uma medida uniforme e independente da experiência de consumo no domicílio (Ilustração 23). A proposta desse modelo é avaliar as lacunas entre a percepção de qualidade e expectativas do cliente e identificar o valor percebido pelo cliente. A interação desses três fatores resultará no índice de satisfação do cliente. Esse índice influenciará o nível de reclamações. O último fator do modelo é a lealdade do consumidor que é influenciada pelos índices de satisfação e de reclamações.

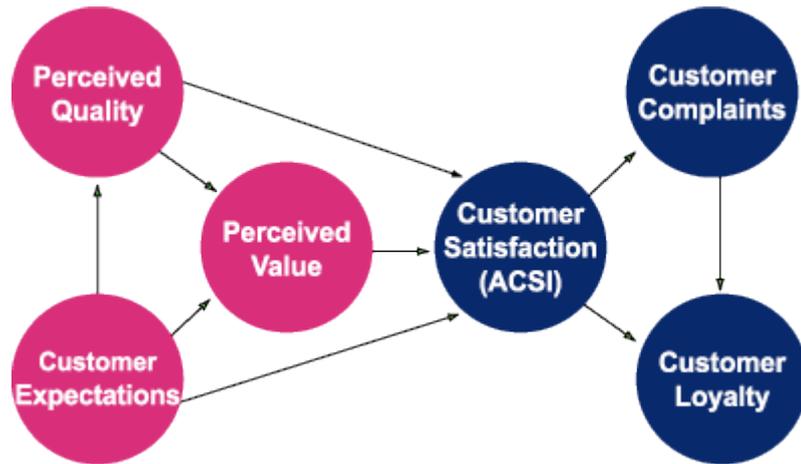


Ilustração 23: Modelo ACSI

Fonte: ACSI (2007).

A maioria desses modelos mostra como os conceitos de valor, satisfação, lealdade e qualidade são intimamente relacionados, chegando a ser tratados como sinônimos em diversas ocasiões. Na literatura de satisfação, contudo, os conceitos de qualidade e de percepção de qualidade ocupam uma posição central. Uma melhora na qualidade percebida pelo consumidor aumentará sua satisfação, sua lealdade e sua lucratividade (GUMMESSON, 2005, p. 221). A questão é que a qualidade, principalmente dos serviços, é difícil de ser julgada.

Vavra (1993, p. 164) diz que a qualidade não é apenas subjetiva, ela também é relativa. Em função de a qualidade estar relacionada com aquilo que os clientes esperam de um produto ou serviço, é necessário conhecer como as expectativas são formadas. A Ilustração 24 aponta seis fatores que influenciam essas expectativas: as informações transmitidas de boca em boca, o produto, o pós-marketing, a estrutura de vendas, a cultura e a propaganda. O autor também afirma que as expectativas irão variar no interior de um mercado atendido pela empresa e elas podem:

- variar por tipo de cliente (segmentação demográfica e por benefício);
- variar conforme a situação, dependendo do contexto de uso (segmentação situacional);
- exibir graus relativos de importância (estruturas hierárquicas);
- ser dinâmicas, mudando no decorrer do tempo (análise de pistas);
- ser moldadas pela cultura, propaganda, vendas, informações passadas de boca em boca e pelas atividades de pós-marketing.

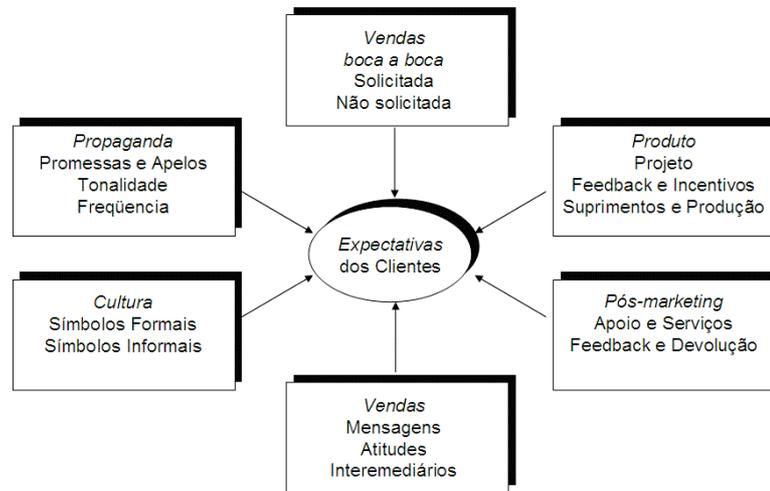


Ilustração 24: Formação das expectativas

Fonte: VAVRA (1993, p. 165)

Para Angelo e Giangrande (2004, p. 15), se se analisar como o cliente constrói mentalmente sua percepção de qualidade quanto a uma empresa - no caso, uma empresa varejista -, vê-se claramente o percurso do resultado da qualidade técnica, ou seja, o produto comprado respondendo a sua expectativa quanto a características físicas e preço, somando-se ao resultado da qualidade funcional, ou seja, a interação do cliente com a loja durante a compra do produto desejado. Os autores afirmam que o MR no varejo é resultado da imagem corporativa de qualidade; essa imagem é apoiada pelos pilares de **qualidade de resultado** e **qualidade das interações** (Ilustração 25).



Ilustração 25: Marketing de relacionamento

Fonte: Angelo e Giangrande (2004, p. 16)

Para Grönroos (1995, p.241-242), se os elementos centrais do modelo estratégico da Ilustração 26 - conceito de serviço, sistemas, pessoal e clientes - estiverem adequadamente baseados na missão do negócio, de forma que uma qualidade total do serviço seja alcançada, a organização provavelmente apresente uma estratégia de serviço vencedora.

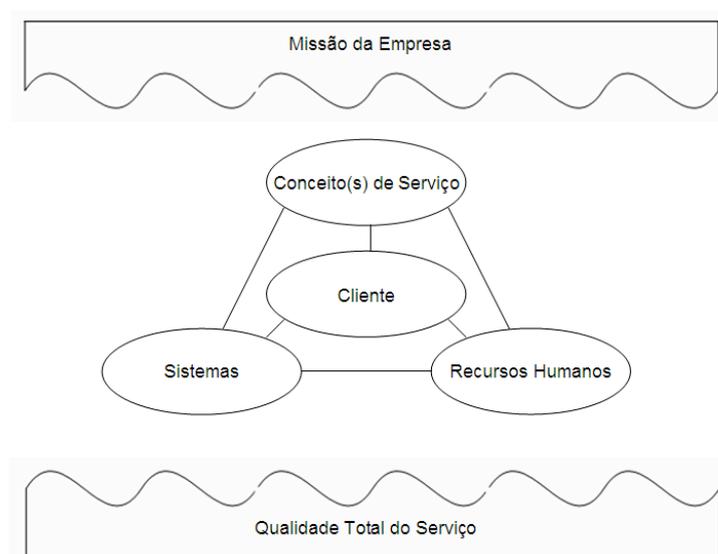


Ilustração 26: Uma visão estratégica dos inter-relacionamentos dos recursos geradores da qualidade

Fonte: Grönroos (1995, p. 242).

Apesar da sofisticação dos modelos, qualitativos e quantitativos de satisfação, enfatiza-se que a mensuração e operacionalização desse conceito ainda representa um grande desafio para as organizações. Alguns autores, como Levitt, (1983, p. 49-50) e DeBruicker e Summe (1994, p.183), ressaltam que ninguém fica tão satisfeito, especialmente durante um longo período de tempo, pois, à medida que o cliente se torna familiarizado com um determinado produto, ele passa a atribuir valor cada vez menor aos programas de prestação de serviço oferecidos pelo fabricante.

d) Lealdade, fidelidade e retenção.

Para Day (2001, p. 127), o aumento da lealdade leva a maior lucratividade de duas maneiras: primeira, ele ajuda a aumentar a base de clientes à medida que a sua perda fica mais lenta, e, se a taxa de conquistas de novos clientes permanece estável, e mais clientes são mantidos, o efeito líquido é o aumento do número total de clientes; segunda, clientes leais são mais lucrativos. Este segundo fator de lucro se deve ao relacionamento de lealdade e ao lucro por cliente. O autor comenta que uma vantagem no relacionamento é reforçada por um círculo virtuoso de lealdade (Ilustração 27): a empresa entrega valor superior ao cliente, aumentando com isso a satisfação dele; os vínculos mais próximos levam a sentimentos mais fortes de lealdade e o relacionamento criado por essa igualdade permite à empresa desenvolver informações e aptidões específicas para o cliente, que são difíceis de igualar.

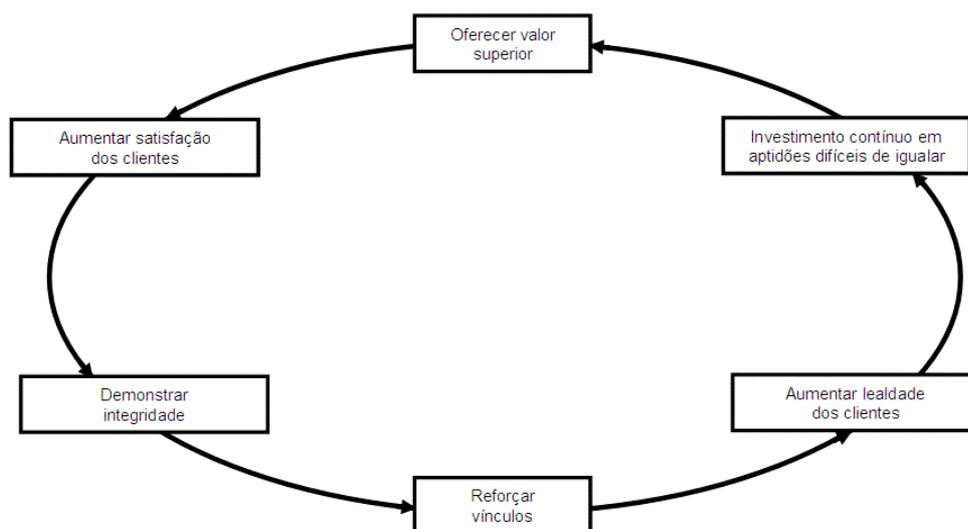


Ilustração 27: O círculo virtuoso da lealdade

Fonte: Day (2001, p. 150).

O ponto de partida para qualquer estratégia sensível aos clientes é uma profunda compreensão da natureza da lealdade (DAY, 2001, p. 145), mas há várias definições teóricas do construto de lealdade (BOTELHO; URDAN, 2005). No Quadro 11, verificam-se diversos conceitos relacionados à lealdade e fidelidade selecionados da literatura.

Quadro 11: Conceitos relacionados à lealdade selecionados na literatura

AUTORES	CONCEITOS
Leite (2004, p.71)	“A lealdade de clientes, como conceituada por muitos autores, está relacionada a um comportamento de compras repetidas”.
Day (2001, p. 145).	“A mensagem central é que a lealdade é mais que um longo relacionamento de um cliente com uma determinada empresa ou visitas freqüentes a uma loja. Lealdade é um sentimento de afinidade ou ligação com os produtos ou serviços de uma empresa. Idealmente, ela se manifesta quando os clientes gastam a maior parte ou totalidade de seus orçamentos com a empresa.”
Rocha e Veloso (1999, p. 48)	“Fidelizar é transformar um comprador eventual em um comprador freqüente, que retorna e até divulga a empresa, de maneira a criar um relacionamento de longo prazo, estabelecendo bases sólidas o suficiente para resistir à pressão do tempo e do mercado”.
Petrillo Neto, (2005, p. 92)	“Quando o nível de satisfação excede padrões esperados pelo consumidor, a fidelidade começa a ser construída.”
Rocha e Veloso (1999, p. 48)	“Cliente fiel é aquele que está envolvido, que não muda seus hábitos de compra por pequenos detalhes e mantém consumo freqüente de produtos de determinada marca, ou aquele que é leal à empresa em função de sua marca ou de seus produtos, estabelecendo um relacionamento que se amplia, ao invés de extinguir-se, ao longo do tempo.”

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que Rocha e Veloso (1999, p. 48) vão além da definição de fidelidade e apresentam o conceito de cliente fiel em função do envolvimento e/ou lealdade (Ilustração 28).

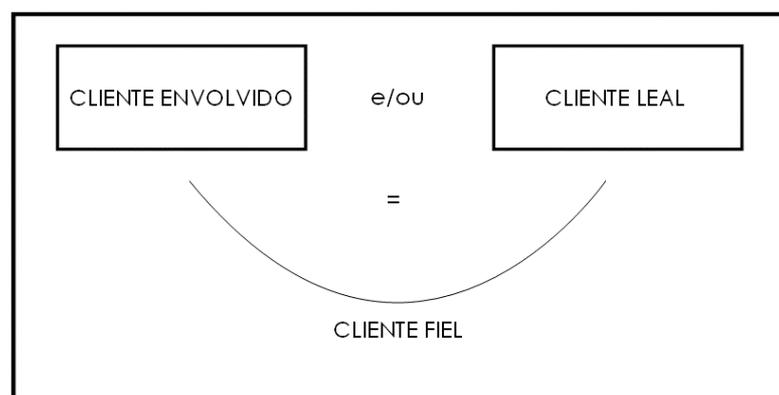


Ilustração 28: O cliente fiel

Fonte: Rocha e Veloso (1999, p. 48)

Na verificação dos conceitos relacionados à lealdade, fica clara a oposição das visões de Day (2001, p. 152) e de Leite. (2004, p.71). Day (2001, 152) explica que a diferença entre comportamento repetido e lealdade é que o primeiro é para venda, ao passo que a segunda é conquistada. Para o autor, os relacionamentos que agregam valor aos clientes exigem alguma forma de interação personalizada. Eles se baseiam no reconhecimento de que cada relacionamento é diferente, baseado em comunicações nos dois sentidos e deverá continuar a crescer e mudar ao longo do tempo.

Freire e Nique (2005) afirmam que o comprometimento afetivo afeta a lealdade de clientes, Segundo Prado e Santos (2003), o comprometimento pode ser visto como um elemento-chave no marketing de relacionamento, já que ele indica a preferência em manter a relação por um longo espaço de tempo.

Apesar da abundância de conceitos de lealdade e fidelização, Day (2001, p. 145-146) alerta que, na prática, esses conceitos são muito difíceis de medir porque raramente se pode identificar os gastos em outras empresas. Para ele, medidas indiretas, como a duração de um relacionamento, visitas a uma loja ou gasto por visita com frequência não têm muito significado. Gummesson (2005, p. 221) diz que a lealdade pode estar atrelada a vários indicadores-chave. Entre eles, estão a **duração de um relacionamento**, por quanto tempo o consumidor continua cliente; a **taxa de retenção**, qual é a porcentagem de consumidores que continuam sendo clientes depois de um ano, dois anos etc.; e a **taxa de deserção**, que é a porcentagem de consumidores que abandonam o fornecedor. O autor também apresenta uma forma de operacionalizar o conceito de lealdade que é a escala de lealdade: o degrau mais baixo é o contato com uma **perspectiva**, a qual se espera que se transforme em um cliente e em uma primeira compra; consumidores recorrentes são **clientes**, aqueles que voltam e cujo relacionamento de longa duração está formando-se; nos próximos estágios, o cliente se torna **simpatizante** e, finalmente, um defensor do **fornecedor**.

Rocha e Veloso, 1999 (p. 69-70) utilizam os conceitos de níveis de fidelização para determinar os níveis de benefícios oferecidos ao consumidor:

- **Nível 1: oferecimento de mais e melhores serviços.** Nesse patamar de relacionamento, a empresa procura melhorar o padrão de serviços oferecidos, ou a

qualidade do produto, a fim de atender às necessidades do consumidor de uma forma mais completa.

- **Nível 2: Benefícios financeiros.** Nesse grupo, são oferecidos estímulos por frequência de consumo, como a criação de um clube e o acúmulo de pontos, que serão trocados por benefícios para o consumidor que participa do programa, como acontece, por exemplo, nos programas de milhagens das companhias aéreas.
- **Nível 3: Benefícios sociais.** A partir de um determinado ponto do relacionamento, o oferecimento de benefícios puramente financeiros deixa de ser prioritário, exigindo iniciativas desvinculadas da compra ou aquisição. Um exemplo de programas baseados em benefícios sociais são os clubes de clientes e formação de comunidades como o clube Harley Owners Group (HOG)
- **Nível 4: Benefícios estruturais.** Em uma etapa mais avançada, além de melhorar os serviços que já são oferecidos a seu cliente ou oferecer programas de Fidelização, a empresa passa a desenvolver serviços e produtos direcionados para seus melhores clientes, obtendo uma dependência estrutural.

Um tópico importante no estudo da fidelização é a importância de ações de retenção. Day (2001, p. 140) declara que os relacionamentos com clientes não se sustentam de forma natural e inevitável e nunca devem ser dados como certos. Para ele os rivais estão trabalhando continuamente para atrair os melhores clientes; as necessidades, expectativas e preferências dos clientes estão sempre mudando e a possibilidade de busca tranqüila de opções em tempo real na *Web* conspira para elevar a taxa de defecções de clientes. Por isso, diante das condições de competição exigidas pelo mercado atual, a retenção de clientes, fundamentada no relacionamento, transforma-se em um dos aspectos mais importantes do marketing (CRESCITELLI, 2003, p. 35).

Na Ilustração 29, Cannie (1995, p.14), em linha com a abordagem da retenção, destaca como as empresas devem formar a cultura de perda zero em seis etapas que partem do estabelecimento da meta de satisfação total à formação de cultura de perda zero.

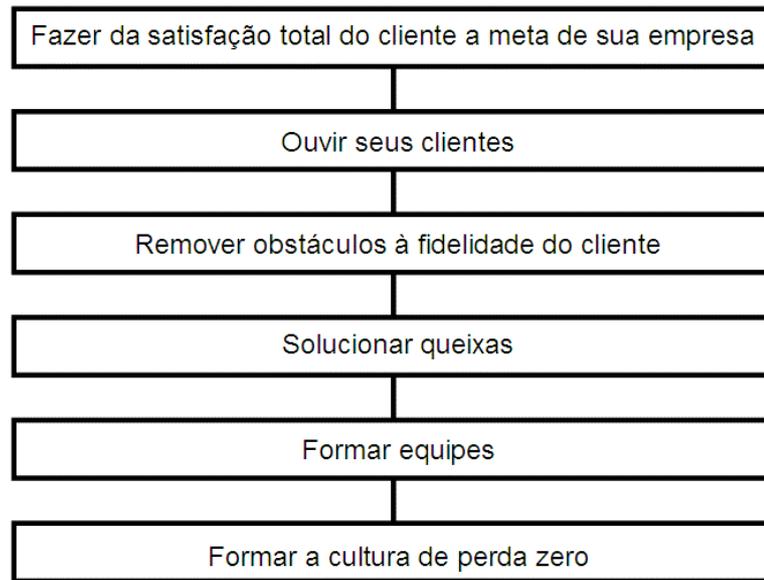


Ilustração 29: Mantendo a fidelidade dos clientes

Fonte: Cannie (1995, p.14)

Já Rust *et al* (2001, p. 44-46) afirmam que há duas visões distintas da questão da retenção. Do ponto de vista da **retenção**, quando um cliente se foi, ele foi para sempre; já no conceito de mudança, os clientes podem sair e depois voltar. Na Ilustração 30, o autor ilustra essas duas visões. Enquanto o consumidor faz parte dos clientes ativos da empresa, ele pertence à esfera “nós”; quando ele se perde ou se vai temporariamente, o consumidor recebe a alcunha “eles”.

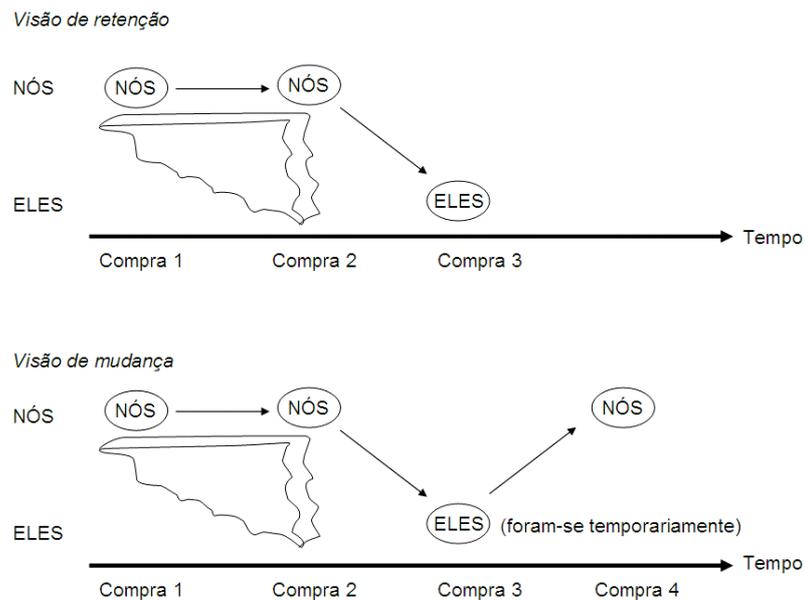


Ilustração 30: Visão da retenção versus visão de mudança

Fonte: Rust *et al* (2001, p. 45)

Vavra (1993, p. 56) apresenta a proposta de manter o vínculo com o cliente de duas maneiras especiais (Quadro 12): **reconhecimento** e **relevância**.

- Reconhecimento significa conhecer ativamente o valor de um cliente, percebendo sua existência e estabelecendo um conhecimento de suas necessidades e desejos específicos. Reconhecimento é evidenciado profundamente quando as opiniões dos clientes são constantemente solicitadas, e quando eles são também convidados para rever planos ou protótipos de desenvolvimento de produtos.
- A relevância será resultado da aplicação do reconhecimento. Os clientes sentirão o interesse da empresa por eles ao observar a forma como os produtos e serviços oferecidos por ela atendem suas necessidades específicas.

Quadro 12: Benefícios do pós-marketing

Pós-marketing pelo reconhecimento	Pós-marketing pela relevância
Diálogo, comunicação regular Conhecimento das necessidades/gostos Envolvimento de clientes no negócio	Produtos/serviços sob medida Informações específicas Acompanhamento do serviço

Fonte: Vavra (1993, p. 57)

Segundo Rust *et al* (2001, p. 101), para maximizar o retorno de investimentos, é importante percorrer duas questões: Onde o valor de retenção é mais importante? Quais são os fatores-chave que o influenciam? Para o autor, o valor de retenção é mais importante:

- quando os benefícios que o cliente associa ao programa de fidelidade são significativamente maiores que os benefícios reais;
- quando a comunidade associada ao produto ou serviço é tão importante quanto ele;
- quando a relação de aprendizado criada entre a empresa e o cliente se torna tão importante quanto o fornecimento do produto ou serviço;
- quando é necessária uma ação do cliente para descontinuar o serviço.

Rust *et al* (2001, p. 101-102) afirmam que a pesquisa sobre retenção de clientes dá sugestões para providências que a empresa pode tomar para aumentar a probabilidade de o cliente voltar – isto é, criar vínculo de contato. Esses vínculos ampliam a possibilidade de retenção e podem ser de diferentes tipos, como programas de lealdade, de reconhecimento e tratamento especiais, de afinidade, de criação de comunidade e de criação de conhecimento (Ilustração 31).



Ilustração 31: Fatores que influenciam o valor de retenção

Fonte: Rust *et al* (2001, p. 103)

Rocha e Veloso (1999, p. 55-56) salientam que, no desenvolvimento e manutenção de um programa de fidelização, são utilizadas várias ferramentas promocionais, no entanto não se deve confundir essas duas ferramentas, pois elas diferem em objetivos, público-alvo, tipo de recompensa e duração da ação (Quadro 13).

Quadro 13: Diferenças entre programas de fidelização e Promoções

	PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO	PROMOÇÕES
Objetivo	Criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa	Aumentar o volume de vendas em situações específicas
Público	Consumidores mais frequentes, de maior gasto médio, mais fiéis	Qualquer comprador, independente de seu perfil
Recompensa para o cliente	De longo prazo	De curto prazo
Duração	Contínua, de longa duração	Prazo determinado

Fonte: Rocha e Veloso (1999, p. 56)

Essa diferença entre programas de fidelização e promoções é fundamental para identificar se o MR é utilizado para abordar o público de baixa renda. A simples utilização de ferramentas como mala-direta e *call-center* que alcançam o consumidor individualmente não configuram a existência de um programa de relacionamento duradouro com o cliente.

Capítulo 4

4 A BAIXA RENDA

O fenômeno de ampliação do consumo por camadas de baixa renda tem sido acompanhado pelo fenômeno de atenção dos meios acadêmicos e mercadológicos sobre esse segmento. Esse tema tem sido muito debatido por sua alta relevância social e econômica (MOREIRA, 2006; VELOSO; HILDEBRAND, 2006). Casos como o das Casas Bahia se tornaram referência internacional; institutos de pesquisa de mercado, como o Data Popular, foram fundados com o objetivo exclusivo de estudar esse segmento; institutos, como Latin Panel e Target, apresentam estudos sobre essa parcela da população, empresas de diversas categorias ampliam portfólio para atender a essa demanda (MARINO *et al*, 2004), e muitas delas colhem lucros e desempenhos superiores em comparação a empresas que oferecem bens normais (GIOVINAZZO, 2003).

O crescimento do consumo popular é uma tendência de longo prazo no Brasil (WRIGHT, 1995), e a literatura aponta como marco de robustez desse fenômeno de consumo o início do Plano Real. Com a estabilização do processo inflacionário, muitos cidadãos antes alijados do mercado de consumo passam a ter acesso a produtos e serviços nunca antes adquiridos (ASSAD; ARRUDA, 2006). Conforme dados do IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, desde meados da década de 90, houve um fortalecimento das classes C, D e E, classes cuja renda familiar é igual ou menor a 10 salários mínimos (MORILHAS *et al*, 2006); com isso também se observou o crescimento de várias categorias de produtos, dentre elas destacou-se o de bens duráveis (BERTASSO, 2007).

Segundo Mairalles (2006), longe de ser um modismo ou mais uma tendência, o mercado de baixa renda veio para ficar. O motivo é simples: as classes populares não são um segmento específico, são a maioria do mercado consumidor brasileiro. Quando se verifica o que foi publicado sobre esse público, destacam-se os discursos superlativos sobre o potencial desse mercado. Para Wright *et al* (2005), ao se realizar uma simples segmentação, nota-se o grande potencial desse segmento tanto no Brasil, como na América Latina e no mundo em desenvolvimento. Apesar do baixo rendimento, esse segmento chega a absorver cerca de 20%

do mercado de bens de consumo do país e esse percentual é ainda mais expressivo dependendo do tipo de bem consumido (PARENTE *et al*, 2005); representa mais de 40% do potencial de compras do varejo brasileiro (GODOY; NARDI, 2006); 47% do consumo de gás de cozinha no país e 30% dos remédios (PARENTE *et al*, 2005); movimenta R\$ 2,5 bilhões em turismo, principalmente em viagens curtas com amigos e parentes, feitas principalmente de ônibus (DCI, 2006); segundo estudo do Data Popular (DIÁRIO DE SÃO PAULO, 2006), os 46 milhões de consumidores da classe C gastam mais com produtos de higiene e cuidados pessoais do que as classes A e B; para Prahalad (2005, p. 119), o consumo da baixa renda representa gastos de US\$ 124 bilhões apenas na economia formal, documentada; estima-se que o mercado informal no Brasil para a base da pirâmide alcance mais de 50%. A Ilustração 32 de O GLOBO (2006) sintetiza alguns dados relevantes sobre a classe C em comparação às classes mais abastadas.

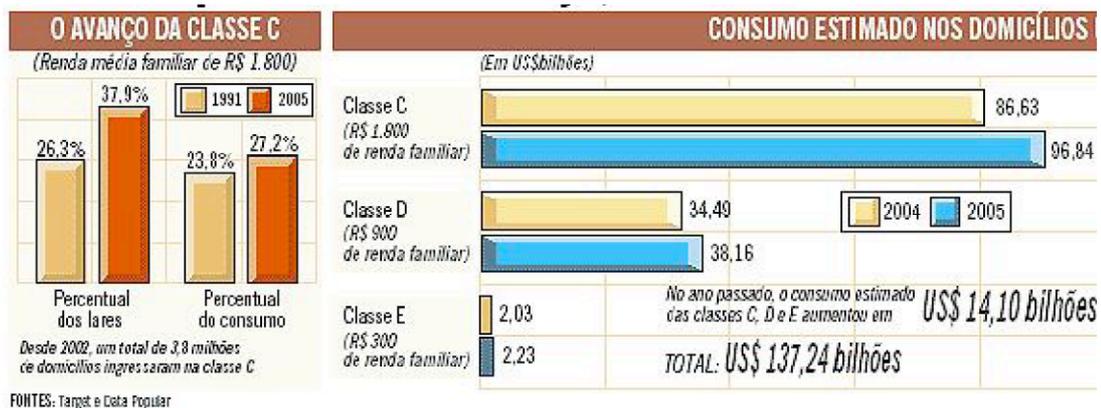


Ilustração 32: O Avanço da classe C

Fonte: O GLOBO (2006)

Nota-se que os artigos sobre esse segmento freqüentemente apresentam uma miríade de dados demográficos e mercadológicos, nem sempre explicitando o critério de pesquisa ou a origem desses dados. Por isso, a disparidade de números é muito comum, mesmo em publicações de acadêmicos: Mariano (2007) diz que esse segmento corresponde a 77% da população brasileira, Meirelles (2006) fala em 87% e, segundo o critério de Prahalad (2005, p. 119), trata-se de 72%; Meirelles (2006) diz que o consumo de alimentos da baixa renda corresponde a 72% do total do mercado; Parente *et al* (2005) falam em 33%; Prahalad (2005, p. 119) afirma que esse extrato é responsável por 45% do gasto total com eletrodomésticos e móveis, Parente *et al* (2005) dizem que corresponde a 30% do gasto com eletrodomésticos. Mais importante, contudo, não são os números em si, mas o debate que aflorou com o aquecimento

do consumo das camadas populares e a mudança de paradigmas mercadológicos e acadêmicos referentes à baixa renda.

Diante do menor crescimento ou da estagnação do mercado entre as classes AB, o meio mais fácil para o aumento de penetração foi considerar a subcultura de baixa renda, que antes conhecíamos como ‘pobres’ ou até mesmo ‘sem potencial de consumo’ (MARIANO, 2007). Esse *momentum*, de elevação do fenômeno de consumo da baixa renda a um outro patamar, foi sintetizado por Prahalad (2005) em sua teoria sobre riqueza na base da pirâmide. Para o autor, se pararmos de pensar nos pobres como vítimas ou como fardo e começarmos a reconhecê-los como empreendedores incansáveis e criativos e consumidores conscientes de valor, um mundo totalmente novo de oportunidades se abrirá. Segundo Prahalad e Hart (2002), a fonte real de potencial de mercado não são os poucos ricos no mundo em desenvolvimento, ou mesmo nos emergentes consumidores de renda média. São os bilhões de pobres aspirantes que se estão juntando à economia de mercado pela primeira vez. A crença sobre a riqueza na base da pirâmide é iconicamente sintetizada na Ilustração 39, primeiramente publicada no artigo “A Fortuna na Base da Pirâmide” (PRAHALAD; HART, 2002) e posteriormente modificada com a inclusão de uma quinta camada no livro “A Riqueza na Base da Pirâmide” (PRAHALAD, 2005, p.18). Nessa Ilustração 33, indica-se a população mundial e seus respectivos rendimentos anuais.

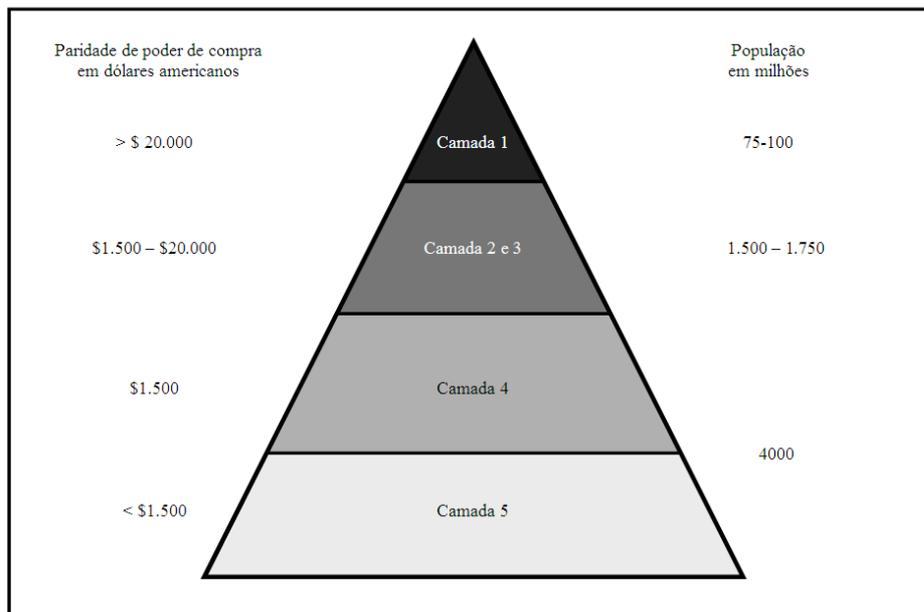


Ilustração 33: Pirâmide Econômica

Fonte: Prahalad (2005, p.18).

Percebendo que o principal surto de crescimento do consumo ocorreu nas camadas de média e baixa renda, as grandes empresas procuraram reagir rapidamente, lançando linhas de produtos populares para atender aos consumidores de menor poder aquisitivo (WRIGHT, 1995). Essas empresas perceberam que existia um enorme contingente disposto a consumir produtos de qualidade e preços compatíveis com a sua renda (SPERS e WRIGHT, 2006). Revistas e jornais vêm mostrando, ano a ano, exemplos isolados de corporações que alcançam o sucesso focando seus esforços no público de menor renda (GIOVINAZZO, 2003); redes de varejo, indústrias e bancos disputam esse cliente (O GLOBO, 2006), assim como as multinacionais (JORNAL DO COMÉRCIO, 2006) que anteriormente focavam, apenas, as classes médias e altas dos países emergentes. Nos estudos de Nascimento e Yu (2003) sobre inovações nos mercados populares, os setores que se mais destacaram em termos de número de empresas atuantes são alimentos (massas, biscoitos, bebidas etc.), varejo (particularmente supermercados), meios de transporte (carro popular e motocicleta de 125 cc) e higiene e limpeza (sabão, fralda, xampu etc.).

Academicamente, nas áreas de economia e da administração de empresas, observou-se um surto de interesse sobre o consumidor de baixa renda na literatura recente; no entanto, para diversos autores (BARROS, 2006a; MOREIRA, 2006; SPERS; WRIGHT, 2006), o assunto é, ainda, pouco estudado tanto no Brasil quanto no exterior. Nos Estados Unidos, existem estudos mais desenvolvidos, feitos desde a década de 60 (MOREIRA, 2006). Especificamente na literatura de marketing, há estudos sobre o comportamento do consumidor de baixa renda desde a década de 1970, mas o interesse sobre esse tema parece ter diminuído durante a década de 1980 (PARENTE *et al*, 2005) e começou a ressurgir nos últimos dez anos, motivado pela forte expansão das economias dos países da Ásia (PARENTE *et al*, 2005; SOBRAL *et al*, 2006).

