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

A OFERTA DE MARKETING DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS FRENTE À ASCENSÃO DA CLASSE MÉDIA BRASILEIRA: A CRIAÇÃO DE NOVAS MARCAS

Marina Bicudo de Almeida Muradian

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

SÃO PAULO
2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARINA BICUDO DE ALMEIDA MURADIAN

A OFERTA DE MARKETING DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS FRENTE À ASCENSÃO DA CLASSE MÉDIA BRASILEIRA: A CRIAÇÃO DE NOVAS MARCAS

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 Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Versão Original

SÃO PAULO
2016

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

Muradian, Marina Bicudo de Almeida
A oferta de marketing das empresas de serviços frente à ascensão da classe média brasileira: a criação de novas marcas / Marina Bicudo de Almeida Muradian. -- São Paulo, 2016.
221 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2016.
Orientador: Marcos Cortez Campomar.

1. Marketing de serviços 2. Classe média brasileira 3. Serviços para classe média brasileira 4. Crise econômica I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8

Ao meu avô, José Eduardo Bicudo de Almeida (in memoriam), minha mãe Ligia Bicudo de Almeida Muradian e à minha avó Irene Bicudo de Almeida por me inspirarem e apoiarem sempre em tudo na vida .

Agradeço primeiramente à minha família e amigos por todo apoio e compreensão durante todo o período do mestrado. Aos meus avós José Eduardo e Irene Bicudo, Clotilde e José Muradian por serem minha inspiração, à minha mãe Ligia por me apoiar inspirar e ser meu modelo de vida sempre e ao meu pai Mura por sempre me mostrar que não existe conhecimento em vão. Agradeço imensamente à transmissão de conhecimento, apoio, amizade e confiança do meu querido orientador Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar. À querida Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda o agradecimento pela confiança e amizade sempre. Aos meus colegas nessa jornada, David Rodrigues, Daniel Kusters, Vitor Nogami e João Carvalho, muito obrigada pela paciência e parceria. Aos meus queridos amigos e colegas de trabalho, Sé Martins, Tati Tera, Hugo Gegembauer, Tiago Fischer e Juliana Inhasz obrigada pela paciência, apoio e ajuda sempre. Aos meus professores Adriana Bruscato e Danny Claro, obrigada por terem me apresentado e orientado tão bem ao mundo acadêmico. Às minhas queridas amigas e irmãs de vida Marcella Leite, Nathalia Esteves, Paula Teixeira e Marcela Noya, obrigada por todo o apoio, amizade e serem meu ouvido amigo sempre. Aos queridos amigos Eduardo Medaets, Gustavo Amarante e Ícaro Pinello minha admiração e agradecimento pela parceria de sempre. A todos os professores e colegas com quem tive o prazer de conviver durante todo o período do mestrado, meu muito obrigada!

RESUMO

A classe média brasileira emergente, quebrando paradigmas e impulsionando a economia brasileira nas últimas décadas por meio do aumento do poder de compra e consequente consumo de produtos e serviços a que antes só eram acessíveis a classes sociais mais abastadas se tornou alvo de várias empresas que reviram suas estratégias de modo a criar uma oferta voltada ao interesse desse público. O presente estudo tem como objetivo identificar e analisar as diferenças e semelhanças nas atividades de marketing de serviços de empresas que criaram e adaptaram sua oferta por meio de novas marcas para atender à ascensão do poder de compra da classe média brasileira em relação às suas marcas já existentes. Com o aumento do poder de compra da classe média brasileira, esse segmento da população se tornou alvo do interesse de empresas que buscaram passar a atender esse segmento por meio, principalmente, da criação de novas marcas, tanto de bens como de serviços, direcionados a este público. Para cumprir com o objetivo proposto, primeiramente buscou definir-se quem é a classe média brasileira tratada pelo presente estudo, à luz dos diversos critérios de classificação disponíveis e suas características. A partir dessa definição, a revisão teórica abordou temas de marketing de serviços: segmentação, posicionamento, as diferenças entre bens e serviços, o composto de marketing aplicado a serviços, noções sobre o desenvolvimento de uma marca para um nível mais baixo e a aplicação do marketing de serviços à classe média brasileira, finalizando com os efeitos da crise econômica nas estratégias das empresas que desenvolveram novas marcas para atender esse público. O método utilizado para a pesquisa de campo foi o estudo de caso e as unidades de análise escolhidas foram o Grupo Fleury, com as marcas Fleury Medicina e Saúde e a+ Medicina Diagnóstica, o Grupo Bio Ritmo, com as marcas Bio Ritmo e Smart Fit e o Grupo Porto Seguro, com a Porto Seguro e a Azul Seguros. A análise dos casos foi feita, primeiramente, de forma individual, fazendo uma comparação com o observado na pesquisa de campo com o a revisão teórica e em seguida, os casos foram comparados entre si. Com a pesquisa, foi possível concluir que as marcas desenvolvidas para a classe média tem como principal segmento alvo a classe C, posicionadas como serviço econômico, eficiente e de boa relação custo-benefício. Além disso, a decisão de passar a atender o público da classe média, de renda inferior ao público já atendido pelas empresas por meio de novas marcas e não extensões de marca foi motivado, principalmente para preservar a reputação, credibilidade e posicionamento *premium* das marcas originais. A adaptação da oferta das empresas que criaram novas marcas para atender a classe média em ascensão econômica se deu, principalmente, na diferenciação da quantidade, variedade e sofisticação dos serviços suplementares oferecidos para a marca mais econômica serem inferiores em relação à marca original *premium.* A estrutura de custos das marcas voltada para a classe média se mostrou inferior à das marcas premium, resultando num preço consideravelmente mais baixo. Os efeitos da crise econômica percebidos pelas empresas que criaram marcas para a classe média envolvem a migração de clientes da marca premium para a marca mais econômica, principalmente motivados pela boa relação custo-benefício conseguida por meio da um nível semelhante de qualidade técnica do serviço principal e uma oferta mais simples de serviço total, minimizando a estrutura de custos necessária e, por isso, possibilitando a prática de um nível de preços baixo, muito atrativo em períodos de crise.

ABSTRACT

The emerging Brazilian middle class, breaking paradigms and boosting the Brazilian economy in recent decades through increased purchasing power and consequent consumption of goods and services that were previously only accessible to more affluent social classes became the target of several companies reviewed their strategies in order to create a directed offer to the interest of this audience. This study aims to identify and analyze the differences and similarities in the marketing activities of the services of companies that created and adapted their offer through new brands to meet the rising purchasing power of the Brazilian middle class in relation to their brands already existing. With increasing purchasing power of the Brazilian middle class, this segment of the population became the target of interest from companies that sought to move to serve this segment through mainly the creation of new brands, both goods and services, aimed at this audience. To meet the proposed objective, first sought to define who is the Brazilian middle class treated in this study, in the light of the various classification criteria available and their characteristics. From this definition, the theoretical review addressed marketing issues services: segmentation, positioning, differences between goods and services, the marketing mix applied to services, notions about the development of a brand to a lower level and the application of services to the Brazilian middle class marketing, ending with the effects of the economic crisis in the strategies of companies that have developed new brands to meet the public. The method used for field research was the case study and the studied units were Fleury, a+, Bio Ritmo, Smart Fit, Porto Seguro and Azul Seguros.The case analysis were made, first, individually, making a comparison with data from the field research with the theoretical review and then the cases were compared. Through research, it was concluded that the brands developed for the middle class's main target segment the C class, positioned as economic, efficient and cost-effective. Moreover, the decision to serve the public of the middle class, lower public income already served by companies through new brands and not brand extensions was motivated mainly to preserve the reputation, credibility and premium positioning of original brands. The adaptation of the offer of companies that created new brands to meet the middle class in economic rise was mainly in the differentiation of the amount, variety and sophistication of additional services for the most economical brand being lower in relation to the original premium brand. The marks of the cost structure facing the middle class was inferior to the premium brands, resulting in a considerably lower price. The effects of the economic crisis perceived by companies that created brands for the middle class involve the migration of premium brand customers to the most cost brand, mainly motivated by cost-benefit achieved through a similar level of technical quality of the main service and a simpler offer full service, minimizing the cost structure required and, therefore, allowing the practice of a low price level, very attractive in times of crisis.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO....16
1.1 Problema de pesquisa....17
1.2 Objetivo geral....17
1.3 Estrutura do Estudo....17
2 REVISÃO TEÓRICA....21
2.1 Contexto....21
2.1.1 O Plano Real e a estabilização da economia....21
2.1.2 Os programas sociais....24
2.2. A definição da classe média brasileira....27
2.2.1. O critério da Comissão para Definição da Classe Média....29
2.2.3 O Critério do IBGE....34
2.2.4. Critério do Centro de Políticas Sociais da Fundação Getúlio Vargas (CPS-FGV)....35
2.3 O consumo da classe média....38
2.4 O consumidor da classe média....42
2.5 Os efeitos da crise econômica....46
2.6 Marketing e suas variáveis de decisão....51
2.6.1 Segmentação....54
2.6.2. Posicionamento....57
2.7 Diferenças entre bens e serviços....63
2.8 O composto de marketing aplicado a serviços....68
2.8.1 Atividades de Produto em Serviços:....69
2.8.2 Atividades de Preço em Serviços....74
2.8.3 Atividades de Promoção em Serviços:....79
2.8.4 Atividades de Praça (Distribuição) em Serviços:....84
2.9 Estratégia de Marca e Brand Equity....91
2.9.1 Arquitetura de marca....92
2.9.2 A estrutura do portfólio....93
2.9.3 Extensão de marca....95
2.9.4 Desenvolvimento de uma nova marca para um nível mais baixo....101
2.10 O desenvolvimento da oferta de serviços para classes menos abastadas....106