É justamente devido à predominância teórica de literatura e pesquisa baseadas em modelos provenientes dos mercados norte-americano, europeu e mesmo asiático que reside a crítica de boa parte das publicações brasileiras. Para Mattoso e Rocha (2005), as diferenças culturais entre as sociedades latinas e anglo-saxônicas podem diferenciar as atitudes de consumo; além disso, enquanto os pobres não constituem a maioria da população na sociedade norte-americana, por exemplo, eles certamente o são no Brasil; finalmente, a profunda desigualdade entre as classes sociais, existente no Brasil, deve ter impacto sobre o comportamento de

consumo dos mais pobres, o que talvez não ocorra em países em que seu acesso a bens e serviços seja mais amplo. Quando a literatura estrangeira aborda a baixa renda em países emergentes como Brasil, os estudos ainda se restringem muito à perspectiva das empresas multinacionais. O que, ainda, não aparece nessas publicações é a visão da situação a partir das empresas que já atendem ou pretendem atender esse mercado (SOBRAL *et al*, 2006). Por isso, é necessário que a academia atente a isso e se esforce para desenvolver pesquisas apropriadas à realidade do Brasil, local onde há um mercado de consumidores de baixa renda muito maior, em volume, do que o mercado da classe média e alta (GIOVINAZZO, 2003).

Até esse momento, discorreu-se brevemente sobre o fenômeno de mercado representado pelo aumento de consumo das camadas populares e as respostas do mercado e da academia a esse fenômeno. Alguns pontos críticos, no entanto, devem ser abordados para aprofundar o conhecimento sobre esse tema. Por isso, nas próximas sessões deste capítulo, abordar-se-ão quatro pontos: quem são as pessoas que se pode classificar como de baixa renda; pela abordagem do marketing, o que dizem os estudos relacionados à economia e à administração sobre o comportamento desse extrato da população; quais são os aprendizados para a operacionalização do marketing nesse segmento; e qual é o desafio de aplicar o MR no segmento de baixa renda.

4.1 Conceitos de baixa renda e suas limitações

Ao se pesquisar a literatura sobre as camadas mais populosas e de renda mais baixa da sociedade, nota-se a grande quantidade de denominações que esse extrato da população recebe. Base da pirâmide (PRAHALAD, 2005); classes populares (THE BOSTON CONSULTING GROUP, 2002); camadas carentes (SOBRAL *et al*, 2006); mercado popular (BARROS, 2006b; MARINO *et al*, 2004; MARIANO, 2007); classe emergente (BARROS, 2006b); baixo poder aquisitivo (MATTOSO; ROCHA, 2005); pobre (MATTOSO; ROCHA, 2005); pobres urbanos ou classes trabalhadoras urbanas (BARROS, 2006b); classes C, D e E (GIOVINAZZO, 2003; SPERS; WRIGHT, 2006; BARROS, 2006a; WRIGHT *et al*, 2005; PRAHALAD, 2005); Classe D e E (ASSAD; ARRUDA, 2006); baixa renda (MOURA *et al*, 2006; PARENTE *et al*, 2005; MORILHAS *et al*, 2006, PONCHIO *et al*, 2006). Observando-se a literatura a respeito do termo, nota-se a predominância do termo baixa renda, análogo ao

conceito de base da pirâmide, que indica pessoas com menor renda econômica, mas também uma classe com grande volume de consumidores.

Há também grande pluralidade de critérios objetivos na identificação e operacionalização de pesquisa nesse segmento. Nos casos dos estudos de pesquisa em administração e marketing, considerados nesta dissertação, cada autor faz uma opção segundo sua conveniência e adequação ao objeto de pesquisa. Dentre eles, destacam-se os cortes por regiões geográficas, como a escolha de determinados bairros da periferia, o nível de escolaridade, ocupação associada às rendas inferiores, renda familiar ou o Critério de Classificação Econômica Brasil (CCEB), que sinaliza faixas de renda e potencial de consumo dos domicílios de acordo com os itens de posse e graus de instrução do chefe de família. Estes últimos são os critérios predominantes utilizados nos estudos acadêmicos de administração sobre a baixa renda na literatura pesquisada. Apesar de critérios baseados em renda serem amplamente disseminados, o enfoque exclusivo em renda pode limitar o entendimento dos extratos de baixa renda e sua complexidade. As ciências sociais, destacadamente a demografia, que se debruçam formalmente sobre a questão de estratificação social e sobre os aspectos de carência de renda há mais tempo do que a pesquisa em administração no Brasil, oferecem um ponto de vista rico com suas abordagens sobre classes sociais desprivilegiadas e pobres e critérios objetivos baseados em estudos de linha de pobreza e indigência; portanto, para deixar claras as fortalezas e limitações de cada abordagem, será feito, nas próximas seções, um resgate dos conceitos e das discussões relacionados às formas de estratificação da sociedade. No início, serão apresentados conceitos de estratificação social e classes sociais; em seguida, será abordada a classificação econômica denominada CCEB; finalmente, serão apresentados três modelos de caracterização e identificação de pessoas pertencentes às camadas de baixa renda.

4.1.1 Estratificação social e classes sociais

Os autores pesquisados apresentam diferentes pontos de vista para explicar por que as sociedades são estratificadas, como os estratos se construíram historicamente, e alguns chegam até a definir as funções de cada estrato. Contudo todas essas visões provêm de uma premissa: a de que se aceita universalmente que todas as sociedades humanas estejam estratificadas de uma ou de outra maneira (STAVENHAGEN, 1974, p.134) e, analogamente, não há sociedade sem classe, ou não-estratificada (DAVIS; MOORE, 1974, p.114).

A premissa da estratificação apresenta, ainda, dois conceitos relevantes: a de que os estratos da sociedade se relacionam em um sistema, e de que existe hierarquia entre um estrato e outro. Portanto, mesmo que se estude um grupo humano particular, como o da baixa renda que é tema deste trabalho, é apropriado considerar que ele faz parte de um sistema, e não de um agrupamento isolado.

Muitos autores (FERNANDES, 1968; STAVENHAGEN, 1974, p.134; MATRAS, 1975;) discorrem sobre esse enfoque sistêmico e o conceito de hierarquia inerente a esse sistema.

- Para Stavenhagen (1974, p.152), um dos aspectos fundamentais do conceito de classe é que ela não existe isolada, mas somente como parte de um sistema de classes. Nesses sistemas, os indivíduos ou grupos estão dispostos hierarquicamente numa escala (STAVENHAGEN, 1974, p.134).
- Matras (1975) diz que a base da estratificação, o *stratum*, é um agrupamento social que está relacionado hierarquicamente.Ex.: por superioridade ou inferioridade, em relação a um ou mais agrupamentos. Para o autor, esse conceito só tem significado quando há um ou mais estratos em um relacionamento ordenado em relação ao outro.

O mais importante termo no léxico da estratificação social é classe social (MATRAS, 1975). De fato, é um conceito muito propagado, mas bastante controverso. Suas definições variam desde o contexto da lutas de classe e da divisão social do trabalho proveniente da sociologia alemã, à estratificação por variáveis demográficas da pesquisa empírica. Originalmente, foram Marx e Engels e a escola marxista que deram ao conceito de classe seu fundamento científico e o integraram como parte primordial de seu sistema sociológico e econômico (STAVENHAGEN, 1974, p.133); no entanto a sociologia contemporânea tem procurado reelaborar o conceito de classe social, no sentido de torná-lo mais ‘operacional’ para a pesquisa empírica. Mas também tem havido sociólogos que procuram redefinir esse conceito com a finalidade de libertá-lo de sua acepção dialética clássica (IANNI, 1973).

A concepção dialética, de oposição e dualidade, tem como ícone o conceito de classe social de Karl Marx. Segundo Matras (1975), apesar de não ter sido o primeiro em identificar e distinguir classes sociais em sociedades históricas foi Marx que levou o conceito de “classe social” ao centro da esfera sociológica e política. Para o autor, muito da moderna análise sociológica da desigualdade, dos *stratus* sociais e de suas interações e trocas baseia-se em

conceitos marxistas. Segundo essa abordagem, Hirano (1974, p. 121) afirma que o conceito de classe social em termos de teoria de conhecimento busca as determinações comuns e particulares de grupos sociais potenciais ou de oposição. Para Matras (1975) e Lukács (1974), a imagem de classes sociais delineadas por Marx se apresenta da seguinte forma:

- localização no processo de produção;
- caracterização por distintos estilos de vida;
- desenvolvimento de ideologias e éticas separadas;
- inevitável antagonismo e conflito mútuo;

Do ponto de vista do marketing, a contribuição weberiana foi essencial para a maneira como os gestores das empresas atuam sobre segmentos da população. Para Moreira (2006), na abordagem do marketing, a principal contribuição de Weber foi trazer elementos não-econômicos, como o estilo de vida para a definição de classes sociais. Há muito das formulações marxistas na abordagem de Weber, como a formação de grupos ou classes em decorrência da inigualdade econômica; no entanto, segundo Matras (1975), a análise de Weber difere da de Marx em dois pontos fundamentais:

- As classes econômicas não são necessariamente mutuamente antagonistas e em conflito, nem necessariamente conscientes de sua classe; de fato, classes econômicas, como agrupamentos sociais geralmente podem ser caracterizados pela cooperação e interdependência; por isso agrupamentos de trabalho e de gestão do trabalho, rural e industrial são mutuamente interdependentes.
- Agrupamento de *status* – agrupamentos distinguidos em termos de inigualdade de estima ou honra – e agrupamentos de poder ou partidos podem formar-se independentemente da posição na classe econômica.

Embora predominante o processo de estratificação bastante vinculada à ordem econômica, como ressaltaram Marx e Weber, ele não se limita a esse eixo. Conforme se pode verificar no Quadro 14, diversas abordagens auxiliam na compreensão do conceito de classe social.

Quadro 14: Conceitos de caracterização de classes sociais.

Autores	Caracterização das classes sociais
Sorokin (1974)	<p>Um grupo específico com múltiplas vinculações, diverso da família, tribo, casta, ordem ou nação, que nos tempos modernos têm exercido uma poderosa influência. Sua fórmula é a seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legalmente aberto, mas de fato semi-fechado • Normal • Solidário • Antagônico a outros grupos (classes sociais) da mesma natureza geral • Organizado em parte, mas principalmente quase-organizado; • Cômico apenas parcialmente de sua própria unidade e existência • Característico da sociedade ocidental dos séculos XVIII, XIX e XX • Um grupo com múltiplos liames, cujos limites são dados ao mesmo tempo por dois vínculos específicos: ocupacional e econômico, ambos tomados em sua mais ampla acepção; e por um vínculo de estratificação social, este no sentido de que a totalidade de seus direitos e deveres básicos contrasta com os direitos e deveres essencialmente diferentes de outros grupos (classes sociais) da mesma natureza geral.
Gurvitch (1974, p.95, 98, 99, 104, 107)	<p>As classes sociais são grupamentos particulares de fato e à distância, caracterizados por sua suprafuncionalidade, sua tendência para uma estruturação intensa (distinta da organização), sua resistência à penetração pela sociedade global e por sua incompatibilidade radical com as outras classes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupamentos de fato: é o que as distingue claramente dos grupos impostos e dos grupos voluntários. • Grupamentos à distância: Trata-se de uma medida de dispersão dos grupamentos. Pode-se constatar que as classes sociais não pertencem aos grupamentos “íntimos” reunidos permanentemente. • Suprafuncionalidade: independentemente do fato de ela se preparar para subir ao poder, de se encontrar no poder, ou de ter perdido o poder, ela interpreta a seu modo todas as funções exercidas por si próprias e pelas outras classes e grupamentos. • Incompatibilidade funcional entre elas: é impossível participar simultaneamente de duas ou mais classes sociais. • Resistência à penetração da sociedade global: todos os grupamentos particulares estão integrados na sociedade global e, por isso mesmo, sofrem de alguma maneira sua penetração. As classes sociais, na medida em que cada uma se considera o único centro, a base mesma de sua existência futura, presente ou passada, têm ambição de alterar a estrutura social global onde agem. • Tendência à estruturação intensa: consciência de classe, das obras culturais de uma classe e de sua ideologia.
Matras (1975)	<p>Entende-se por classe social um grupo populacional cujos membros são caracterizados por similaridades de salário, riqueza, posição econômica, por níveis comparáveis de estilo de vida, similaridades educacionais e culturais e pelo menos alguns padrões similares de interação social; são distintos de membros de outros grupos ou segmentos de suas comunidades ou sociedades economicamente, culturalmente e por estilo de vida.</p>
Moreira (2006)	<p>Em linhas gerais, os principais elementos para identificar a classe social segundo diversos autores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relação com os meios de produção: Marx • Elementos de graduação, tais como prestígio ocupacional, educação, experiência e níveis de qualificação, herança, sorte, ambição e meio formativo familiar: Weber • Senso de pertinência e expectativas de comportamento comuns, inclusive de consumo: Warner • Controle sobre investimentos, meios de produção e força de trabalho: Wright • Propriedade dos meios de produção e habilidades para o mercado de trabalho: Goldthorpe • Significados simbólicos dos atos de consumo e capital cultural: Bourdieu

Fonte: Elaboração do autor

A literatura de comportamento do consumidor reconhece as influências exercidas pelos grupos de referência e diferenças das relações de consumo entre um grupo e outro. Como afirma Mattoso (2005), os estudiosos do comportamento do consumidor geralmente reconhecem que os valores, motivações e processo de informação e decisão de compra de produtos variam de uma classe para outra.

Para Moreira (2006), no que se refere ao estudo de classes sociais em marketing, duas grandes vertentes podem ser identificadas na literatura: de um lado, a busca de medidas adequadas e operacionais de classes sociais para serem utilizadas na pesquisa acadêmica e nos estudos de mercado; de outro, a preocupação em verificar em que medida a classe social afeta o consumo e de que forma isso se dá.

Para gestores de marketing, a identificação dos grupos definidos como classes sociais é crítica na sua estratégia de segmentação e posicionamento; no entanto a operacionalização desse conceito mostra-se bastante delicado. Provavelmente, o método mais disseminado no Brasil seja a utilização de variáveis quantitativas provenientes de dados demográficos. O termo classe social é comumente utilizado como sinônimo de classe econômica ou faixas de renda, o que representa uma redução dramática do significado de classe social observado na literatura. Há na verdade certa confusão de conceitos quando se atribui às classes A, B, C, D e E a alcunha de classe social, elas são na verdade classes econômicas.

4.1.2 Classes econômicas

O popular sistema de estratificação da população em cinco classes econômicas é proveniente de uma norma chamada **Critério de Classificação Econômica Brasil (CCEB)**. A instituição de um critério único de classificação econômica da população em 1997 é considerado um momento importante na história das pesquisas de mercado no Brasil (BARROS, 2006a). Autora dessa norma, a Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP) ressalta que se trata de uma classificação econômica, abandonando a pretensão de classificar a população em termos de “classes sociais”, que é considerado por ela um conceito pouco esclarecedor (ABEP, 2003).

Essa ferramenta tem como objetivo identificar o potencial de consumo de segmentos da população, estimando o poder de compra das pessoas e das famílias urbanas. Nesse caso, há

um entendimento de que a renda está vinculada ao potencial de consumo, abordagem compartilhada por diversos autores como Wright *et al.*, (2005) que afirmam que o consumo total ou potencial de mercado pode ser identificado ao analisar renda e sua alocação para a categoria de produto por segmentos demográficos.

A fonte de dados para as análises que constituem o Critério Brasil não é o IBGE, mas provém de uma pesquisa anual realizada pelo IBOPE, chamada Levantamento Socioeconômico (LSE). Trata-se de uma pesquisa conduzida pelo IBOPE Mídia, que mapeia as características sociais, demográficas e econômicas das famílias nas dez principais regiões metropolitanas do país: Grande São Paulo, Grande Rio de Janeiro, Grande Porto Alegre, Grande Florianópolis, Grande Curitiba, Grande Belo Horizonte, Distrito Federal, Grande Salvador, Grande Recife e Grande Fortaleza (ABEP, 2003). Os dados, então, são extrapolados numa ‘leitura Brasil’, ou seja, devem ser tomados com muito cuidado quando se tenta aplicar esses dados em áreas rurais, centros urbanos do interior ou mesmo em outras capitais nacionais.

A Tabela 1 indica, como resultado das análises encerradas no CCEB, o tamanho das classes econômicas em cada região metropolitana. Nota-se, também, que o estudo aponta subdivisões das classes A e B em classes A1, A2, B1 e B2.

Tabela 1: Distribuição por região metropolitana segundo o CCEB

CLASSE	Total BRASIL	Gde. FORT	Gde. REC	Gde. SALV	Gde. BH	Gde. RJ	Gde. SP	Gde. CUR	Gde. POA	DF
A1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
A2	5	4	4	4	5	4	6	5	5	9
B1	9	5	5	6	8	9	10	10	7	9
B2	14	7	8	11	13	14	16	16	17	12
C	36	21	27	29	38	39	38	36	38	34
D	31	45	42	38	32	31	26	28	28	28
E	4	17	14	10	4	3	2	5	5	4

Fonte: ABEP (2003)

Um destaque dessa medida é a priorização de renda familiar e da classificação de classe social da família em detrimento da classificação do indivíduo. Segundo Giovinazzo (2003), essa abordagem se verifica também nos dados publicados pelo IBGE-PNAD, Boston Consulting Group e do instituto Target que são utilizados como os principais referenciais com relação ao mercado de bens de consumo no Brasil. Para a autora, esse é um parâmetro apropriado para o estudo, uma vez que as famílias são as principais unidades consumidoras dos produtos de

consumo. Mesmo quando um indivíduo vive sozinho, as compras de alimentos, bebidas, higiene e limpeza, eletrodomésticos, assim como aquelas no mercado varejista são adquiridas para o lar. Essa observação está em linha com as considerações de Mariano (2007) sobre o comportamento de compartilhamento – de espaço a produtos - observado em famílias de baixa renda nas regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador; e com os aspectos relacionados ao compartilhamento do nome, como sinônimo de crédito, observados por Mattoso e Rocha (2005); o entanto deve-se ressaltar que essa abordagem de observar a renda familiar, não a individual, pode mostrar-se menos apropriada para o estudo de categorias de produtos de uso individual e produtos com benefícios de auto-estima.

O Critério de Classificação Econômica Brasil está baseado em uma amostra probabilística, pelo qual se levantam as características físicas de cada domicílio pesquisado, os dados demográficos de todos os moradores, a posse de diversos bens, a utilização de serviços e a renda familiar, permitindo a definição e a identificação da classe econômica, segundo o sistema de pontos.

Como se pode observar na Tabela 2, de acordo com a posse de itens no domicílio e o grau de instrução do chefe de família, é creditada uma quantidade de pontos que podem ser traduzidos em classes econômicas.

Tabela 2: Tabela de pontuação por itens de posse e grau de instrução do chefe de família

Posse de itens					
	Quantidade de Itens				
	0	1	2	3	4 ou +
Televisão em cores	0	2	3	4	5
Rádio	0	1	2	3	4
Banheiro	0	2	3	4	4
Automóvel	0	2	4	5	5
Empregada mensalista	0	2	4	4	4
Aspirador de pó	0	1	1	1	1
Máquina de lavar	0	1	1	1	1
Videocassete e/ou DVD	0	2	2	2	2
Geladeira	0	2	2	2	2
Freezer (aparelho independente ou parte da geladeira duplex)	0	1	1	1	1

Grau de Instrução do chefe de família	
Analfabeto / Primário incompleto	0
Primário completo / Ginásial incompleto	1
Ginásial completo / Colegial incompleto	2
Colegial completo / Superior incompleto	3
Superior completo	5

Fonte: ABEP (2003)

A Tabela 3, além de mostrar o equivalente às classes econômicas para cada nível de pontuação, mostra o equivalente da renda familiar mensal de cada classe.

Tabela 3: Tabela de classificação econômica por pontuação e equivalente em renda.

RENDA FAMILIAR POR CLASSES		
Classe	Pontos	Renda média familiar (R\$)
A1	30 a 34	7.793
A2	25 a 29	4.648
B1	21 a 24	2.804
B2	17 a 20	1.669
C	11 a 16	927
D	6 a 10	424
E	0 a 5	207

Fonte: ABEP (2003)

Como o documento CCEB foi publicado em 2003, requer-se a correção da renda para analisar dados mais recentes. Há também outras limitações como a ausência de variáveis importantes, o número de integrantes da família, além da presença de itens de posse em desuso, como aspirador de pó e ausências de itens mais contemporâneos, como microcomputador e acesso à internet por banda larga.

A própria ABEP (2003) ressalta as limitações do CCEB que devem ser observadas em detalhes:

- Este critério foi construído para definir grandes classes que atendam às necessidades de segmentação (por poder aquisitivo) da grande maioria das empresas. Não pode, entretanto, como qualquer outro critério, satisfazer todos os usuários em todas as circunstâncias.
- CCEB foi construído com a utilização de técnicas estatísticas que sempre se baseiam em coletivos. Em uma determinada amostra, de determinado tamanho, tem-se uma determinada probabilidade de classificação correta e uma probabilidade de erro de classificação.
- Nenhum critério, entretanto, tem validade sob uma análise individual. Quando se trata de pesquisas de natureza qualitativa como as entrevistas em profundidade e discussões em grupo, uma definição de classe exclusivamente econômica não será satisfatória.

3.1.3 Abordagens para a identificação de classes de menor renda

Observamos nas seções anteriores que formas mais amplas de estratificação da sociedade têm suas limitações conceituais e operacionais. Veremos a seguir as formas de estratificação e de caracterização específicas para os indivíduos de menor renda.

Provavelmente, o enfoque predominante sobre a determinação da baixa renda seja a adoção de uma linha que dividiria os indivíduos com mais ou menos recursos indicadores de qualidade de vida. Nas abordagens das classes econômicas, da pirâmide de renda, do enfoque sociológico e demográfico, o conceito de linha divisória é bastante recorrente; contudo qualquer abordagem que se siga estará impregnada de um viés de conceituação da pobreza pelo estigma da carência ou pela influência da renda como determinante do potencial de consumo.

Sobre a conceituação da pobreza, Crespo e Gurovitz (2002) dizem tratar-se de algo extremamente complexo que pode ser feito levando-se em conta algum 'juízo de valor', em termos relativos ou absolutos. Pode ser estudada, apenas, do ponto de vista econômico ou

incorporando aspectos não-econômicos à análise, sendo contextualizada de forma dependente ou não da estrutura sociopolítica da sociedade.

Sobre a determinação do potencial de consumo baseado na renda, Barros (2006b) alerta que a definição do que sejam as camadas populares urbanas não pode ser reduzida a um único eixo de classificação, especialmente ao que a confina a uma questão de carência material. O foco na falta encobre a dimensão cultural e simbólica que organiza e cria sentido para a vida de qualquer grupo social,

Para concluir o raciocínio sobre os critérios de identificação da baixa renda, serão apresentados três critérios objetivos: a linha de pobreza e indigência, relacionada às necessidades básicas dos indivíduos; a segmentação por perfil de gastos do orçamento familiar; e a abordagem que os classifica com base nos itens de posse e grau de instrução do chefe de família.

a) Linha de pobreza e indigência

Para Matras (1975, p.57), o pobre é visto convencionalmente como aqueles com rendimentos inferiores a algum parâmetro mínimo como a **linha de pobreza**. Segundo o autor, a determinação de quem é pobre nessa abordagem é feita das seguintes maneiras:

- Atribuindo aos indivíduos da parte mais baixa da escala de rendimentos a alcunha de pobre – mais comum aos indivíduos posicionados no quinto inferior.
- Determinando um rendimento mínimo individual de acordo com alguns parâmetros aceitáveis de alimentação, habitação etc. Esse rendimento mínimo é chamado de linha de pobreza; aqueles que estiverem abaixo dessa linha são considerados em pobreza ou pobres, mas há grande dificuldade em definir essa linha.
- Determinando, arbitrariamente, como linha de pobreza, o rendimento mínimo relativo ao rendimento familiar médio de toda a população.

Estudos de Crespo e Gurovitz (2002) alertam que os critérios da linha de pobreza variavam segundo três concepções desenvolvidas no decorrer do século XX: a da sobrevivência, a das necessidades básicas e a da privação relativa:

- O enfoque de sobrevivência, o mais restritivo, predominou nos séculos XIX e XX, até a década de 50. Teve origem no trabalho de nutricionistas inglesas, que apontavam que a renda dos mais pobres não era suficiente para a manutenção do rendimento físico do indivíduo. Essa concepção foi adotada na Inglaterra e exerceu grande influência em toda a Europa, sendo usada mais tarde pelo Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento (BIRD). A maior crítica que esse enfoque sofreu foi que, com ele, se justificavam baixos índices de assistência: bastava manter os indivíduos no nível de sobrevivência.
- Num segundo momento, a partir de 1970, a pobreza tinha a conotação de necessidades básicas, colocando novas exigências, como serviços de água potável, saneamento básico, saúde, educação e cultura. Configurou-se o enfoque das necessidades básicas, apontando certas exigências de consumo básico de uma família. Essa concepção passou a ser adotada pelos órgãos internacionais, sobretudo por aqueles que integram a Organização das Nações Unidas (ONU), representando uma ampliação da concepção de sobrevivência física pura e simples.
- A partir de 1980, a pobreza passou a ser entendida como privação relativa, dando ao conceito um enfoque mais abrangente e rigoroso, buscando uma formulação científica e comparações entre estudos internacionais, e enfatizando o aspecto social. Dessa forma, sair da linha de pobreza significava obter: um regime alimentar adequado, um certo nível de conforto, o desenvolvimento de papéis e de comportamentos socialmente adequados. Esse enfoque da privação relativa evoluiu, tendo como um de seus principais formuladores o indiano Amartya Sen, ganhador do prêmio Nobel de Economia (1999). Seu conceito chama a atenção para o fato de que as pessoas podem sofrer privações em diversas esferas da vida. Ser pobre não implica somente privação material. As privações sofridas determinarão o posicionamento dos cidadãos nas outras esferas.

No Brasil, no campo das análises demográficas, disseminou-se a abordagem da linha de pobreza e indigência. Para Rocha (2006), são definidos como pobres os indivíduos cuja renda familiar *per capita* é inferior ao valor que corresponde ao necessário para atender a todas as necessidades básicas (alimentação, habitação, transporte, saúde, lazer, educação etc.), enquanto se define como indigentes aqueles cuja renda familiar *per capita* é inferior ao valor necessário para atender tão-somente às necessidades básicas de alimentação (linha de indigência). Segundo Rocha (2000), embora tenha sido relativamente comum à utilização de

múltiplos de salário mínimo como Linha de Pobreza no Brasil, existe consenso de que, havendo disponibilidade de informações sobre a estrutura de consumo das famílias, esta é a fonte mais adequada para o estabelecimento de Linhas de Pobreza.

Naturalmente, essa abordagem de Linha de Pobreza, poderia ser utilizada para a identificação de indivíduos das camadas populares na realização de pesquisas operacionais, pois:

- Permite o cálculo de linhas de pobreza para cada região específica, a partir dos dados do IBGE.
- Possibilita um cálculo mais preciso do universo quando a abordagem está centrada em qualidade de vida, e não em potencial de consumo.

Em contrapartida, essa abordagem apresenta as seguintes limitações:

- Tempo prévio para processar os dados e traçar a linha de pobreza da região pesquisada.
- Dificuldade em operacionalização de critérios na identificação de participantes para pesquisa empírica quando a renda não é fácil de perguntar ou auferir.
- Baixa comparabilidade com pesquisas que utilizam outro padrão (o parâmetro predominante da classificação econômica tem sido o CCEB).
- Foco em qualidade de vida, não em potencial de consumo.

b) Perfil de gastos familiares – modelo de Bertasso *et al* (2007)

Observam-se, na bibliografia sobre estratificação social, diversos modelos de *clusters* (RATTAM, 1998; BERTASSO *et al*, 2007) baseados em manipulação estatística de dados censitários ou provenientes de pesquisas amplas denominadas painéis. Do ponto de vista da gestão de marketing, os modelos mais funcionais são aqueles que estimam ou indicam potenciais de consumo de determinados grupos da sociedade.

Além do mais popular desses modelos, o CCEB, há outros que utilizam os itens como variáveis de maior peso para a identificação e ranqueamento dos grupos de maior ou menor potencial de consumo. Uma outra forma de segmentação que aparenta ser promissora em

estudos de potencial de consumo é aquela que considera os gastos familiares em vez dos itens de posse. O modelo de Bertasso *et al* (2007) segue essa abordagem e apresenta variáveis além da renda que podem espelhar melhor as transformações pelas quais as famílias brasileiras estão passando, como o crescimento de lares chefiados por mulheres. Para os autores, as famílias brasileiras diferem quanto a características gerais, como o estoque prévio de riqueza, o número de pessoas que as constituem, a sua composição etária, o perfil do seu chefe (sexo, idade, nível de instrução etc.), entre outras; portanto, baseando-se em dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF-IBGE) de 1995-1996, foram estabelecidos cinco grupos de variáveis que poderiam ser determinantes de diferentes padrões socioeconômicos:

- renda familiar;
- características das pessoas de referência (chefes) das famílias;
- qualidade dos domicílios e o tamanho das famílias (número de familiares);
- composição etária das famílias
- seu padrão de gastos alimentares.

O Quadro 15 indica os dez grupos familiares encontrados pelos autores e suas características.

Quadro 15: Grupos familiares por perfil de gastos

Grupo 1 (16% do universo)	Famílias relativamente ricas e grandes - com proporção expressiva de adolescentes -, chefes de idade média e que apresentam um comportamento alimentar padrão.
Grupo 2 (11% do universo)	Famílias relativamente ricas e pequenas – ainda que com uma presença relativamente alta de crianças -, com jovens chefes de família e que priorizam o dispêndio alimentar fora do domicílio.
Grupo 3 (11% do universo)	Famílias ricas, muito pequenas, com baixa dependência, com chefes relativamente jovens e que apresentam um comportamento alimentar padrão.
Grupo 4 (12% do universo)	Famílias de nível de renda média, de tamanho médio, com uma alta proporção de crianças e chefes jovens, que priorizam o dispêndio com a alimentação a ser consumida no domicílio.
Grupo 5 (17% do universo)	Famílias relativamente pobres, de tamanho médio - com alta proporção de adolescentes -, com chefes de idade média e que priorizam a alimentação no domicílio.
Grupo 6 (4% do universo)	Famílias que se caracterizam por ser ricas, muito pequenas (muitas unipessoais), predominantemente de idosos e que priorizam a alimentação no domicílio.
Grupo 7 (9% do universo)	Famílias ricas, pequenas, com alta proporção de pessoas nas faixas etárias mais avançadas, com o chefe de idade média bastante elevada e com um comportamento alimentar padrão quanto à preferência pela alimentação dentro/fora do domicílio. ⁵
Grupo 8 (10% do universo)	Famílias muito pobres, grandes - com alta proporção de adolescentes e crianças -, com jovens chefes de família e que priorizam a alimentação em casa.
Grupo 9 (4% do universo)	Famílias muito pobres, muito grandes - com alta proporção de adolescentes e crianças -, com chefes de idade média e de comportamento alimentar padrão.
Grupo 10 (6% do universo)	Famílias pobres, de tamanho superior ao médio - com alta proporção de adolescentes -, com chefes de idade média e que priorizam a alimentação fora do domicílio.

Fonte: Bertasso *et al* (2007) com base em dados do IBGE, POF 1995/1006.

Dentre os dez grupos identificados por Bertasso *et al* (2007), destaca-se aqui a tipologia de famílias pobres encerradas nos grupos 5, 8, 9 e 10.

Grupo 5:

- Essas famílias relativamente pobres têm uma alta proporção do orçamento destinada à aquisição de alimentos. O gasto com alimentação assume a primeira posição entre os grandes itens de despesa, e os dispêndios com produtos alimentares básicos representam 63,6% do orçamento alimentar.
- A proporção de gastos com a habitação é inferior à média, contribuindo para isso a pequena proporção de despesas com a manutenção do lar, que envolvem os serviços domésticos. Gasta-se relativamente pouco também com os transportes, cujas despesas se concentram prioritariamente nos transportes urbanos. Outro item de despesa que deixa de ter uma alta participação relativa no orçamento é o de assistência à saúde, no qual os gastos típicos dos ricos deixam espaço para a alta proporção das despesas com remédios. Na mesma linha, seguem os gastos com recreação e cultura e com educação. Ainda que as famílias tenham uma alta proporção de adolescentes, gasta-se muito pouco com os cursos regulares, - recorrendo-se provavelmente à rede pública de

ensino-, e mais com os outros cursos e outros gastos com educação. Os gastos com fumo passam a configurar um item mais relevante que para a média da população, o que ocorre com todos os grupos que possuem renda familiar *per capita* inferior à média da população.

- Menor diversificação no orçamento, ou seja, poucos itens de despesa respondem pela quase totalidade dos gastos em consumo. Efetivamente, os gastos com produtos alimentares básicos (cesta), com habitação, com transporte urbano e com remédios representam quase 60% das despesas de consumo (na média dos grupos, 46,5%; no grupo 2, segunda maior renda, 39,0%; e grupo 8, o mais pobre, 64,3%). No que se refere à estrutura do recebimento, segundo suas fontes, as diferenças diante da média dos grupos situam-se nas contribuições das transferências e dos outros recebimentos. De fato, a participação do rendimento do trabalho no recebimento total é praticamente igual à observada na média dos grupos, ou seja, cerca de 75%. Quanto às transferências, estas são responsáveis por 18,2% do recebimento total, superior à contribuição média de 14,4%. Como contrapartida, há uma queda na parcela devida aos outros recebimentos. Observa-se, nesse grupo de famílias pobres, de acordo com as expectativas, que os rendimentos provenientes de um emprego são muito pouco significativos. Nas transferências se destacam as provenientes de aposentadoria de previdência pública e as pensões alimentícias.

Grupo 8:

- As famílias desse grupo apresentam o menor nível de renda *per capita* familiar média entre todos os grupos.
- Como esperado, a proporção do orçamento gasta em alimentação é extremamente alta, 41,5% contra 23,7% da população em geral, dirigindo-se 70% dessas despesas à aquisição de produtos alimentares básicos (a cesta). Levando-se em conta que 8,6% das despesas alimentares são efetuadas com alimentação fora do domicílio, fica evidente o quão pouco diversificada é a cesta de consumo alimentar dessas famílias.
- Gasta-se proporcionalmente mais com vestuário, menos com transportes, quando praticamente todo o orçamento se dirige a gastos com transportes urbanos. A parte do orçamento dirigida à assistência à saúde é bastante reduzida e praticamente toda consumida na aquisição de remédios. Os gastos com educação são igualmente pequenos. Gasta-se proporcionalmente pouco também com recreação e cultura,

serviços pessoais e despesas diversas, ficando as despesas com fumo num nível relativo superior ao da média da população. Interessante notar que nesse grupo há contrapartida de recebimento total e desembolso global, ou seja, é o único que não apresenta superávit orçamentário.

- Algumas peculiaridades são dignas de nota no comportamento dessas famílias: a expressiva parcela dos gastos com recreação destinada a brinquedos e jogos, e a importância dos gastos educacionais. Pode-se creditar parte desse comportamento à alta proporção de crianças nas famílias do grupo. Presença de crianças que implica, também, a proeminência nos gastos em vestuário destinados às roupas de criança.
- Devido à similaridade entre os perfis de recebimento desse grupo (8) e dos seguintes (9 e 10), decidiu-se adiantar as observações sobre os últimos. A semelhança entre as composições do recebimento desses grupos deve-se, sobretudo, à baixa renda que eles apresentam. O rendimento do trabalho é responsável pela quase totalidade do recebimento. Concretamente, a participação do rendimento do trabalho situa-se entre 83,6% (9) e 89,3% (8), diferença que se deve à maior participação das transferências no grupo 9, que deve estar relacionada à maior idade dos chefes. No grupo 8, é interessante notar que as participações dos aluguéis e dos outros recebimentos nesses três grupos, que são muito menores do que na média, aumenta à medida que cresce a renda. Assim, enquanto no grupo 8, o mais pobre, os outros recebimentos respondem por 1,0% do recebimento total, no grupo 10, o de maior renda, essa participação é de 3,4%. No grupo 8, as pensões alimentícias encontram-se em posição de destaque dentre as fontes de renda, estando atrás somente do rendimento do empregado, da aposentadoria de previdência pública, situação ímpar diante da média dos grupos, na qual as pensões alimentícias ocupam a 8ª posição como fonte de recebimento.

Grupo 9:

- Dadas as suas características (famílias muito pobres, numerosas, com alta proporção de adolescentes e crianças; com chefes de idade média e de comportamento alimentar padrão), o conjunto de famílias aqui reunidas apresenta o comportamento esperado em

relação aos gastos alimentares no orçamento: 36,3% contra 23,7% da média, dos quais 55,8% se destinam à aquisição de produtos básicos.

- Entre os dez grupos analisados, ele é o que despende a menor proporção do orçamento com o item habitação, chamando a atenção para a pequena proporção de gastos com os aluguéis, uma exceção entre os grupos de famílias pobres.
- Como é habitual entre famílias de baixa renda, gasta-se uma fatia maior do orçamento com itens como vestuário, higiene pessoal e fumo; e menor com o transporte, com gastos centrados em transportes urbanos; assistência à saúde, com gastos centrados em com remédios; educação, recreação e cultura e despesas diversas. Para o último item, é interessante notar que em todos os grupos de famílias pobres, com exceção do grupo 10, a proporção do orçamento de despesas diversas direcionada para as cerimônias familiares e religiosas fica acima da média. A comparação com os grupos 1 (de famílias ricas e com elevada presença de adolescentes) e 4 (de famílias com renda média e alta proporção de crianças) revela que essas famílias extensas e pobres não conseguem atender as demandas de suas crianças e jovens como fazem as famílias ricas, ou mesmo de renda média.

Grupo 10:

- A relativa pobreza, a alta proporção de adolescentes e a priorização dos gastos com a alimentação fora do domicílio distinguem esse grupo.
- A elevada participação da alimentação fora do domicílio (quase 60%) entre essas famílias deve estar associada à baixa proporção de dependentes, ensejando a inserção de grande parte dos membros familiares no mercado de trabalho.
- Gasta-se uma proporção do orçamento maior que a média com a alimentação, mas menor que os grupos mais pobres. A proporção de gastos com a cesta de produtos básicos é menor do que a média, e não se deve esquecer de que uma parcela importante do orçamento alimentar dessas famílias é despendida com a alimentação fora dos domicílios. Mais uma vez, a proporção de gastos com a habitação é menor que a observada em toda a população, voltando a ser relevantes os gastos com aluguel.
- Seu padrão de consumo vai divergir dos demais grupos pobres no que tange à proporção de despesas com transportes e recreação e cultura, que ficam acima da média da população, e, no último grupo, os jogos e brinquedos perdem importância perante os outros gastos em recreação e cultura, dada a maior proporção de

adolescentes que de crianças nas famílias. Na assistência à saúde, os tratamentos dentários ganham peso. A proporção de gastos com educação ainda é ligeiramente inferior à média, mas o comportamento das despesas com os cursos regulares de 1.º, 2.º e 3.º graus e pré-escolar chegam próximo ao padrão, e a proporção de gastos com os outros cursos está bem acima da média, talvez se associando a algum tipo de curso profissionalizante para os adolescentes.

Como fortalezas da segmentação por gastos familiares segundo o modelo de Bertasso *et al* (2007), pode-se destacar:

- A demonstração de que o perfil de gastos das famílias se diferencia não somente em função da renda, mas também em função de variáveis, como tamanho da família, perfil do chefe de família.
- A indicação, mesmo que sutil, de que esses gastos se diferenciam em qualidade dentro de uma mesma categoria.
- A apresentação de diferentes tipos de famílias pobres.

Dentre as fragilidades ou limitações do modelo apresentado pelos autores, pode-se ressaltar os seguintes tópicos:

- Trata-se de um modelo muito recente, que, ainda, precisa passar por um maior escrutínio acadêmico e de testes no universo empírico.
- Está baseado apenas em dados do POF 1995/1996, havendo estudos mais recentes como o POF 2002/2003.
- Apresenta pouco aprofundamento sobre a qualidade dos gastos.
- Oferece poucos subsídios a estudos de demanda de itens relacionados à auto-expressão.
- Não apresenta uma ferramenta de identificação de grupos para pesquisa operacional.

c) Itens de posse e grau de instrução do chefe de família - CCEB

Ao verificar quais foram os critérios mais disseminados para a caracterização e identificação das camadas populares nos estudos acadêmicos sobre baixa renda no Brasil, destaca-se a utilização do CCEB; no entanto, como se pode observar no Quadro 16, não há um consenso sobre onde a linha de classificação deve ser traçada.

Quadro 16: Critérios de caracterização e identificação da baixa renda na literatura.

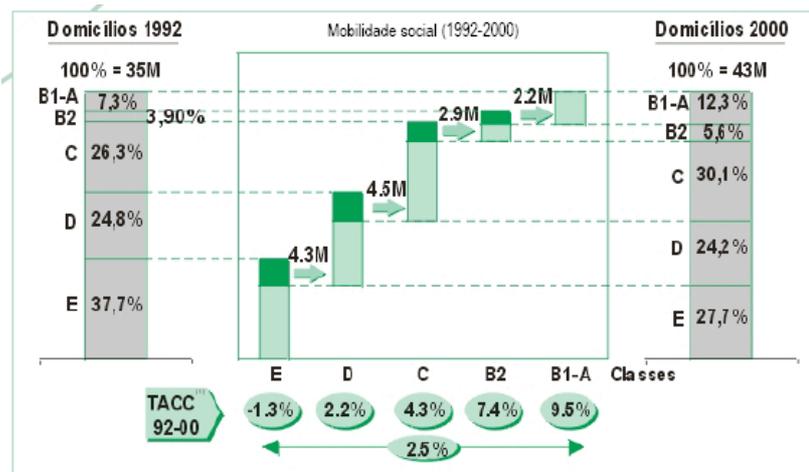
Critério objetivo	Terminologias	Autores
Classe D e E; Renda familiar < 4 S.M	Baixa renda	Assad e Arruda (2006).
Classes C, D e E	Baixa renda; Base da pirâmide	Barros (2006a)
Classes C, D e E	Camadas populares	Barros (2006b)
Classes C, D e E	Baixa renda	Giovinazzo (2003)
Classes C, D e E	Classe de baixa renda	Godoy e Nardi (2006)
Renda familiar entre 2 e 10 S.M.	Mercado popular	Marino <i>et al</i> (2004)
Classes C, D e E	Baixa renda	Moreira (2006)
Renda familiar até 10 S.M.	Baixa renda	Morilhas <i>et al</i> (2006).
Renda familiar < 4 S.M.	Baixa renda	Moura <i>et al</i> (2006)
Tomadores de microcrédito	Baixa renda	Moura <i>et al</i> (2005)
Classes C, D, renda entre 2 e 10 S.M.; Classes C, D e E, renda inferior a 10 S.M.	Baixa renda; Mercado popular, mercado de massa.	Nascimento e Yu (2003)
Renda familiar < 4 S.M., (inferior a R\$ 1.200,00.)	Baixa renda	Parente <i>et al</i> (2005)
Renda familiar < 4 S.M.	Baixa renda	Ponchio <i>et al</i> (2006)
Classe C, D e E; renda abaixo de US\$ 1500	Base da Pirâmide	Prahalad (2005)
Classes C, D e E	Camadas carentes, mercado popular.	Sobral <i>et al</i> (2006)
Classes C, D e E	Mercados populares	Spers e Wright (2006)
Classe C	Classe C	The Boston Consulting Group (2002)
Classes C, D e E	Baixa renda	Wright <i>et al</i> (2005)

Fonte: elaborado pelo autor

A maior parte da literatura pesquisada divide-se em inclusão ou não da classe da classe C em pesquisas sobre a baixa renda (GIOVINAZZO, 2003; SPERS; WRIGHT, 2006; BARROS, 2006a; WRIGHT *et al*, 2005; PRAHALAD, 2005). Há também alguns autores (NASCIMENTO E YU, 2003; THE BOSTON CONSULTING GROUP, 2002) que eliminam de seus estudos as camadas mais baixas, como as classes econômicas D e E.

Aparentemente, o ponto crítico na caracterização da baixa renda, conforme o CCEB, é compreender o papel da classe C em qualquer segmentação referente a esse público. Desde o conhecido trabalho do The Boston Consulting Group (2002) e da elevação das Casas Bahia a um caso internacional de marketing bem-sucedido para a base da pirâmide (Prahalad, 2005), a classe C foi alçada a vedete dos discursos sobre baixa renda, principalmente em periódicos não-acadêmicos. Nota-se que as características dessa classe são bem distintas em relação às das classes inferiores. De acordo com o The Boston Consulting Group (2002), ao contrário do que se poderia supor, em 80% dos domicílios da classe C sobram recursos e, embora as pessoas dessa classe se ressentam de um rendimento médio mensal bem abaixo do desejado, a classe C faz uso intenso de produtos financeiros, o que denota um interessante grau de

familiaridade com a gestão de recursos. Segundo o mesmo estudo, a classe C no Brasil apresentou um crescimento significativo tanto em sua base de famílias, como em seu potencial de consumo, e passou a fustigar o interesse dos principais fabricantes e varejistas de bens de consumo. Integrada por famílias entre quatro e dez salários mínimos, a classe C atingiu um potencial de consumo de cerca de R\$ 226 bilhões anuais. A Ilustração 34 mostra que essa classe C alcançou a representatividade de 30% dos domicílios brasileiros.



(1) Taxa anual de crescimento composto

Ilustração 34: Crescimentos dos domicílios por classe, no Brasil, entre 1992 e 2000

Fonte: The Boston Consulting Group (2002)

A relevância da classe C, ainda, é ressaltada por outros estudos, como o realizado pelo instituto Data Popular (DIÁRIO DE SÃO PAULO, 2006), que apontou que os 46 milhões de consumidores da classe C gastam mais com produtos de higiene e cuidados pessoais do que as classes A e B. Por sinal, o Data Popular, instituto frequentemente citado na bibliografia sobre baixa renda, encara a classe C como a verdadeira classe média do país. Segundo Torres (2004), diretor da Data Popular, esse grupo reúne 33% da população e 29% do consumo. Ela é média não apenas porque se encontra no meio da pirâmide de renda, mas porque seu consumo, renda e escolaridade se assemelham à média do Brasil. Mais do que isso, seus valores, projetos e aspirações são diferentes tanto dos ricos, quanto dos pobres. É importante salientar que, de acordo com Halbwachs (1973), a classe média tem sido vaga e diversamente definida, tem sido chamada de uma categoria permanente de homens com suas famílias, de posse de renda moderada e muitas vezes pouca propriedade privada, uma classe situada em algum ponto entre a mais alta classe social e os trabalhadores assalariados.

O ponto mais importante, entretanto, desse debate sobre a classe C, em uma abordagem acadêmica, não é o de elevá-la ao *status* de verdadeira classe média, mas de destacar a sua importância como grupo econômico e alertar para o peso que a inclusão desse grupo pode exercer sobre os resultados de pesquisas no público de baixa renda. Por isso, ao realizar pesquisas sobre a base da pirâmide, três abordagens se mostram promissoras: a utilização, apenas, da classe C, um agrupamento das classes D e E e um agrupamento mais amplo com as classes C, D e E.

A utilização apenas da classe C pode ser adequada em estudos que pretendem investigar agrupamentos mais estáveis em termos de renda e comportamento de consumo ou estabelecer comparações com outros agrupamentos; todavia, ao se excluírem as classes D e E, deve-se estar atento para não o fazer por preconceito de que as camadas abaixo desse piso não possam ser objeto de ações de marketing.

O agrupamento com as classes D e E aparenta ser promissor em estudos que se propõem investigar a gestão de marketing em situações de consumo-limite devido aos fluxos de renda baixos e imprevisíveis do público-alvo.

Agrupamento com as classes C, D, E está mais alinhado com a maioria dos estudos sobre baixa renda na literatura. Nesse agrupamento, mistura-se classe com características de consumo bem distintas; no entanto, quando se consideram diversas categorias de produtos, torna-se muito difícil isolar um grupo do outro em uma estratégia de posicionamento ou mesmo sustentar um negócio com o consumo de apenas uma das classes de baixa renda.

d) Considerações sobre as abordagens de identificação de baixa renda

Após a revisão de conceitos de estratificação social e de abordagens para a caracterização e identificação da baixa renda, pode-se observar uma ampla utilização de conceitos subjetivos - oriundos principalmente da sociologia-, e objetivos. Surpreendentemente, no entanto, há pouca literatura específica em pesquisas sobre a administração de marketing para a baixa renda.

Apesar das disparidades e complexidade do tema, não se verificou na literatura um debate formal ou mesmo justificativas mais profundas sobre os critérios adotados pelos autores. Verificou-se, contudo, a predominância de segmentações baseadas em renda declarada ou estimadas, com poucas observações sobre as restrições dessa abordagem. Silveira *et al* (2007) alerta que, apesar da larga tradição em levantamentos domiciliares com o uso do conceito de renda no Brasil, esse critério é apenas um conceito intermediário. O autor complementa que o bem-estar dos indivíduos nas famílias não advém do consumo de um bem homogêneo repartido igualmente dentro de cada unidade domiciliar, mas sim de cestas de consumo com bens compartilhados, assim como bens individuais repartidos em parcelas desiguais dentro da família. Para Crespo e Gurovitz (2002), a distribuição de renda dentro da família acarreta complicações adicionais na abordagem da pobreza baseada na renda. Se a renda familiar é usada desproporcionalmente no interesse de alguns membros da família em detrimento de outros (por exemplo, se existe uma preferência generalizada pelos meninos na alocação dos recursos da família), o grau de privação dos membros negligenciados (no exemplo em questão, as meninas) pode não ser evidenciado pela renda familiar.

No Quadro 17, apresentam-se três modelos para a caracterização e identificação de pessoas de baixa renda e as fortalezas e limitações de cada um. Ressalta-se que o único dos três modelos, predominante na literatura de marketing em outras áreas de conhecimento, é o critério que se baseia nos itens de posse e grau de instrução do chefe de família, os outros dois modelos trazem outros pontos de vista sobre o assunto. A escolha específica dos três modelos para análise neste estudo não tem a intenção de encerrar o debate sobre formas de segmentação a fim de identificar os indivíduos de baixa renda. Eles foram selecionados para iluminar a comparação dos modelos e ressaltar as lacunas do modelo predominante baseado no CCEB. Também não é intenção deste estudo apresentar um conceito para a baixa renda, pois se entende que um conceito de baixa renda genérico pode ser ingênuo do ponto de vista teórico e pouco funcional para a pesquisa operacional.

Quadro 17: Avaliação das abordagens de identificação de pessoas da baixa renda

ABORDAGENS	FORTALEZAS	FRAGILIDADES E LIMITAÇÕES
Linha de Pobreza	<ul style="list-style-type: none"> • Permite o cálculo de linhas de pobreza em cada região específica, a partir dos dados do IBGE. • Dados demográficos de qualidade e acesso público. • Possibilita um cálculo mais preciso do universo quando a abordagem está centrada em qualidade de vida, e não em potencial de consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo prévio para processar os dados e traçar a linha de pobreza da região pesquisada. • Dificuldade em operacionalização de critérios de identificação de participantes para a pesquisa empírica quando a renda não é fácil de perguntar ou auferir. • Baixa comparabilidade com pesquisas que utilizam outro padrão. O parâmetro predominante da classificação econômica tem sido o CCEB. • Foco em qualidade de vida, não em potencial de consumo.

<p>Perfil de Gastos Modelo de Bertasso <i>et al</i> (2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A demonstração de que o perfil de gastos das famílias se diferencia não somente em função da renda, mas também em função de variáveis, como tamanho da família, perfil do chefe de família. • A indicação, mesmo que sutil, de que esses gastos se diferenciam em qualidade dentro de uma mesma categoria. • A apresentação de diferentes tipos de famílias pobres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trata-se de um modelo que é, ainda, muito recente e, ainda, precisa passar por um maior escrutínio acadêmico e de testes no universo empírico. • Está baseado apenas em dados do POF 1995/1996, embora haja estudos mais recentes como o POF 2002/2003. • Apresenta pouco aprofundamento sobre a qualidade dos gastos. • Oferece poucos subsídios a estudos de demanda de itens relacionados à auto-expressão. • Não apresenta uma ferramenta de identificação de grupos para a pesquisa operacional.
<p>Itens de posse e grau de instrução CCEB - Classes C, D, E</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Padrão recorrente na literatura • Facilita analogias e comparações com outros estudos • Apresenta sistema de pontos que facilita a identificação das classes em pesquisas operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deve-se ter muito cuidado quando se tenta aplicar o critério em áreas rurais, centros urbanos do interior ou mesmo outras capitais nacionais. • Pode ser menos apropriada para o estudo de categorias de produtos de uso individual e produtos com benefícios de auto-expressão. • Como a publicação é de 2003, há uma necessidade de correção da renda na análise dos dados mais recentes. • Não considera variáveis relevantes como número de integrantes da família e estoque de riqueza prévia. • Esse critério foi construído para definir grandes classes que atendam às necessidades de segmentação (por poder aquisitivo) da grande maioria das empresas. Não pode, entretanto, como qualquer outro critério, satisfazer todos os usuários em todas as circunstâncias. • CCEB foi construído com a utilização de técnicas estatísticas que sempre se baseiam em coletivos. Em uma determinada amostra, de determinado tamanho, tem-se uma determinada probabilidade de classificação correta e uma probabilidade de erro de classificação. • Nenhum critério, contudo, tem validade numa análise individual. Quando se trata de desenvolvimento de pesquisas qualitativas, uma definição de classe exclusivamente econômica não será satisfatória.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 Marketing para o segmento de baixa renda

O número de estudos dedicados ao marketing de baixa renda tem-se ampliado lentamente no Brasil. Inicialmente, é provável que diversos preconceitos também existentes no ambiente mercadológico tenham mantido esse público fora do foco das pesquisas. Segundo Barros (2006a), haveria um paradigma que dividia o país em dois: o primeiro Brasil seria o que realmente consome, ‘ativo’, representado preferencialmente pelas classes A e B, e com menos destaque, pela C; o segundo Brasil, que formaria um ‘mercado marginal’, seria descartado,

pois teria apenas ‘aspirações de consumo’, sem poder real de compra. De acordo com a autora, para os profissionais de pesquisa, seria mais prático pesquisar membros das classes A e B, porque o que fosse adotado por eles seria inequivocamente consumido no futuro pelos segmentos da base da pirâmide. Além disso, a característica primordial do consumo é a **escolha**, visto que a maior parte dos esquemas para explicar o comportamento do consumidor parte da idéia de que um indivíduo tem uma série de alternativas de produtos/serviços, podendo efetuar suas escolhas a partir de uma série de fatores que os estudiosos de marketing buscam incessantemente analisar. Para que pesquisar as classes CDE, se seu consumo não tem escolha, sendo este guiado pela lógica da carência material, da sobrevivência? (BARROS, 2006a).

Por outro lado, a robustez do fenômeno de consumo da baixa renda atraiu os holofotes de parte dos meios acadêmicos a suas peculiaridades e potencial contribuição para a teoria do comportamento de consumo a partir de diferentes cenários de restrição de renda.

Para Barros (2006b), investigar os significados de consumo de grupos de baixa pode ser um caminho revelador. Para que isso ocorra é necessário tirar esses consumidores de sua invisibilidade, passando a qualificá-los como consumidores que são.

Segundo Assad e Arruda (2006), constitui motivação para sua pesquisa realizada em precárias condições econômico-sociais o significativo potencial desse mercado e a preocupação ética e de responsabilidade social necessárias para lidar com o comportamento humano de pessoas com sérias limitações.

Wright (1995) destaca que a ênfase nesse segmento pode conduzir a uma mudança de atitude do mercado, pois os ganhos passariam a ser relacionados com o volume de bens negociados, e não com a ampliação da margem de lucro. Wright *et al* (2005) alertam que é preciso ir além do que apenas tomar esse mercado como sendo um mercado de massa, em que as empresas competem com foco somente em preço.

Meirelles (2006) aponta que, em média, um adulto brasileiro das classes C, D ou E tem 6,7 anos de estudo contra 14 anos do adulto de classe A, e esse abismo faz toda a diferença. Para o autor, durante anos o mercado se acostumou a vender para um consumidor que compartilhava as mesmas referências de quem desenvolvia as estratégias de comunicação. O

problema é que a população de baixa renda possui referências estéticas, culturais e valores completamente diferentes dos da elite brasileira, por isso esse público não entende as “sacadinhas publicitárias” e acham sem graça tratamentos estéticos como uma direção de arte monocromática nos anúncios. As peculiaridades do mercado de baixa renda mencionada pelos autores citados evidenciam apenas uma pequena parcela dos grandes desafios de gerir demandas nesse segmento com base em ferramentas de marketing.

Para a melhor compreensão do objeto de pesquisa e, principalmente, para embasar os estudos que compõem este trabalho, foi realizada uma pesquisa em diversos meios acadêmicos voltados à administração com o propósito de verificar o que foi publicado a respeito desse tema no Brasil. Priorizou-se a pesquisa das publicações de elite e instituições de grande tradição no ensino e pesquisa de administração da cidade de São Paulo. Foi observado que nem todos os estudos selecionados se restringem ao marketing. O Quadro 18 apresenta todos os estudos relacionados ao tema encontrados nos periódicos, anais e sistema de bibliotecas das seguintes fontes:

- EnANPAD, entre 2000 e 2006;
- EMA de 2005 a 2006;
- Semead III-1998, IV-1999, V-2001, VI-2003, VII-2004, VIII-2005, IX-2006;
- Núcleo GV Pesquisa, entre 1996 e 2006;
- RAE-Eletrônica , entre 2002-2006; RAE (1961-2007);
- RAE Livros;
- revista GV Executivo, 2007;
- Sistema de Bibliotecas FGV;
- Biblioteca ESPM;
- Sistema de Bibliotecas da USP-DEDALUS;
- RAC - Revista de Administração Contemporânea, 1997-2007;
- RAC - Eletrônica (2002-2007)
- BAR - Brazillian Administration Review (2004-2007)
- Revista de Economia e Administração (2002 a 2006)

Quadro 18: Estudos acadêmicos relacionados ao marketing para a baixa renda no Brasil

Autores e Títulos	Objetivo	Objeto	Abordagem metodológica	Principais achados
Assad e Arruda (2006). Consumidor de Baixa Renda: o	Entender as preferências do consumidor de baixa	Processo de escolha de supermercado	Abordagem qualitativa em duas etapas: 9	• Dois comportamentos de compras distintos, resultados da inconstância da renda:

Modelo de Dinâmica do Processo de Compra.	renda com respeito aos pontos-de-venda de varejo (supermercados), o processo de decisão de compra e como este consumidor visualiza o estabelecimento ideal.	entre pessoas das classes D e E, com renda menor do que 4 salários mínimos, na Grande São Paulo - Região do Jardim Grimaldi.	entrevistas em profundidade; 2 Grupos de enfoque. Análise categorial - técnica de análise de conteúdo.	compras mensais e visitas diárias ao supermercado. <ul style="list-style-type: none"> • A arrumação (<i>layout</i>), a ambientação (espaço, limpeza, iluminação, acabamento,...), combinadas com variedade e volume das mercadorias expostas transmitem uma imagem de fartura, bem-estar. • Proposta de modificação ao modelo de "Dinâmica de processo de compra" de Hatch (1993), com a inclusão do aspecto "identidade".
Barros (2006a). A Invisibilidade do Mercado de Baixa Renda nas Pesquisas de Marketing: as Camadas Populares Consomem ou Sobrevivem?	Analisar algumas das razões da "invisibilidade" do consumo de baixa renda nas pesquisas de marketing acadêmicas e de mercado.	Confronto entre o fenômeno de consumo da baixa renda e o que é dito na literatura acadêmica.	Abordagem qualitativa: revisão da literatura.	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco se pesquisa nesse campo, devido à visão arraigada de que a carência material, por uma lógica racional, afastaria os segmentos de baixa renda da escolha, relegando-as apenas ao consumo de sobrevivência.
Barros (2006b). Hierarquia e Mediação: Um Estudo Antropológico no Universo das Empregadas Domésticas.	Compreender como um grupo social usualmente definido em termos de sua "carência material" constrói significados de consumo; investigar o relacionamento entre empregada e patroa, sendo a empregada uma mediadora entre dois mundos - o seu e o da patroa - e a importância da mídia, (televisão), na construção de um "repertório compartilhado".	10 empregadas domésticas da Baixada Fluminense/RJ	Abordagem qualitativa: entrevistas em profundidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Informações que são levadas da casa da patroa para o universo social da empregada não são assimiladas de um modo passivo. • A relevância da TV como esfera de repertório compartilhado. • A influência da casa da patroa sobre as empregadas e das empregadas sobre a casa da patroa. • A importância do <i>ethos</i> religioso evangélico <i>versus</i> fatalismo católico.
Barros (2007). Hierarquia de Gastos e Usos de Marcas em Famílias de Baixa Renda.	Compreender os códigos culturais que estabelecem os padrões de consumo de um grupo pertencente às camadas populares.	Empregadas domésticas que habitam o Bairro da Posse, Nova Iguaçu/RJ.	Abordagem qualitativa em duas fases: observação participante durante dois meses e meio (2004) e realização de 13 entrevistas individuais em profundidade (2006).	<ul style="list-style-type: none"> • O consumo aparece, dentro do contexto estudado, como um modo de pertencimento à sociedade abrangente, além de um grande sistema classificatório.
Crespo e Gurovitz (2002). A pobreza como um fenômeno multidimensional.	Contribuir para a discussão sobre a pobreza por meio de uma nova abordagem: a de privação de capacidades.	Evolução dos conceitos de pobreza	Abordagem qualitativa: revisão da literatura.	<ul style="list-style-type: none"> • Nova visão da pobreza como restrição da capacidade, e não apenas com a perspectiva da falta material. • A pobreza é um fenômeno multidimensional, em que

	Elaborada por Amartya Sen, tal abordagem é complementada pelos estudos de Deepa Narayan, que privilegia a visão dos próprios pobres sobre “o que é ser pobre”.			há falta do que é necessário para o bem-estar material. <ul style="list-style-type: none"> • Associa-se a esse conceito a falta de voz, poder e independência dos pobres que os sujeita à exploração; à propensão à doença; à falta de infra-estrutura básica, à falta de ativos físicos, humanos, sociais e ambientais e à maior vulnerabilidade e exposição ao risco.
Fávero et al (2006). Escolha de meios de pagamento por populações de média e baixa renda: uma abordagem sob a perspectiva da análise fatorial e de correspondência.	Identificar diferenças nos meios de pagamento utilizados pelos consumidores de renda baixa e média na aquisição de bens duráveis.	Consumidores de bens duráveis de renda baixa e média do Município de São Paulo.	Abordagem quantitativa: análise fatorial, análise de correspondência.	<ul style="list-style-type: none"> • Os segmentos com maiores restrições orçamentárias são mais susceptíveis à aquisição de bens por meio de crediários de loja. • Os mais abastados são os que mais utilizam descontos em folha de pagamento e cartões de crédito.
Giovinazzo (2003). Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil.	Conhecer o desempenho das organizações que atendem as camadas mais pobres da população.	Empresas que focaram o mercado de baixa renda entre 1997 e 2001 e cujos dados foram publicados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil.	Abordagem quantitativa: análise dos dados financeiros de crescimento e rentabilidade das empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas orientadas para o mercado popular obtiveram resultados sensivelmente melhores do que as predominantemente orientadas para as classes A e B, mesmo em uma época com baixo crescimento do PIB e pouca melhoria da distribuição de renda.
Godoy e Nardi (2006). Marketing para o varejo de baixa renda: como otimizar o uso dos 4Ps.	Detalhar o comportamento do consumidor de baixa renda e relacioná-lo com as ferramentas do <i>mix</i> de marketing existentes.	Frequêntadores do varejo da cidade de São Paulo pertencentes às classes C, D e E, com pessoas entre 25 e 45 anos..	Abordagem qualitativa e quantitativa. Dois grupos de discussão com pessoas das classes C, D e E, acima de 25 anos, da cidade de São Paulo; <i>survey</i> , com pessoas entre 25-45 anos.	<ul style="list-style-type: none"> • Produto: aumenta o nível de exigência em relação à qualidade dos bens de consumo. O serviço de atendimento é o segundo item mais importante na decisão de compra. Limpeza, iluminação e bom espaço de locomoção é exigência do consumidor. • Preço: mais do que o valor final, maior preocupação é o valor da prestação e a forma de pagamento. Juros menores são confundidos com prestações menores.
Lhacer (2003). Acesso ao crédito pela população de baixa renda: a experiência do microcrédito e o mecanismo de aval solidário.	Estudar por que o mercado de crédito (microcrédito produtivo) não consegue atender de modo satisfatório a camada mais pobre da população.	O mercado de microcrédito produtivo na abordagem da teoria da informação e os mecanismos de aval solidário.	Revisão da literatura.	<ul style="list-style-type: none"> • O mecanismo de aval solidário consegue resolver problemas relacionados à informação assimétrica e ainda contribuir para a geração de capital social na comunidade em que o programa está inserido. • A criação de rede social também permite ao indivíduo trocar informações e resultados sobre seus negócios e beneficiar-se de conhecimentos e habilidades partilhados pela comunidade.
Mattoso (2005). Classes Sociais: Uma	Levantamento dos principais autores	Autores clássicos da sociologia e	Abordagem qualitativa: revisão	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrou estruturas e elementos que definem as

discussão sobre os conceitos na sociologia e antropologia e sua incorporação ao marketing.	clássicos e contemporâneos da sociologia e antropologia sobre classes sociais e utilização desses conceitos pelo marketing.	antropologia.	da literatura.	classes sociais de modo que permite uma escolha do método classificatório que melhor se adapte aos objetivos da pesquisa em questão.
Mattoso e Rocha (2005). Significados Associados às Estratégias para Solução de Problemas Financeiros dos Consumidores Pobres.	Compreensão do comportamento de compra de indivíduos adultos de baixo poder aquisitivo, na busca do atendimento de suas necessidades financeiras.	Moradores da comunidade da Rocinha, no RJ - 9 homens e 15 mulheres.	Abordagem qualitativa: entrevista em profundidade, abordagem interpretativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Significados simbólicos associados à utilização de serviços financeiros (origem dos problemas, <i>status</i>, identidade) auxiliam os pobres a estabelecer finas distinções hierárquicas, a definir seu <i>status</i> na comunidade, a projetar sua identidade e a posicionar-se hierarquicamente dentro de múltiplas teias de relações pessoais.
Moreira (2006). Demanda e Oferta de Entretenimento: Um Estudo do Segmento de Baixa Renda do Distrito de Itaquera na Cidade de São Paulo.	Mapear um quadro sobre o padrão de consumo atual e aspiracional dos jovens de baixa renda diante das atividades de entretenimento, identificando os diferentes graus de atratividade para uma lista de atividades pesquisadas.	Produtos de entretenimento para jovens residentes no distrito de Itaquera, com idade entre 18 e 24 anos	Abordagem quantitativa: entrevista pessoal.	<ul style="list-style-type: none"> • Há potencial para atividades fora de casa. Atividades relacionadas com tema musicais aparentam ter mais chance de êxito. • Mais chance de êxito se forem realizadas próximas à moradia dos jovens.
Morilhas et al (2006). Mercado de baixa renda e seus fatores competitivos: um estudo no segmento de tintas imobiliárias.	Identificar os principais fatores competitivos no segmento de tintas imobiliárias voltadas para o mercado de baixa renda do país.	Empresas produtoras de tintas de pequeno, médio e grande porte.	Abordagem qualitativa: questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Não basta apenas vender barato é preciso vender a preços competitivos, com qualidade e disponibilizar o produto nos canais adequados. • As organizações do segmento de tintas imobiliárias devem atentar mais para o público de produtos populares, dado a grande quantidade de consumidores que se enquadram neste perfil. • Há indícios de que as inovações no mercado de tintas imobiliárias aparentemente não influenciam o desempenho

				da empresas.
Moura et al, 2006. As relações entre materialismo, atitude ao endividamento, vulnerabilidade social e contratação de dívida para consumo: um estudo empírico envolvendo famílias de baixa renda no município de São Paulo.	Impacto do materialismo na atitude de endividamento e no nível de dívida para financiamento do consumo em famílias de baixa renda.	389 famílias de baixa renda do município de São Paulo	Abordagem quantitativa.	<ul style="list-style-type: none"> • O materialismo tem efeito direto sobre a atitude ao endividamento, mas indireto sobre a dívida. • Quanto menor a vulnerabilidade, maior a dívida, em virtude de maior acesso a recursos financeiros. • A dívida, no contexto estudado, não é pulverizada em diversas fontes, mas concentrada em uma ou duas categorias de financiamento.
Nascimento e Yu (2003). Estratégias de inovação para produtos de consumo popular.	Identificar os produtos populares e as estratégias de inovação adotadas pelas empresas que procuram atender os mercados populares.	Pessoas das classes C e D respondentes da Pesquisa de Orçamento Familiar de 98/99 (FIPE) e as experiências relatadas na mídia especializada de estratégias de inovação voltada ao mercado popular brasileiro.	Abordagem qualitativa: predominantemente leitura de dados secundários.	<ul style="list-style-type: none"> • As principais categorias de consumo desses grupos, de acordo com a POF da FIPE, são alimentos, <i>in natura</i> e industrializados, transporte, saúde, utilidades públicas e habitação, sob a forma de aluguéis. • Inovação: os mercados populares têm peculiaridades na gestão da produção – produção em escala de produtos padronizados – e de marketing - conceito de produto, preço, promoção e praça – que exigem uma gestão da inovação peculiar, especialmente voltada para eles.
Parente et al (2005). Consumidor de Baixa Renda: Desvendando as motivações no varejo de alimentos.	Fornecer subsídios para que empresas varejistas possam desenvolver formatos varejistas que efetivamente atendam e satisfaçam as expectativas do segmento de baixa renda.	Região comercial da periferia da cidade de São Paulo: área com um raio de 500 metros com população predominantemente de baixa renda e com uma variada oferta de supermercados.	Abordagem qualitativa: entrevistas em profundidade (15), discussão em grupo e observação.	<ul style="list-style-type: none"> • Preço é fundamental, no entanto a variedade de produtos, o atendimento, o ambiente da loja e a confiança são decisivos na escolha de uma loja. • O momento da compra leva esses consumidores ao paradoxo entre poder e frustração.
Ponchio et al (2006). Estudo Exploratório do Construto de Materialismo no Contexto de Consumidores de Baixa Renda do Município de São Paulo.	Propor um instrumento de mensuração do construto de materialismo adaptado ao contexto brasileiro; explorar e caracterizar as manifestações do materialismo no contexto de indivíduos de baixa renda moradores em regiões pobres do município de São Paulo.	Estuda a escala de materialismo por meio de entrevistas a 450 indivíduos de distritos pobres da cidade de São Paulo.	Abordagem quantitativa: questionário preenchido pelo pesquisador.	<ul style="list-style-type: none"> • A versão proposta da escala de materialismo de Richins (2004) mostrou-se bem sucedida e incita novos trabalhos na área. • Indivíduos mais novos tendem a ser mais materialistas que os mais velhos. • Conforme esperado, o materialismo não está associado com renda.
Sobral et al (2006). Estratégia de Adequação para o	Estudar quais são os atributos mais importantes na	Produto: tanquinho, na cidade de São	Abordagem quantitativa: entrevista pessoal,	<ul style="list-style-type: none"> • O atendimento aos mercados populares não se consubstancia apenas com