2.11 Estratégias de marcas voltadas a públicos menos abastados em períodos de crise econômica 110
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO....116
3.1 Proposição e objetivo do trabalho de campo 116
3.2 Metodologia a ser utilizada na pesquisa de campo....116
3.3 Escolha do método de estudo de caso para pesquisa de campo....118
3.4 Projeto do estudo de caso 120
3.5 Setor a ser abordado na pesquisa de campo....121
3.5.1 Unidades de análise 121
3.5.2 Desenvolvimento de protocolo para o estudo de caso....122
3.6 Preparação para coleta de dados....123
4 ANÁLISE DO TRABALHO DE CAMPO 132
4.1 Grupo Fleury....132
4.1.1 Fontes de informação consultadas....136
4.1.1.1 Entrevistas....136
4.1.1.2 Observações....136
4.1.1.3 Páginas da Internet....136
4.1.2 Análise do caso do Grupo Fleury....137
4.1.2.1 Segmentação e Posicionamento....137
4.1.2.2 Desenvolvimento de uma nova marca para um nível mais baixo 141
4.1.2.3 Atividades de Produto....142
4.1.2.4 Atividades de Preço 145
4.1.2.5 Atividades de Promoção 147
4.1.2.6 Atividades de Praça 148
4.1.2.7 Impacto da crise econômica nas atividades de marketing da marca desenvolvida para a classe média....150
4.2 Grupo Bio Ritmo 152
4.2.1 Fontes de informação consultadas....154
4.2.1.1 Entrevistas....154
4.2.1.2 Observações....155
4.2.1.3 Páginas da Internet....155
4.2.2 Grupo Bio Ritmo 156
4.2.2.1 Segmentação e Posicionamento....156
4.2.2.2 Desenvolvimento de uma nova marca para um nível mais baixo 160

4.2.2.3 Atividades de Produto....161
4.2.2.4 Atividades de Preço....164
4.2.2.5 Atividades de Promoção....165
4.2.2.6 Atividades de Praça....167
4.2.2.7 Impacto da crise econômica nas atividades de marketing da marca desenvolvida para a classe média....169
4.3 Análise de caso do Grupo Porto Seguro....170
4.3.1 Fontes de informação consultadas....172
4.3.1.1 Entrevistas....172
4.3.1.2 Observações....172
4.3.1.3 Páginas da Internet....172
4.3.2 Análise de caso do Grupo Porto Seguro....173
4.3.2.1 Segmentação e Posicionamento....173
4.3.2.2 Desenvolvimento de uma nova marca para um nível mais baixo....176
4.3.2.3 Atividades de Produto....177
4.3.2.4 Atividades de Preço....179
4.3.2.5 Atividades de Promoção....180
4.3.2.6 Atividades de Praça....182
4.3.2.7 Impacto da crise econômica nas atividades de marketing da marca desenvolvida para a classe média....183
4.4 Análise Comparativa dos Casos....183
4.4.1 Segmentação e Posicionamento....184
4.4.3 Desenvolvimento de novas marcas para um nível mais baixo....187
4.4.4 Atividades de Produto....188
4.4.5 Atividades de Preço....190
4.4.6 Atividades de Promoção....194
4.4.7 Atividades de Praça....198
4.4.8 Impacto da crise econômica nas atividades de marketing das marcas desenvolvidas para a classe média....201
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS....204
5.1 Conclusões....205
5.2 Limitações do estudo....206
5.3 Sugestões para pesquisas futuras....207

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Planejamento de desenho da dissertação.....17
Figura 2 - Estágios de um projeto de pesquisa e capítulos desta dissertação 18
Figura 3 - O sistema de Marketing.....52
Figura 4 - Modelo de sistema de informações de marketing 53
Figura 5 - Flor de Serviços.....71
Figura 6 - Determinantes do valor percebido pelo cliente.....78
Figura 7 - As principais abordagens de comunicação em serviços.....81
Figura 8 - Comunicações e o triângulo de marketing de serviços 83
Figura 9 - Modelo *Servicescape* 85
Figura 10 - Estratégias para lidar com riscos de mover uma marca para níveis mais baixos.100
Figura 11 - Estrutura de analise da pesquisa 132
Figura 12 - Marcas adquiridas pelo Grupo Fleury 134
Figura 13 - Estrutura Societária do Grupo Fleury 135
Figura 14 - Demonstrativo Financeiro de 2015 do Grupo Fleury 152

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Composto de Marketing (4Ps) 61
Quadro 2 - As extensões dos 4Ps do mix de marketing 62
Quadro 3 - Serviços suplementares facilitadores e realçadores 72
Quadro 4 - Economia de serviços.....75
Quadro 5 - Desafios à comunicação de serviços causados pela intangibilidade 80
Quadro 6 - Empresas do Grupo Porto Seguro.....171
Quadro 7 - Produtos de Seguros de Automóveis da Porto Seguro 174
Quadro 8 - Principais análises sobre segmentação e posicionamento 185
Quadro 9 - Principais análises sobre o desenvolvimento de novas marcas para um nível mais baixo 187
Quadro 10 – Principais análises sobre as atividades de produto 189
Quadro 11 – Principais análises sobre as atividades de preço 191
Quadro 12 – Principais análises sobre as atividades de promoção 195
Quadro 13 – Principais análises sobre as atividades de praça 199
Quadro 14 - Principais análises sobre o impacto da crise econômica nas atividades de marketing das marcas desenvolvidas para a classe média 202

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução da taxa de desemprego dessazonalizada por classe 23
Tabela 2 - Evolução do percentual de trabalhadores formais 2005-2014 24
Tabela 3 - Evolução da estimativa participações das classes sociais na população brasileira .28
Tabela 4 - Critério definido pela Comissão para Definição da Classe Média no Brasil em R$ de 2012.....31
Tabela 5 - Sistema de pontos do Critério Brasil 33
Tabela 6 - Critério Brasil aplicado a dados da PNAD 2013.....34
Tabela 7 - Classes econômicas segundo o IBGE 35
Tabela 8 - Classes seguindo metodologia desenvolvida em 2008 pela CPS-FGV e IPEA 36
Tabela 9 - Classes Econômicas segundo Critério CPS-FGV em relatório da SAE.....37
Tabela 10 – Cortes de classificação segundo critério CPS/FGV com valores de novembro de 2015 37
Tabela 11 – Evolução da taxa de desemprego dessazonalizada por classe 49
Tabela 12 – Evolução da estimativa das participações das classes sociais na população brasileira 50
Tabela 13 – Método de entrega de serviço 89
Tabela 14 – Informações sobre a entrevista no Grupo Fleury 136
Tabela 15 – Informações sobre a entrevista no Grupo Bio Ritmo 155
Tabela 16 - Informações sobre a entrevista no Grupo Porto Seguro 172

1 INTRODUÇÃO

A classe média emergente, quebrando paradigmas e impulsionando a economia brasileira nas últimas décadas por meio do aumento do poder de compra e consequente consumo de produtos e serviços a que antes só eram acessíveis a classes sociais mais abastadas se tornou alvo de várias empresas que reviram suas estratégias de modo a criar uma oferta voltada ao interesse desse público. Fatores como a criação do plano Real e criação de programas sociais do Governo Brasileiro, assim como outros fatores externos que contribuíram para a estabilização econômica, diminuição da desigualdade, aumento do trabalho formal e disponibilidade de crédito formaram um contexto favorável à ascensão econômica da população brasileira. Como consequência do crescimento de renda, principalmente nos extratos mais pobres, uma grande parcela da população ascendeu a uma classe com renda intermediária (SAE, 2012). Essa ascensão, aliada ao fato das rendas das famílias das classes média e alta terem crescido de modo mais lento do que as de classe mais baixa, provocou um alargamento da classe média brasileira (Neri, 2011).

O presente estudo tem como objetivo identificar e analisar as diferenças e semelhanças nas atividades de marketing de serviços de empresas que criaram e adaptaram sua oferta por meio de novas marcas para atender à ascensão do poder de compra da classe média brasileira em relação às suas marcas já existentes. Com o aumento do poder de compra da classe média brasileira, esse segmento da população se tornou alvo do interesse de empresas que buscaram passar a atender esse segmento por meio, principalmente, da criação de novas marcas, tanto de bens como de serviços, direcionados a este público. Assim, o foco do presente estudo é na criação por empresas de novas marcas de serviços destinadas a atender a classe média brasileira, principalmente motivadas pelo aumento do poder de compra deste segmento. A escolha do setor de serviços se deu por conta, principalmente, da representatividade dos serviços no PIB brasileiro e das características diferenciadoras entre bens e serviços. Examina-se, então, a oferta de serviços para a classe média por essas novas marcas, por meio da análise das variáveis de decisão de marketing. No entanto, com o poder de compra da classe média ameaçado pela crise econômica e seus efeitos, essas empresas passam a enfrentar um desafio em sua atuação.

1.1 Problema de pesquisa

Com base na apresentação do estudo, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: "Como as empresas de serviços criaram e adaptaram suas atividades de marketing para atender à ascenção do poder de compra da classe média brasileira, especificamente por meio de novas marcas?"