<p>Mercado de Produto Popular – <i>Fit Strategy</i></p>	<p>decisão de compra do consumidor de baixa renda</p>	<p>Paulo.</p>	<p>análise fatorial e análise de dispersão dos atributos.</p>	<p>a adoção de estratégias genéricas de baixo custo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • É preciso ir além, adotar uma estratégia de adequação, <i>fit strategy</i>.
<p>Spers e Wright (2006). Mercado de Bens Populares no Brasil: Desempenho e Estratégia das Empresas.</p>	<p>Análise do desempenho das empresas focadas no mercado popular, em termos de crescimento, resultados operacionais e lucratividade, em comparação às empresas focadas para o mercado de alta renda.</p>	<p>75 empresas dos setores de alimentos, bebidas e fumo, vestuário, higiene e limpeza, eletrodomésticos e comércio varejista, durante um período de 5 anos, entre 378 empresas presentes no Balanço Anual da Gazeta Mercantil.</p>	<p>Abordagem quantitativa: questionário exploratório descritivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas focadas no mercado popular obtiveram melhores resultados do que as empresas voltadas para as classes A e B. • É possível identificar um perfil estratégico bem definido para estas empresas, atendendo seu público com produtos mais simples e padronizados, preços baixos, poucos serviços agregados, uso de tecnologia disseminada e apoio aos canais de comunicação para a identificação da marca.
<p>Valentim (2006). Economia popular e solidária no Brasil: uma questão de confiança interpessoal.</p>	<p>Analisar, à luz dos pressupostos que subjazem à Economia Popular Solidária (EPS), a importância da confiança, entendida como um conceito psicossociológico, nas relações entre os membros de organizações desse tipo.</p>	<p>Movimento de Economia Popular e Solidária</p>	<p>Abordagem qualitativa: revisão da literatura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A confiança interpessoal se mostra de especial relevância para empreendimentos como os de EPS. • As EPSs se caracterizam, em grande parte, por uma institucionalização precária, na qual a oralidade é mais valorizada do que os compromissos firmados por escrito.
<p>Veloso e Hildebrand, (2006). A criança no ambiente varejista: estudo exploratório na Base da Pirâmide.</p>	<p>Identificação das características comportamentais da criança no ambiente de varejo e na compreensão desse ambiente e das influências de que os agentes de socialização dispõem sobre o infante.</p>	<p>27 entrevistas com os responsáveis pelas crianças</p>	<p>Abordagem qualitativa: observações, entrevistas pessoais no PDV e vigilância estática das câmeras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento da criança no varejo supermercadista pode ser segmentado em 5 categorias principais: o Pedido de Produtos, o Ambiente do Supermercado, a Relação da Criança com os Produtos, o Ensino e Aprendizado e o Supermercado como Lugar Lúdico.
<p>Wright et al (2005). Do marketing estratégico à estratégia de marketing: definindo os 4Ps no mercado de bens populares</p>	<p>Avaliar como as empresas focadas nas classes C, D e E atingem esse segmento, analisando seu perfil de atuação estratégica e a decisão dos 4Ps de marketing a partir das definições do marketing estratégico.</p>	<p>75 empresas cujos dados foram publicados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil. Dentre elas, 23 foram selecionadas por possuir mais de 50% do faturamento proveniente de produtos populares.</p>	<p>Abordagem qualitativa: questionário estruturado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas com foco no mercado popular apresentam uma estratégia de marketing consistente, focando seus esforços nas classes C, D e E. • As decisões referentes aos 4Ps são adequadas para atender o público de baixa renda, com produtos mais simples, preços mais baixos; promoções atingem diretamente o público-alvo, principalmente por meio de ações no ponto-de-venda.

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar de a literatura destacar, como marco da ampliação do consumo da baixa renda, o advento do Plano Real, em 1994, nota-se grande concentração de estudos publicados somente recentemente, nos últimos dois anos. Observa-se, também, a pouca quantidade de autores nacionais com uma obra mais extensa sobre o tema. Destaca-se em número de publicações, o Prof. Dr. James Terence Coulter Wright (WRIGHT, 1995; WRIGHT *et al*, 2005; SPERS E WRIGHT, 2006) em conjunto com a acadêmica Renata Giovinazzo Spears (GIOVINAZZO, 2003, WRIGHT *et al*, 2005; SPERS E WRIGHT, 2006), que focaram a estratégia de bens populares, e a pesquisadora Carla Barros (BARROS, 2006a, BARROS, 2006b, BARROS, 2007) com uma abordagem antropológica sobre os significados de consumo. Também foi observado que os estudos ainda estão muito concentrados nas regiões metropolitanas de São Paulo e Rio de Janeiro. Há, portanto, um grande caminho para percorrer em outras regiões do país como a região nordeste, onde se observa um grande aceleração de consumo das camadas populares nos últimos anos.

Apesar do baixo número de estudos detectados na literatura nacional, é possível traçar um quadro das linhas de pesquisas mais desenvolvidas e as lacunas. Pode-se notar que os estudos sobre o marketing de serviços predominam em relação às pesquisas sobre o marketing de bens nesse segmento. Em relação ao marketing de serviços, destacam-se as publicações sobre o comportamento do consumidor, muito delas propondo uma revisão de paradigmas relacionados aos pobres e da visão linear de que o consumo deles está restrito à sobrevivência.

Há também uma linha de investigação sobre o composto de marketing, do qual se destaca o enfoque dado à estratégia de precificação. Dentre as empresas de serviços pesquisadas, destacam-se as que comercializam bens duráveis, as do ramo supermercadista e as que ofertam serviços financeiros. Aliás, sobre serviços financeiros, há uma promissora linha de investigação sobre endividamento, escolhas de meios de pagamento, acesso e simbolismo da concessão de crédito. Na linha do marketing de bens, desenvolveu-se um ramo de investigação sobre bens populares, que defende uma estratégia de preços integrada aos outros aspectos do composto de marketing para a formatação de uma proposta de valor mais adequada.

Há poucas informações sobre a eficiência e o marketing de produtos de alta qualidade e preços mais acessíveis como medicamentos genéricos, marcas próprias e passagens de companhias aéreas de baixo custo. No limite, esses produtos que poderiam proporcionar

grandes benefícios às camadas populares acabam beneficiando as classes abastadas, mais escolarizadas e alertas para as oportunidades de mercado. Não há estudos sobre o marketing de bens de maior valor, de marcas líderes e de produtos que preenchem a necessidade de estima como os de moda. Existem, apenas, alguns estudos sobre a importância do materialismo nesse segmento, estudos esses, relacionados à área de comportamento do consumidor. Também se verificou uma grande lacuna relacionada ao P de promoção, cujos poucos registros provêm em maior parte de publicações do mercado, e não das publicações acadêmicas. Finalmente, nota-se, ainda, uma preferência por pesquisas orientadas para o marketing de transação em detrimento do marketing de relacionamento, pois não foi encontrado sequer um artigo na literatura que privilegie esse enfoque.

4.2.1 Comportamento do consumidor de baixa renda

Compreender o comportamento do consumidor é uma tarefa complexa e dinâmica (SOUKI *et al*, 2005). Ainda mais de um grupo tão amplo e heterogêneo como o definido como baixa renda. Alguns autores (MARIANO, 2007) afirmam que a baixa renda forma uma espécie de subcultura. Se, por um lado, a idéia de subcultura parece funcional, pois auxilia a gestão de marketing dos agrupamentos de baixa renda, baseando-se na premissa de que indivíduos pertencentes a esses grupos podem ser caracterizados por padrões de comportamento e valores e tendem a reagir de forma relativamente semelhante a estímulos de marketing; de outro lado, há sempre o risco de que uma visão linear do fenômeno provoque miopia e fortaleça preconceitos.

Em seus estudos, Barros (2006b) aponta outros sobre a ‘cultura operária’ e a ‘cultura do pobre’ como marcos para entender a influência cultural exercida sobre indivíduos dessa camada em seus comportamentos de consumo. Para a autora, mesmo em um ambiente de extrema carência material, existe uma hierarquia de escolhas moldada socialmente, que orienta o modo de consumo adotado. As relações familiares nesse universo social seguem um padrão tradicional de autoridade e hierarquia, em que o todo (a família) tem precedência sobre as partes (os indivíduos). A hierarquia se manifesta mediante uma forte ascendência do homem sobre a mulher, dos pais sobre os filhos, dos mais velhos sobre os mais jovens etc. A moralidade em que se assentam as relações familiares não está limitada ao universo da casa,

pois se expande para fora, criando um sistema de valores que orienta o modo pelo qual os pobres pensam o mundo social e sua posição nele.

Para Matras (1975, p.59), a hipótese da ‘subcultura da pobreza’ é sugestiva, mas não substancialmente convincente. O autor exemplifica os limites dessa teoria ao citar que estudos baseados em dados censitários dos Estados Unidos, análises estatísticas, *surveys* e estudos menos elaborados, destacavam que uma série de características além da renda diferencia os indivíduos pobres e não-pobres como menores conquistas educacionais, ocupações de menor nível e de subemprego, condições habitacionais piores e menores níveis de consumo. Em adição a esses aspectos, o autor ressalta que os pobres são frequentemente caracterizados pelos altos índices de ilegitimidade, separações, divórcios e deserções, domicílios comandados por mulheres independentes, crianças sem pai dependentes da delinquência, crime. Segundo o autor, esses achados em conjunto com outros dados como aspirações, práticas de educação das crianças, relacionamentos sociais, participação, e atitudes dos pobres despertaram em um número de acadêmicos a hipótese de que o pobre possui valores e objetivos culturais diferentes e de que as crianças dos pobres são socializadas nos mesmos padrões diferenciados de comportamento, valores e estilo de vida, de forma que os pobres representam um sistema social e uma cultura distintos do resto da sociedade.

Há um certo equívoco ao relacionar pobreza ao conceito de subcultura. Essa visão apresenta a pobreza como um fim cultural, além de tentar homogeneizar o universo da baixa renda que é, na verdade, bastante heterogêneo e congrega várias classes econômicas de diferentes regiões do país. Por isso, os conceitos de comportamento provenientes da literatura nacional devem ser vistos com cuidado para que as generalizações não nublem importantes nuances de comportamento. Considerando essas ressalvas, as idéias relacionadas a padrões culturais de valores e comportamentos podem ser muito úteis aos estudos do universo da baixa renda.

Para Kotler e Keller (2006, p. 182), o ponto de partida para compreender o comportamento do comprador é o modelo de estímulo e resposta. Apresentam-se a seguir alguns modelos provenientes da literatura do comportamento do consumidor. O primeiro deles é o apresentado por Blackwell *et al* (2001, p.81). Trata-se de um modelo de avaliação para consumo e pós-consumo. A Ilustração 35 mostra como o ambiente e as diferenças individuais podem influenciar diversos aspectos no processo de decisão, do reconhecimento da

necessidade ao consumo. Outra influência é a memória do consumidor que tem acesso a experiências de compra e estímulos de marketing passados.

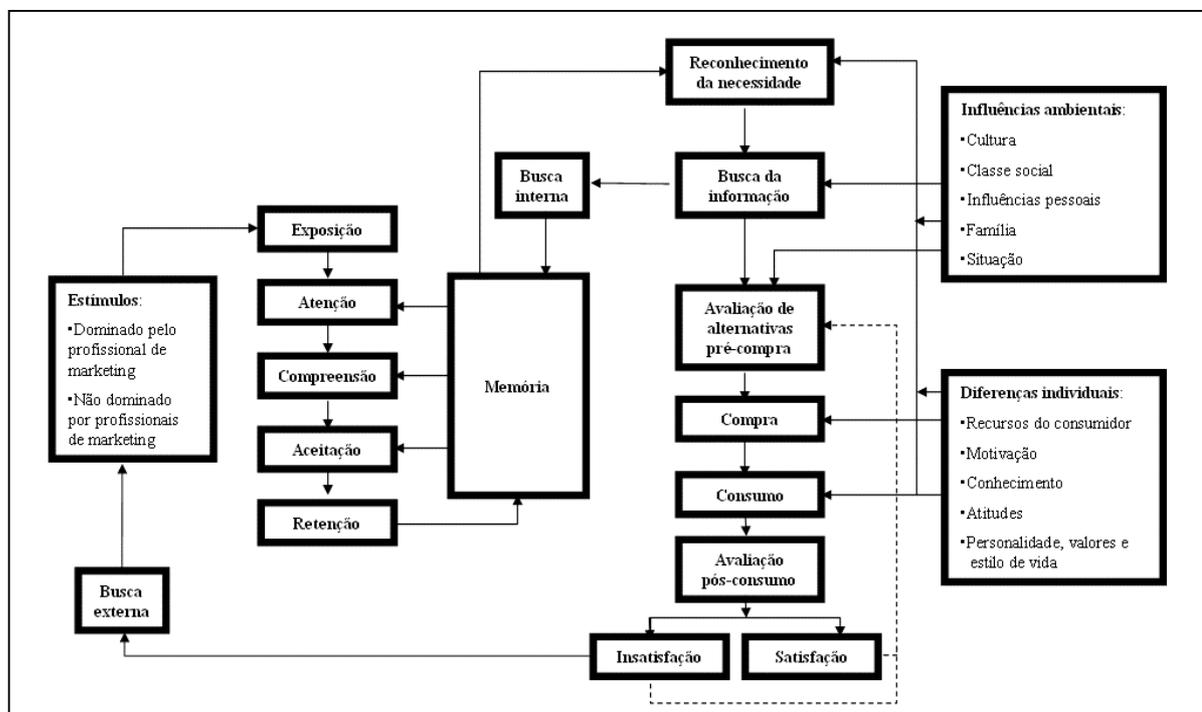


Ilustração 35: Avaliação consumo e pós-consumo.

Fonte: Blackwell *et al* (2001, p.81).

Kotler e Keller (2006, p. 183) afirmam que os estímulos ambientais e de marketing penetram no consciente do comprador; um conjunto de fatores psicológicos combinados a determinadas características do consumidor leva a processos de decisão e de compra. A Ilustração 36 apresenta as diversas etapas desse processo. Apesar de ser graficamente diferente do modelo de Blackwell *et al* (2001, p.81), esse modelo guarda grande semelhança de elementos, mas não ousa detalhar os processos psicológicos ou o fluxo de ação do consumidor.

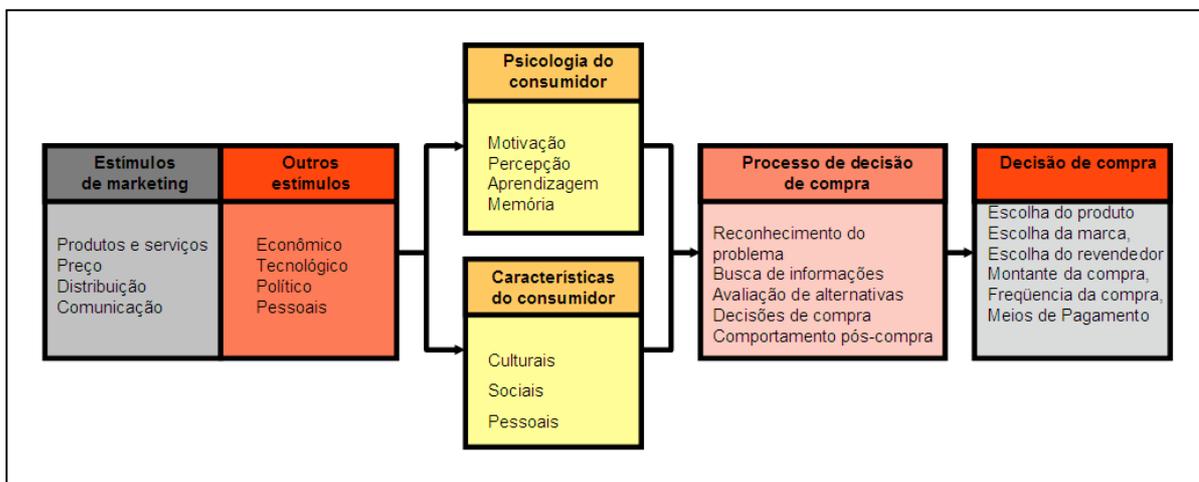


Ilustração 36: Modelo de comportamento do consumidor

Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 183)

Oliveira (2007), no Quadro 19, faz uma comparação de diversos autores sobre os fatores do processo de tomada de decisão de compra e aponta como todos esses modelos são bastante semelhantes.

Quadro 19: Fatores Influenciadores do Processo de Tomada de Decisão de Compra.

Blackwell <i>et al</i>	Minor e Mowen	Kotler e Keller	Robertson <i>et al</i>	Solomon
1) Diferenças individuais: • demografia, psicografia, valores e personalidade	1) Influenciadores do ambiente: • situações • grupos • família • cultura	1) Fatores culturais: • cultura • subcultura • classes sociais 2) Fatores sociais: • grupos de	1) Fatores psicológicos: • conhecimento • percepção • aprendizagem • personalidade	1) Como indivíduos: • percepção • aprendizagem e memória • valores e

<ul style="list-style-type: none"> • recursos do consumidor • motivação • conhecimento • atitudes 2) Influências ambientais • cultura • classe social • família • influência pessoal • situação 3) Processos psicológicos: • processamento de informações • aprendizagem • mudança de comportamento e atitude 	<ul style="list-style-type: none"> • subcultura • eventos internacionais • regulamentos 2) Influenciadores individuais: • processamento de informações • aprendizagem comportamental • motivação e afeição • personalidade e análise psicográfica • crenças, atitudes e comportamentos • comunicação persuasiva • tomada de decisão 	<p>referência</p> <ul style="list-style-type: none"> • família • papéis sociais • <i>status</i> 3) Fatores pessoais: • idade e estágio do ciclo de vida • ocupação e circunstâncias econômicas • personalidade e auto-imagem • estilo de vida e valores 4) Fatores psicológicos: • motivação • percepção • aprendizagem • memória 	<ul style="list-style-type: none"> • motivação • atitudes 2) Fatores sociológicos: • família • membro no grupo • influência social 3) Fatores socioculturais: • classes sociais • culturas • subculturas 	<p>motivação</p> <ul style="list-style-type: none"> • papéis do ego e do gênero • personalidade e estilos de vida; • atitudes • mudança de atitudes e comunicação interativa 2) Como tomadores de decisão: influência e opinião do grupo 3) Subculturas: • renda e classe social • etnia, raça e religião • idade 4) Cultura
				<p>Chisnall</p> <p>1) Aspectos individuais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos, percepções e processo de aprendizagem • motivação • personalidade <p>2) Aspectos grupais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cultura • classe social

Fonte: Oliveira (2007)

A seguir, ver-se-á uma revisão da literatura nacional sobre o comportamento do consumidor aplicada ao universo da população de baixa renda. Essa revisão é de caráter genérico e exploratório, orientado para informações pertinentes ao varejo, tanto supermercadista, quanto o de bens duráveis. O mapeamento da literatura compreenderá os itens da psicologia do consumidor, característica do consumidor e processo de decisão de compra.

a) Psicologia do consumidor de baixa renda

Para Kotler e Keller (2006, p. 183), quatro fatores, **motivação, percepção, aprendizagem e memória**, influenciam a reação do consumidor aos vários estímulos de marketing. A literatura nacional sobre percepção, aprendizagem e memória da baixa renda é praticamente inexistente, mas, sobre motivação, há uma abordagem bastante crítica relacionada à visão de motivações em escala hierárquica sintetizada na teoria de Maslow (1943).

Em seu artigo seminal, Maslow (1943) apresenta cinco vetores psicológicos ou necessidades, então chamadas de necessidades básicas. São elas: necessidades psicológicas, de segurança, de amor, de estima e de auto-realização; além do preenchimento dessas necessidades, também somos motivados não apenas pelo desejo de alcançar e manter as condições sobre as quais a satisfação dessas necessidades se assentam, mas também por certos desejos intelectuais. Nesse artigo, o autor também apresenta outro importante conceito, o da existência de uma hierarquia entre essas necessidades: quando uma dessas necessidades é satisfeita, emerge uma necessidade “superior” e assim sucessivamente. Ele também alerta que, apesar de ter discorrido sobre as necessidades como se elas tivessem uma ordem, essa ordem não é tão fixa como aparenta. A Ilustração 37, publicada por Kotler e Keller (2006, p.184), sintetiza iconicamente como a teoria de Maslow (1943) ficou conhecida.

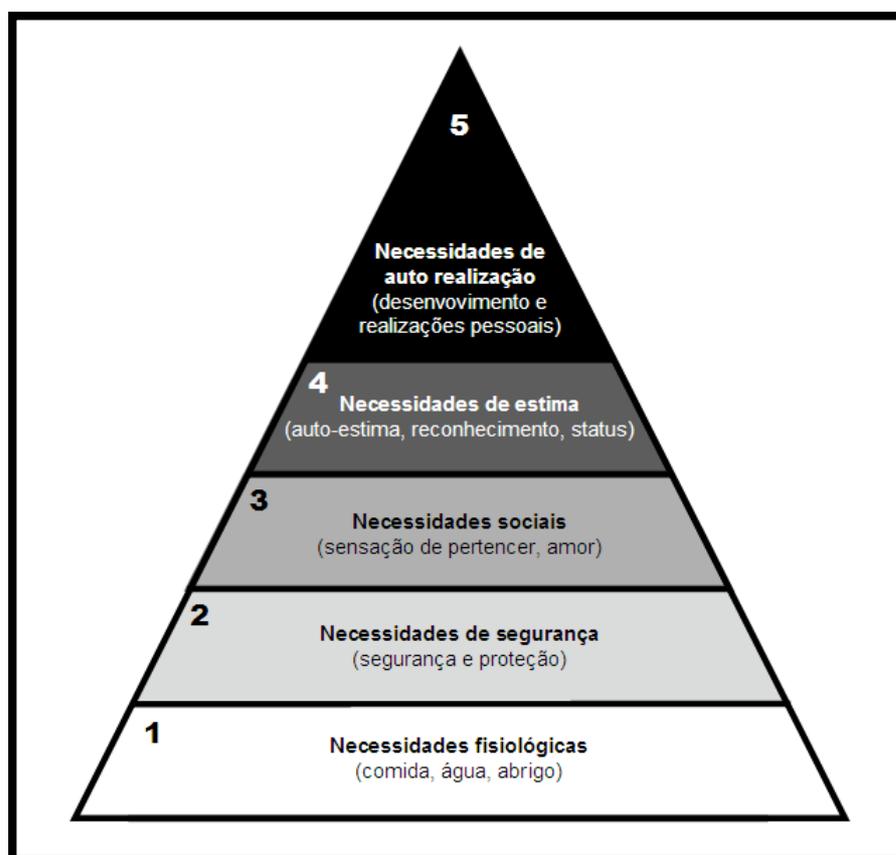


Ilustração 37: Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Maslow (1990) *apud* Kotler e Keller (2006, p.184).

Para Ponchio *et al* (2006), observações de pesquisa recentes vêm contrapondo-se ao modelo motivacional de Maslow, segundo o qual a busca por suprimir necessidades fisiológicas e de segurança necessariamente precede a busca por suprimir necessidades de estima,

reconhecimento social e auto-realização. Para Barros (2006a), a hierarquia de escolhas está mais ligada a uma base cultural e simbólica, do que a uma base prática e exemplifica seu raciocínio ao citar uma família pesquisada que, para comprar um DVD, acumulou meses de contas de luz sem pagar; nesse caso, o desejo por inclusão na sociedade de consumo falou mais alto. A autora afirma que a persistência de modelos, mesmo que não explícitos, - como o de Maslow no campo acadêmico-, que enfatizam a razão prática e a lógica da sobrevivência material, representa um entrave para o desenvolvimento de um campo fértil de pesquisas sobre as especificidades do consumo de baixa renda. Mariano (2007) também afirma que diversos mitos associados ao consumidor de baixa renda parte da crença de que a prioridade desse público é a sobrevivência. O autor enumera, então, alguns desses mitos mais recorrentes, como: esses consumidores compram guiados pelo preço baixo, restringem o consumo às marcas tradicionais ou famosas, pois não podem arriscar o orçamento apertado, testando novas marcas, marcas desconhecidas ou lançamentos; a comunicação para esse público deve ser simples e sem qualquer sofisticação para facilitar a compreensão uma vez que se está falando com um consumidor com menos instrução.

Godoy e Nardi (2006, p. 107) contrabalanceiam as opiniões de Barros (2006a), Mariano (2007), Poncio *et al* (2006), ao indicar que a fatia de mercado composta pelo consumidor de baixa renda consome muito mais produtos que se relacionam às necessidades fisiológicas e de segurança, segundo a pirâmide de Maslow, chegando a 65% do seu poder de consumo nesses itens; no nível 4, das necessidades de auto-estima, sobram poucos recursos e é aí que, segundo os autores, as empresas, o crédito e o marketing atuam de forma insistente e eficiente.

b) Características do consumidor de baixa renda

Apesar do pouco consenso e de conclusões baseadas em estudos empíricos restritos, a caracterização do consumidor de baixa renda no Brasil talvez seja um dos pontos mais debatidos na literatura nacional. Esta seção apresentará características culturais, sociais e pessoais do consumidor de baixa renda apontadas por diversos autores.

Do aspecto cultural, um dos achados mais marcantes nos estudos pesquisados compreende as características de compartilhamento e de como essa cultura e característica socio-econômica influencia o consumo. Para Mariano (2007), o compartilhamento é mais que hábito, é uma

atitude que orienta as relações com vizinhos parentes e amigos, as famílias emprestam produtos e serviços entre si, não por um valor da solidariedade, mas pelo valor da reciprocidade. Segundo Barros (2006b), em seu estudo sobre empregadas domésticas na Baixada Fluminense, existe uma rede de sociabilidade formada por familiares e vizinhos, que representa um veículo privilegiado para as mais diversas práticas de consumo, em que circulam bens, dádivas, empréstimos e favores, revelando um universo marcado por obrigações mútuas entre as partes. A autora cita que em suas pesquisas há relatos de pequenos empréstimos feitos a todo momento, seja para pequenas compras, seja para tomar uma cerveja no bar; em caso de compras maiores, um vizinho ou parente, eventualmente, cede seu nome para que outro que tenha seu nome ‘sujo’ possa fazer um crediário. Mariano (2007), por meio de uma pesquisa com abordagem etnográfica em trezentas casas de baixa renda de São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador, verificou que o compartilhamento começa pelo espaço físico. Em casas com no máximo quatro cômodos, moram em média seis pessoas; também é comum o compartilhamento de terreno, com várias casas num mesmo terreno e, algumas vezes, com um único banheiro para todas as famílias que ali moram. Nesse contexto, são raros os momentos de privacidade ou individualidade. Os produtos também são compartilhados, e somente algumas categorias têm unidades individuais para cada morador: escova dental, absorvente íntimo, alguns cosméticos quando considerados *premium*.

Outro aspecto cultural relevante é o *ethos* religioso, pois a religião, para Barros (2006b), pode ser bastante diferenciadora de comportamentos. Segundo a autora, no caso dos evangélicos, verifica-se uma aceitação maior da autonomia feminina e uma grande valorização da responsabilidade individual para que, pelo trabalho diligente, se alcance a prosperidade material, sinal inequívoco da eleição divina, abandonando-se, assim, um certo fatalismo característico do *ethos* católico. A questão da religião carrega outra questão ainda mais crítica para se entender o consumo das famílias desse segmento: o papel da mulher. Para Prahalad (2005, p. 108), as mulheres são o centro de todo o processo de desenvolvimento. Estão entre a vanguarda das transformações sociais. The Boston Consulting Group (2002) confirma essa abordagem e destaca que as mulheres da classe C são as mais ativas no exercício de poupar dinheiro, pois cabe às mulheres o papel de economizar com as sobras das compras, com as miudezas do dia-a-dia ou mesmo com os pequenos rendimentos extras que conseguem – no caso daquelas mulheres que têm algum tipo de trabalho para reforçar o orçamento doméstico.

Algumas mulheres de baixa renda também têm um papel cultural especial ao interligar dois mundos de consumo completamente distintos. É o caso das mulheres com ocupação de empregada doméstica, o qual mereceu estudos específicos. O Valor Econômico (2005) apresenta uma pesquisa conduzida pelo instituto Data Popular intitulado Casa da Patroa, que conclui que as empregadas estão num estágio intermediário entre o mundo da alta e da baixa renda. Segundo o autor, as mulheres que trabalham como empregadas domésticas são grandes conhecedoras de produtos de limpeza, gostam de experimentar marcas e improvisam o uso de produtos durante o trabalho para descobrir quais têm melhor custo benefício; nas casas onde trabalham, elas têm o poder de influenciar as compras de produtos de limpeza e de alimentação, e trazem até novos hábitos de consumo: sejam os produtos mais caros ou os fabricados nos fundos de quintal, vendidos no sistema porta-a-porta; elas também são atentas aos produtos de beleza e higiene utilizados pelos patrões, pois, muitas vezes, optam por uma marca mais cara para consumo próprio, mas isso não significa que seu consumo seja um espelho dos padrões da classe média alta. Barros (2006b), em seus estudos focalizados em domésticas da Baixada Fluminense, afirma que as informações que são levadas do mundo da patroa para o universo social da empregada não são assimiladas de um modo passivo; existem releituras e re-significações, como nas críticas ao estilo de vestir da patroa, nos momentos em que a roupa doada é repassada para outras pessoas ou, ainda, na recusa do padrão de beleza das modelos.

Do aspecto social do consumidor de baixa renda, há uma intrigante questão do simbolismo do consumo como elemento de diferenciação, *status* e identidade. Meirelles (2006) afirma que o consumidor de baixa renda não compra para se diferenciar, mas para ser incluído em um universo do qual até então não fazia parte. Já Mattoso e Rocha (2005) dizem que, mesmo entre os consumidores de classe mais baixa, há uma busca permanente por hierarquizar, pois os pobres estabelecem finas distinções entre os que são mais e menos pobres, em um esforço para distinguir-se dos demais. Esse fato também foi notado por Barros (2006b), segundo quem alguns comportamentos são seguidos procurando a marca da distinção, como não deixar que as filhas estudem em determinada escola pública, levar a neta ao melhor cabeleireiro do bairro, comprar móveis, menosprezando os adquiridos recentemente pela vizinha, e assim por diante. Um grande elemento de distinção é o crédito. Mattoso e Rocha (2005) afirmam que a **posse do crédito** simboliza para o indivíduo e aos olhos dos demais quem ele é e qual sua inserção na hierarquia social. Nesse sentido, a perda do crédito é vista como perda de identidade. Aquele que ficou com o nome sujo praticamente deixa de existir como pessoa, já

que está impedido de consumir, a não ser aquilo que puder comprar à vista. As autoras, em uma pesquisa feita na Favela da Rocinha no Rio de Janeiro, obtiveram algumas importantes conclusões sobre a relação entre crédito e identidade: **ter nome** é, essencialmente, ter acesso a crédito, diferenciam-se os que têm nome limpo, adimplentes, dos que têm nome sujo, listados nos cadastros de devedores; **emprestar o nome** significa abrir um crediário ou usar o cartão de crédito para fazer as compras de outra pessoa, assumindo essa outra pessoa a responsabilidade pelos pagamentos na ocasião ou ocasiões previstas; **limpar o nome**: embora fosse fato comum, a inadimplência, quando ocorria, era um problema que atormentava os entrevistados, sendo causador de muitas restrições pois a solução para sair do **nome sujo** nunca era simples. Uma outra linha de pesquisa relacionada à diferenciação e à formação de identidade dos indivíduos de baixa renda é a orientação para o materialismo. Essa orientação está relacionada à valorização da aquisição e guarda de posse. Ponchio *et al* (2006) enfatizam que o materialismo não está associado com renda, ou seja, pode ser um traço pessoal, social e cultural presente em todas as classes. Moura *et al* (2006) realizaram testes das relações entre materialismo e variáveis sociodemográficas, com base em uma amostra domiciliar probabilística de 450 indivíduos de baixa renda, moradores em distritos pobres do município de São Paulo. Os autores concluíram que o materialismo tem efeito direto sobre a atitude de endividamento, mas indireto sobre a dívida. Para eles, o montante do endividamento está ligado à vulnerabilidade que está mais relacionada às variáveis socioeconômicas do que à orientação psicológica do chefe de família. Para os autores, quanto menor a vulnerabilidade, maior a dívida, em virtude de maior acesso a recursos financeiros. Também concluíram que a dívida, no contexto estudado, não é pulverizada em diversas fontes, mas concentrada em uma ou duas categorias de financiamento.

Do aspecto pessoal, os fluxos financeiros, muitas vezes inconstantes e às vezes imprevisíveis, afetam sobremaneira o montante e a frequência das compras. Problemas de natureza financeira poderiam ser remediados ou completamente sanados por meio de produtos financeiros aos quais a baixa renda tem pouco acesso, ou por meio de reserva financeira. A pesquisa do The Boston Consulting Group (2002) apontou que, na classe C, há sobras de recursos financeiros, mas estes não têm tanta disponibilidade assim de verba para consumo. Já nas classes D e E, o problema de ausência de poupança é bastante agudo.