1.2 Objetivo geral

Identificar e analisar as diferenças e semelhanças nas atividades de marketing de serviços de empresas que criaram e adaptaram sua oferta por meio de novas marcas para atender à ascensão do poder de compra da classe média brasileira em relação às suas marcas já existentes.

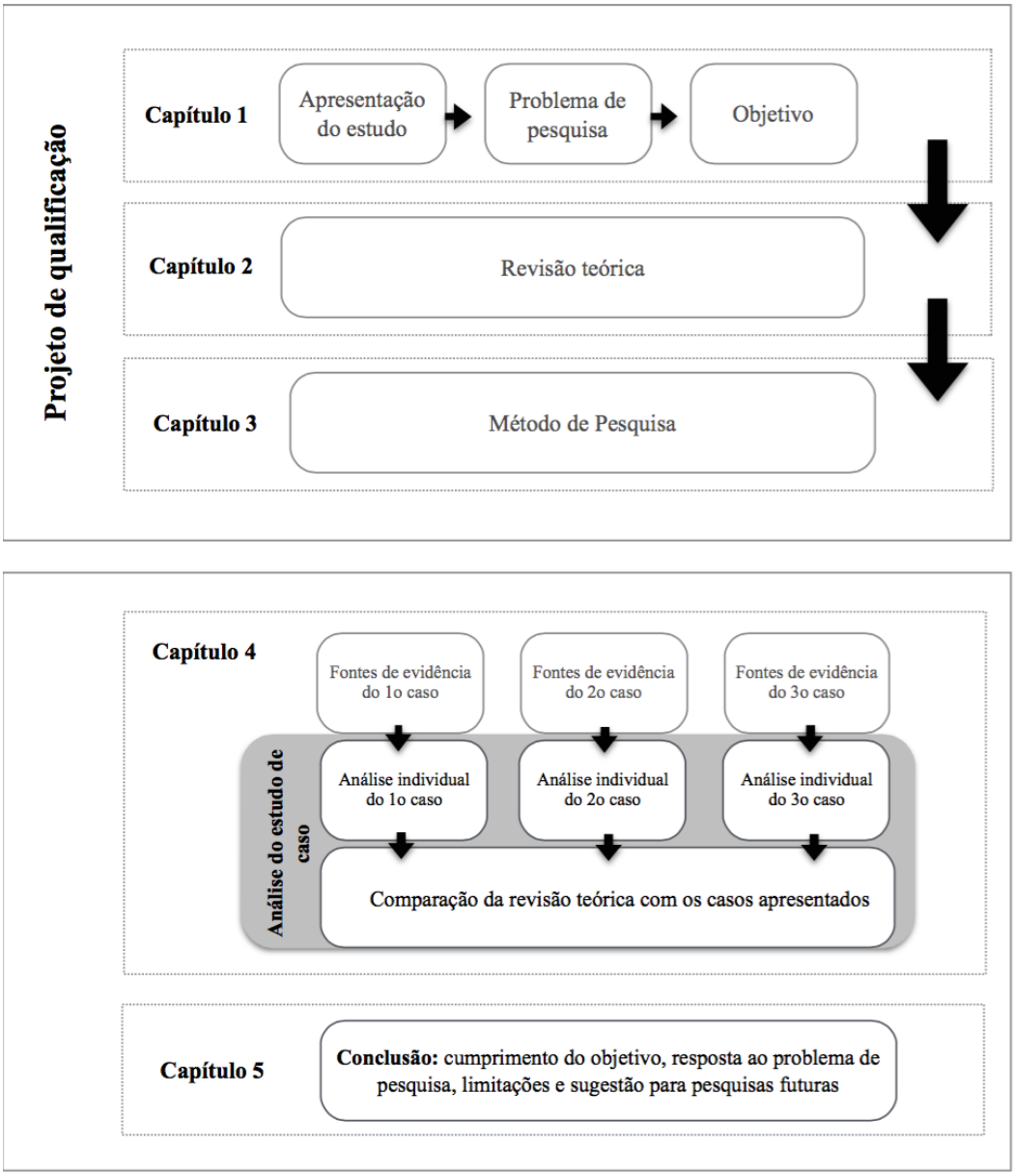
1.3 Estrutura do Estudo

De modo a responder o problema de pesquisa e cumprir o objetivo proposto, a estrutura do plano de etapas do presente estudo está dividido em:

1. Introdução;
2. Revisão Teórica;
3. Procedimento Metodológico da Pesquisa de Campo;
4. Análise do trabalho de campo;
5. Considerações Finais.

Esse projeto de estrutura de 5 capítulos, forma uma sequência ilustrada pela Figura 1:

Figura 1 - Planejamento de desenho da dissertação



Fonte: adaptado de Shiraishi (2009)

A estrutura proposta vai ao encontro dos principais estágios de um projeto de pesquisa segundo Bickman e Rog (1998), conforme Figura 2:

Figura 2 - Estágios de um projeto de pesquisa e capítulos desta dissertação

Planejamento →			**Execução**
Estágio 1 Definições	**Estágio 2** Design/Plano	**Estágio 3** Implantação	**Estágio 4** Relatório
Capítulo 1: O problema de pesquisa **Capítulo 2:** Fundamentação Teórica	**Capítulo 3:** Procedimentos metodológicos	**Capítulo 4:** Pesquisa de Campo Análise	**Capítulo 5**: Conclusões

Fonte: adaptado de Bickman e Rog (1998)

O primeiro capítulo apresenta o estudo e a formulação da pergunta de pesquisa e seu objetivo. Para que se possa responder a pergunta de pesquisa e alcançar o objetivo do estudo define-se, então, a estrutura proposta para a dissertação.

O segundo capítulo consiste na fundamentação teórica da dissertação, delimitando o escopo do estudo e da revisão bibliográfica dos conceitos que são pertinentes ao problema de pesquisa. Para buscar responder o problema de pesquisa é necessário, primeiramente, que se defina o contexto, a classe média brasileira e o fenômeno de ascensão econoinica ocorrido no Brasil. Em seguida, as variáveis de decisão de marketing, as formas como as empresas lidam com suas marcas e como elas aproveitam demandas de novos segmentos, gerenciando seu portfólio e arquitetura de marca subordinados à sua estratégia.

São abordados os conceitos de estratégia de marca, arquitetura de marca, principalmente focada na oferta de produtos para diferentes níveis de qualidade e preço. Em seguida, são abordados com mais profundidade os conceitos de marketing de serviços, principalmente em relação às principais diferenças entre bens e serviços e finalmente os serviços suplementares como fatores diferenciadores de serviços. O desenvolvimento da oferta de serviços para classes menos abastadas e as estratégias de marcas voltadas a públicos menos abastados em períodos de crise econômica também são temas analisados e discutidos

neste capítulo.

Assim, é possível contextualizar o objeto de estudo e tratar da discussão acerca das diferenças da oferta de serviços de uma empresa que criou uma nova marca para atender à classe média em relação a sua marca já existente. Toda a revisão teórica abordada busca corroborar o objetivo do estudo, que é de identificar e analisar as diferenças e semelhanças nas atividades de marketing de serviços de empresas que criaram e adaptaram sua oferta por meio de novas marcas para atender à ascensão do poder de compra da classe média brasileira em relação às suas marcas já existentes.

No terceiro capítulo, “Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo” é apresentada a proposição e a abordagem metodológica da pesquisa de campo, bem como a forma de análise a os instrumentos utilizados.

O quarto capítulo apresenta as análises individuais de cada estudo de caso, assim como uma análise cruzada dos casos e da revisão teórica. Dessa forma, será possível cumprir o objetivo da dissertação. O quinto capitulo apresenta as conclusões obtidas no presente estudo.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Contexto

2.1.1 O Plano Real e a estabilização da economia

O cenário de altas taxas de inflação e a perda de poder de compra que predominou no Brasil desde o final da década de 1970 não se mostrou favorável para o consumo no país, que já conhecia um ambiente com apenas breves períodos de crescimento econômico desde a Segunda Guerra Mundial, devido principalmente a crises externas. Diversas tentativas de planos econômicos (Cruzado, Bresser, Verão e Collor) foram criadas com o objetivo de controlar a inflação e organizar a situação econômica brasileira. No entanto, estas tiveram rápida duração e insucesso em sua aplicação devido a uma combinação de fatores econômicos e políticos (Luppe, 2010).

Em 1994, a criação do Plano Real foi uma operação de estabilização monetária bem sucedida (Dupas, 2004), que teve como principal contribuição a recuperação da credibilidade na economia brasileira, advinda principalmente da grande redução na inflação, que se manteve em patamares equivalentes aos dos países desenvolvidos. O Índice Geral de Preços que em 1994 era de aproximadamente 5.150,00% ao ano, caiu para 10% em dezembro 2001, mostrando posteriormente uma sequência de níveis de preços sempre significantemente inferiores aos níveis anteriores ao plano (Luppe, 2010).

Segundo Luppe (2010), o Plano Real pode ser dividido em duas fases desde sua implantação. O autor afirma que a primeira, dividida até janeiro de 1999, é marcada por uma combinação de políticas monetárias que resultaram na valorização da taxa de câmbio, contribuindo para taxas de inflação relativamente baixas. A segunda fase começa em janeiro de 1999 e é marcada, principalmente, por políticas fiscais e monetárias consistentes, garantindo uma inflação de um dígito e reduzindo os efeitos externos sobre o país.

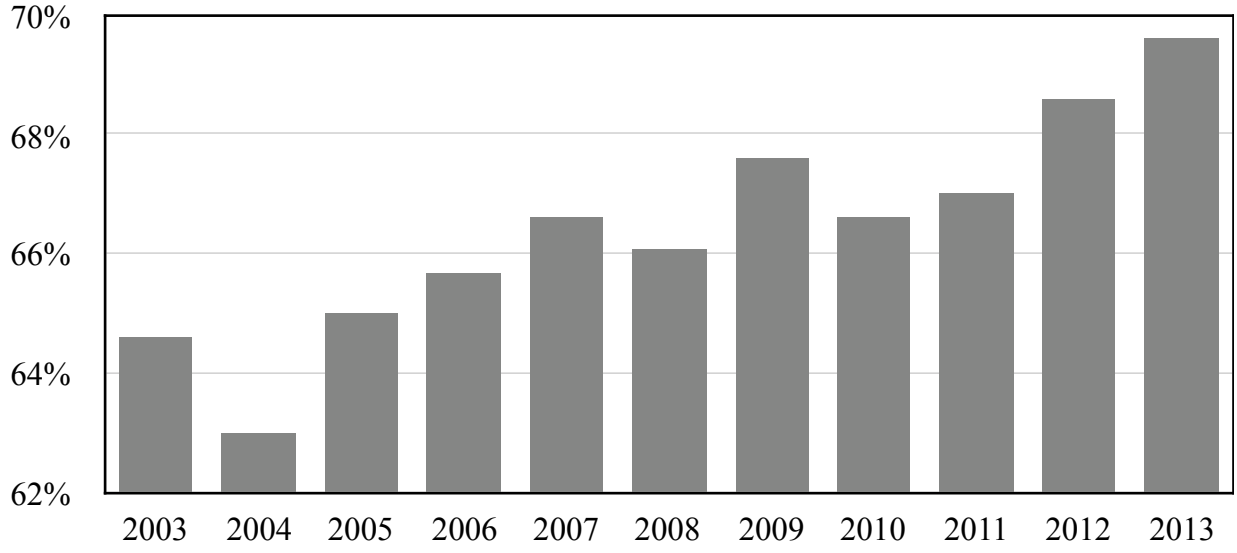
Para De Angelo, Luppe e Fouto (2010), a queda da inflação resultante desse plano

econômico possibilitou o aumento do poder de compra e acesso da população menos abastada ao mercado de bens e serviços, permitindo a curto prazo um aumento no nível de consumo brasileiro, já que esse é um dos principais setores a se beneficiar do aumento a atividade econômica de um país (Luppe, 2010). Na mesma direção, Luppe (2010) afirma que a expansão acelerada da economia pôde sustentar um processo de queda na taxa de juros internas e aumento nos prazos médios de pagamento que, associado ao aumento de renda familiar, criou um cenário favorável para a concessão de crédito.

Os valores de créditos concedidos aumentaram significativamente, como se pode verificar pela oferta de crédito em 2004 de R$ 498 bilhões contra R$ 3 trilhões em 2014 (BCB, 2014), sendo que em 2010, o montante destinado a pessoas físicas superou o montante de crédito destinado a pessoas jurídicas, algo inédito na então serie história do Banco Central do Brasil desde 2000.

Além disso, o crescimento econômico brasileiro foi acompanhado pela ascensão do setor de serviços, que demonstrou aumento de sua participação no Produto Interno Bruto (PIB), conforme Gráfico 1:

Gráfico 1 - Participação dos Serviços no PIB



Fonte: Contas Nacionais Trimestrais/IBGE

Este crescimento do setor terciário tem relação direta e fundamental com o aumento do emprego formal e da renda da população. Como aponta Neri (2011, p.26), "o crescimento do trabalho formal representa o principal símbolo do surgimento da classe média brasileira". Marcelo Neri afirma que a taxa de formalização, medida pela contribuição dos trabalhadores à Previdência Social que era 46,5% em 2004 passou a 58,5% em 2011, coincidindo com a queda no desemprego de 12,3% em 2003 para 5,5% em 2012 (Rockmann, 2014).

A Tabela 1 mostra a evolução da taxa de desemprego dessazonalizada por classe e a Tabela 2 mostra a evolução do percentual de trabalhadores formais no Brasil.

Tabela 1 - Evolução da taxa de desemprego dessazonalizada por classe

Taxa de desemprego dessazonalizada		
Classes Econômicas	**2006**	**2014**
E	16,7%	8%
D	10,5%	6,1%
C	6,5%	3,2%
B	3,8%	1,6%
A	2,2%	1,1%

Fonte: adaptado de Barufi (2016)

Tabela 2 - Evolução do percentual de trabalhadores formais 2005-2014

Percentual de trabalhadores formais						
	2005	**2007**	**2009**	**2011**	**2013**	**2014**
Com carteira sobre total de ocupados	44,8	48	49,1	52,9	54,8	54,3
Com carteira empregadores, militares e funcionários públicos, e trabalhadores por conta própria com contribuição ao INSS	60,9	63,8	65,8	68,4	72,2	74,6

Fonte: adaptado de Barufi (2016)

A partir da análise das Tabelas 1 e 2 pode-se notar a queda na taxa de desemprego em todas as classes. Especificamente na classe C, essa taxa caiu praticamente pela metade, bem como o percentual de trabalhadores formais cresceu de 60,9% em 2005 para 74,6% em 2014 dando fundamento ao argumento de Neri (2011) de que, de fato, houve o crescimento do trabalho formal que possibilitou o aumento do poder de compra da classe média.

A combinação de uma situação econômica favorável com o aumento da participação dos serviços no PIB abriu margem para um crescimento dos empregos formais que contribuíram diretamente para o aumento da disponibilidade de renda, fazendo com que muitas famílias ascendessem economicamente para a faixa média de renda da população, aumentando, assim, a fatia correspondente à chamada "nova classe média - denominação historicamente conferida à classe C - que por refletir a renda média da sociedade, é a classe média no sentido estatístico" (Neri, 2011, p. 19).

2.1.2 Os programas sociais

Os programas assistenciais de distribuição de renda podem ser definidos como aqueles em que o beneficiário recebe uma quantia monetária sem ter contribuído diretamente para seu financiamento ou sem contrapartida e tem como principal objetivo reduzir a incidência da

pobreza como insuficiência de renda (Souza, 2011). Na década de 1990, tornou-se clara a necessidade de implantação de políticas públicas que minimizassem os efeitos negativos da má distribuição de renda na população menos abastada, afim de inseri-la como consumidora. Assim, esse tipo de programa de transferência direta de renda com condicionalidades surgiu no Brasil em 1995, na cidade de Campinas (Kerstenetzky, 2009).

Durante o Governo Lula, os programas nacionais foram consolidados, ampliados, redefinidos e unificados num programa nacional de transferência de renda para famílias pobres com crianças até 15 anos: o Bolsa Família (BF) (Kerstenetzky, 2009). Esse programa foi criado em 2003 e oficializado em 9 de janeiro de 2004 pelo Governo Federal como resultado da fusão de outros programas federais de transferência de renda: Bolsa Escola (Lei 10.219, de 11 de abril de 2001), Programa Nacional de acesso a Alimentação – PNAA (10.689, de 12 junho de 2003), Bolsa Alimentação (Medida Provisória no 2.206-1, de 6 de setembro de 2001), Programa Auxílio Gás (Decreto 4.102, de 24 de janeiro de 2002) e o Cadastro Único (CadÚnico) criado posteriormente pelo Governo Federal, instituído pelo Decreto no 3.877, de 24 de junho de 2007.

Souza (2011) ressalta que a principal diferença do BF em relação aos programas anteriores consiste em suas condicionalidades, ou seja, em contrapartida ao recebimento das transferências, os beneficiários devem reforçar o acesso à escola, à saúde e à assistência social. Em sua criação, o BF teve como objetivos reduzir a pobreza e interromper seu ciclo intergeracional (Kerstenetzky, 2009). O primeiro objetivo seria alcançado via transferencias de renda (Fiszbein e Schady, 2009; Kerstenetzky, 2009) e o segundo por meio das condicionalidades de educação e saúde (Kerstenetzky, 2009).

Segundo estudo do IBGE (2008), com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD), os rendimentos por beneficiados por programas sociais do governo federal aumentaram em 19,4% acima da inflação entre 2004 e 2006 (IBGE, 2008), aumentando também a porcentagem de lares que receberam benefícios do Estado, de 15,6% em 2004 a 18,3% em 2006, totalizando 46,4 milhões de pessoas recebendo alguma ajuda social do Estado em 2006 (IBGE, 2008), correspondendo a 25% da população brasileira na

época. Em 2007, com cenário turbulento de crises de mercados financeiros internacionais, o Banco Central do Brasil registrou um dos anos de maior crescimento econômico por período significativo devido ao aumento no consumo e investimentos, além dos programas de distribuição de renda implantados que aqueceram o mercado de trabalho, diminuindo a taxa de desemprego.