Mattoso e Rocha (2005) indicam algumas hipóteses para os problemas financeiros dos pobres e a ausência de reserva financeira: a primeira hipótese seria a de que efetivamente não haveria

sobras, de tal forma que seria impossível poupar; outra hipótese seria a baixa atratividade da poupança por considerar o rendimento irrisório, tornando-a uma opção descartada, às vezes sequer considerada; **consumismo ou consumo compensatório**: gastar mais do que se pode ou adquirir produtos mais caros como forma de se compensar das dificuldades da vida; **gratificação imediata**: indivíduos tenderiam a ser mais focados no presente em lugar de fazer planos para o futuro; **destino**: fatalista da vida, espelhada na crença de que não é possível impedir que as coisas ruins ocorram; **pensamento mágico**: a crença de que pensar em um evento negativo poderia, de fato, provocar sua ocorrência. As autoras concluem que nenhuma das alternativas anteriores parece explicar plenamente o fato de não se acumularem reservas; por isso, talvez a melhor explicação esteja associada às práticas de empréstimo comercial pelas lojas, que não costumam conceder descontos por pagamentos à vista, e à falta de opções para canalizar as reservas financeiras dos pobres.

c) O processo de decisão de compra

Kotler e Keller (2006, p. 188) afirmam que o processo de decisão de compra, segundo seu modelo de cinco estágios, é composto das etapas de reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisões de compra, comportamento pós-compra.

Reconhecimento do problema e busca de informações.

O processo de compra começa quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade. Segundo a literatura, a ativação desse processo varia muito dependendo da categoria de produto e do membro da família que o inicia. Segundo Godoy e Nardi (2006), no caso de bens duráveis, a mulher tem um importante papel ao reconhecer a necessidade e estimular o resto da família a iniciar a busca de informações. Fávero *et al* (2006) afirmam que o comportamento de compra de bens duráveis está muitas vezes vinculado a compras planejadas. Godoy e Nardi (2006, p. 74), a partir de grupos de discussão com pessoas das classes C, D e E, feitos na cidade de São Paulo, apontaram que a hora de fazer a compra é estudada e tende a ser exatamente no momento em que as pessoas julgam estar seguras no trabalho, o que propicia viabilidade financeira para o negócio. Assad e Arruda (2006), em suas pesquisas sobre compras em supermercado, confirmam que as compras consideradas mais pesadas se dão de modo planejado. Já nas visitas diárias, ou aquelas de maior frequência - que estão ligadas aos rendimentos eventuais, inconstantes, aqueles decorrentes de algum 'bico', e também ao lazer - o consumidor, ainda que involuntariamente, colhe as informações

sobre preços e estabelecimentos que forneceram o embasamento para a tomada de decisão de compras. Barros (2006b) também destaca a mídia de massa, em especial a televisão e em particular as novelas, como grande fornecedora de repertório para a troca de informações, julgamentos morais e aprendizagem.

Avaliação das alternativas e decisão de compras.

As etapas de avaliação das alternativas e decisões de compras estão diretamente relacionadas e compreendem aspectos como conveniência, escolha do produto, marca e revendedor; montante da compra; frequência da compra e meios de pagamento. Na **escolha de produto e marca**, há um processo racional e cognitivo. Estudos, principalmente sobre compras no varejo supermercadista revelam aspectos racionais e emocionais sobre o processo de escolha de produtos e marcas. The Boston Consulting Group (2002) apresentou uma pesquisa qualitativa sobre cestas de compra de supermercado que apontam o comportamento racional da classe C ao dividir a lista de compras, mesmo que intuitivamente, em classes diferentes de produtos, como mostra o Quadro 20. Nessa lista, há produtos imprescindíveis, os abandonados, caso o dinheiro esteja curto, e os supérfluos desejáveis. O mesmo estudo indica que, embora em situações de restrição de renda, as consumidoras relutam em descer abaixo de um determinado nível, em especial no que se refere a alimentos básicos. Nesse caso, preferem diminuir a quantidade a comprar uma marca desconhecida.

Quadro 20: Comportamento em relação à lista de compras da classe C

Imprescindíveis	Abandonados se \$ curto		Supérfluos desejáveis
Arroz	Água mineral	Massa tipo miojo	Cerveja/vinhos
Batata, cebola	Bebida alcoólica	Mistura para bolo	Doces/sobremesas
Café em pó	Bolacha/biscoito	Molho tomate	Frios/queijos/salame
Carne	Caldo em cubinho	Pronto	Salgadinhos em saquinho
Extrato de tomate	Catchup	Pão de forma	Congelados/semi-prontos
Farinha de trigo	Cerveja/vinhos	Queijo fatiado/peça	Mistura para bolo
Feijão	Chá saquinho/pó	Queijo ralado	Suco de fruta
Frango, verduras, legumes	Conserva em lata	Refrigerante	
Leite em caixinha	Creme de leite	Requeijão	
Macarrão	Extrato, Purê, polpa	Salsicha	
Margarina	tomate	Suco de fruta	
Óleo de soja	Filtro de papel/café		
Pão francês	Frios, mortadela/		
Refresco em pó	apresentado		
Sal de cozinha	Hambúrguer		
Vinagre	logurte		
Far.mandioca/fuba/goma	Leite condensado		
(Recife)	Leite em pó		
Água mineral (Recife)	Lingüiça granel		
	Maionese		
É a lista com mais itens e a que as consumidoras mais tentam preservar			

Fonte: The Boston Consulting Group (2002)

Na questão da escolha, o preço é considerado uma questão central e ao mesmo tempo antagônica. Apesar de ser considerado um limitante, a escolha não se restringe exclusivamente ao valor nominal do produto, mas à percepção de custo-benefício dado pelos meios de pagamento ofertados, à conveniência, enfim, ao composto de marketing como um todo. Há praticamente um consenso entre diversos autores de que o preço não é o único atributo considerado na decisão de compra (THE BOSTON CONSULTING GROUP, 2002; PARENTE *et al*, 2005; WRIGHT *et al*, 2005; DIÁRIO DE SÃO PAULO, 2006; GODOY; NARDI, 2006; SOBRAL *et al*, 2006). Godoy e Nardi (2006, p. 66); afirmam que os consumidores emergentes aumentaram o nível de exigência em relação aos bens de consumo. Os requisitos de qualidade assumem peso importante no momento da decisão de compra pelo consumidor de baixa renda (SOBRAL *et al*, 2006); na hora da compra, o consumidor analisa a relação custo-benefício e não leva um produto mais barato sem qualidade (DIÁRIO DE SÃO PAULO, 2006). Em diversas pesquisas (GODOY; NARDI, 2006, p. 113), nem sempre quem tem o menor preço é considerado melhor ou citado como tal pelo consumidor.

Parente *et al* (2005) compararam três lojas de uma região comercial da periferia da cidade de São Paulo, e o que mais chamou a sua atenção foi que a Loja B, apesar de praticar preços 7% a 8% mais altos que seus concorrentes, apresentou na percepção dos consumidores uma proposta de valor mais adequada, sendo até mesmo percebida como a loja com os melhores preços da região em detrimento de outras duas lojas, que foram especificamente planejadas para atender a baixa renda. A questão do preço está envolvida com outros vetores de comportamento, como a atração propiciada pelo serviço e ambiente; o aspecto de projeção social do consumo; a impossibilidade de refazer compras equivocadas ou corrigir experiências de consumo mal sucedidas: o ato de fazer compras mais freqüentes, e com embalagens menores que tendem a ser mais caras, ou comprar produtos em pequenas lojas de bairro que têm um menor poder de barganha e, conseqüentemente, maiores preços (THE BOSTON CONSULTING GROUP, 2002; PARENTE *et al*, 2005; WRIGHT *et al*, 2005).

Por fim, deve-se observar que, quando o consumidor fala de preço, ele não está, necessariamente, referindo-se ao valor do bem como referência, e sim como ele gostaria de pagar (GODOY; NARDI, 2006, p. 110).

A **escolha do revendedor** não é pautada apenas por preços convidativos, mas pela proposta de valor desses estabelecimentos. Diversos autores (PARENTE *et al*, 2005; ASSAD; ARRUDA, 2006; VELOSO, HILDEBRAND, 2006) apontam que a atividade de compras é vista inclusive como forma de lazer, até porque o consumidor de baixa renda, com frequência, vai às compras em companhia dos filhos. Quando se fala em varejo, entretanto, o mais importante é um *mix* de produtos e serviços. A presença de marcas-líderes é sempre um grande atrativo e às vezes fundamental para estar bem posicionado para esse público. Barros (2006a) cita como exemplo dessa lógica, o caso da rede Barateiro que, ao voltar-se para as camadas populares, pôs em prática uma estratégia que se resumia a tirar os produtos-líderes e colocar nas prateleiras produtos mais baratos, que trariam vantagens para a população mais carente. Essa estratégia se revelou na prática como uma das mais equivocadas do segmento de varejo, sendo o erro reconhecido publicamente pelos próprios responsáveis pela rede. Na análise da autora, o que aconteceu foi uma grande rejeição do público popular a uma loja que só oferecia produtos baratos, vistos como de segunda categoria; os consumidores queriam a presença das marcas-líderes no supermercado, ainda que não pudessem comprá-las na mesma quantidade e frequência das classes mais favorecidas economicamente.

Em relação **ao montante e à frequência da compra**, Prahalad (2005, p. 28) adverte que, enquanto os ricos usam dinheiro para fazer estoques de conveniência e têm, por exemplo, condições de comprar embalagens gigantes de xampu a fim de fugir da necessidade de ir várias vezes ao supermercado, com os pobres, tudo é diferente. Seus fluxos de renda são imprevisíveis; muitos deles subsistem com diárias e precisam fazer uso conservador do dinheiro. Tendem a fazer compras somente quando têm dinheiro à mão e a comprar apenas o indispensável para o dia. Segundo o autor, embalagens individuais estão na medida certa das necessidades e disponibilidades dessa população. Parente *et al* (2005) e Assad e Arruda (2006) também confirmam que o comportamento de consumo da baixa renda está relacionado aos fluxos financeiros. Parente *et al* (2005) revela que o consumidor desse segmento apresenta duas características distintas quanto à frequência com que realiza suas compras, resultado da inconstância da renda: compras mensais e visitas diárias ao supermercado. As compras mensais, mais robustas, estão relacionadas aos rendimentos mensais, e as visitas diárias ao varejo estão relacionadas aos rendimentos eventuais.

A **forma de pagamento** é fundamental para definir a escolha do consumidor. No varejo de bens duráveis ou de produtos de marcas *premium*, é um fator indispensável para a estratégia

de posicionamento. Apesar de importante, o preço, em si, nem sempre é restritivo, pois os consumidores de baixa renda também podem adquirir produtos com valor acima da renda disponível, desde que existam meios para isso (MARIANO, 2007). Como a compra de bens de maior valor é tida como planejada, elas são mais susceptíveis à utilização de meios de pagamento diferenciados que permitem a extensão das parcelas e dos prazos de endividamento (FÁVERO *et al*, 2006). Godoy e Nardi (2006, p. 86-87) afirmam que valor numérico expresso no preço final chega a ser apontado como fator menos importante pelo consumidor de baixa renda que, quando assume um crediário, foca sua preocupação no valor da prestação e na forma de pagamento. Os autores também alertam que o consumidor, ao optar pelo pagamento parcelado e dizer que procura os menores juros, na verdade está procurando as menores parcelas, ou seja, a dificuldade do cálculo e a interferência da propaganda fazem com que a percepção de juros baixos seja confundida com o valor da prestação (GODOY; NARDI, 2006, p. 100). Parcelamento, carnês, compra com crediário são entendidos primeiramente como uma forma de acesso, e, só então, como endividamento (MARIANO, 2007; SOBRAL *et al*, 2006); por isso, serviços de crédito não representam uma questão crítica para o desenvolvimento de posicionamento e de relacionamento com o público desse segmento.

Comportamento pós-compra

Sobre o comportamento pós-compra, dimensão essencial quando se aborda o fenômeno de consumo da baixa renda pelo enfoque do marketing de relacionamento, há poucas informações presentes na literatura. Existem muitos mitos tanto em relação ao conservadorismo, quanto em relação à falta de fidelidade a marcas ou até à ausência de consciência de marca (PRAHALAD, 2005; PARENTE *et al*, 2005). Prahalad (2005, p. 29) acredita no contrário: os pobres são muito conscientes de marca e são também extremamente conscientes de valor, por necessidade.

Outro mito refere-se ao conservadorismo das pessoas de baixa renda. Segundo Mariano (2007), diferentemente das pré-noções do mercado, as classes populares gostam de experimentar. Por isso, não é sem razão o crescimento do número de marcas denominadas talibãs para esse público. O autor afirma que, em busca de promoções, esses consumidores não se incomodam de testar lançamentos, marcas próprias ou marcas não-conhecidas; contudo, para não errar na compra, em geral, quando experimentam pela primeira vez,

compram apenas uma unidade da marca não-conhecida e completam a compra com as marcas habituais.

A qualidade do atendimento é apontada em diversos estudos, como aspecto fundamental para o estabelecimento de relacionamentos com o consumidor de baixa renda. Segundo Godoy e Nardi (2006, p. 109), a avaliação pós-compra sofre influência do marketing, pois é por seu intermédio que os pontos-de-venda fixam a idéia de um bom atendimento. Quando o consumidor fica satisfeito com a sua compra, na contrapartida minimiza os danos causados à imagem do ponto de venda, caso a satisfação não seja por completo.

Outra estratégia considerada chave para relacionamentos mais longos e de venda cruzada é a venda por meio de carnês (PRAHALAD, 2005, p. 124). Numa pesquisa recente, realizada pela InSearch com uma amostra de 1.000 pessoas das classes CDE, verificou-se que cada domicílio dessa subcultura tem em média 3 a 4 carnês; o término de um carnê é sempre comemorado, não porque é o final de uma dívida, mas porque é a oportunidade de uma nova aquisição, substituindo-o por um novo carnê (MARIANO, 2007). Contudo a disseminação de cartões de créditos nas classes C, D e E pode comprometer a utilização do carnê como ferramenta que propicia lealdade ao ponto de venda. Prahalad (2005, p.138), ao comentar o caso das Casas Bahia, empresa em que 77% das vendas cruzadas são realizadas em razão do tráfego dos clientes que visitam as lojas para pagar as parcelas do carnê, observa que a introdução de cartões de crédito representa uma ameaça de perder o importante relacionamento com o cliente.

4.2.2 Estratégias de posicionamento para o consumidor de baixa renda

Em linhas gerais, a análise da literatura pesquisada indica duas orientações de posicionamento para uma empresa que pretende atuar nesse segmento. A primeira orientação, mais recorrente na literatura, é focar a produção e comercialização de bens populares, formulados com equilíbrio adequado entre preço e qualidade (THE BOSTON CONSULTING GROUP, 2002; GIOVINAZZO, 2003; NASCIMENTO; YU, 2003; WRIGHT *et al*, 2005; SOBRAL *et al*, 2006; SPERS e WRIGHT, 2006). A segunda possibilidade é a criação da capacidade de consumir (PRAHALAD, 2005, p. 29). Essa estratégia possibilita a captura de valor não apenas por meio de volume maior de vendas, mas também pela comercialização de produtos

mais caros, que pode gerar margens mais altas. Ressalta-se, no entanto, que essas estratégias não são necessariamente excludentes entre si.

a) Bens populares

Genericamente, poder-se-ia imaginar que um bem popular é um produto ou serviço desenvolvido para um segmento de renda mais baixa, mas essa é uma conceituação simplista, que carece de maior rigor científico (SPERS e WRIGHT, 2006).

Para Sobral *et al* (2006), produto popular é aquele direcionado prioritariamente ao consumidor de baixa renda, que respeita o equilíbrio entre o atendimento das necessidades fundamentais do cliente e o preço baixo. Assim, seus principais atributos estão relacionados à qualidade durante todo seu ciclo de vida, atendimento das necessidades dos clientes, preço baixo e condições comerciais que facilitem e viabilizem a sua aquisição pelo público-alvo.

Giovinazzo (2003) afirma que bens populares são aqueles posicionados, predominantemente, nas classes de renda C, D, E e cujo efeito-renda é negativo, ou seja, um acréscimo na renda deve ocasionar uma substituição desse bem, ou dessa marca popular, por um bem ou marca não-popular. Por outro lado, um bem ou marca normal é aquele cujo efeito-renda é positivo, ou seja, um aumento na renda deve provocar um aumento no consumo do bem ou da marca consumida.

The Boston Consulting Group (2002) apresenta um conceito relacionado aos dos bens populares, às marcas B, que, segundo eles, seriam marcas mais baratas e de qualidade inferior quando comparadas às marcas-líderes tradicionais.

Sobral *et al* (2006) propõem um modelo em que se diferenciam bens populares, produtos *commodities* e produtos *premium*, de acordo com a **pressão por alteração do preço do produto** (α) e **pressão por atendimento das necessidades do consumidor** (β), esta última definida por fator qualidade-marca, no decorrer do tempo (t). Segundo os autores, a pressão por adequação (γ) é crescente no tempo, no entanto o vetor responsável pelo crescimento nos produtos *commodity* é o preço, e, nos produtos *premium*, a pressão crescente é no vetor necessidade (Ilustração 38).

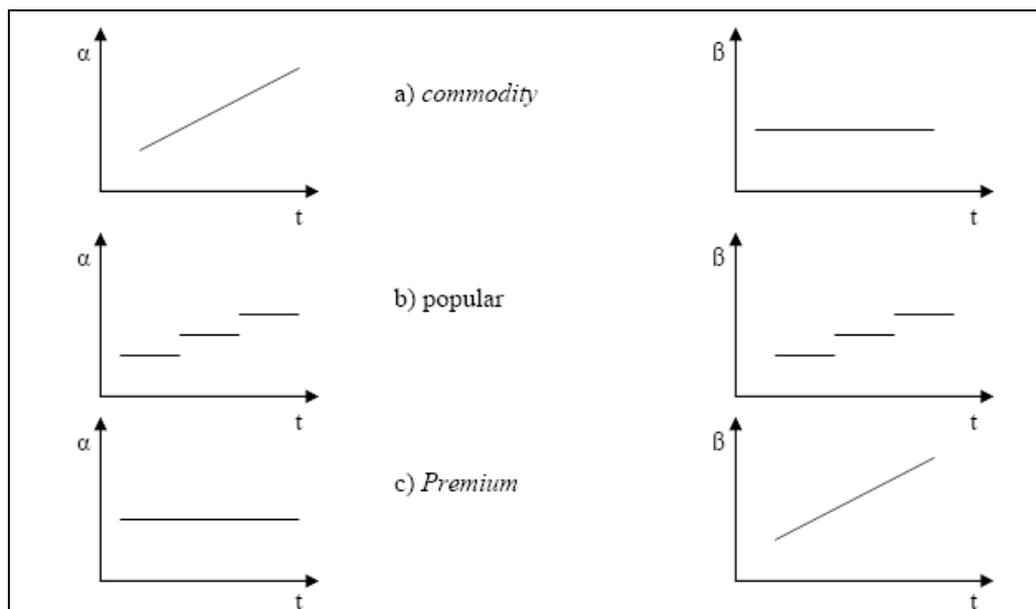


Ilustração 38: Indicador de pressão por preço e necessidade em relação a um produto/ mercado.

Fonte: Sobral *et al* (2006)

Apesar do foco no preço final, as empresas que ofertam bens populares também precisam obter diferenciação de marca (GIOVINAZZO, 2003). Por esse motivo, Wright *et al* (2005) enfatizam que empresas procuram adotar uma política de distribuição que forneça apoio a seus canais de distribuição e pontos-de-venda de seus produtos, como forma de promoção de seus produtos, com mais vigor do que desenvolver a identificação da marca junto ao consumidor final; no ponto de venda, essas empresas proporcionam a seus clientes uma quantidade menor de serviços auxiliares, tais como assistência técnica, rede própria de atendimento, crédito, entre outros. Embora tenham uma preocupação em oferecer serviços auxiliares, estão mais próximas de prestar o atendimento básico (WRIGHT *et al*, 2005).

Do ponto de vista da estratégia de negócio das empresas ofertantes, o foco operacional de bens populares está baseado na perseguição de baixo custo. Para Spers e Wright (2006), é necessário investir agressivamente em instalações com eficiência de escala, uma perseguição vigorosa da redução de custo pela aprendizagem e um controle rígido do custo e das despesas gerais, com a manutenção permanente do foco no público-alvo central; também se busca a minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento (P&D), assistência técnica, força de vendas e publicidade. Segundo os autores, para atingir uma posição vantajosa com essa estratégia é preciso que a empresa tenha um projeto de produto orientado para simplificar a fabricação e o atendimento de todos os principais grupos de clientes a fim de expandir o volume. Também consideram que a introdução dessa estratégia pode requerer investimentos

elevados de capital em equipamento moderno, agressiva fixação de preço e capacidade de absorção de prejuízos iniciais, para conquistar grandes parcelas de mercado. Os autores indicam, no Quadro 21, a síntese desse perfil estratégico.

Quadro 21: Variáveis críticas para a estratégia das empresas com foco no mercado de baixa renda

Variáveis críticas relevantes	
Preço	Variável mais relevante para a estratégia das empresas, que praticam os preços mais baixos do mercado, tendo este fator como principal componente competitivo
Custo	Estas empresas têm os baixos custos como importante componente estratégico, investindo em instalações, equipamentos e métodos que reduzam os custos, buscando praticar o menor custo possível como principal fator estratégico, ao lado dos preços baixos
Canal de distribuição e diferenciação	Embora a competitividade destas empresas sejam provenientes dos baixos preços, as empresas buscam um certo grau de diferenciação da sua marca. Entretanto, a principal forma de fazer esta diferenciação não é por via publicidade, ou seja, por meio de investimentos para desenvolver a identificação da marca diretamente com o consumidor final, mas por meio da promoção e apoio aos canais de distribuição e pontos de venda de seu produto
Qualidade	Quanto ao nível de qualidade, a empresa busca atender a todos os requisitos em termos de matérias-primas, especificações, observância das tolerâncias, etc.
Variáveis menos relevantes	
Especialização / Diversidade de produtos e segmentação	Com relação ao grau em que a empresa focaliza seus esforços em termos da amplitude da linha de produtos ou segmentos de mercado, as empresas com foco no mercado popular focam em menos produtos ou segmentos de mercado do que as empresas com foco nas classes A e B, que atuam com uma maior amplitude de produtos/segmentos
Atendimento	Com relação aos serviços auxiliares prestados com a sua linha de produtos, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, as empresas não proporcionam serviços auxiliares sofisticados e diferenciados, prestando apenas o atendimento básico.
Identificação da marca e publicidade	a empresa não busca a diferenciação da sua marca como principal fator competitivo, via publicidade, força de vendas, embalagem ou outros investimentos, de forma diferente das empresas com foco nas classes A e B que desenvolvem totalmente a identificação da marca junto ao consumidor final, sendo que estas empresas buscam a diferenciação junto aos canais de distribuição
Tecnologia	Quanto ao grau em que a empresa procura a liderança tecnológica no seu setor <i>versus</i> um comportamento imitativo em termos de tecnologias de produtos e processos, a empresa focada no mercado popular não desenvolve pesquisas, utilizando tecnologias já conhecidas e difundidas.

Fonte: Spers e Wright (2006).

b) Criação de capacidade de consumir

Segundo Prahalad (2005, p. 29), a criação da capacidade de consumir está apoiada em três princípios simples: capacidade de compra, acesso e disponibilidade.

- **Capacidade de compra:** seja com embalagem individual ou novas modalidades, a chave é a capacidade de compra, sem prejuízo da qualidade ou eficiência.
- **Acesso:** os padrões de distribuição de produtos e serviços devem levar em conta onde vivem os pobres e seus padrões de ocupação. A maioria dos consumidores da base da pirâmide trabalha o dia todo para conseguir o dinheiro destinado à satisfação das necessidades desse mesmo dia. Com isso, lojas que fecham às 18 horas não servem para eles, pois começam a comprar só depois das 19 horas. Além disso, a BP não tem mobilidade para grandes distâncias. As lojas precisam proporcionar a esses consumidores fácil acesso, de preferência que lhes demande andar pouco.
- **Disponibilidade.** A decisão de compra dos consumidores da BP é quase sempre baseada no dinheiro disponível em determinado momento do dia. Eles não têm como adiar decisões de compra. Disponibilidade, e, portanto, eficiência de distribuição é um fator crucial no atendimento a esse consumidor.

No caso específico da baixa renda, criar capacidade de consumir está além da elaboração do composto de marketing, pois não basta apenas influenciar a demanda a favor de determinado produto, é preciso orientar o negócio para a utilização de soluções inovadoras, que converta a demanda potencial em demanda efetiva. Por isso, o conceito de criar valor e permitir que o consumidor tenha acesso a esse valor está na essência do marketing dirigido a esse segmento. Para Levy e Weitz (2000), aumentar o valor no varejo é fornecer variedade, pequenas quantidades, manter estoques e prover serviços. Kotler e Keller (2006, p.23) dizem que o valor reflete os benefícios e os custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo consumidor. De uma forma primária, o valor pode ser visto como uma combinação de qualidade, serviço e preço, denominada a tríade do valor para o cliente.

Ao criar uma oferta para a baixa renda, os serviços e outros componentes periféricos ao benefício central são tão importantes quanto o produto básico. No caso dos produtos de maior valor, os serviços que envolvem a oferta, também conhecidos como serviços adicionais, chegam a ser essenciais para a criação da capacidade de consumir.

Gordon (1998, p.169) afirma que é preciso compreender o amplo leque de valores percebidos, direta e indiretamente, pelos consumidores em relação aos produtos ofertados pela companhia. A Ilustração 39 apresenta um modelo dos componentes tangíveis e intangíveis do valor associado a um bem físico.

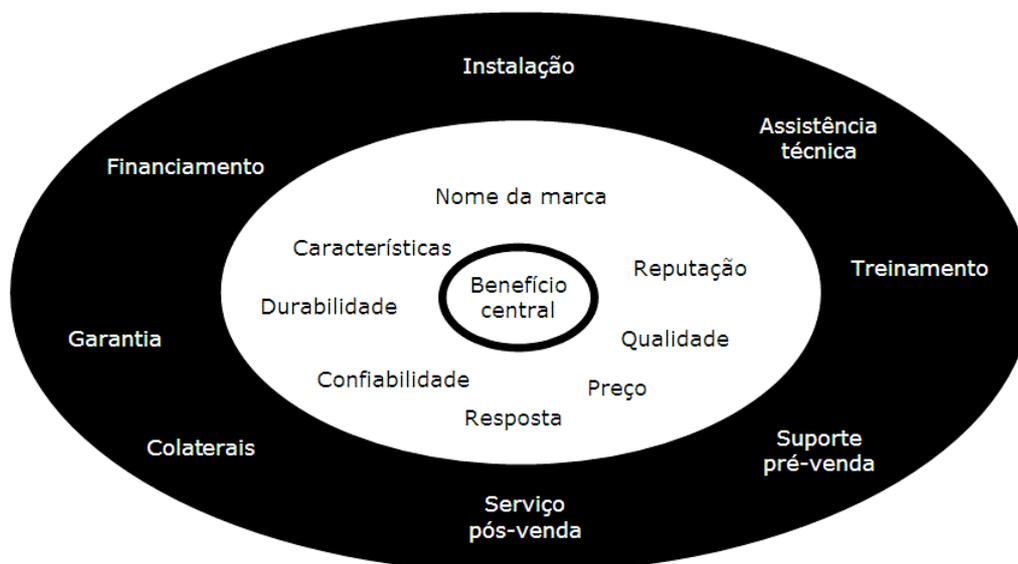


Ilustração 39: Componentes tangíveis e intangíveis do produto

Fonte: Gordon (1998, p. 170).

Kotler e Armstrong (1999, p.190) também apresentam três níveis de produto. Na Ilustração 40, o produto básico diz respeito à essência do que o consumidor está realmente comprando; o produto real pode apresentar cinco particularidades: nível de qualidade, características, *design*, marca e embalagem; e o produto ampliado oferece os serviços e benefícios adicionais ao consumidor.

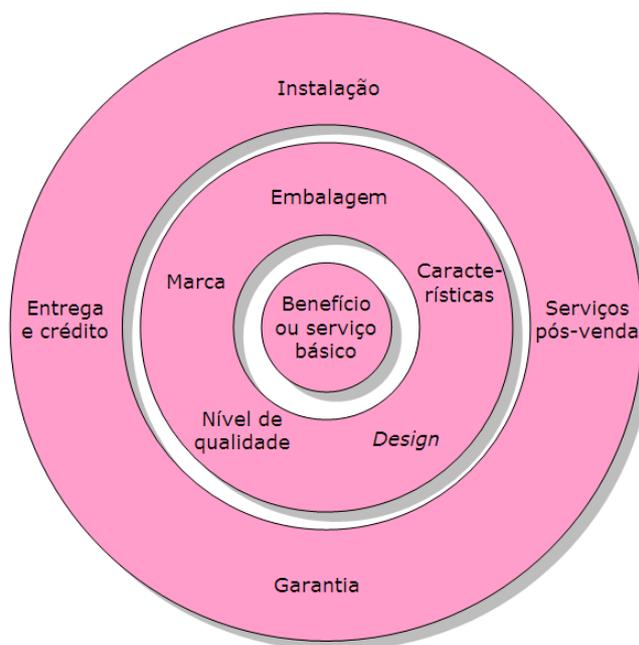


Ilustração 40: Os três níveis do produto

Fonte: Kotler e Armstrong (1999, p.190)

Mais recentemente, Kotler e Keller (2006, p. 366) reformularam esse modelo ao acrescentar dois níveis de produto, como é mostrado na Ilustração 41. Segundo os autores, cada nível extra agrega mais valor para o cliente, e os cinco juntos constituem a **hierarquia de valor para o cliente**. O benefício central é o serviço ou benefício fundamental que o cliente está realmente comprando; o segundo nível é a transformação do benefício em um produto básico; o terceiro nível constitui o produto esperado, que é uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao comprar um produto; o quarto nível é o produto ampliado, que excede as expectativas do cliente; no quinto nível, está o produto potencial, que abrange todas as ampliações e transformações a que o produto deve ser submetido no futuro.

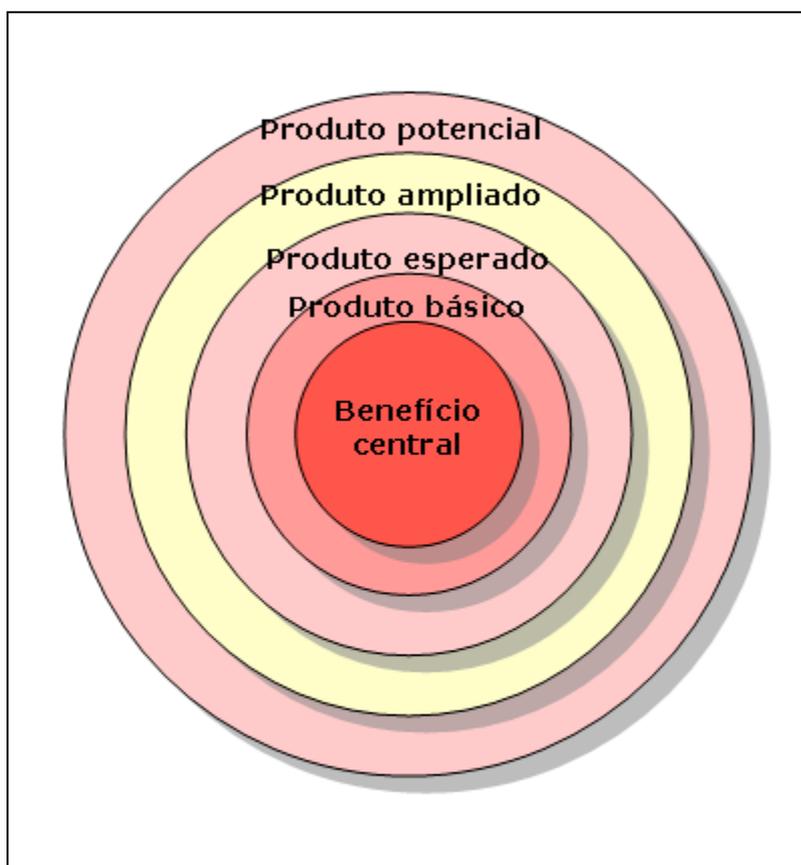


Ilustração 41: Os cinco níveis do produto

Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 367).

No varejo para a baixa renda, principalmente no de bens duráveis ou produtos de maior valor, a competição se dá principalmente no nível do produto ampliado. Isso, porque, ao contrário dos bens populares, nos quais a preocupação por corte de custos leva também à diminuição de itens de valor agregado, a estratégia de criar capacidade de consumir percorre um caminho inverso e adiciona valor ao produto. Três serviços se destacam dentre as estratégias do varejo para a diferenciação e relacionamento com consumidores de baixa renda: o serviço de atendimento, o serviço de crédito e o serviço de distribuição; há um quarto serviço que permeia tanto o serviço de atendimento, quanto o de crédito, que é o serviço de educação para o consumo; ressalta-se também que, no limite, todos os serviços adicionais ao produto, de certa maneira, podem estar relacionados à variável de atendimento.

Muitas vezes apontado como fundamental para atingir segmentos mais abastados, os **serviços de atendimento** também são a chave para se posicionar no segmento de baixa renda. Diversos estudos apontam que o atendimento chega a ser a segunda variável mais importante depois do preço (GODOY; NARDI, 2006, p. 87). Como o consumidor de baixa renda,

normalmente, não possui a mesma desenvoltura para transitar em ambientes de consumo de produtos maior valor, o atendimento é fundamental para educar o consumidor e para prover sensação de segurança para a efetivação de compras de maior envolvimento. Pesquisa de Queiroz *et al*, (2006) demonstrou que quanto menor a renda familiar, mais baixo é o grau de instrução dos clientes e maior a valorização ao atendimento. Para Godoy e Nardi (2006, p. 66), como se trata de um consumidor que está dando passos mais arrojados na área do consumo, mas não tem o mesmo traquejo do consumidor de classes mais altas, ele se apóia muito na palavra do vendedor e, em sua ausência, na palavra do fabricante. O atendimento desse segmento também está relacionado ao cuidado para evitar que o cliente sinta que a loja desconfia de sua honestidade, pois segundo Renato Meirelles do instituto Data Popular, o vendedor que fica sempre ao lado pode não ser visto como solícito, mas desconfiado (FOLHA DE S. PAULO, 2004). Cabe ao atendimento receber esse consumidor, transmitir-lhe a sensação de que ele é único e exclusivo, a fim de cativá-lo, fidelizá-lo e, com isso, efetuar o maior número de vendas possível a esse potencial cliente (GODOY; NARDI, 2006, p. 111).