Desde 2011, o BF faz parte do Plano Brasil Sem Miséria, que tem como objetivo fazer com que famílias deixem a extrema pobreza, promovendo a estas acesso a direitos básicos e a oportunidades de trabalho e empreendedorismo. Assim, o programa BF beneficia famílias em situação de extrema pobreza (com renda mensal por pessoa de até R$ 70) e de pobreza (com renda mensal por pessoa de R$ 70 a R$ 120), com valores que variam de acordo com a condição de pobreza e da composição familiar, passando ao longo dos anos por mudanças nos critérios de elegibilidade e de transferência.

Dado que o BF é altamente focalizado entre os mais pobres, seus objetivos se mostram parcialmente alcançados, dada a evolução da redução da desigualdade medida pelo índice de Gini presente nos anos após sua primeira aplicação. Este índice, que quanto mais próximo de 1 significa que mais desigual é uma sociedade, caiu de 0,60 em 1990 para 0,49 em 2014, sendo o menor nível de desigualdade de renda desde 1960. Segundo Kerstenetzky (2009), as duas razões mais importantes para a redução da desigualdade parecem ter sido a expansão do mercado formal de trabalho e os reajustes do salário mínimo, além dos programas sociais, principalmente o Bolsa Família. A autora observa que o impacto específico desse programa sobre a desigualdade total pode ser atribuído à complementação da renda das camadas inferiores da distribuição com esse benefício monetário.

Apesar de seu impacto sobre a desigualdade, a redução efetiva da pobreza - um dos objetivos do programa - é questionada por diversos autores. Carvalho Jr (2006) aponta a possibilidade de famílias se acomodarem na pobreza para continuar a receber o benefício, enquanto Schwartzman (2005, 2006) afirma que o pequeno volume de recursos complementando a renda familiar das famílias beneficiadas aliado à má gestão do programa pode ser responsável pela baixa redução efetiva na pobreza.

Por outro lado, Marinho, Linhares e Campelo (2011) compilam e analisam estudos que mostram que os programas de transferência de renda do Governo parecem ter efetivamente reduzido a desigualdade e a pobreza no Brasil, sendo "importante instrumento, no âmbito da politica social do governo federal, de redução da pobreza ou do hiato da pobreza e de melhoria da distribuição de renda no país (Assis & Ferreira, 2010, p. 268).

2.2. A definição da classe média brasileira

O fortalecimento do mercado interno, resultante principalmente da estabilização da economia brasileira e dos programas sociais do Governo, contribuiu para o crescimento de uma classe média com recursos e potencial de consumo. Na mesma direção, a estabilização econômica, a retomada do crescimento e a política social foram fatores que contribuíram diretamente para uma melhora considerável na qualidade de vida e poder de compra da população em geral, principalmente os pertencentes à classes econômicas mais baixas no Brasil (Hemais *et al*., 2010; Nogami, Vieira & Medeiros, 2012; Rocha & Silva, 2009).

Como consequência do crescimento de renda, principalmente nos extratos mais pobres, uma grande parcela da população ascendeu a uma classe com renda intermediária (SAE, 2012). Essa ascensão, aliada ao fato das rendas das famílias das classes média e alta terem crescido de modo mais lento do que as de classe mais baixa, provocou um alargamento da classe média brasileira.

Barufi (2016) sintetiza esse alargamento da classe média por meio da ascensão econômica na Tabela 3, com a estimativa das participações das classes sociais na população brasileira:

Tabela 3 - Evolução da estimativa das participações das classes sociais na população brasileira

Média Móvel 12 meses dos dados originais			
Classes Econômicas	**2004**	**2009**	**2014**
E	35,9	21,2	15,4
D	19,7	19,7	16,1
C	37,4	49,7	56,6
B	3,5	5,3	6,8
A	3,5	4,3	5,1

Fonte: adaptado de Barufi, (2016)

Analisando a Tabela 3, podemos notar que houve um acréscimo de mais de 50 milhões de pessoas nas Classes A, B e C, indicando a ascensão social que esteve bastante associada ao aumento do consumo neste período. Destaca-se também que a Classe C foi a principal responsável por esse acréscimo, já que sua participação saiu de 37,4% em 2004 para 56,6% em 2014, maior nível registrado.

Dessa forma, podemos perceber um movimento de crescimento das classes A/B e C e uma diminuição das classes D e E, ilustrando, justamente essa ascenção da população e crescimento da parcela da população que passa a pertencer à classe intermediária de renda. Nota-se então, uma diminuição da base da pirâmide brasileira representada pelas classes D e E e um alargamento na composição da classe intermediária.

Com esse cenário sem precedentes na economia brasileira, o tema passou a ser de grande interesse de uma grande variedade de públicos como pesquisadores, formuladores de políticas públicas e empresas em geral que, mesmo com objetivos diferentes, tiveram em comum a necessidade de definir, mensurar e conhecer as características dessa parcela da população. Assim, como destacam Kamakura e Mazzon (2013), o uso por diversos autores da expressão “classe média” não deixa claro o que esse grupo representa exatamente e “as definições utilizadas são, em geral, arbitrárias e com pouca base teórica ou conceitual para sustentá-las” (SAE, 2012, p.7).

Expressões como “Nova Classe Média”, “Classe Média”, “Classe C”, “Emergentes”, etc. são comumente encontradas em pesquisas que buscam entender esse movimento socio-econômico, sob diferentes perspectivas e objetivos. Como comentam Souza e Lamounier (2010, p.21) “[…] tentar definir classe média em termos que possam ser aceitos por todos os pesquisadores é cortejar a frustração. Não existe uma definição consensual.”

Neste cenário, também é importante salientar que o processo de enquadrar as pessoas em determinada classe é um processo arbitrário, ou seja, enquanto alguns pesquisadores usam como critério apenas a renda, outros levam em conta fatores como patrimônio, escolaridade e ocupação, por exemplo, dependendo do seu objetivo ao definir a classe média e as demais classes econômicas.

Verifica-se, então, que não existe um consenso sobre a denominação correta a ser utilizada, bem como não há uma única forma de classificação econômica apropriada para tratar deste tema. Assim, examina-se a seguir alguns critérios de classificação econômica existentes no Brasil e seleciona-se o critério a ser adotado pelo presente estudo.

2.2.1. O critério da Comissão para Definição da Classe Média

Com o principal objetivo de delimitar e definir o que seria a classe média brasileira para formulação de políticas públicas direcionadas especificamente para este segmento, o critério da Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) foi desenvolvido pela Comissão para Definição da Classe Média no Brasil, instituída pela Portaria SAE Nº 61, de 27 de setembro de 2011, com base na renda corrente, utilizando dados provenientes da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) divulgadas em relatório (SAE, 2012).

Nele, o recorte da classe média brasileira foi estabelecido a partir do grau de vulnerabilidade associado à renda da população, ou seja, a probabilidade de retorno à

condição de pobreza (renda corrente per capita menor que R$ 140 por mês) em algum momento dos próximos 5 anos, dada a renda familiar *per capita* inicial.

Assim, para cada ponto de distribuição de renda definido como o percentual de pessoas que vivem em locais cuja renda per capita caiu abaixo da linha da pobreza em algum momento dos cinco anos subsequentes (SAE, 2012). Com base no grau de vulnerabilidade, a população foi dividida em três grupos, buscando maximizar a homogeneidade dentro deles, por meio de um critério de polarização. Assim, foram definidos os pontos de corte inferior e superior de cada classe, dando virgem a uma subdivisão de três grupos para a classe baixa, três grupos para a classe média e dois grupos para a classe alta, em termos dos valores de 2012, conforme Tabela 4:

Tabela 4: Critério definido pela Comissão para Definição da Classe Média no Brasil em R$ de 2012

Classe		Renda per capita	Renda média familiar
Classe Baixa	Extremamente Pobre	< R$ 81	R$227
	Pobre mas não extremamente pobre	entre R$ 81 e R$ 162	R$648
	Vulnerável	entre R$ 162 e R$ 291	R$1030
Classe Média	Baixa classe média	entre R$ 291 e R$ 441	R$1540
	Média classe média	entre R$ 441 e R$ 641	R$1925
	Alta classe média	entre R$ 641 e R$ 1019	R$2813
Classe Alta	Baixa classe alta	entre R$ 1019 e R$ 2480	R$4845
	Alta classe alta	> R$ 2480	R$12988

Fonte: Paes de Barros et. al. (2012)

A própria SAE (2012) aponta como limitações deste critério criado pela Comissão para Definição da Classe Média a adoção de um critério unidimensional (renda) que não engloba aspectos de consumo, acesso a serviços públicos e outros dados sociais, além da arbitrariedade utilizada na definição dos limites de cada classe.

2.2.2 Critério Brasil

Para o Marketing, a segmentação em classes econômicas é de grande importância, ao passo que dá origem ao conceito de status socioeconômico, ou seja, à definição da posição

dos indivíduos dentro de um sistema, revelando o contexto em que ocorre o consumo de bens e serviços (Kamakura e Mazzon, 2013). Nesse sentido, esse conceito ganhou destaque entre as empresas, por conta da ascensão econômica vista no Brasil e nos demais países em desenvolvimento, os chamados BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) e em especial pela emergência de uma classe média que mostrou crescimento no poder de compra, contribuindo para o crescimento econômico dessas sociedades.

Assim, o Critério de Classificação Econômica Brasil (CCEB) ou Critério Brasil, da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP) tem base no levantamento de características domiciliares para classificação e diferenciação social em classes econômicas e tem como finalidade "prover um sistema de pontuação padronizado que fosse um estimador da capacidade de consumo do domicílio, capaz de discriminar grandes grupos de acordo com sua capacidade de consumo de produtos e serviços acessíveis a uma parte significativa da população, utilizando informações objetivas, precisas e de fácil coleta e operacionalização" (Kamakura & Mazzon, 2013, p. 40). Em suma, a principal função deste critério é classificar a população em termos do seu poder de consumo.

A metodologia utilizada atribui pontos em função de cada característica domiciliar (número de banheiros, empregados domésticos mensalistas, automóveis, microcomputadores, lava-louças, geladeiras e freezers, máquinas de lavar, DVDs, micro-ondas, motocicletas, secadora de roupas), origem da água utilizada no domicílio, características do trecho da rua do domicílio (asfaltada ou de terra) e grau de instrução do chefe da família (Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa [ABEP], 2015). Em seguida, é realizada a soma destes pontos e identificados os correspondentes estratos de classificação sócio-econômicos. Na Tabela 5 é apresentado o sistema de pontos do Critério Brasil:

Tabela 5 - Sistema de pontos do Critério Brasil

Posse dos Itens	Quantidade				
	0	**1**	**2**	**3**	**4 ou +**
Banheiros	0	3	7	10	14
Empregados domésticos	0	3	7	10	13
Automóveis	0	3	5	8	11
Microcomputador	0	3	6	8	11
Lava louca	0	3	6	6	6
Geladeira	0	2	3	5	5
Freezer	0	2	4	6	6
Lava roupa	0	2	4	6	6
DVD	0	1	3	4	6
Micro-ondas	0	2	4	4	4
Motocicleta	0	1	3	3	3
Secadora roupa	0	2	2	2	2

Grau de instrução do chefe de família	
Analfabeto / Fundamental I incompleto	0
Fundamental I completo / Fundamental II incompleto	1
Fundamental II completo / Médio incompleto	2
Médio completo / Superior incompleto	4
Superior completo	7

Serviços Públicos	**Não**	**Sim**
Água encanada	0	4
Rua pavimentada	0	2

Fonte: ABEP (2015)

A Tabela 6 contém as estimativas mais recentes disponíveis, com base na PNAD 2013, representando aproximações dos valores que podem ser obtidos em amostras de pesquisas de mercado, mídia e opinião, resultantes da aplicação do Critério Brasil:

Tabela 6 - Critério Brasil aplicado a dados da PNAD 2013

Classe	Cortes (em pontos)	Renda média domiciliar mensal
A	45-100	R$20.272,56
B1	38-44	R$8.695,88
B2	29-37	R$4.427,36
C1	23-28	R$2.409,01
C2	17-22	R$1.446,24
D-E	0-16	R$639,78

Fonte: adaptado de ABEP (2015)

Algumas críticas de autores a esse critério englobam sua limitação em relação à constante necessidade de mudança das variáveis discriminantes, além de não considerar algumas outras que também seriam relevantes (Mattar, 1994) e o fato da discriminação da posse de bens poder diminuir ao longo dos anos, como resultado da massificação de produtos (Januzzi & Baeninger, 1996), o que pode ser resolvido levando em consideração a constante atualização dos critérios. Além disso, utilizar a quantidade de bens duráveis pode ser outra limitação ao passo que, muitas vezes, a posse domiciliar comum destes itens como geladeira, lava louças e etc. é de uma unidade tanto em famílias mais ricas quanto mais pobres.

2.2.3 O Critério do IBGE

O IBGE utiliza o critério de rendimento familiar bruto mensal, mensurado por quantidade de salários mínimos, dividindo a população brasileira em cinco classes, conforme Tabela 7, que também apresenta os dados aplicados a valores de 2015:

Tabela 7 - Classes econômicas segundo o IBGE

Classe	Renda Familiar em Salários Mínimos	Renda Familiar em Salários Mínimos de 2015
A	Acima de 20	Acima de R$ 15.760,00
B	De 10 a 20	De R$ 7.880,00 a R$ 15.760,00
C	De 4 a 10	De R$ 3.152 a R$ 7.880,00
D	De 2 a 4	De R$ 1.576,00 a R$ 3.152,00
E	Até 2	Até R$ 1.576,00

Fonte: IBGE

A maior critica em relação a esse critério pode ser feita, justamente, pelo uso de salários mínimos como medida de renda familiar, já que ele não reflete diretamente o poder de compra, ou seja, não considera a inflação e outros fatores importantes. Como ponto positivo, este critério é simples e de fácil comparação, refletindo uma medida puramente econômica, mas ignorando alguns fatores sociais.

2.2.4. Critério do Centro de Políticas Sociais da Fundação Getúlio Vargas (CPS-FGV)

Em 2008, o CPS-FGV e o Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA) realizaram duas pesquisas sobre as desigualdades econômicas no Brasil. Essa pesquisa desenvolveu um critério de estratificação econômica baseado no Critério Brasil, utilizando principalmente a renda e o potencial de consumo para divisão das classes. Originalmente, o modelo fundamentado no potencial de consumo das famílias, utilizando dados de renda da PNAD, dividiu a população em 4 classes econômicas distintas conforme Tabela 8:

Tabela 8 - Classes seguindo metodologia desenvolvida em 2008 pela CPS-FGV e IPEA

Renda Mensal Familiar		
Classes Econômicas	**Limite Inferior**	**Limite Superior**
E	0	768
D	768	1064
C	1064	4561
AB	4561	-

Fonte: Neri (2008)

Utilizando noções do critério de polarização proposto por Esteban, Gradín e Ray (2007) chamado de EGR. De forma simplificada, com base na renda *per capita*, os cortes de cada classe econômica são escolhidos tais que maximizem o critério de polarização, ou seja, são os que "melhor distinguem os grupos de renda, a fim de tornar as diferenças internas desses grupos as menores possíveis e, em contrapartida, maximizar as diferenças entre esses grupos" (SAE, 2014).

Esta metodologia foi aplicada em relatório divulgado em 2014 de autoria de Marcelo Neri, na ocasião Ministro da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República com o objetivo de definir as classes econômicas. Utilizando a metodologia deste critério de estratificação e com base nas faixas de renda da PNAD, multiplicadas por um fator da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF), a Tabela 9 resume os limites inferiores e superiores dos níveis de renda para cada classe econômica definida no relatório, em R$ a preços de janeiro de 2014:

Tabela 9 - Classes Econômicas segundo Critério CPS-FGV em relatório da SAE

Renda Mensal Familiar		
Classes Econômicas	**Limite Inferior**	**Limite Superior**
E	0	1.254
D	1.255	2.004
C	2.005	8.640
B	8.641	11.261
A	11.262	-

Fonte: Neri (2014)

Essa abordagem desenvolvida pelo CPS-FGV e adotada posteriormente pela SAE vem sendo utilizada por diversos economistas que estudam a classe média brasileira e sua evolução ao longo dos anos. Barufi (2016) adotou o mesmo critério, utilizando dados da PNAD e PME atualizados a valores de novembro de 2015, desenvolvendo cortes de classificação apresentados na Tabela 10:

Tabela 10 - Cortes de classificação segundo critério CPS/FGV com valores de novembro de 2015

Renda Mensal Familiar		
Classes Econômicas	**Limite Inferior**	**Limite Superior**
E	0	995
D	995	1.646
C	1.646	6.585
B	6.585	9.954
A	9.954	-

Fonte: Barufi (2016)

Podemos notar que não há um consenso quanto à classificação utilizada para definir o consumidor da classe média. Independentemente da metodologia utilizada, podemos verificar que há evidências do grande crescimento econômico da classe média, possibilitando e aumentando seu acesso a bens duráveis e não duráveis, educação, serviços de saúde e outros serviços. Dessa forma, o critério escolhido para se tratar dessa parcela da população no presente estudo é o critério CPS/FGV. Assim, a classe média brasileira abordada no presente estudo será definida como a classe C desta classificação a valores de 2015, ou seja, os indivíduos que possuem renda familiar mensal entre R$ 1.646,00 e R$ 6.585,00.

2.3 O consumo da classe média

Entre os principais autores que estudam a classe média brasileira, Marcelo Neri é, sem dúvidas um dos mais citados por pesquisadores do tema. Iniciando seus estudos sobre a Classe Média em 2008 no Centro de Pesquisas Sociais da Fundação Getúlio Vargas (CPS-2008), Neri possui um grande número de publicações que são fundamentais referências para pesquisas que englobem a classe média. Sua influência é tão significativa que ele se tornou em 2014, Ministro da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República desenvolvendo diversas publicações e estudos sobre o tema, afim de afinar a formulação de políticas públicas para essa parcela da População.

Em seu livro “A Nova Classe Média - O lado brilhante da base da pirâmide”, Neri (2011) aborda o fenômeno de ascensão social que gerou um alargamento da classe C, ou seja, um crescimento do poder de compra de famílias que passaram a fazer parte da classe média brasileira. O autor afirma que entre 1993 a 2011, aproximadamente 59,8 milhões de brasileiros ingressaram na Nova Classe Média. Só no período de 2003 e 2011, esse valor foi de 39,6 milhões de pessoas, tendo grande relação com o início da adoção dos programas sociais já mencionados no presente estudo. Em 2011, a classe C já correspondia a 55% da população brasileira.