Outro aspecto inerente ao atendimento a esse público-alvo é o formato e ambientação das lojas. Mesmo as lojas que têm apelo para o mercado inferior precisam ser atraentes, ter estilo e tratar as pessoas com respeito; ninguém quer ser lembrado de que não é rico (WRIGHT *et al*, 2005). Itens como limpeza, iluminação e bom espaço de locomoção não são mais itens de luxo em uma loja voltada ao varejo de baixa renda, mas requisitos obrigatórios para o consumidor se sentir satisfeito e manifestar vontade para iniciar qualquer processo de compra em uma loja. (GODOY; NARDI, 2006, p. 112). É nítida, no varejo de auto-atendimento, a tentativa de apropriar-se, no seu formato, de características dos pontos-de-venda tradicionais, como padaria, açougue e feira (THE BOSTON CONSULTING GROUP, 2002). Parente *et al* (2005) alertam que diversas empresas varejistas vêm desenvolvendo formatos de lojas e modelos de negócios específicos para o segmento de baixa renda, porém há indícios de que ainda não se encontrou o formato mais adequado para atender a essa população.

Os **serviços de crédito** chegam a ser mais importante do que o preço nominal dos produtos de maior valor. Para Mariano (2007), esse consumidor faz contas e sabe que os juros são altos, mas no final paga um valor muito maior do que o preço à vista do produto, pois é a única forma de acesso ao produto que possui; tendo de administrar uma vida financeiramente instável, a alternativa de poupar para pagar à vista é inviável. O desafio para as instituições que se propõem atender a população de baixa renda é criar produtos de financiamento que

propiciem meios para as famílias suavizarem os efeitos das flutuações de renda, fazendo com que se tornem menos vulneráveis a incertezas e adversidades (MOURA *et al*, 2006). Há também a necessidade de sobrepor o alto custo e o próprio acesso ao crédito, decorrentes de assimetria de informação e da ausência de garantias (LHACER, 2003), pois muitos desses consumidores possuem empregos informais ou temporários, não conseguem comprovar renda ou não possuem conta bancária. Os serviços de crédito também contribuem para a avaliação dos serviços de atendimento, pois, segundo Mariano (2007), além do desconforto, enquanto esses consumidores estão na fila, travam uma guerra angustiante com a dúvida se terão o crédito aprovado ou não; ter o crédito reprovado gera um sentimento de humilhação: tentou comprar, mas não foi autorizado.

Os **serviços de distribuição**, para a baixa renda consistem na facilitação do acesso aos locais de consumo, ou seja, localização e horários de atendimento dos pontos-de-venda, e na disponibilidade de mercadoria para que haja sincronicidade entre a possibilidade de entrega do produto e o momento em que há disponibilidade de renda. Essa disponibilidade é importante, pois, segundo Prahalad (2005, p. 29), as pessoas de baixa renda não têm como adiar decisões de compra. Segundo Nascimento e Yu (2003), a distribuição física deve ser de baixo custo e ter agilidade na entrega. Para os autores, no caso de bens populares, as praças preferidas por empresas que focam esse segmento são as regiões fora dos grandes centros urbanos e em suas periferias. Por fim, é preciso estar atento aos meios de transporte tanto para o acesso ao objeto de consumo, quanto para o transporte da mercadoria, se for o caso. Tradicionalmente, quando se fala em meios de locomoção do público de baixa renda, a idéia é a do transporte público, mas também pode haver a utilização de automóvel para efetuar compras; não necessariamente o veículo próprio, mas também veículos emprestados por pessoas próximas (GODOY & NARDI, 2006, p. 90).

Com base na revisão bibliográfica para este estudo, encontraram-se diversas formas de capturar valor dos mercados de baixa renda. O preço baixo é sem dúvida a estratégia bastante recorrente, mas pode-se também comercializar bens e serviços de maior valor agregado desde que se criem condições para que o consumidor possa ter acesso a esse valor. Por isso, propõe-se aqui uma figura-síntese das orientações para o marketing nesse segmento. Considerando uma escala de valor agregado crescente, do benefício central ao produto ampliado, a Ilustração 42 indica dois vetores estratégicos: soluções para abaixar o preço e criação de pontes de acesso.

- **Vetor 1: Soluções para abaixar o preço:** orientação para competir em mercados de menor valor como bens e serviços populares. Nesses casos, a busca de soluções de qualidade para manter um bom posicionamento de custo-benefício é fundamental para a sustentabilidade de longo prazo.
- **Vetor 2: Criação de pontes de acesso:** orientação para a formatação de ofertas de maior valor agregado e, portanto, com margem unitária maior para o ofertante. Assim como no Vetor 1, deve-se perseguir uma solução que mantenha o custo dentro das possibilidades do consumidor; no entanto, a solução não se restringe, apenas, ao custo monetário, mas ainda ao custo psicológico, social, educacional e de infra-estrutura para a compra e para o consumo. Estratégias orientadas para pontes de acesso compreendem tanto a fragmentação de produtos de alto valor em unidades menores de consumo, quanto ao fornecimento de serviços de acesso (como serviços de informação, atendimento, transporte, distribuição, crédito e educação para o crédito).

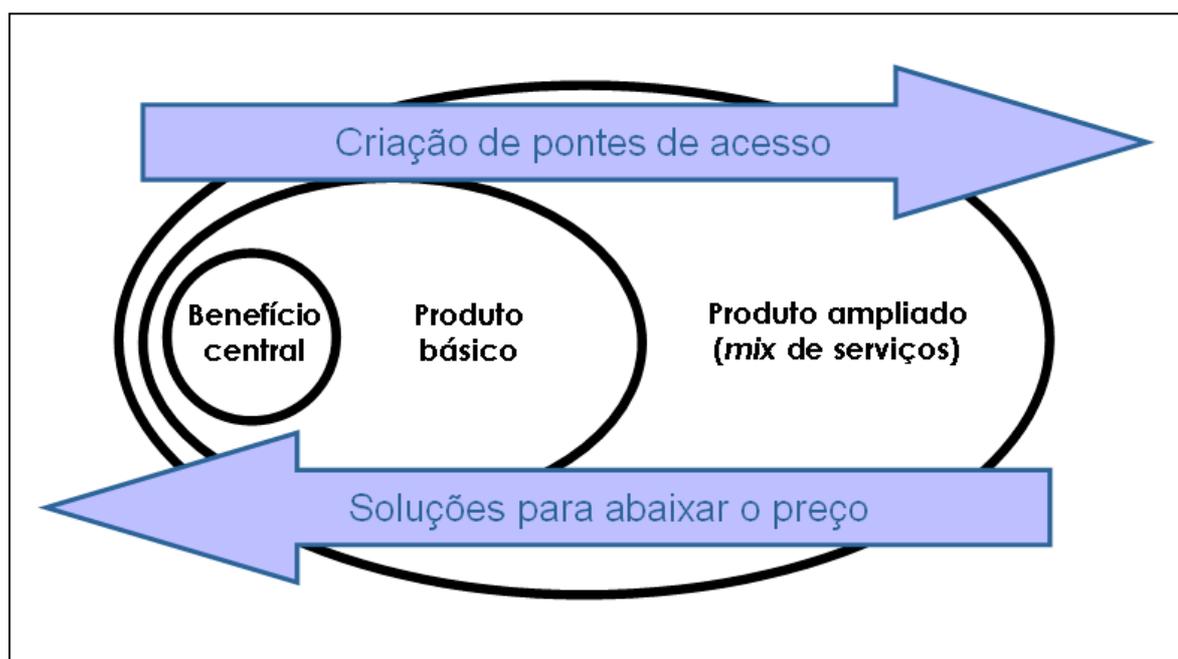


Ilustração 42: Estratégias para captura de valor no mercado de baixa renda

Fonte: elaborado pelo autor.

Ressalta-se que os dois vetores apresentados não têm a pretensão de sintetizar todas as opções de marketing possíveis, mas representam eixos de força que orientam a estratégia de acordo com a escala de valor agregado que se pretende ofertar.

3.3 O problema de implementação do MR para a baixa renda

Após a revisão da literatura sobre o MR e sobre marketing para a baixa renda, notaram-se alguns pontos de conflito que podem dificultar ou até inviabilizar a operacionalização do MR junto a essa camada da população. O Quadro 22 resume os principais pontos críticos identificados. Nesse quadro, confrontam-se, de um lado, as necessidades básicas para a existência do MR e, de outro, as características do público de baixa renda, que podem representar uma barreira para o MR.

Quadro 22: Problemática do MR para a baixa renda.

PRINCÍPIOS OPERACIONAIS DO MR	DESAFIOS EM RELAÇÃO À BAIXA RENDA
<ul style="list-style-type: none"> • Precisão das informações do banco de dados. • Conhecimento individualizado dos consumidores e, conseqüentemente, ações individualizadas. • Tratamento individual e sob medida dos clientes. • Previsibilidade dos contatos com os consumidores e de suas freqüências de compra. • Quase inviabilidade de se relacionar com uma base mais ampla de clientes. • Segmentação da base de clientes, devendo ser o topo da pirâmide, de menor volume, o foco do relacionamento. • Oferta de privilégios e diferenciação aos clientes que proporcionam margens mais altas. • Métricas de valor do cliente no tempo, qualidade, satisfação, lealdade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes problemas de assimetria de informação, por ausência de comprovação documental e carências de infra-estrutura. • Custo na oferta de um tratamento individual e sob medida, e no gerenciamento de um banco de dados, para um grande volume de consumidores. • Certa imprevisibilidade quanto à freqüência de contato de consumo, pois os fluxos de renda, muitas vezes instáveis e imprevisíveis, prejudicam o planejamento de longo prazo. • Dificuldade de o consumidor sustentar transações de margens mais altas e em volume substancial por um período contínuo.

Fonte: elaborado pelo autor

Há uma grande dificuldade de criar um programa de relacionamento, com concessão de benefícios escalonados, clareza de regras, comunicação freqüente e relevante com uma base muito ampla de clientes. Diversos autores como Rocha e Veloso (1999), Cardoso e Gonçalves Filho (2001), Rust *et al* (2001) apontam para a necessidade de segmentar a base de clientes e atuar somente com os clientes de maior valor ou de maior potencial. O MR requer um tratamento mais personalizado possível, para indivíduos ou microssegmentos, contudo empresas que trabalham com a baixa renda freqüentemente lidam com grande volume de consumidores. O custeio das ações personalizadas de MR está vinculado ao valor individual do cliente, no entanto é complicado prever retorno do investimento realizado em um determinado cliente cujo fluxo de renda é instável e muitas vezes imprevisível. Mesmo com *softwares* específicos, há limitações operacionais para atuar de forma personalizada com um grupo muito grande de pessoas.

Outra grande barreira refere-se à qualidade e consistência de informações presentes no banco de dados. Além do problema de coleta, armazenamento e análise da grande quantidade de informações necessárias para que se possa realizar uma abordagem mais específica, existe a dificuldade de comprovação documental decorrente de questões como fonte de renda informal, empregos temporários e situações transitórias ou irregulares de moradia.

Essas barreiras não são impeditivos ao relacionamento com a baixa renda por meio de um posicionamento global da empresa ou ações pontuais de comunicação dirigida com o uso de ferramentas, como mala-direta, *call center*, mas representam um grande empecilho à gestão individualizada do relacionamento.

Para cumprir os objetivos desta dissertação e verificar se a problemática de implantação do MR entre a população de baixa renda identificada na análise da literatura se apresenta no ambiente empírico, será realizada uma pesquisa de campo com empresas varejistas que lidam com essa camada da população. As próximas sessões discorrerão sobre o método de estudo de campo e os achados que complementam a análise teórica sobre o tema.

Capítulo 5

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo tem como objetivo fundamentar o plano de pesquisa de campo e a escolha metodológica para abordar o problema que será investigado. Com base na literatura sobre os aspectos metodológicos de pesquisas acadêmicas e de desenho de projeto, o capítulo foi dividido em quatro itens: problema de pesquisa, abordagem qualitativa e exploratória, método de estudo de caso e desenho operacional da pesquisa empírica.

5.1 O problema de pesquisa

Diversos autores, como Chapman (1989) e Aaker *et al* (2001), afirmam que a definição do problema de pesquisa é o aspecto primordial de um projeto de pesquisa. O problema pode ser visto como a essência do objetivo ou algo anterior ao objetivo, como o próprio fato gerador da pesquisa (problema ou oportunidade).

Segundo Malhotra (2001), a definição do problema envolve o enunciado do problema geral de pesquisa e a identificação de seus componentes específicos. Para Patton (1990) e Aaker *et al* (2001), a definição do problema e objetivo orienta todas as decisões posteriores do projeto, como a modelagem da pesquisa método, universo, amostra, métricas e análises.

Na Ilustração 43, Malhotra (2001) apresenta um modelo de processo de definição do problema com etapas subsequentes, cujo foco é a tomada de decisão. Isso implica não somente definir um problema cujas respostas orientem um curso de ação, mas também considerar outros tópicos de estudo que terão como função apenas legitimar essas decisões.

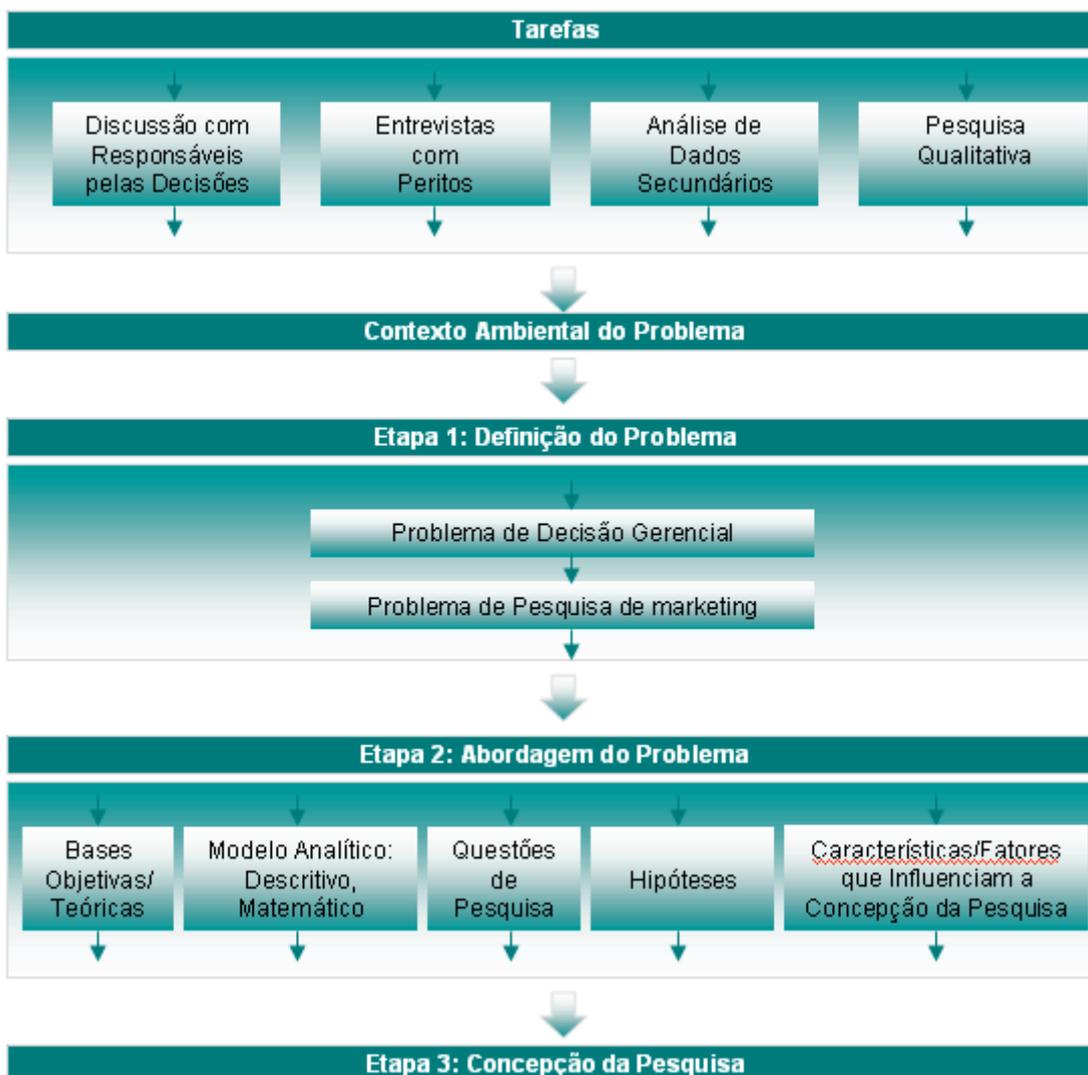


Ilustração 43: Processo de definição do problema e elaboração de uma abordagem

Fonte: Malhotra (2001)

O primeiro passo para o delineamento do problema de pesquisa foi a revisão da literatura do MR e baixa renda. Segundo Gabbott (2004), a revisão da literatura propicia identificar lacunas ou omissões no que já foi publicado, evitar a repetição de pesquisas, identificar os principais autores e estudos seminais, ampliar o conhecimento do pesquisador e ajudar o pesquisador a analisar e interpretar o resultado da pesquisa.

Para orientar uma abordagem operacional de pesquisa, o problema de pesquisa foi elaborado no formato de objetivos:

- O objetivo principal deste estudo foi identificar se o **MR é utilizado como ferramenta de gestão de segmentos de baixa renda** no setor de varejo de eletrodomésticos.
- O objetivo secundário é investigar em quais parâmetros ocorrem as ações de relacionamento nesse setor: como é feita a segmentação da base de clientes; a ativação desses segmentos por meio de ações dirigidas; o papel do banco de dados; a gestão das informações sobre os clientes e das ações de relacionamento.

5.2 Abordagem de pesquisa

Como foi observado na revisão da literatura, as pesquisas sobre a baixa renda ainda são bastante recentes e em pouca quantidade. Não foram localizadas pesquisas acadêmicas com a abordagem do MR aplicado a esse segmento no Brasil; portanto, como um primeiro passo para a compreensão do objeto de estudo, propõe-se a realização de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória. Assim, o estudo empírico não terá características conclusivas: sua função será gerar idéias para estudos futuros e propiciar uma compreensão melhor do problema.

De maneira geral, em ciências sociais, faz-se a distinção entre o método quantitativo e qualitativo da seguinte maneira: o primeiro é usado para testar ou verificar uma teoria; o segundo é uma abordagem mais apropriada para desenvolver a teoria ou entender um processo. Ressaltam-se, também, os paradigmas de amplitude *versus* profundidade de uma pesquisa, na qual o primeiro é intrínseco ao método quantitativo, e o segundo, ao qualitativo; entretanto há muito debate e mesmo polêmica sobre a classificação da pesquisa em quantitativa e qualitativa. Rey (2002) aponta a polêmica da inseparabilidade do qualitativo e quantitativo. Para o autor, ao se utilizar o termo qualitativo, faz-se uma divisão mecanicista entre os dois momentos da construção do conhecimento, dessa vez convertendo em absoluto o momento da qualidade. Campomar (2005) afirma que a terminologia, a estrutura do pensamento, a visão e o processo da pesquisa qualitativa e quantitativa são totalmente distintos. Para o autor, pesquisadores de ambas as linhas procuram apresentar os comportamentos dos mercados ou como as organizações funcionam em relação a esses mercados.

Collis e Hussey (2005) preferem classificar a pesquisa em fenomenológica em vez de qualitativa e positivista no lugar de quantitativa. Isso, porque, segundo os autores, é possível para um paradigma positivista produzir dados qualitativos e vice-versa, todavia é comum associar um paradigma positivista à mensuração. Essa visão é corroborada por Triviños (1987) em seu livro **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. Uma abordagem conciliatória e, provavelmente, mais prática desses paradigmas é oferecida por Guimarães *et al* (2004). Os autores afirmam que a cisão entre pesquisa quantitativa e qualitativa, com ênfase na primeira, foi muito difundida nas ciências sociais a partir de meados do século XX, contudo, atualmente, diversos autores afirmam que, apesar de contribuírem para a busca do conhecimento de diferentes maneiras, elas podem ser complementares.

Kotler e Armstrong (1999) dizem que a pesquisa exploratória serve para reunir informações preliminares que ajudem a definir o problema e sugerir hipóteses. Aaker *et al* (2001) ressaltam a necessidade de uma fase exploratória para uma visão holística e clara sobre o problema. Malhotra (2001, p. 107) aponta a pesquisa exploratória como uma ferramenta não-conclusiva para gerar idéias e dados (Quadro 23).

Quadro 23: Tipos de pesquisa

Tipo de Pesquisa	Exploratória	Conclusiva	
		Descritiva	Causal
Objetivo	Melhor compreensão do problema. Gerar idéias.	Descreve características ou função do mercado.	Obter relações de causa e efeito
Características	Flexível e versátil. Normalmente é quando o processo se inicia.	Necessita da formulação prévia das hipóteses específicas.	Manipulação de uma ou mais variáveis independentes. Requer uma concepção planejada e estruturada.
Métodos de coleta de dados	Análise de dados secundários. Entrevistas com especialistas.	<i>Survey</i> . Painéis. Observações.	Experimentos.

Fonte: adaptado de Malhotra (2001, p. 107)

5.3 Técnica de pesquisa de campo: estudo de caso

Segundo YIN (1994, p. 4), a escolha da estratégia de pesquisa deve levar em conta três condições: o tipo da questão de pesquisa proposta, a extensão do controle do investigador sobre o comportamento dos eventos e o foco no contemporâneo em oposição aos eventos históricos. Por meio do Quadro 24, o autor mostra essas três condições e indica como cada

uma é relacionada a cinco estratégias de pesquisa principais em ciências sociais: experimentos, *surveys*, análise de arquivo, pesquisa histórica e estudo de caso.

Quadro 24: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

ESTRATÉGIA	FORMA DA PERGUNTA DE PESQUISA	REQUER CONTROLE DE EVENTOS COMPORTAMENTAIS	FOCA EVENTOS CONTEMPORÂNEOS
Experimento	como, por que	Sim	Sim
Survey	quem, o que, onde, quanto	Não	Sim
Análise de arquivo	quem, o que, onde, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa Histórica	como, por que	Não	Não
Estudo de Caos	por que, como	Não	Sim

Fonte: Yin (1994, p.6).

Segundo Yin (1994, p.6), perguntas do tipo: como...? por que...? São mais explicativas e favorecem pesquisas como estudo de caso, histórias e experimentos. Isso, porque tais questões lidam com ligações feitas no decorrer do tempo em vez de mera medição de frequência ou incidência. O estudo de caso é a estratégia preferida quando se examinam eventos contemporâneos e quando não se pode manipular comportamentos, que, portanto, devem ser observados em um contexto.

Yin (1994, p.13) define o estudo de caso como uma forma de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em um contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não estão claramente evidentes. Para Campomar (1991), o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudo de caso feitas por analogias de situações, respondendo principalmente às questões: por que...? como...?

Devido à natureza exploratória e à abordagem qualitativa do problema de pesquisa, além da necessidade de analisar os dados em um contexto particular que é a utilização do MR para o público de baixa renda em um ambiente de varejo de eletrodomésticos, escolheu-se o método de estudo de caso como o mais adequado para a abordagem do problema de pesquisa.

Para que se cumpra o objetivo deste estudo, requer-se a combinação de diversas fontes de evidência. Segundo Campomar (1991), no estudo de caso, pode-se determinar diferentes instrumentos para a coleta de dados, como literatura, documentos de arquivo, entrevistas, observação experiências e, mesmo, artefatos. Além disso, destaca-se o fato de a categoria varejista de eletrodomésticos estar concentrada na mão de grandes cadeias de lojas, como Casas Bahia, Ponto Frio,, Extra, Carrefour e Magazines Luiza. Como o tempo de especialistas desse segmento é bastante valioso e o acesso a eles bastante restrito, a técnica de estudo de caso mostra-se promissora para se conseguir ter acesso, com mais qualidade, ao conhecimento, experiência e às opiniões desses especialistas e, ao mesmo tempo, poder complementar e confirmar as declarações das entrevistas com documentos, materiais de comunicação das ações do MR fornecidos pelas empresas e coletados pelo pesquisador por meio de visitas aos canais, simulações de cadastro e investigação em banco de dados sobre o material promocional.

5.4 Desenho do estudo de caso

Segundo Yin (1994, p .4), o desenho de uma pesquisa de estudo de caso deve ter os seguintes componentes:

- A questão de pesquisa.
- As proposições do estudo, se houver: são as proposições que guiarão a coleta de dados e os assuntos que constituirão o tema da investigação.
- A unidade de análise, ou seja, o que será definido como caso.
- A lógica que ligará os dados coletados às proposições de estudo.
- O critério para interpretar os achados (o referencial teórico que será utilizado).

A questão de pesquisa desta dissertação foi definida anteriormente no tópico Problema de Pesquisa. As proposições e temas em estudo são provenientes do levantamento da literatura sobre o MR e oferecem os parâmetros para que se possa definir se existe ou não o MR no varejo de eletrodomésticos destinados à população de baixa renda. Os assuntos, como indicado no Quadro 25, estão divididos em quatro temas: tecnologia e banco de dados,

segmentação da base de clientes, a gestão do MR e a ativação desses segmentos por meio de ações dirigidas.

Quadro 25: Temas de abordagem

Tópicos	Conteúdos de abordagem
Tecnologia e Banco de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão e do banco de dados (ROCHA; VELOSO, 1999, p. 34; Vavra, 1993, p. 40). • Cadastro e nível de conhecimento do cliente (DAY, 2001, p. 129; ROCHA; VELOSO, 1999, p. 56; SHAPIRO; SVIOKLA, 1994). • Integração e coordenação do conhecimento sobre o cliente em todas as partes da organização, incluindo áreas como Recursos Humanos e Tecnologia (GRÖNROOS, 1995, p. 242; DAY, 2001, p. 129; VAVRA, 1993, p. 48).
Segmentação da base de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de segmentação da base de clientes (ROCHA E VELOSO, 1999, p.20) • Existência de algum tipo de diferenciação dos clientes (CARDOSO; GONÇALVES FILHO, 2001, p. 36; RUST e e, 2001, p. 190).
Gestão do MR	<ul style="list-style-type: none"> • Modo de fazer a gestão de relacionamento com o cliente. • Responsabilidade centralizada pelo programa de relacionamento (ROCHA; VELOSO, 1999, p. 56). • Orientação para o relacionamento em todas as partes da organização (DAY, 2001, p. 129). • Existência de uma gestão do ciclo de vida do cliente e da evolução do relacionamento (GRÖNROOS, 1995, p. 165; GUMMESSON, 2005; D'ANGELO e e, 2006). • Venda cruzada (CARDOSO; GONÇALVES FILHO, 2001, p. 45-48). • Critérios, modelos, medidas de lealdade (CANNIE, 1995, p.14; DAY, 2001, p. 127; BOTELHO; URDAN, 2005).
Ações de marketing dirigido	<ul style="list-style-type: none"> • Personalização da proposta de valor /sob medida para o segmento (VAVRA, 1993, BRETZKE, 1999, p. 28; LEVY; WEITZ, 2000, p. 289-290; NONAKA, 2000, p.47; DAY, 2001, p. 158; MELO 2002, p.14; CRESCITELLI, 2003, p. 35; LEITE, 2004, p. 65; D'ANGELO e e, 2006, p. 9). • Programa formal de relacionamento com o cliente • Tipos de ações dirigidas • Ações de retenção, fidelização, e ações de recuperação de clientes perdidos (RUST e e, 2001, p. 45). • Programação dos pontos de contato e canais de relacionamento (VAVRA, 1993, p. 40). • Integração do banco de dados com iniciativas focadas em marcas, publicidade, promoções ou eventos especiais (SCHMITT, 2004, p. 26), • Interatividade de comunicação (DAY, 2001, p. 158, ROCHA; VELOSO, 1999, p. 56; VAVRA, 1993, p. 40).

Fonte: elaborado pelo autor

Na seqüência, deve-se definir a unidade de análise, ou caso. Os estudos de caso podem ser constituídos com enfoques em pessoas, processos, eventos, fenômenos ou organizações. Para esse estudo, as unidades de análises definidas serão as bandeiras de varejo de eletrodomésticos que atendem a população de baixa renda e atuam no estado de São Paulo. As principais redes varejistas de eletrodomésticos do país atendem a essa configuração. Dentre elas, destacam-se as bandeiras Casas Bahia, Ponto Frio, Extra Eletro, Carrefour, Marabraz e Magazine Luiza.

Outra questão importante para o desenho da pesquisa é a definição de número de casos estudados. Para Yin (1994, p. 38), há distinções entre estudos de caso único e estudo de casos múltiplos. O caso único é um desenho apropriado a várias circunstâncias. Primeiro, quando o estudo de caso representa um caso crítico para avaliar uma teoria; segundo, se o caso representa um exemplo extremo e único; terceiro, se ele é um caso revelador em relação ao tema. Para Yin (1994, p. 45), no estudo de caso múltiplo, cada caso deve servir a um propósito específico ao escopo geral da pesquisa. Segundo Campomar (1991), o uso de mais de um caso deverá ser determinado pela conveniência e oportunidade, e não para aumentar a possibilidade de inferências. Como a pesquisa tem uma natureza descritiva, a proposta é investigar mais de uma empresa para que se possa traçar uma visão mais ampla e holística da questão de pesquisa; no entanto ressalta-se que cada uma das bandeiras que serão alvo da abordagem do pesquisador possui culturas organizacionais, escala de operações e estratégias de negócio muito distintas, por isso não se pode fazer inferências a partir dos casos estudados.

Quanto à lógica que ligará os dados coletados às proposições de estudo e o critério para interpretação dos achados, será utilizado o referencial teórico do MR.

O instrumento de coleta de dados será o protocolo. Segundo Campomar (1991), em um estudo de caso, é imprescindível a preparação de um protocolo relacionado às atividades que serão realizadas e os procedimentos que serão seguidos. O protocolo é mais que um instrumento pois contém os procedimentos e as regras gerais que deverão ser seguidos. A função do protocolo é aumentar a confiabilidade da pesquisa ao servir como guia ao investigador durante as atividades do estudo. Segundo Yin (2001, p. 89), o protocolo deve ser composto das seguintes seções:

- visão global do projeto: para informar acerca dos propósitos e cenário em que será desenvolvido o estudo de caso. Essa seção pode envolver também a literatura referente ao assunto;
- procedimentos de campo: que envolvem acesso às organizações ou informantes, material e informações gerais sobre procedimentos que serão desenvolvidos;
- determinação das questões: elas não são propriamente as que deverão ser formuladas aos informantes, mas constituem essencialmente lembranças acerca das informações que devem ser coletadas e devem estar acompanhadas das prováveis fontes de informação; guia para a elaboração do relatório.

5.5 Escolhas metodológicas da pesquisa de campo

Webster e Watson (2002) afirmam que não existe uma “receita de bolo” para investigar uma teoria. Por isso, cada pesquisa deve ser modelada de acordo como os objetivos e o problema de pesquisa estudado. Com base nesse preceito e na revisão da literatura sobre o objeto de pesquisa, apresenta-se o Quadro 26, com o desenho do projeto de pesquisa empírica. O quadro constitui um resumo das escolhas metodológicas apresentadas neste capítulo.

Quadro 26: Desenho do projeto de pesquisa empírica

Objetivos de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • identificar se o marketing de relacionamento é utilizado como ferramenta de marketing pelas empresas de varejo de eletrodomésticos junto às camadas de baixa renda da população.
Abordagem de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitativa e exploratória
Técnica de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de caso
Temas/Áreas de abordagem	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia, banco de dados e cadastro • Segmentação da base de clientes • Gestão do MR • Ações de marketing dirigido
Unidade de análise	<ul style="list-style-type: none"> • Bandeiras de varejo de eletroeletrônico presentes no estado de SP • Caso múltiplos
Instrumento de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo

Fonte: elaborado pelo autor.

Capítulo 6

6 RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA E ANÁLISE CONSOLIDADA

Conforme indicado no capítulo 4, o método de pesquisa de campo utilizado foi o de estudo de caso. As informações coletadas para a construção de cada caso foram baseadas em entrevistas em profundidade, documentos disponibilizados pela empresa, compilação de material promocional referente às ações de marketing dirigido, visitas aos pontos-de-venda e simulações de cadastro no banco de dados das empresas.

Por se tratar de uma pesquisa referente à forma de atuação da empresa, e não apenas sobre a opinião de especialistas acerca de assuntos conceituais ou genéticos, notou-se resistência das empresas consultadas em abrir em detalhes informações sobre estratégias, métricas e variáveis de análise do banco de dados. A primeira providência para facilitar o acesso a informações foi o compromisso de sigilo da identidade do respondente e de sua empresa. Além disso, profissionais de marketing e *trade-marketing* de empresas fabricantes de eletrodomésticos foram consultados sobre suas experiências para a obtenção de informações das redes varejistas. Esses profissionais enfatizaram suas dificuldades de acesso a informações e destacaram que até hoje não há informações de *sell-out* do mercado brasileiro devido à resistência das maiores empresas de varejo à entrada de auditoria do instituto ACNielsen. O meio encontrado para conhecer em detalhes as ações de relacionamento realizadas pelas empresas pesquisadas, verificar a consistência das declarações fornecidas pelos profissionais entrevistados e identificar lacunas na estratégia de relacionamento foi confrontar as informações obtidas das empresas com as campanhas de marketing dirigido efetivamente realizadas. As informações obtidas nesse processo de pesquisa possibilitaram a confecção dos dois casos que serão analisados a seguir.

Na subseção 6.1, será apresentado o Caso da Rede A. Uma das quatro maiores varejistas de eletrodomésticos do país, com forte presença no interior de São Paulo e em outros estados. A maior parte das informações para a construção desse caso foi disponibilizada por meio do programa de auxílio a trabalhos acadêmicos. O canal de contato para o encaminhamento de

perguntas e pedidos de informação foi a assistente direta da presidência que respondia, por meio eletrônico, às perguntas dirigidas a especialistas e aos pedidos de informações.

Na subseção 6.2, será apresentado o caso da Rede B. Trata-se de uma das maiores companhias de varejo nacional posicionada para atender o público de baixa renda. Em acordo efetuado entre o pesquisador e a empresa, sua identidade e os nomes dos entrevistados serão mantidos em sigilo neste estudo acadêmico.

Na subseção 6.3, os resultados da pesquisa de campo serão consolidados e analisados de forma crítica segundo a experiência do pesquisador e os aprendizados provenientes da literatura estudada. Essa etapa servirá de suporte às conclusões que seguem na próxima seção.

Na seção 7, haverá um resgate dos objetivos de pesquisa propostos. Os achados da pesquisa empírica serão confrontados com a literatura de marketing de relacionamento para identificar acordos e desacordos da prática dos varejistas com a teoria estudada. Além disso, serão apresentadas as limitações deste estudo e sugestões para pesquisas futuras.

6.1 Caso Rede A

A Rede A é uma tradicional empresa do setor varejista com 51 anos de atuação (fundada em 1957) e 361 pontos-de-venda físicos. Apresenta-se hoje na terceira posição no varejo nacional e é a segunda maior rede de comércio eletrônico do país. Possui mais de 10.000 colaboradores diretos, está presente em 270 municípios em sete estados do país: São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Goiás.

O grupo de que a Rede A faz parte, constituído em uma *holding*, controla três vertentes de negócios: a Divisão Veículos, *Factoring* e a Rede A que, por sua vez, controla uma corretora de seguros, uma empresa de crediário e um consórcio.

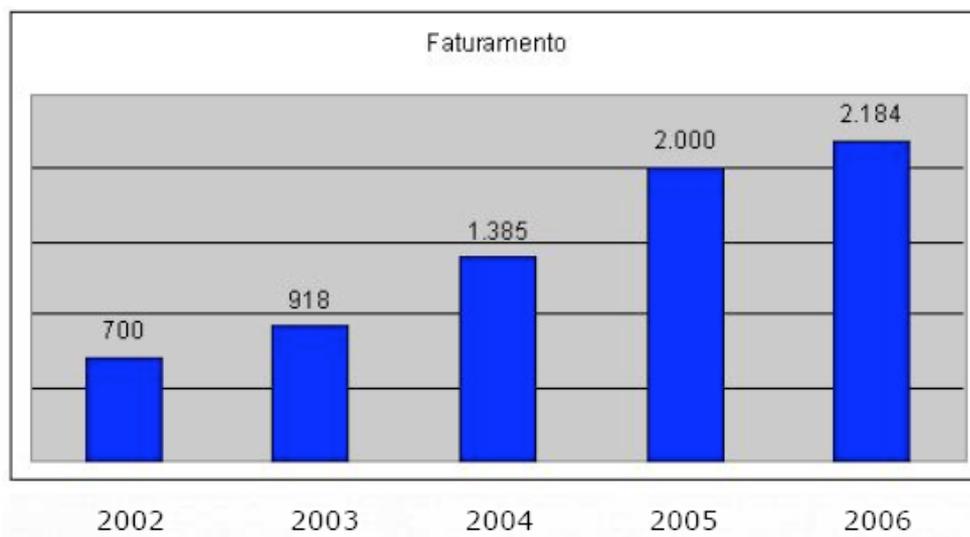
Uma das principais estratégias da empresa é a sua diversificação de canais de venda ao consumidor. Sua estrutura de vendas e segmentação de consumidores está organizada nos seguintes canais. Lojas convencionais, Lojas Virtuais, Lojas de Shopping, Televendas, *Website* e *Lounge*, que é mais uma canal de imagem do que propriamente de vendas. O canal de lojas convencionais foi o foco do estudo desta dissertação por seu público-alvo e porque, como foi constatado posteriormente, ele é o canal-foco das ações de marketing de relacionamento.

A Rede A comercializa refrigeradores, televisões, fogões, móveis, utensílios domésticos em geral, podendo ser subdivididos em lar (móveis, presentes, bebê, cama, mesa e banho), lazer (*hobbies*, *fitness*, cine-foto e brinquedos), linha marrom (equipamentos de som e imagem), eletrodomésticos (linha branca), telemática (telefonia e informática), entre outros. O *mix* de produto, em proporção da venda, se divide da seguinte forma:

- 22% linha marrom
- 34% móveis
- 26% linha branca
- 28% outros (brinquedos, *hobby* e lazer, cama, mesa e banho etc).

Como 80% de suas vendas são a prazo, o faturamento vem crescendo de forma contínua nos últimos anos, o que se pode verificar no gráfico 1.

Gráfico 1: Faturamento da Rede A em 2002-2006



Fonte: Rede A

Um caso raro no setor varejista com o foco na Baixa Renda, a Rede A foi a única empresa identificada em ter um programa perene de relacionamento com uma parcela de seus clientes.

O projeto começou em 1998, quando a empresa percebeu a importância de manter uma base de dados para a identificação dos clientes. Após a contratação de uma consultoria, verificou-se que havia um perfil de clientes que comprava com certa frequência e pagava sem atrasos. Esse segmento era constituído de 150 mil pessoas e representava pelo menos 15% do faturamento da empresa. Em conjunto com sua agência de publicidade, a empresa denominou esse consumidor de Cliente Ouro.

Atualmente, o segmento de Clientes Ouro é alvo prioritário da maior parte das ações de relacionamento; recebe facilidades de compra, isenção de tarifas e taxas para aquisição de produtos financeiros. É o único segmento de clientes que se beneficia de um programa de relacionamento, e não de ações pontuais de marketing dirigido.

Veremos a seguir uma radiografia do marketing da empresa do ponto de vista do marketing de relacionamento: a gestão da tecnologia e do banco de dados, os critérios de segmentação da base de clientes, a gestão de MR e as principais ações de marketing dirigido realizadas pela empresa.

a) Tecnologia, banco de dados e cadastro

Todo o processamento de dados da Rede A é centralizado em equipamento Mainframe IBM, localizado em Franca. As lojas possuem servidores ligados em rede e dependem do equipamento central nos seguintes aspectos: consulta de clientes de outra região, consulta de produtos, envio de informações do movimento diário, recebimento do resultado das atualizações das vendas. Os sistemas atuais utilizados na central e nas lojas são desenvolvidos por equipe interna. As bases de dados do comércio eletrônico e das lojas físicas ainda estão sendo conjugadas para unificar o cadastro dos clientes e permitir a adoção de ferramentas do CRM.

Não há um *software* específico para o relacionamento. As ações de marketing dirigido são gerenciadas com a ajuda de *softwares* convencionais, como o Excel e o Access. A justificativa para essa decisão, segundo palavras da especialista, é que a preocupação com o *software* deve ser posterior à estruturação do programa de relacionamento com o cliente:

Hoje, a maioria das empresas que tem o foco no cliente está trabalhando desta forma: estruturando o relacionamento para depois implantar uma ferramenta específica. Durante muito tempo, o processo era inverso, fazendo com que muitas empresas desperdiçassem seu investimento por não saberem o que fazer com a ferramenta.

A Rede A possui um banco de dados de aproximadamente 10 milhões de cadastros. Mesmo sem realizar a compra, o consumidor pode ser cadastrado nos lojas convencionais, virtuais, na internet e televendas. A empresa mantém uma política de incentivo ao cadastramento, como a realização de sorteios.

De acordo com a empresa, na esfera do marketing de relacionamento, o banco de dados é mantido para cumprir as seguintes funções:

- capturar e analisar dados para a geração de ações;
- segmentação de clientes baseada no comportamento de compra;
- listagem de clientes e análise de recursos;
- desenvolvimento e produção de mala-direta;
- ações de relacionamento.

Não foi possível ter acesso às variáveis de análise do banco de dado, porém, ao se verificar o formulário de cadastro indicado no Quadro 27, nota-se a limitação das informações coletadas nos dados de identificação pessoal e dados demográficos. Não há requisição de informações sobre escolaridade, situação de moradia, pessoas com quem mora, posse atual de bens, hábitos de mídia, hábitos de lazer etc.

Quadro 27: Dados para Cadastro na Rede A

CADASTRO	Nome completo: Como gosta de ser chamado (a) E-mail: CPF: CEP:
INFORMAÇÕES PESSOAIS	Sexo: masculino; feminino Data de Nascimento: Estado Civil: solteiro, casado, separado, divorciado, viúvo RG:
ENDEREÇO	CEP Endereço Número Complemento Bairro Cidade ESTADO
TELEFONE	Residencial: DDD + Fone Comercial: DDD + Fone Celular Celular: DDD + Fone
BOLETINS	Opção: “Desejo receber boletins com ofertas, promoções e informações”

Fonte: Elaborado pelo autor

b) Segmentação da base de dados

O público-alvo da Rede A varia de acordo com o canal:

- Lojas convencionais e virtuais: são os estabelecimentos físicos completos com estoques e produtos em exposição cujo público-alvo são homens e mulheres, das classes C e D, com idade acima de 25 anos. As lojas denominadas virtuais são lojas físicas, sem produtos, mas com computadores com acesso ao *website* da Rede A. São

lojas de porte bem menor para se encaixar na realidade de custo de municípios pequenos ou regiões urbanas que não comportariam uma loja no formato tradicional.

- *Televendas*: criado em 1999, o *televendas* é um ponto de contato de vendas e solução de dúvidas em relação aos produtos disponíveis aos clientes. Pelo 0800, a empresa pode estabelecer uma comunicação ativa com a sua base de clientes ou atuar de forma receptiva. O público-alvo desse canal é a classe B
- *Lojas de Shopping*: são as estruturas de vendas localizadas em shopping centers. Seu público-alvo são as classes A e B.
- *Lounge*: quiosques móveis de apresentação e venda de produtos interligados ao sistema *web* de vendas da empresa. Possui um ponto físico de mais ou menos 20m² e são colocados em locais com grande movimentação de público, como shoppings, feiras e eventos. Sua função, além de comercial, é fortalecer a imagem de marca entre o público com potencial de compra na internet.
- *Website*: canal virtual de vendas, foca pessoas da classe AB, homens e mulheres, com um perfil mais jovem – acima de 20 anos.

O consumidor típico da Rede A é majoritariamente do sexo feminino, com idade entre 41 a 50 anos, como se pode observar no Quadro 28 sobre o perfil demográfico dos clientes da rede.

Quadro 28: Clientes da Rede A em Números

SEXO	%	% Acumulado
Feminino	51,4	51,4
Masculino	43,9	95,3
Outros/Pessoa Jurídica	4,7	100,00
Total	100,0	
FAIXA DE IDADE	%	% Acumulado
Menor de 18 anos	0,4	0,4
De 18 a 24 anos	10,0	10,6
De 25 a 30 anos	11,1	22,0
De 31 a 40 anos	25,9	48,5
De 41 a 50 anos	28,2	77,4
De 51 a 60	14,8	92,6
De 61 a 70	4,6	97,3
Acima de 70 anos	2,6	100,00
Total	97,5	
System	2,5	
ESTADO CIVIL	%	% Acumulado
Casado	58,1	58,1%
Solteiro	30,9	89,9
Viúvo	3,6	92,6
Separado	3,0	95,6
Outros	4,4	100,00
Total	100,0	
SEXO E ESTADO CIVIL	%	% Acumulado
Mulher Casada	28,1	28,1
Mulher Solteira	16,8	44,9
Viúva	3,2	48,1
Mulher Separada	1,9	50,0
Mulher – Outros EC	1,4	51,4
Homem Casado	28,6	80,1
Homem Solteiro	13,1	93,2
Viúvo	0,3	93,4
Homem Separado	1,1	94,5
Homem – Outros EC	0,9	95,3
Outros	4,7	100,0
FAIXA SALARIAL	%	% Acumulado
Sem salário	0,4	0,4
Até R\$ 262 – Classe E	3,1	3,5

De R\$ 263 a R\$ 496 – Classe D	9,9	13,4
De R\$ 497 a R\$ 1.064 – Classe C	39,4	52,9
De R\$ 1.065 a R\$ 1.770 – Classe B2	20,0	72,9
De R\$ 1.771 a R\$ 2.943 – Classe B1	15,7	88,6
De R\$ 2.944 a R\$ 5.554 – Classe A2	11,1	99,6
Acima de R\$ 5.555 – Classe A1	0,4	100
Total	100	

Fonte: Rede A

A Rede A trabalha com segmentos numerosos de clientes. Esses segmentos são definidos por variáveis, como situação de adimplência, frequência de compra, idade e sexo conforme a declaração de especialista da empresa:

Existe a segmentação de clientes, mas não são grupos pequenos. A segmentação está mais ligada a fatores como idade, número de compras efetuadas e classificação do cliente como ouro, ativo e inativo. Cada grupo apresenta suas características peculiares e o departamento de marketing de relacionamento utiliza ações específicas para cada grupo.

Apesar de apresentar como alvo de ações de públicos compostos de mulheres, jovens, pessoas de melhor idade, a segmentação mais praticada pela Rede A considera basicamente os grupos de clientes formados de acordo com a frequência de consumo. São quatro segmentos principais:

- Clientes novos: clientes que compraram pela primeira vez
- Clientes inativos: que não compram há mais de 12 meses.
- Clientes potenciais a Ouro: já possuem o perfil e/ou está prestes a preencher o perfil Ouro.
- Clientes Ouro: considerado o melhor cliente da Rede A. Para se encaixar nesse segmento, o consumidor deve ter um histórico de sete compras e R\$ 2.000,00 liquidados. Além disso, seu maior atraso deve ser menor do que 31 dias e não possuir nenhuma ocorrência restritiva (SPC ou incobrável). Esse consumidor também deve estar com o cadastro atualizado.

Essa classificação funciona tanto para lojas físicas, quanto para lojas virtuais. Apesar de o Cliente Ouro também comprar pela internet (uma pequena parte), há uma classificação para os melhores clientes do *site*. Esse cliente é chamado internamente na empresa como Cliente

Vip, mas essa nomenclatura ainda não foi divulgada oficialmente, pois há, apenas, algum tratamento diferenciado em relação ao cliente normal do portal.

No Quadro 29, a Rede A destaca a importância do segmento de Clientes Ouro. Pessoas pertencentes a esse segmento possuem um *ticket* médio 18,5% superior ao cliente comum das lojas convencionais.

Quadro 29: Ticket Médio de Compra por Canal

ORIGEM	TICKET MÉDIO
Lojas Convencionais	R\$ 270,00
Sites de compras	R\$ 390,00
Cliente Ouro	R\$ 320,00

Fonte: Rede A

c) Gestão do MR

Existe um departamento de Marketing de Relacionamento exclusivo para analisar e implementar estratégias diferenciadas em cada segmento de clientes. Segundo eles mesmos afirmam, a função dessa área é fidelizar por meio do contato direto com os seus clientes. Essa motivação por fidelizar se deve a alguns fatores: o custo de adquirir um novo cliente é cinco vezes superior ao de mantê-lo satisfeito com a empresa; a lucratividade por cliente tende a aumentar ao longo do tempo; é que um cliente verdadeiramente envolvido com a empresa não a abandonará por promoções eventuais do concorrente. A intenção é fazer da Rede A o foco do cliente e vice-versa, no entanto não foi possível verificar se eles conseguem comprovar essas afirmações por meio de análises objetivas do banco de dados ou pesquisas da Rede A, ou se esses argumentos são apenas verbalizações referentes à filosofia e cultura da empresa.

As áreas de atuação do Departamento de Marketing de Relacionamento são as seguintes:

- Fidelização de clientes: ativação de clientes e aumento do *ticket* médio.
- Mala-direta: focada em clientes mais frequentes, essas ações de relacionamento e vendas segmentadas incluem envio de tablóides.
- Operação Bumerangue: programa de ativação de clientes que premia o vendedor.
- Concurso cultural.

- Atualização cadastral.
- Estratégias de comunicação dirigida com clientes.
- Estudos e análise de perfil.
- Estabelecimento de metas de clientes.

A empresa define o CRM como o conjunto de estratégias realizadas para manter o relacionamento com seus clientes. Envolve ações como mala-direta, telemarketing, dias especiais de reconhecimento (como o Dia Ouro), ações no ponto-de-venda, brindes, promoções especiais, vantagens exclusivas para os Clientes Ouro, como prazo de pagamento prolongado e crédito pré-aprovado.

Ao apresentar as ações dirigidas realizadas pela empresa, percebe-se pouca distinção entre as atribuições do marketing direto e o conceito de CRM apresentado pela Rede A. Não fica claro o que é ferramenta de comunicação e o que é estratégia de gestão dos segmentos, como se pode observar na declaração abaixo:

As ações de Marketing Direto são diversas; englobam tele marketing e mala-direta por *status* de clientes (inativos, ouro, novos etc.), por perfil (sexo, renda, idade, estado civil etc), promoções, para inaugurações, reinaugurações e outros eventos.

Segundo a empresa, a Rede A é uma das poucas companhias que deixam disponível parte das informações do banco de dados para a equipe de campo. O sistema funciona da seguinte maneira: estabelecendo critérios de pesquisa, o vendedor pode trabalhar grupos específicos. Por exemplo, caso a loja receba um novo aparelho de *home theater*, o gerente da loja pode verificar quais clientes compraram recentemente uma televisão e, por meio de mala-direta ou telefone, oferecer o produto. Ou então, caso queira fazer uma ação mais ampla, pode visualizar os clientes que possuam crédito pré-aprovado.

d) Ações de marketing dirigido

Entre as atividades de marketing da Rede A, destaca-se a predominância das ações de comunicação em mídias de massa em relação à utilização de abordagem e veículos mais segmentados:

Nossas campanhas são majoritariamente voltadas para a mídia de massa, mas existem sim ações voltadas para públicos segmentados. Estas ações são desenvolvidas especificamente para clientes de internet, Clientes Ouro, clientes da Melhor Idade.

A comunicação é dirigida de acordo com a variedade de clientes e variedade de perfis, mantendo sempre o padrão de *layout* e identidades próprios. Essas ações seguem, sobretudo, os perfis previamente citados. Além disso, a comunicação pode ser segmentada de acordo com objetivos específicos:

- Vendas de produtos específicos.
- Convites para determinadas ações (promoções, cursos etc.).
- Ocasões especiais (inaugurações, reinaugurações, aniversário da loja).
- Relacionamento (aniversário, reconhecimento, recompensa etc.).

Dentre as atividades sob a alçada do marketing de relacionamento, a Rede A destaca duas: o Programa Cliente Ouro e a Operação Bumerangue.

A princípio, os Clientes Ouro apenas recebiam um cartão de identificação e alguns poucos benefícios. Atualmente, esses clientes podem aderir ao Cartão Ouro Rede A, cujos benefícios são a concessão de crédito pré-aprovado, a opção de parcelar a compra em até 12 vezes com a primeira parcela para 60 dias após a data da compra. Além disso, não há uma data de vencimento preestabelecida. Os juros aplicados aos vencimentos não são fixos, variam de acordo com a política promocional da empresa. Os Clientes Ouro também não têm custos de adesão ao adquirir um consórcio e não enfrentam filas nos caixas.

A maior ação destinada ao Cliente Ouro é o Dia de Ouro. Em datas predeterminadas, geralmente um domingo, a Rede A abre as portas das lojas apenas para pessoas desse segmento. Além de ofertas, o consumidor tem a sua disposição alimentação, música ao vivo e outras atividades, sobretudo, entretenimento para as crianças. Há ações, como tapete vermelho nas lojas, café da manhã e brindes. Caso o cliente não possa ir à loja no domingo, ele ainda pode aproveitar as ofertas durante a semana. O convite é feito por mala- direta e *call center*, mas há comunicação na mídia por meio de assessoria de imprensa. O objetivo da ação é reconhecer e recompensar os Clientes Ouro com um dia memorável, estreitando o

relacionamento com eles e impulsionar as vendas. Segundo a empresa, a porcentagem de clientes que comparecem chega a 12% nos dias úteis, e a 8% nos finais de semana, e a maioria realiza algum tipo de compra. Na ação de agosto de 2007, foram convidados 500 mil clientes.

Existe uma outra atividade robusta sob o guarda-chuva do MR da empresa, porém a ação é direcionada aos vendedores, e não ao público final. A Operação Bumerangue é uma campanha de incentivo interno e surgiu pela necessidade de transmitir ao colaborador o foco do produto para o cliente e incentivar a fidelização.

Os objetivos da Operação Bumerangue são:

- Fidelizar o cliente, por meio do aumento de sua ativação;
- resgatar clientes inativos;
- conquistar novos clientes;
- manter clientes, aumentando sua frequência e o gasto médio;
- aumentar o gasto médio dos clientes ouro, aumentando sua participação;
- expandir a base de clientes ouro
- definir o público-alvo: gerentes regionais, gerentes de loja, encarregados, vendedores, equipe de apoio.

Nesse programa, cada loja possui uma meta de ativação de clientes distintos, que varia conforme a capacidade de cada uma delas. Os pontos de clientes adquiridos pela loja são liberados no fim do mês somente se a meta estabelecida de ativação de clientes da loja for atingida. Todos os meses, a meta de cada loja mudará em função da sazonalidade das vendas. Tais metas são publicadas mensalmente no *site* da campanha: operacaobumerangue.com.br e na intranet. Os pontos liberados podem ser trocados por prêmios de um guia de produtos. Os participantes poderão trocar os pontos após a liberação ou acumulá-los para trocar por outros prêmios. Além dos prêmios do guia, os funcionários concorrem a prêmios extras, como viagens. Para cada venda realizada aos clientes novos, inativos ou Ouro, o vendedor ganha 200 pontos. No caso do Cliente Ouro, os pontos são contados em dobro em qualquer compra, independente do valor.

A Operação Bumerangue é realizada em parceria com fornecedores para incentivar os funcionários a venderem os produtos dos parceiros. São oferecidos pontos extras aos colaboradores em função da venda dos produtos participantes da campanha. Esses pontos podem ser trocados por prêmios da própria Operação ou então por prêmios oferecidos pelos parceiros. A comunicação da participação do parceiro na operação se dá mediante informativos, *site*, cartazes e *rankings* atualizados diariamente para os funcionários acompanharem seus desempenhos nas vendas.

Ao ser questionada sobre a existência de experiências mais personalizadas de marketing de relacionamento, a especialista aponta para ações “segmentadas” pelo calendário de datas festivas e promocionais, e não para atividades com o intuito de atender perfis individuais ou microssegmentos:

Sim (há experiências de consumo personalizadas). Nossas promoções sazonais são a maior prova disso, como o Dia das Mães, aniversários, *halloween*, Dia dos Pais, Dia das Crianças, os Imbatíveis (campanha com foco em jovens para o público do *site*).

O fato de parcelas da clientela serem ativadas em datas comemorativas aproxima essas ações de comunicação do calendário da mídia de massa em detrimento de uma gestão individualizada das necessidades.

6.2 Caso Rede B

A rede B está entre os maiores grupos de varejo de móveis, eletro-eletrônicos, equipamentos de informática e celulares do país. Opera com aproximadamente 560 lojas, em três regiões em 10 estados: Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul. Em 2006, foram comercializados 31,7 milhões, provenientes de três mil fornecedores que atendem a rede.

Com uma abordagem singular do público de baixa renda, a Rede B é considerada um exemplo de inovação, principalmente em soluções para a avaliação e concessão de crédito.

Em relação à estratégia de massa, a Rede A destaca-se mais por sua abordagem de comunicação de massa do que pelas ações de marketing dirigidas.

Sua principal ferramenta de relacionamento com o cliente é o carnê ou cadernetas de compra a crédito, que permitem que clientes de menor renda possam adquirir produtos de maior valor por meio de parcelas que caibam no orçamento mensal. Toda vez que o cliente retorna à loja para pagar a parcela do financiamento, há uma nova oportunidade de se comunicar com o consumidor no ambiente de loja e promover novas vendas de produtos ou de serviços financeiros. A utilização de um processo operacional, como o pagamento por carnê, - uma ferramenta, aliás, de relacionamento-, permite economizar os altos custos de criação, produção e envio de malas-diretas ou mesmo das chamadas telefônicas. Não obstante, há limitações para a personalização de ofertas e ativação de segmentos específicos de clientes.

O relatório das informações coletadas no caso da Rede B seguem uma estrutura muito semelhante ao do caso anterior. No início, falar-se-á da estratégia de tecnologia e uso de banco de dados; na seqüência, será relatado o perfil econômico do público-alvo e a forma como a empresa lida com a segmentação da base de clientes; a seguir, será comentada a gestão centralizada das atividades do MR e a medida de fidelização utilizada pela empresa; para concluir, serão apresentadas as ações de marketing dirigido.

a) Tecnologia e banco de dados

A tecnologia na Rede B tem, como principais funções, aumentar a produtividade, diminuir custos operacionais e, ao agilizar o atendimento com diminuição de espera para a concessão de crédito, pretende ampliar a satisfação do cliente. Há, também, uma grande preocupação em evitar fraudes. Existe um banco de dados centralizado de todos os nomes e empresas associadas a fraudes ou tentativas de fraude em todas as lojas.

A empresa emprega 0,8% das suas receitas em tecnologia. O controle das informações é considerado um assunto estratégico da empresa. Por questões de custo e segurança, a empresa não utiliza fornecedores de sistema terceirizados, pois ela desenvolve suas próprias soluções.

Todas as informações sobre os clientes são centralizadas em um banco de dados, mas são disponibilizadas para todas as lojas. As informações são armazenadas independentemente da concretização da compra. Além de informações pessoais, histórico de compras e pontuação de crédito, a Rede B mantém registros sobre os traços de personalidade de seus clientes.

Até 1995, os clientes e vendedores preenchiam o formulário de cadastro manualmente e o entregavam ao departamento de crédito para ser datilografado. A primeira evolução foi transferir o cadastro de clientes para o computador. A segunda etapa foi a digitalização de todos os materiais relacionados ao cliente. Com isso, a Rede B pode examinar qualquer informação por cliente, lojas, número de contato e analista de crédito no nível do documento que serviu de fonte.

Atualmente, a empresa possui um banco de dados com aproximadamente 30 milhões de cadastros. Estima-se que 30% dos contratos de venda processados mensalmente pelo sistema sejam de novos cadastros.

O foco do sistema está no controle e na melhoria da eficiência dos processos operacionais. No caso do marketing, como a principal ênfase é o investimento em mídia de massa, o grande foco tecnológico para a área é vincular a venda às ações de comunicação no ponto-de-venda. Por meio desse sistema, as lojas podem identificar a produtividade e lucratividade de cada campanha e as vendas dos produtos destacados. A intenção, portanto, é mensurar a eficiência das campanhas de mídia e agilizar as decisões do marketing conforme a resposta do

consumidor no ponto-de-venda. Por isso, a gestão individualizada do relacionamento do cliente para gerar ações de marketing personalizadas não é o foco do banco de dados.

Os cadastros são feitos em todas as lojas e, a cada nova compra, há oportunidade de recolhimento de novas informações. A prioridade é a coleta de informações referentes às condições de financiamento.

b) Segmentação da base de clientes

Apesar de vender a todas as classes sociais, o público-alvo da Rede B são os consumidores de baixa renda. Em termos socioeconômicos, trata-se de pessoas e famílias das classe C, D e E. A maior parte de seus consumidores não possui declaração de renda; 70% de seus clientes não têm nenhum tipo de renda formal ou consistente, por isso necessitam de uma estrutura de concessão de crédito formatada para atender suas realidades. Os clientes da Rede A têm uma renda média mensal de dois salários mínimos. Em sua maioria, moram em áreas urbanas densamente povoadas.

Segundo os entrevistados, a empresa costuma trabalhar com o público de baixa renda como um todo. Há ações por segmento, como mulheres e inadimplentes, mas os segmentos não são acompanhados e analisados de forma perene. Nas palavras de um dos entrevistados, “não há segmentos fixos”. Ressalta-se que os diversos segmentos de clientes são tratados de forma independente entre si; não há uma relação escalonada e estruturada entre um segmento e outro, também não se nota um fio condutor que auxilie a distinguir hierarquicamente segmentos de maior e menor vínculo com a empresa. Essa situação sinaliza a não-existência de um programa consistente de marketing de relacionamento, como observado na Rede A e seu Programa de Clientes Ouro. Segundo os especialistas entrevistados, a forma como a área de marketing trabalha o banco de dados decorre de necessidades específicas: as ações de marketing dirigido são desenvolvidas caso a caso em decorrência do filtro de informações.

c) Gestão do Marketing de Relacionamento e CRM.

De acordo com os entrevistados, as ações de marketing de relacionamento são sempre desenvolvidas, coordenadas e medidas pela matriz, embora não exista um departamento específico de marketing de relacionamento na empresa. A atividade do MR é atribuída a um

grupo de profissionais que analisa a base de dados e desenvolve ações segmentadas. Como se pode ver na declaração da especialista entrevistada, não há ações de marketing dirigido que se originem a partir da loja:

Existe uma equipe aqui dentro do departamento de marketing que pensa e controla as ações de marketing de relacionamento (...) Todas as ações são centralizadas e coordenadas pela Matriz. Somente ações de promoção de loja são liberadas pelo gerente, não as de marketing dirigido.

É de notar que as ações de marketing direto dessa empresa são formatadas pontualmente. As atividades predominantes procuram atingir fins específicos do negócio como a venda de produtos financeiros e reversão da inadimplência, por conseguinte não se verifica um programa contínuo de contato com um determinado segmento por meio de ações integradas de comunicação. A gestão do relacionamento com o cliente de baixa renda está mais presente no posicionamento da companhia e nos serviços adicionais prestados ao consumidor do que em ações de marketing dirigido ou atividades provenientes do banco dados.

Esse foco em relacionamento está expresso, por exemplo, na qualidade do atendimento em todas as etapas da experiência do consumidor com a marca. Segundo a entrevistada, o grande diferencial do vendedor da Rede B em relação à equipe comercial das outras redes é a paciência e o preparo do vendedor para orientar a escolha do consumidor. A empresa prefere contratar os vendedores localmente, devido ao vínculo natural dos funcionários com os consumidores da região. A flexibilidade na concessão de crédito e o trabalho do vendedor para educar o cliente em relação a seu limite de pagamento também favorecem o estabelecimento de vínculos de longo prazo.

Quando questionados sobre a existência de alguma medida de fidelidade de cliente, os especialistas da empresa salientaram que o controle é feito por meio da frequência de compra:

O que se faz é um acompanhamento do banco de dados, se o cliente continua ativo e a frequência... quantas vezes o cliente voltou para comprar.

Outra medida que traz uma leitura indireta de fidelidade é o índice de venda cruzada. Hoje, 7% das vendas mensais são provenientes de vendas cruzadas para clientes ativos no carnê. Esse número aparenta ser relativamente baixo, mas deve-se salientar que os clientes só podem fazer compras adicionais depois de pagar pelo menos metade da compra original.

d) Ações de marketing de dirigido

Assim como a empresa anteriormente analisada, o marketing da Rede B prioriza as ações de mídia de massa, pois um dos principais objetivos é estar em primeiro lugar em lembrança de marca. Como a empresa possui uma rede extensa de lojas, acredita-se que potenciais compradores tendem a pesquisar preços pelo menos em uma das lojas da rede.

A entrevistada aponta dois canais principais de comunicação em ações de marketing dirigido: o *call center* e a mala-direta. Como toda a venda é realizada nas lojas, as ações de promoção provenientes desses canais têm como função predominante gerar fluxos nos pontos-de-venda.

Há dois canais: a mala-direta e o *call center*. Ambos os instrumentos não realizam vendas, mas chamam os clientes para as lojas oferecendo algum benefício. O *call center*, ainda, realiza acompanhamento de pós-venda, como verificar se o produto foi entregue adequadamente e se o cliente ficou satisfeito.

As principais ações feitas por *call center* e mala-direta são:

- Reversão de inadimplência.
- Ativação de cadastros inativos.
- Atendimento ao consumidor.
- Atendimento de pós-venda.
- Oferta de produtos de parceiros.
- Oferta de condições especiais de crédito
- Incentivo a novas vendas para clientes ativos.

Dependendo do perfil das ações, elas podem ser implementadas de forma cooperada, com parceiros de produtos financeiros ou fornecedores de eletrodomésticos. Segundo o especialista de comunicação entrevistado, há ações sazonais para determinaods públicos:

Todas as ações são feitas para o público da Rede B. As ações podem ser sazonais, Como, por exemplo, para pais, mães, mas não existe essa obrigação (...) As ações também podem ser feitas com ou sem um fornecedor agregado a isso. Fazemos por exemplo ações em conjunto com o cartão Bradesco.

Portadores do cartão de crédito *co-branded* da Rede B recebem alguns benefícios exclusivos, como ingresso para shows, prazo de até quarenta dias para o início do pagamento, parcelamento de até seis meses sem juros e com juros menores em parcelamento superior a sete meses; o pagamento em 24 vezes é possível para produtos disponíveis nessa condição.

O principal estímulo de ativação do cliente é o carnê, pago mensalmente nas lojas da Rede B. Como mais de 90% das vendas são financiadas por meio do carnê, as visitas dos clientes às lojas são consideradas oportunidades de novas vendas. Não há ações de marketing de relacionamento específicas para captarem o cliente nesse momento de visita à loja, mas, como a Rede A apresenta novas ofertas, quase que diariamente, as chances de novas compras aumentam com as visitas periódicas dos clientes. Essas vendas cruzadas são facilitadas pelo sistema de ponto-de-venda, pois, por meio dele, o vendedor pode pesquisar em que ponto o cliente se encontra no fluxo de pagamentos, e quanto mais o cliente pode pagar, no entanto essa consulta é feita de forma reativa, após a demonstração do cliente em realizar uma nova compra.

6.3 Análise consolidada

Para identificar os parâmetros do MR no varejo de eletrodomésticos destinados ao público de baixa renda, será feita, a seguir a análise consolidada de temas relacionados à pergunta de pesquisa. Trata-se dos mesmos temas que guiaram o protocolo de coleta de informações e o relatório dos casos. Com base nos achados sobre cada um desses temas, serão traçadas a conclusão e as considerações finais.

a) Banco de dados e cadastro

No caso de pelo menos uma das empresas pesquisadas, verificou-se a cultura de análise dos dados por meio de programas não-específicos, como o Excel e o Access e a inexistência de *software* de CRM. Esse tipo de abordagem até permite análises mais genéricas sobre clientes, cruzamentos de informações cadastrais e agrupamento de clientes, contudo há limitações para se operar em um nível mais personalizado como a gestão de histórico de contatos com o cliente.

Outro ponto crítico é a limitação de informações provenientes das fichas cadastrais ou adicionadas de acordo com o histórico de compras e de relação de crédito com o cliente. Esse tipo de informação favorece análises e classificações dos clientes por variáveis demográficas, frequência das compras – ativa ou inativa; potencial de comprometimento da renda; situação de crédito – adimplente ou inadimplente; situação de crédito. Esse tipo de análise pode ser útil em ações dirigidas, pontuais e específicas, entretanto pode ser insuficiente para preparar uma abordagem mais personalizada e adequada ao momento de vida do consumidor.

Novos contatos com o consumidor em ocasiões de novas compras ou pagamento de parcelas do financiamento poderiam ser utilizados para o incremento de informações sobre estilo de vida e opiniões do consumidor; no entanto essas ocasiões são utilizadas prioritariamente para coletar dados de atualização de cadastro e das condições de crédito. Esse foco para a captação de informação auxilia no fechamento da transação e na melhoria operacional em termos de agilidade de atendimento e melhoria do serviço de entrega, mas não no aprofundamento do conhecimento sobre o consumidor.

Deve-se, contudo, fazer a ressalva de que as duas empresas pesquisadas lidam com um número colossal de clientes: uma possui dez milhões de pessoas cadastradas, e a outra, trinta milhões. Nessa escala de operação, qualquer adição de variáveis na ficha de cadastro poderia tornar o atendimento de ponto-de-venda mais lento além de provocar grande impacto de custo de captação, armazenamento e análise de tais informações.

c) Segmentação

Apenas uma das empresas pesquisadas apresentou um trabalho de segmentação estruturado que possibilitasse a gestão consistente e durável de relacionamento com determinado segmento. Nesse caso, há um escalonamento e hierarquização dos níveis de relacionamento com o cliente e uma proposta de aumento progressivo de vínculo entre empresa e consumidor. A segunda empresa pesquisada declara considerar a relevância de alguns segmentos que, ocasionalmente, são abordados pelo marketing. Afirma, também, não lidar com segmentos fixos abordados de forma perene. Nessa empresa, verificou-se o uso da segmentação como ferramenta bastante pontual. Os diversos segmentos de clientes são tratados de forma independente, e não há uma relação hierárquica e estruturada entre eles.