Marcelo Neri, em entrevista à revista Carta Capital em 2014 afirmou que a renda dos 5% brasileiros mais pobres cresceu 137% entre 2001 e 2012, enquanto a dos mais ricos,

apenas 26%, explicada por um aumento de renda e redução da desigualdade. (Rockmann, 2014). Assim, o Brasil atingiu no fim de 2010 o menor nível de desigualdade de renda desde 1960.

Em termos econômicos, para Neri (2011), o Brasil teve seu processo de crescimento diferenciado dos demais BRICs, já que cresceu menos que os demais. Em termos de desigualdade, esta caiu nacionalmente enquanto aumentou nos demais países. O acesso ao consumo, segundo Marcelo Zorovich em entrevista à revista Carta Capital (Siqueira, 2011, p. 33) é o fator que mais diferencia a população emergente brasileira em relação a outros países do BRIC. Isso porque a cultura de poupança parece prevalecer em outros países do grupo como a China, enquanto no Brasil, o consumo de produtos e serviços aumentou de forma significativa.

Ricardo Loureiro, presidente da Serasa Experian afirmou em estudo realizado em 2014 que a classe média brasileira já movimentou 58% do crédito no Brasil e que se o contingente de pessoas que formam essa classe formassem um país, ocuparia o 18o. lugar das 20 nações com maior consumo do mundo (Folhapress, 2014). Além disso, este estudo considera que a classe C brasileira foi responsável por movimentar R$ 1,17 trilhão no consumo de produtos e serviços. De cada R$ 100,00 gastos por esse segmento, R$ 46,00 foram gastos no Sudeste, região de maior concentração desses consumidores, seguida pelas regiões Nordeste, responsável por 22% do consumo, Sul, com 16%, Centro-Oeste com 8% e Norte com 7% (Folhapress, 2014).

O aumento no consumo se refletiu em diversos acontecimentos ilustrando a nova realidade da classe média que passa a procurar produtos e serviços a que antes não tinham acesso e, mais do que isso, almejam marcas, produtos e serviços de luxo, aos quais, muitas vezes, não possuem recursos para consumir. Um exemplo desses fenômenos é a série de eventos chamada de “rolezinho”, que surgiu em 2013 como um encontro marcado pelas redes sociais de jovens da periferia de São Paulo a s*hoppings centers* da cidade, com intuito declarado de lazer, mas que teve registros de tumulto e violência. Esse fenômeno gerou grande repercussão na mídia e ações de policiais, fechamentos de *shoppings* e denúncias de

preconceito tanto de classes sociais quanto de raça. A partir de então, muitas críticas, leituras e interpretações a respeito das causas e objetivos deste fenômeno foram discutidas por diversos jornais, revistas e estudiosos. Porém, independentemente da causa e do objetivo destes encontros, é importante destacar o fenômeno do jovem da periferia passar a querer e , de fato, frequentar s*hopping centers.*

Esses eventos começaram em *shoppings* de bairros mais próximos à periferia da cidade e com o tempo passaram a se aproximar de locais mais nobres e de *shoppings* de luxo, como é o caso de evento ocorrido no sábado, dia 18 de janeiro de 2014 em que cerca de cem manifestantes foram ao *shopping* de luxo de São Paulo, JK Iguatemi, repercutindo no fechamento do *shopping* no dia e ações na justiça. Mesmo com o intuito deste último evento citado não ter sido o de consumo, o movimento e a expressão alegando que a população das periferias quer ter o direito de frequentar esses locais mostra o crescente interesse por esse tipo de atividade. O antropólogo Everaldo Rocha em entrevista à Folha de São Paulo (Canônico, 2014) afirma que os "rolezinhos estão relacionados com outro fenômeno chamado "Funk Ostentação".

O "Funk Ostentação" é outro exemplo de reflexo do aumento de poder aquisitivo das classes menos abastadas. Eventos e shows que reúnem os diversos cantores de Funks que pregam em suas letras a ode ao consumo, ao luxo, às coisas caras e à ostentação da riqueza. De origem humilde e pertencentes à classe C emergente, esse fenômeno marca de forma clara a vontade e interesse crescente dessa parte da população em consumir, fazer parte e almejar esse universo do luxo (De Pino, 2012). Na mesma direção, o estudo "Top of the C - Marcas do Coração da Nova Classe Média" o instituto Data Popular afirma que em relação ao passado, a classe C passa a dar mais importância às marcas, mostrando que eles estão, muitas vezes, dispostos a pagar mais caro para ter um produto ou serviço com marca conceituada. De acordo com o estudo, marcas com preços mais elevados como Nike, HP e Samsung aparecem entre as preferidas, indo ao encontro das ideias desses fenômenos citados anteriormente.

O movimento de acesso a produtos e serviços que antes não eram consumidos pela classe média brasileira resultou também num descontentamento por parte do segmento da

população com renda mais alta, para a qual esses produtos e serviços são originalmente destinados. Em entrevista ao Brasil Econômico em 2012, Renato Meirelles diretor do instituto Data Popular afirma que se observou um movimento em que a classe C passou a frequentar locais em que antes não tinham acesso como *shoppings* e aeroportos (Carvalho, 2012).

Além disso, dados de pesquisa realizada por este instituto no primeiro trimestre de 2012 com 15 mil pessoas pertencentes às classes A e B mostraram que os consumidores das classes econômicas mais altas se mostraram incomodados com o fato da classe C passar a comprar produtos e serviços aos quais apenas a elite tinha acesso anteriormente, devido à ascensão econômica. Essa pesquisa mostrou que 53,3% dos entrevistados mostraram ter opinião favorável a produtos e serviços com versão para ricos e para pobres, 48,4% afirmaram que a qualidade dos serviços piorou com o acesso da população menos abastada e 49,7% disseram preferir ambientes frequentados por pessoas do mesmo nível social (Carvalho, 2012), entre outros dados que mostram o descontentamento dos consumidores de renda mais alta face ao acesso ao consumo destes mesmos serviços pela população que ascendeu economicamente à classe C.

Um estudo realizado pelo Boston Consulting Group (BCG) em 2002 afirmou que os consumidores das classes mais altas, devido ao maior consumo e poder de compra, foram tradicionalmente os principais alvos das empresas. No entanto, com a saturação deste mercado, as classes mais baixas se tornaram importante foco e oportunidade para muitas empresas que buscam novas alternativas de crescimento (Barreto, Bochi & Abramovicz, 2002). Meirelles (2011) já apontava a necessidade crescente das organizações em conhecer, compreender e atender às exigências desse novo e expressivo mercado, já que "a ascensão social estimula novos negócios" (Rockmann, 2014). Para Neri (2011, p. 19) "ser nova classe média também é consumir serviços públicos de melhor qualidade no setor privado, aí incluindo colégio privado, plano de saúde e o produto prêmio, que é a previdência complementar". Assim, examina-se no tópico a seguir o características do consumidor da classe média.

2.4 O consumidor da classe média

Dado que os consumidores são originários da base da pirâmide, mas que, com a ascensão econômica tiveram seu poder de compra consideravelmente aumentado, passaram a ficar mais próximos aos consumidores de classes mais altas. Assim, o consumidor da classe média incorpora valores e características das classes altas na forma de aspirações e das classes mais baixas, das quais ascendeu. Isso significa que é necessário que as empresas que busquem atender às necessidades desse público entendam, não só a influência dos valores e hábitos herdados da base da pirâmide sobre o consumo, como também verifiquem suas aspirações.

Com participação de quase 55% da população brasileira (Barufi, 2016), a classe C, por seu tamanho, não poderia ser altamente homogênea. Segundo a SAE (2012), todos os grupos socioeconômicos, de alguma maneira, se encontram representados na classe média, embora alguns em maior proporção do que outros. Além disso, o baixo grau de instrução é uma característica não só da classe média, mas da população brasileira como um todo. Segundo o IBGE, o analfabetismo funcional - aqueles que conhecem letras e números, mas não desenvolveram habilidades de ler e interpretar textos e fazer operações matemáticas - abrange 17,6% da população adulta brasileira. Ainda, 8,1% da população acima de 15 anos é totalmente analfabeta.

Além disso, o lazer e o entretenimento parecem ser cada vez mais buscados pela classe média. Frequentar centros de compra como *shoppings centers* e outros locais que combinem lazer e compras é um hábito desse público que, segundo pesquisa de Azevedo e Mardegan Jr., (2009) não frequenta esses locais só para compras, ou seja, o grande fluxo não necessariamente se traduz em vendas na mesma proporção. Os autores apontam como possível justificativa o fato destes centros estarem próximos ao transporte público como terminais e pontos de ônibus e metrôs. Em outras palavras, a busca pelo lazer e a acessibilidade são fatores importantes para que esse público frequente estes locais.

Ainda segundo esta pesquisa, o valor básico e primário da classe média é a família, com desejos de inclusão e reconhecimento. Família é descrita como a estendida, ou seja, não só os que moram na mesma casa, mas incluem tios, sobrinhos, primos, cunhados, sogros, etc.

Quanto ao desejo de inclusão e reconhecimento, o consumidor da classe média deseja ser reconhecido como real consumidor. Nesse sentido, Cobra (2012) afirma que o consumidor da classe C age como um espelho das classes mais altas, ou seja, à medida que evolui economicamente, deseja produtos e serviços de maior qualidade, de grandes marcas que possam ser reconhecidas e simbolizem sua ascensão.