Em nenhum dos dois casos, pode-se verificar a existência de microsegmentação. Os segmentos trabalhados são bastante amplos e, como as variáveis de segmentação são muito pontuais, há sempre o risco de haver muita heterogeneidade entre os membros dos grupos. Isso significa que pessoas de determinado segmento se assemelham entre si apenas por uma ou outra característica, como: ser mulher, ser uma pessoa com mais de 60 anos, ser cliente ativo, ter sete compras finalizadas. Nessas situações, torna-se difícil desenvolver abordagens de maior relevância quanto aos membros dos segmentos. As mensagens comerciais e ofertas tendem a ser mais genéricas. O momento de necessidade, a propensão à compra, as motivações de um cliente do segmento podem ser completamente diferentes dos de outro consumidor considerado membro do mesmo segmento.

d) Gestão do MR

Em ambos os casos, a gestão do banco de dados, segmentação e ações de marketing dirigido são centralizadas na matriz. Essa atitude favorece o desenvolvimento, controle e medição da eficiência das ações dirigidas, contudo há, ainda, espaço para melhorar a interação entre a área gestora das ações segmentadas e as diversas áreas que entram em contato com o consumidor, como a comunicação, os vendedores, os administradores do ponto-de-venda, os serviços de montagem e entrega.

A melhora do relacionamento com o cliente vai além de manter um processo integrado voltado para a satisfação do cliente, como ocorre em empresas bem posicionadas para atenderem a baixa renda. Mesmo que exista alinhamento entre diversas áreas que permitem um atendimento de qualidade, cordialidade e atenção na concessão de crédito e precisão na entrega, há dificuldade em distinguir membros de determinados segmentos nos pontos-de-venda. Como não há segmentação de canais ou de atendimento, as ações dirigidas são pontuais e dispersas, os segmentos são bastante grandes, com membros de perfis diversos, e as informações sobre os clientes e vantagens oferecidas, quando disponíveis no campo, acabam sendo consultadas de forma reativa, no momento em que o cliente demonstra interesse especulativo ou quer fechar a compra. A segmentação em grandes grupos constitui um barreira à oferta de um tratamento proativo e diferenciado para com os melhores clientes.

e) Ações de ativação dos segmentos

A prioridade no investimento de marketing das empresas pesquisadas tem sido a comunicação na mídia de massa. Esse foco influencia a forma como a área de marketing está estruturada nessas empresas e, em relação ao MR, na maneira como agem ao ativar os segmentos, no desenvolvimento de ofertas e ações de marketing dirigido. A importância da mídia de massa é tão importante que há uma certa confusão entre marketing e propaganda. Quando questionados sobre qual é o papel ou a importância do marketing, as empresas quase sempre relacionam o marketing a suas atuações em mídia de massa.

Pode-se notar esse viés de comunicação de massa em diversas atividades do marketing dirigido. Verifica-se o uso da mídia de massa para a ativação dos segmentos e até para comunicar uma ação destinada a um segmento, como é o caso do Dia de Ouro.

A utilização de uma abordagem massificada para ativar os segmentos possui vantagens e desvantagens. A vantagem mais evidente é o ganho de escala, ao atingir segmentos com um grande número de membros, todavia há também risco de dispersão de mensagem de comunicação e de recursos ao atingir pessoas que sequer fazem parte do universo de clientes das redes. O controle da informação sobre concessão de benefícios e vantagens exclusivas fica prejudicado, pois a mensagem vaza para clientes de outros segmentos.

Outra questão é que uma abordagem ampla requer também a apresentação de ofertas mais genéricas que podem ser menos relevantes para o público-alvo. A previsão e mensuração de retorno dos esforços empreendidos pelo marketing são menos precisos, pois, no contexto do marketing de massa, é mais complexo isolar os estímulos de marketing e seus efeitos, conseqüentemente, estabelecer relações causais e avaliar resultados.

O único programa de relacionamento formal identificado chega a ativar 500 mil clientes em uma única ação, o que por si só já representa um grande desafio para oferecer um tratamento exclusivo. As demais ações do marketing dirigido identificadas cumprem objetivos muito específicos, que não estão estruturados entre si, nem confluem para uma meta única de ampliar e fortalecer os vínculos de longo prazo.

Além dos canais como mala-direta e *call center*, o carnê é a ferramenta de ativação de relacionamento mais utilizada. Ele em si não carrega mensagens dirigidas, mas provoca encontros periódicos entre a empresa e seus clientes, independentemente dos segmentos ao quais esses clientes pertençam. Existe previsibilidade dos momentos de contato com o consumidor e, portanto, oportunidade de ativar o cliente e gerar novos negócios; é nessas ocasiões que, por exemplo, a Rede A consegue ampliar a venda cruzada. O carnê é uma ferramenta do MR de baixo custo e, aparentemente, eficiente para gerar novas vendas, mas o controle da matriz é muito baixo, pois a ativação do cliente depende da iniciativa e perspicácia do vendedor.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi identificar se o MR é utilizado como ferramenta de gestão de segmentos de baixa renda no setor de varejo de eletrodomésticos. O objetivo secundário foi investigar em quais parâmetros ocorrem as ações de relacionamento nesse setor: como é feita a segmentação da base de clientes; a ativação desses segmentos por meio de ações dirigidas; o papel do banco de dados; a gestão das informações sobre os clientes e das ações de relacionamento.

Por meio do levantamento da literatura e verificação na pesquisa de campo, notaram-se inúmeras barreiras à implantação de uma abordagem de MR para atingir a baixa renda. Entre elas sobressaem os seguintes pontos:

- assimetria de informação, por ausência de comprovação documental e carências de infraestrutura;
- custo de oferta de um tratamento individual e sob medida, e de gerenciamento de um banco de dados, em um grande volume de consumidores;
- imprevisibilidade quanto à frequência de contato de consumo, pois os fluxos de renda, muitas vezes instáveis e imprevisíveis, prejudicam o planejamento de longo prazo;
- dificuldade de o consumidor sustentar transações de margens mais altas e em volume substancial por um período contínuo.

A existência do MR não se configura apenas pelo uso de meios dirigidos, como mala-direta, *call center* ou o canê. Deve-se verificar se há um conjunto integrado de estratégias e ferramentas que estejam alinhadas para gerir os vínculos com o cliente. Em relação ao uso de banco de dados, segmentação, gestão dos segmentos e ações de ativação, pode-se considerar que a aplicação do MR nos casos estudados se encontra, ainda, em um estágio muito básico. O marketing para os segmentos de baixa renda se configura mais como ações dirigidas do que como gestão de relacionamento.

Segundo Gummesson (2005), Day (2001), Rocha e Veloso (1999), a interação personalizada é um dos mais importantes pressupostos para a existência do marketing de relacionamento. Por isso, não só a ativação do cliente deveria ser personalizada, mas também os meios de resposta do consumidor. Nas redes pesquisadas, o canal de resposta predominante nas ações do marketing dirigido são suas lojas físicas, locais razoavelmente padronizados, com

atendimento unificado, grande fluxo de clientes e que, portanto, favorecem a prestação de um serviço pouco diferenciado. Em suma, todo o processo favorece respostas impessoais e massificadas. Além disso, as ofertas destinadas aos segmentos são em sua maioria pontuais, dispersas e desconectadas entre si. Nesse tipo de ação pontual, não se apresentam claramente as regras do relacionamento que permitem ao consumidor saber como ampliar o relacionamento e que benefícios isso lhe trará.

O ponto crítico na gestão de segmentos de baixa renda reside na dificuldade de as empresas lidarem com segmentos menores, que podem ser abordados com estímulos de marketing mais específicos e relevantes. Os benefícios ofertados são mais genéricos, há poucos níveis de relacionamento com a empresa e, conseqüentemente, há baixo escalonamento de benefícios oferecidos. Mesmo existindo um programa de relacionamento com determinado segmento, a ativação se assemelha ao do marketing de massa: oferta padronizada, comunicação na mídia de massa e tratamento quase uniforme no ponto-de-venda.

Cumprido o objetivo deste estudo de identificar se o MR é utilizado como ferramenta para abordar o público de baixa renda, é preciso ressaltar que não se pode generalizar as conclusões deste estudo a outros setores, pois esta pesquisa é de natureza qualitativa e exploratória, focada em uma única categoria, o varejo de eletrodomésticos.

Em contrapartida, abre-se uma ampla oportunidade para evoluir o conhecimento acadêmico sobre o fenômeno de consumo do segmento de baixa renda e a forma como as empresas lidam com esse fenômeno. Como demonstrado no levantamento da literatura, há ainda poucos estudos sobre a baixa renda com a abordagem de marketing. Foi observado que os estudos publicados, ainda, estão muito concentrados nas regiões metropolitanas de São Paulo e Rio de Janeiro. Há espaço para pesquisar em outras regiões do país, como a região nordeste, onde se observa um grande aceleramento do consumo das camadas populares nos últimos anos.

Há, também, poucas informações sobre o marketing de produtos de alta qualidade e com preços mais baixos como medicamentos genéricos, marcas próprias e passagens de companhias aéreas de baixo custo. No limite, esses produtos que poderiam proporcionar grandes benefícios às camadas populares estão mais acessíveis às classes abastadas, mais escolarizadas e alertas para as oportunidades de mercado.

Há, também, poucos estudos sobre o marketing de bens de maior valor, de marcas-líderes e de produtos que preenchem a necessidade de estima, como os de moda. Também se verificou uma grande lacuna relacionada ao P de promoção para esse público, cujos escassos registros provêm, em maior parte, de publicações do mercado, e não de trabalhos acadêmicos.

Em relação ao MR para a população de baixa renda, poder-se-ia investigar a implantação dessa ferramenta em outras categorias, como o ramo supermercadista, imobiliário, de material de construção, automobilístico, bancário, de telecomunicações, de serviços de fornecimento de luz e gás, de TV por assinatura, de provimento de internet. Também seriam relevantes estudos sobre questões mais específicas, como a indentificação e crítica de métricas de fidelidade, retenção, valor do cliente no tempo. Outro objeto de pesquisa interessante é sobre a gestão do custo de ações do MR e taxa de retorno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ABNT. **ABNT 14724**: Informação e documentação: trabalhos acadêmicos, apresentação. ABNT, 30.01.2006.

ACSI. The American Customer Satisfaction Index (acsi). Disponível em: <<http://www.theacsi.org/>> Acesso em: 30.09.2007.

ANDERSON-COOK, C. Beyond Sample Size. **Quality Progress**, Milwaukee, v.37, i. 12, p. 88, 3, dez. 2004

ANGELO, Claudio Felisoni; GIANGRANDE, Vera (Org.). **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2004.

ARAÚJO, Claudia Affonso Silva; GORGULHO Cristiane Fernandes. A teoria de marketing de serviços: explorando os elementos do marketing mix de serviços. **Cadernos Discentes COPPEAD**. Rio de Janeiro, n. 15, p. 32-59, 2002.

ASSAD, Marta Maria Nogueira; ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de. **Consumidor de Baixa Renda**: o Modelo de Dinâmica do processo de compra. *In*: EnANPAD 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006b.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA - ABEP. **Critério de classificação econômica Brasil**. 2003. Disponível em: <<http://www.abep.org/?usaritem=arquivos&iditem=23>>. Acesso em: 24.05.2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA – ABINEE. 2007. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/abinee/decon/decon40.htm>> . Acesso em: 10.10.2007.

BAILAR, B. Does sampling work? **Business Economics**, Washington, v. 32, i. 1, p. 47, 7, jan. 1997.

BARROS, Carla. A “Invisibilidade” do Mercado de Baixa Renda nas Pesquisas de Marketing: as Camadas Populares Consomem ou Sobrevivem? *In*: II Encontro de Marketing da ANPAD - II EMA 2006, 2006, Rio de Janeiro. **Resumo dos trabalhos do II Encontro de Marketing da ANPAD - II EMA 2006**. Rio de Janeiro : Gráfica Editora Palotti, 2006a.

BARROS, Carla. **Consumo, Hierarquia e Mediação**: Um Estudo Antropológico no Universo das Empregadas Domésticas. *In*: EnANPAD 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006b.

BARROS, Carla. **Hierarquia de Gastos e Usos de Marcas em Famílias de Baixa Renda**. *In*: IV CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DA ESPM, 2007. São Paulo. **Anais...** São Paulo: ESPM, 2007.

BEE, Frances; BEE, Roland. **Fidelizar o cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.

BENNETT, Anthony R. The five Vs - a buyer's perspective of the marketing mix. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, vol.15, iss. 3, p. 151, 1997.

BERTASSO, Beatriz Freire; SILVEIRA, Fernando Gaiger; MAGALHÃES, Luís Carlos G. de. Tipologia socioeconômica das famílias das grandes regiões urbanas brasileiras e seu perfil de gastos. *In*: Silveira, Fernando Gaiger *et al* (Org.). **Gasto e consumo das famílias brasileiras contemporâneas**. Brasília: IPEA, v. 1, 2007.

BERTASSO, Beatriz Freire. Aquisição e despesa com bens duráveis segundo as POFs de 1995-1996 e 2002-2003. *In*: Silveira, Fernando Gaiger *et al* (Org.). **Gasto e consumo das famílias brasileiras contemporâneas**. Brasília: IPEA, v.2, 2007.

BESSEGATO, Andrezza Melissa; NEUHAUS; Mariana Claisa. O marketing de relacionamento na Cerealista Giruá Ltda. *In*: VIII SEMEAD, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2005.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD Paul W.; ENGEL James F. **Consumer behavior**. 9. ed. Mason, Ohio: South-Western, 2001.

BOTELHO, Delane; URDAN, André Torres. Lealdade à marca e sensibilidade ao preço: um estudo da escolha da marca pelo consumidor", **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. V. 9, n. 4, outubro-dezembro/2005.

BRETZKE, Miriam. **O marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real**: integração entre tecnologia da informação e marketing. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Administração) – Curso de Pós-Graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. São Paulo: v.26, n.3, p.95-97, julho/setembro 1991.

CAMPOMAR, M. C.. Pesquisa em Marketing e seus problemas versus pesquisa de Marketing. *In*: EnANPAD 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

CANNIE, Joan Koob. **Como recuperar clientes perdidos**. São Paulo: Nobel, 1995.

CARDOSO, Mario Sérgio; GONÇALVES FILHO, Cid. **CRM (Customer Relationship Management) em ambiente e-business: como se relacionar** com clientes, aplicando novos recursos da web. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, Denise. Quem precisa da liderança? **Exame**. São Paulo: Abril, 12.07.2007.
Disponível em:
<<http://portalexame.abril.uol.com.br/revista/exame/edicoes/0897/negocios/m0133416.html>>
Acessado em: 20/05/2008.

CHAPMAN, Randall G. Problem-Definition In Marketing Research Studies. *In*:
The Journal of Services Marketing; Summer 1989; 3, 3; ABI/INFORM Global pg. 51

CHEN, Sandra. **O consumidor de baixa renda como uma opção de expansão dos negócios**: O caso de uma multinacional de eletroeletrônicos. São Paulo, 2006.
Dissertação (Mestrado em Administração de Empresa)

CLARO, Danny Pimentel; CLARO, Priscila Borin de Oliveira; ZYLBERSZTAJN
Decio. Brazilian Administration Review-BAR. v. 2, n. 2, art. 2, p. 17-34, July/Dec./2005

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORTIMIGLIA, Marcelo Nogueira; PEREIRA, Rita de Cássia de Faria; MACADAR, Beky Moron de; DINATO, Monique Revillion. O Impacto do Tipo de Relacionamento na Lealdade do Consumidor em um Contexto de Falhas de Serviço: um Estudo Experimental no Brasil. *In*: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD 27. , 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, ADEL L.
Canais de marketing e distribuição. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento**: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos. São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CRESPO, Antônio Pedro Albernaz. GUROVITZ, Elaine. A pobreza como um fenômeno multidimensional. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, jul-dez/2002. Disponível em:
<<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1178&Secao=PÚBLICA&Volume=1&Numero=2&Ano=2002>> Acesso em: 02.07.2007.

D'ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno; LÁRAN, Juliano Aita. Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais: um Estudo Exploratório com Grandes Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. v. 10, n. 1, janeiro-fevereiro-março, 2006.

DAVIS, Kingsley; MOORE, Wilbert. Alguns princípios de estratificação. *In*: VELHO, Otávio Guilherme C. A.; PALMEIRA, Moacir G. Soares; BERTELLI, Antônio Roberto (Org.). *Estrutura de classes e estratificação social*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

DAY, George. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEBRUICKER, F. Stewart; SUMME, Gregory. Assegure de que seus clients retornarão. *In*: SHAPIRO, P. Benson; SVIOKLA, John J. (Org.). **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DELUCCHI, K. L. Sample Size Estimation in Research With Dependent Measures and Dichotomous Outcomes. **American Journal of Public Health**, Washington, v. 94, i. 3, p. 372, 6, mar. 2004.

DELVECCHIO, S.K. & et al. Buyers' perceptions of salesperson tactical approaches. *In*: **Journal of Personal Selling & Sales Management**, vol. XXIII, no. 1, Winter 2002-3, pp 39-49.

DIÁRIO COMÉRCIO E SERVIÇOS – DCI: Baixa renda movimentou R\$ 4,5 bi em turismo. São Paulo: 23.02.2006.

DIÁRIO DE SÃO PAULO: Classe C gasta mais com produtos de higiene e beleza do que a classe A. São Paulo: 21.10.2006

FÁVERO, Luiz Paulo Lopes; BELFIORE, Patrícia Prado; FOUTO, Nuno Manoel Martins Dias. Escolha de meios de pagamento por populações de média e baixa renda: uma abordagem sob a perspectiva da análise fatorial e de correspondência. *Revista de Economia e Administração / Ibmec*. São Paulo: Ibmec, v.5, n.2, 184-200p., 04.06.2006.

FERNANDES, Florestan. **Sociedade de classes e subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1968.

FOLHA DE S. PAULO: Popular/Chique. Dados sobre como e onde o brasileiro usa seu dinheiro indicam oportunidades de negócio. São Paulo: 23.05.2004.

FREIRE, Karine de Mello; NIQUE, Walter M. O Papel do Envolvimento com o Produto e do Comprometimento com a Marca em Diferentes Fases da Lealdade de Clientes. *In*: XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: 2005.

GABBOTT, M. Undertaking a Literature Review in Marketing. **The Marketing Review**, 4, 411-429. 2004.

GIOVINAZZO, Renata A. **Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil**. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

GORDON, Ian. **Relationship marketing: new strategies, techniques, and technologies to win the customers you want and keep them forever**. Toronto; New York: John Wiley & Sons Canada, 1998.

GODOY, Paulo; NARDI, Sérgio. **Marketing para o varejo de baixa renda: como otimizar o uso dos 4Ps**. Osasco: Novo Século, 2006.

GRACIOSO, Francisco. Porque o nosso varejo virou bicho papão. **Revista de ESPM**. São Paulo: Referência, ed. 2, ano 13, v. 14, 03.04.2007.

GRODELAND, A.; KOSHECHKINA, T.; MILLER, W. Foolish to give and wet foolish no to take - in depth interviews with post-communist citizens on their everyday use of bribes and contacts. **Europe-Asia Studies**, Abingdon, v. 50, iss.4, p. 651, jun. 1998.

GRÖNROOS, Christian. **Strategic Management in The Service Sector**. Cambridge, Mass: Marketing Science, 1983 *apud* GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRÖNROOS, Christian . From marketing mix to relationship marketing--towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, vol. 35, issue 3/4, p. 322, 18 p., 1, 1997

GUIMARÃES, Cezar Terence; MILANI, Gabriela Nóvoa Fernandes; CRESCITELLI, Edson. Aplicação de ações de marketing de relacionamento em lojas de departamento. *In*: VIII SEMEAD, 2005, São Paulo. . **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2005.

GUIMARÃES, L.; MARTINS, D.; GUIMARÃES, P. Os métodos qualitativo e quantitativo: similaridades e complementaridade. *In*: GRUBITS, S.; NORIEGA, J (Org.). **Método qualitativo: epistemologia, complementaridades e campos de aplicação**. Organizadores. São Paulo: Vetor: 2004.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede; Trad. Marina Barbieri Campomar e Jonathan Hogan – 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

GURVITCH, Georges. Definição do conceito de classes sociais. *In*: VELHO, Otávio Guilherme C. A.; PALMEIRA, Moacir G. Soares; BERTELLI, Antônio Roberto (Org.). **Estrutura de classes e estratificação social**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

HALBWACHS, Maurice. A Classe Média. *In*: IANNI, Octavio (Org.). **Teorias de estratificação social**: leituras de sociologia. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1973.

HAMSA, Kavita Miadaira. **Marketing de relacionamento e estratégia competitiva**: um estudo exploratório no mercado empresarial de inseminação animal. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

HIRANO, Sedi. **Castas, estamentos e classes sociais**: introdução ao pensamento de Marx e Weber. São Paulo: Alfa-Omega, 1974.

IANNI, Octavio (Org.). **Teorias de estratificação social**: leituras de sociologia. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1973.

IKEDA, Ana Akemi. Marketing de relacionamento em organizações de fomento ao turismo. São Paulo, 2000. Tese (Livre Docência) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

JORNAL DO COMÉRCIO: Procter reforça foco nas camadas populares. Rio de Janeiro: 07.02.2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. São Paulo: LTC, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KWORTNIK JR, R. Clarifying "fuzzy" hospitality-management problems with depth interviews and qualitative analysis. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**; 44, 2, pg. 117, Apr. 2003.

LABAN NETO, Silvio Abrahão. **Relacionamentos no canal de distribuição de alimentos no Brasil**: uma investigação exploratória. 2004. 176 f. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

LEITE, Maria Marta. **Pressupostos para implantação de estratégias de relacionamento com os clientes em pequenas e médias organizações**: Uma Abordagem baseada em Gerenciamento de Projetos. Florianópolis, 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

LEVITT, Theodore. Após a venda ter sido realizada, 1983. *In*: SHAPIRO, P. Benson; SVIOKLA, John J. (Org.). **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LHACER, Priscilla Maria Villa. **Acesso ao crédito pela população de baixa renda: a experiência do microcrédito e o mecanismo de aval solidário**. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

LUKÁCS, Gyorgy. A consciência de classe. *In*: VELHO, Otávio Guilherme C. A.; PALMEIRA, Moacir G. Soares; BERTELLI, Antônio Roberto (Org.). **Estrutura de classes e estratificação social**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

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

MARIANO, Fábio. A Descoberta do Brasil no século XXI: o consumidor de baixa renda. **Revista de ESPM**. São Paulo: Referência, ed. 2, ano 13, v. 14, 03.04.2007.

MARINO, Matheus Kfour; MIZUMOTO, Fabio Matuoka; PEREIRA, Maria Lucia Gonçalves. Inovação no segmento de produtos populares: o caso da scala na produção de massas. *In*: VII SEMEAD, 2004 São Paulo. . **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2004.

MARSHAL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. 2ed. SAGE Publications, 1994.

MARTINS, Gilberto de Andrade Martins. **Manual para formatação e edição de dissertações e teses**. São Paulo: FEA, 2004 Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/pos/arquivos/Manual%20nov%202004.doc>> Acesso em: 10.11.2006.

MATRAS, Judah. **Social inequality, stratification, and mobility**. Englewood Cliffs: News Jersey, 1975.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. Originally Published in Psychological Review, 50, 370-396/1943. Disponível em: <<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>> Acesso em: 07.09.2007

MASLOW, A. H. Motivation and personality, 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1990 *apud* KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MATTOSO, Cecília Lima de Queirós. Classes Sociais: Uma discussão sobre os conceitos na Sociologia e Antropologia e sua incorporação ao Marketing. *In: EnANPAD 29*, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

MATTOSO, Cecília Lima de Queirós; ROCHA, Angela. Significados Associados às Estratégias para Solução de Problemas Financeiros dos Consumidores Pobres. *In: EnANPAD 29*, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

MCKENNA, Regis. Relationship marketing: successful strategies for the age of the customer. Reading, Mass.: Perseus Books, 1991.

MCKENNA, Regis. **Acesso total**: o novo conceito de marketing de atendimento. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MORILHAS, Leandro José; FAÇANHA, Sandra Lilian de Oliveira, AGUIAR, Edson Cezar. Mercado de baixa renda e seus fatores competitivos: um estudo no segmento de tintas imobiliárias. *In: IX SEMEAD*, 2006 São Paulo. . **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2006.

MEIRELLES, Renato. Marketing para a base da pirâmide: modo de usar. **Revista Marketing**. São Paulo: 10/2006

MELO, Alexandre Sérgio Cavalcanti de. **O marketing de relacionamento como fator de influência na lealdade do cliente**: um estudo de caso no mercado de assinaturas de revistas. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MOREIRA, Frederico Antonio de Araújo. **Demanda e oferta de entretenimento**: um Estudo do Segmento de Baixa Renda do Distrito de Itaquera na Cidade de São Paulo. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

MOURA, Ana ; ARANHA, Francisco ; ZAMBALDI, Felipe ; PONCHIO, Mateus . As relações entre materialismo, atitude ao endividamento, vulnerabilidade social e contratação de dívida para consumo: um estudo empírico envolvendo famílias de baixa renda no município de São Paulo. *In: II EMA - Encontro de Marketing*, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. v. 1. p. 1-19.

MOURA, Mauricio Jose Serpa Barros de; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; LUDKIEWICZ, helena França fernandes. Análise Empírica de Previsão de Inadimplência para

Empreendedores de Baixa Renda no Microcrédito Produtivo Orientado. *In*: VIII SEMEAD, 2005, São Paulo. . **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2005

MEYER, Warren G.; HAINES, Peter G.; HARRIS, E. Edward. **Retail marketing**: for employees, managers and entrepreneurs. McGraw-Hill, 1982.

MULLER, P.; PARMIGIANI, G.; ROBERT, C.; ROUSSEAU, J. Optimal Sample Size for Multiple Testing: The Case of Gene Expression Microarrays. **Journal of the American Statistical Association**, 99, 468, p. 990, dez. 2004.

NASCIMENTO, P.T.S.; YU, A.S.O “Estratégias de inovação para produtos de consumo popular”. *In*: VI SEMEAD, 2003, São Paulo. **Anais...**São Paulo: SMEAD, 2003.

NONAKA, Paulo Kenske. **As contribuições da teoria de qualidade ao marketing de relacionamento**: um estudo de caso na indústria bancária. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

O GLOBO: Consumo popular girou US\$ 137 bilhões em 2005. Rio de Janeiro: n. 26.480, 05.02.2006.

OLIVEIRA, Érica Custódia de. Comportamento do consumidor: processo de decisão de compra de livros pela internet. São Paulo, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PARENTE, Juracy Gomes; BARKI, Edgard Elie Roger, KATO, Heitor Takashi. Consumidor de Baixa Renda: Desvendando as motivações no varejo de alimentos *In*: EnANPAD 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

PATTON, Michael Quinn.; **Qualitative evaluation and research methods**. 2 ed. Londres: Sage Publications; 1990.

PETRILLO NETO, Marino. **Marketing de relacionamento**: um estudo de caso no mercado de saúde animal. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

PONCHIO, Mateus Canniatti; ARANHA, Francisco; TODD, Sarah. Estudo Exploratório do Construto de Materialismo no Contexto de Consumidores de Baixa Renda do Município de São Paulo. *In*: EnANPAD 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

PRADO, Paulo H. M.; SANTOS, Rubens da Costa. Comprometimento e lealdade: dois conceitos ou duas dimensões de um único conceito? *In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD 27.*, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

PRAHALAD, C. K. **A Riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HART, Stuart. *The fortune at the bottom of the pyramid*. Strategy + Business. [S.l.], : issue 26, 2002. Disponível em: <<http://www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>>. Acesso em: 23.07.2006.

PROENÇA, Maria Cristina Araújo. Marketing business to consumer. In: VINIC, Richard; PROENÇA, Maria Cristina Araújo; ARONOVICH, Henrique. **Varejo e clientes**. São Paulo: DVS Editora, 2006.

QUEIROZ, Tatiana Silva de; SOUZA, Tereza de Souza; GOUVINHAS, Reidson Pereira. Supermercado de Bairro: suas Estratégias e o Comportamento do Consumidor. *In: II EMA - Encontro de Marketing*, 2006, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. v. 1. p. 1-19.

RATTAM, Ezuaf Bijan. Novo modelo de estratificação socioeconômica para marketing e Pesquisas de marketing. *In: EnANPAD 22*, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu. ANPAD, 1998.

REVZAN, David A. Marketing organization through channel. In: MALLEEN, Bruce E. **The marketing Channel**: a conceptual viewpoint. New York: John Wiley & Sons, 1967.

ROCHA, Sonia. Opções metodológicas para a estimação de linhas de indigência e de pobreza no Brasil. **Texto Para Discussão N° 720**. Rio de Janeiro: IPEA, abril/2000. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2000/td0720.pdf>. Acesso em: 02.07.2007.

ROCHA, Sonia. Pobreza e indigência no Brasil: algumas evidências empíricas com base na PNAD 2004. **Nova Economia**. Belo Horizonte: UFMG, v.16, n.2, p.265-299. 05-08/2006. Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/eng/sumarios/v16n2.html>>. Acesso em: 20.06.2007.

ROCHA, Thelma; VELOSO, André. **A hora da recompença**. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.

ROCHA, Thelma Valéria. **Marketing de relacionamento e competitividade no mercado empresarial**: um estudo de caso em uma empresa multinacional agroquímica. São Paulo, 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração,

Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSLIN, fRosmimah Mohd; MELEWAR, T C. Linking practices reflective of "Asian values" and relationship marketing in the grocery distribution channels in Malaysia. **International Journal of Retail & Distribution Management**. Bradford: 2004.Vol.32, Iss. 1; pg. 33

ROSSI, Carlos Alberto Vargas Rossi; HOR-MEYLL, Luis Fernando. Explorando Novas Trilhas na Pesquisa do Consumidor. *In*: EnANPAD 29, 2005, Campinas, **Anais...Campinas: ANPAD**, 2001.

RUÓTULO, A. Carlos. Pesquisa de Mercado e satisfação do consumidor. *In*: ANGELO, Claudio Felisoni; GIANGRANDE, Vera (Org.). **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Saint Paul Insitute of Finance, 2004.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valerie; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente (Customer Equity)**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SANTOS, L. Lemos da Silveira ; LEITE, Ramon Silva ; ALVES, R. C. Lealdade em Operadoras de Telefonia Móvel: um estudo no Centro-Oeste Mineiro. *In*: II EMA - Encontro de Marketing, 2006, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

SANTOS, Sandra Carvalho dos. **Marketing de relacionamento no mercado empresarial de prestação de serviços**: um estudo de caso em uma empresa de telefonia fixa. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SHAPIRO, P. Benson; SVIOKLA, John J. (Org.). **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHIMITT, Bernd H. **Gestão da experiência do cliente**: uma revolução no relacionamento com os consumidores. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SILVEIRA, Fernando Gaiger *et al* (Org.). **Gasto e consumo das famílias brasileiras contemporâneas**. Brasília: IPEA, v.2, 2007.

SLONGO, Luiz Antonio; MÜSSNICH, Rafael. Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento no Setor Hoteleiro de Porto Alegre. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Jan, Fev e Mar 2005, v. 9, n. 1

SOROKIN, Pitirim A. O que é uma classe social. *In: VELHO, Otávio Guilherme C. A.; PALMEIRA, Moacir G. Soares; BERTELLI, Antônio Roberto (Org.). Estrutura de classes e estratificação social.* Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

SOBRAL, Maria Cecília; OLIVA, Fábio Lotti; YU, Abraham Sin Oih; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; FERREIRA, Ademir Antonio. Estratégia de Adequação para o Mercado de Produto Popular – Fit Strategy. *In: EnANPAD 30, 2006, Salvador. Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

SOUKI, Gustavo Quiroga; CHRISTINO, Juliana Maria Magalhães; PEREIRA, Cláudia Aparecida Comportamento do Consumidor de Refrigerantes: Fontes de Informação, Grupos de Referência e Atributos Importantes na Decisão de Compra. *In: EnANPAD 29, 2005, Brasília. Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.

SPERS, Renata Giovinazzo; WRIGHT, James Terence Coulter. Mercado de Bens Populares no Brasil: Desempenho e Estratégia das Empresas. *In: EnANPAD 30, 2006, Salvador. Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

STAVENHAGEN, Rodolfo. Estratificação social e estrutura de classes. *In: VELHO, Otávio Guilherme C. A.; PALMEIRA, Moacir G. Soares; BERTELLI, Antônio Roberto (Org.). Estrutura de classes e estratificação social.* Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

TEIXEIRA, Elson *et al.* **Gestão de Vendas.** 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

THE BOSTON CONSULTING GROUP. **Mercados pouco explorados:** Descobrimos a classe c. São Paulo: BCG, 03/2002.

TORRES, Haroldo. Que é a classe média no Brasil. **Gazeta Mercantil.** São Paulo: Ed. JB, 23.03.2004.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTIM, Igor Vinícius Lima. Economia popular e solidária no Brasil: uma questão de confiança interpessoal. *In: EnANPAD 29., 2005, Brasília. Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.

VALOR ECONÔMICO: Domésticas influenciam na compra de produtos. São Paulo: 11.11.2005

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

VELOSO, Andres Rodriguez; HILDEBRAND, Diogo Fajardo Nunes. A criança no ambiente varejista: estudo exploratório na Base da Pirâmide. *In: II EMA - Encontro de Marketing, 2006, Rio de Janeiro. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. v. 1, p. 1-19.

VERMILLION, Leslie J; LASSAR, Walfried M; WINSOR, Robert D. The Hunt-Vitell general theory of marketing ethics: Can it enhance our understanding of principal-agent relationships in channels of distribution? **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, vol.41, Iss. 3; Part 2. pg. 267, 19 p.gs., Dec., 2002.

VINCENT-WAYNE, M.; Industrial in-depth interviews: some considerations for first-time users. **Marketing Intelligence & Planning**. Bradford, v. 11, iss. 4, p. 25, 5 p. 1993.

WATERSCHOOT, Walter van; BULTE, Christophe Van Den. The 4P classification of the marketing mix revisited, **Journal of Marketing**, vol. 56, número 4, Oct. 1992.

WALTERS, Charles Glenn. **Marketing channels**. Santa Mônica: Goodyear Publishing, 1977.

WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 26, n. 2, pp. xiii-xxiii/Julho. 2002.

WEITZ, Barton; WANG, Qiong. Vertical relationships in distribution channels: a marketing perspective. **Antitrust Bulletin**, New York, vol.49, Iss. 4; pg. 859, 18 pgs, Winter, 2004.

WRIGHT, James Terence Coulter. O varejo de massa no Brasil. **Informativo Provar**. São Paulo, v. 4, n. 16, p. 1, 07-09/1995

WRIGHT, James Terence Coulter; SPERS, Renata Giovinazzo; CARDOSO, Marcos Vinícius. Do marketing estratégico à estratégia de marketing: definindo os quatro Ps no mercado de bens populares. *In*: VIII SEMEAD, 2005, São Paulo. . **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2005.

WRIGHT, L. Exploring the in-depth interview as a qualitative research technique with American and Japanese firms. **Marketing Intelligence & Planning**. Bradford, v.14, iss. 6; p. 59, 1996

YIN, Robert K. **Case Study Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.