Com o poder de compra, a preocupação deixa de ser o acesso ao consumo e passa a ser a melhora da qualidade de vida, ou seja, o consumo de produtos e serviços de maior qualidade e o lazer, proporcionando o bem-estar para a família como um todo. Assim, o dinheiro que antes era limitado a pagar as contas no final do mês, passa a ser gasto com produtos e serviços que proporcionem o bem-estar, lazer e indulgência.

Como afirma Yaccoub (2011, p.217), “diante de dez anos de Plano Real, esses grupos já estão com suas casas montadas, foram comprando parceladamente muitos bens, montaram os quartos dos filhos, compraram carros para toda família e hoje investem em serviços e lazer. Não é raro encontrar pesquisas que revelam estratos populares viajando mais, fazendo excursões e cruzeiros em navios sofisticados, por meio de compras de pacotes turísticos e frequentando restaurantes". Nessa direção, Azevedo e Mardegan Jr. (2009) afirmam que o consumo de serviços que abrangem os conceitos de lazer e indulgências como festas de casamento, viagens e até cirurgias plásticas entraram na lista de consumo da classe C.

Todas essas novas necessidades e aspirações de consumo que surgiram para o consumidor da classe média envolvem, muitas vezes, o uso de crédito e a consequente criação de dívidas (Azevedo e Mardegan Jr., 2009). O aumento das facilidades de crédito, o surgimento de novos cartões de crédito entre outros fatores, aliados ao aumento no poder de compra tornaram possível o consumo destes produtos e serviços citados anteriormente. Como afirmam Souza e Lamounier (2010), o acesso ao crédito remodelou o consumo de bens e serviços que antes eram inacessíveis a esse público: “[…] hoje o consumo volta-se mais para o que se costuma denominar bens conspícuos, denotadores de prestígio, enquanto no passado a prioridade era o aumento do ativo e a poupança” (Souza & Lamounier, 2010, p. 41).

Assim, Azevedo e Mardegan Jr. (2009, p. 67) sintetizam o que o consumidor da classe média brasileira busca: "ele quer o que todo mundo tem, quer produtos que respondam às suas necessidades, de boa (não necessariamente ótima) qualidade, que podem, mas não precisam, apresentar qualquer grau de sofisticação, sem necessariamente ser o “último modelo”. Os autores que tratam em seu livro sobre consumidores das classes C, D e E sintetizam alguns aspectos importantes para esse público que serão apresentados a seguir. É importante ressaltar mais uma vez que as características do consumidor da classe média brasileira englobam, não só aspirações às classes mais altas conforme já explorado anteriormente, mas também questões oriundas da base da pirâmide, já que uma grande parcela desse segmento ascendeu socialmente originários das classes D e E.

Segundo Azevedo e Mardegan Jr. (2009), a classe média brasileira demanda produtos específicos, ou seja, embora esse consumidor também conheça e procure marcas estabelecidas e direcionadas a outros públicos de maior poder aquisitivo, as marcas fortes também podem inibir esse consumidor, que ao mesmo tempo que busca reconhecimento, busca pertencimento. Assim, procura consumir produtos e serviços de boa qualidade, mas que o façam sentir confortável e pertencentes àquele ambiente de loja ou de serviço, que seja adequado a ele.

O mesmo se aplica à promoção destes produtos, que não deve salientar muito os aspectos técnicos que muitas vezes não são de conhecimento ou mesmo interesse desse público, passando uma mensagem simples, direta e que exalte os valores desse segmento. A autoestima e imagem pessoal também são fatores importantes que o público da classe C busca ao consumir produtos e serviços. Mais uma vez a questão do pertencimento, de passar uma imagem socialmente desejável é importante para esse segmento.

Especificamente no setor de serviços, escopo do presente estudo, Azevedo e Mardegan Jr. (2009) salientam que a qualidade do atendimento e o relacionamento da empresa com o cliente são fatores de extrema importância ao lidar com a classe média. Isto porque esse público busca o reconhecimento, valoriza o sentimento de ser acolhido, reconhecido e entendido pela empresa, ressaltando fatores como a cordialidade e atenção de vendedores e

prestadores de serviços. Em suma, o consumidor da classe média brasileira busca um serviço que seja notoriamente voltado ao consumidor popular, mas que proporcione um atendimento cordial e que demonstre interesse, muito comum em pequenas loja de vizinhança de bairros desse público.

Esses autores concluem que é um erro tentar adaptar produtos e marcas destinados a outros públicos para o consumidor da classe média brasileira. A simples redução de preços ou a diferenciação em características visuais como embalagens em produtos e aparência em serviços não se mostram suficientes para penetrar neste mercado. Assim, segundo a SAE (2012): "quem vende tem que se posicionar como um provedor de soluções, que atende com qualidade, escuta e entende o seu público. É preciso haver identificação para criar relação, é ai que entram os valores intangíveis, fazendo com que a marca esteja no dia-a-dia do consumidor".

Em entrevista à Carta Capital, o então sócio-diretor do Data Popular, Haroldo Torres afirma que as empresas que buscam atender a classe média encontram um dilema entre oferecer a mesma solução ou algo novo, com custo mais baixo, mas que não deixe a qualidade ser percebida com inferior, uma vez que isso é um fator de rejeição da classe C, que teve seu poder de compra aumentado e busca satisfazer uma demanda até então reprimida por marcas conhecidas e reconhecidas como de boa qualidade, mas que também considera a experimentação de novas marcas, de menor preço, desde que apresentem atributos condizentes aos seus desejos e necessidades, ou seja, que representem vantagem na mente do consumidor.

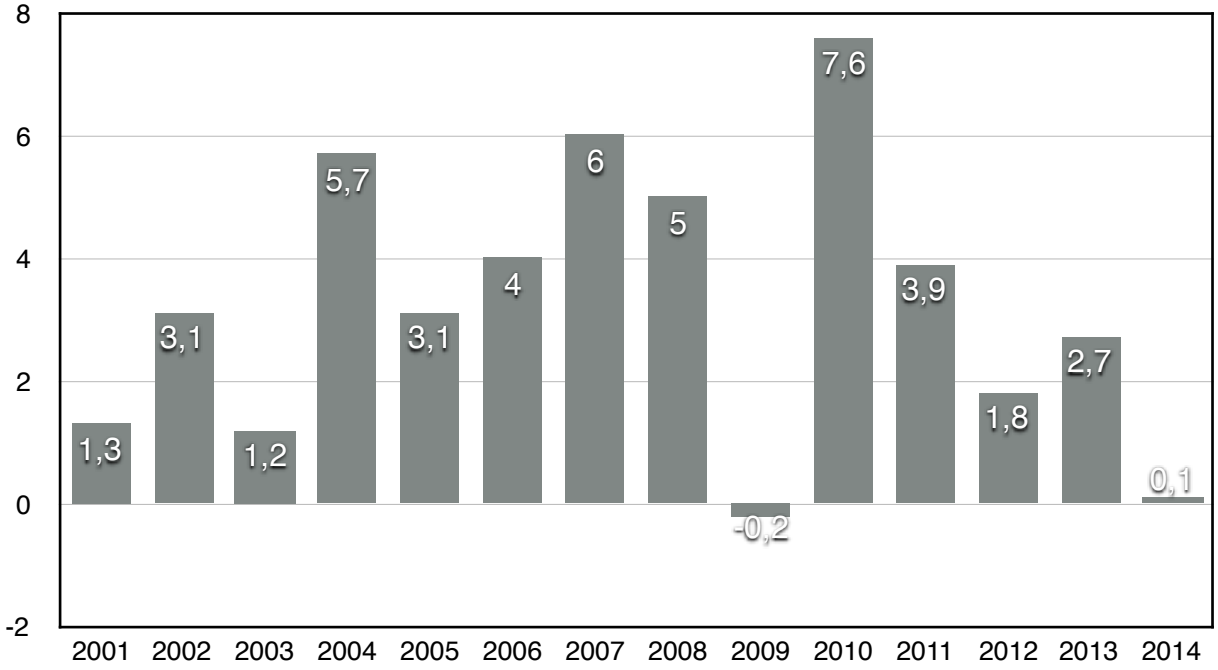
Nesse contexto, surge a oportunidade para empresas criarem novos negócios para esse público que, com poder de compra, busca ter acesso a produtos e serviços a que antes não tinha acesso. A falta da oferta posicionada a atender a classe média brasileira gera uma demanda não atendida de pessoas que passam a consumir produtos e serviços muitas vezes destinados a outro público. Configurou-se então, um cenário favorável para a criação de ofertas destinadas especificamente para este público da classe média em ascensão econômica.

Pode-se notar, então, que houve uma crescente demanda por produtos e serviços voltados para a classe média brasileira, fazendo com que as empresas buscassem meios de atendê-la de diversas formas, incluindo extensões de marca e principalmente a criação de novas marcas voltadas a esse segmento, foco deste estudo. No entanto, a situação econômica brasileira têm mudado. Dessa forma, analisa-se a seguir os efeitos da crise econômica para as empresas que atendem à classe média brasileira.

2.5 Os efeitos da crise econômica

Com crescimento de 0,1% e 2014, a economia brasileira mostrou que o ritmo de crescimento dos últimos anos não será mantido. O cenário de estabilidade econômica já não é mais a realidade brasileira nos últimos 5 anos, nos quais o crescimento do PIB não se manteve constante, conforme dados Gráfico 2

Gráfico 2 - Variação do PIB brasileiro 2001-2014 (em %)



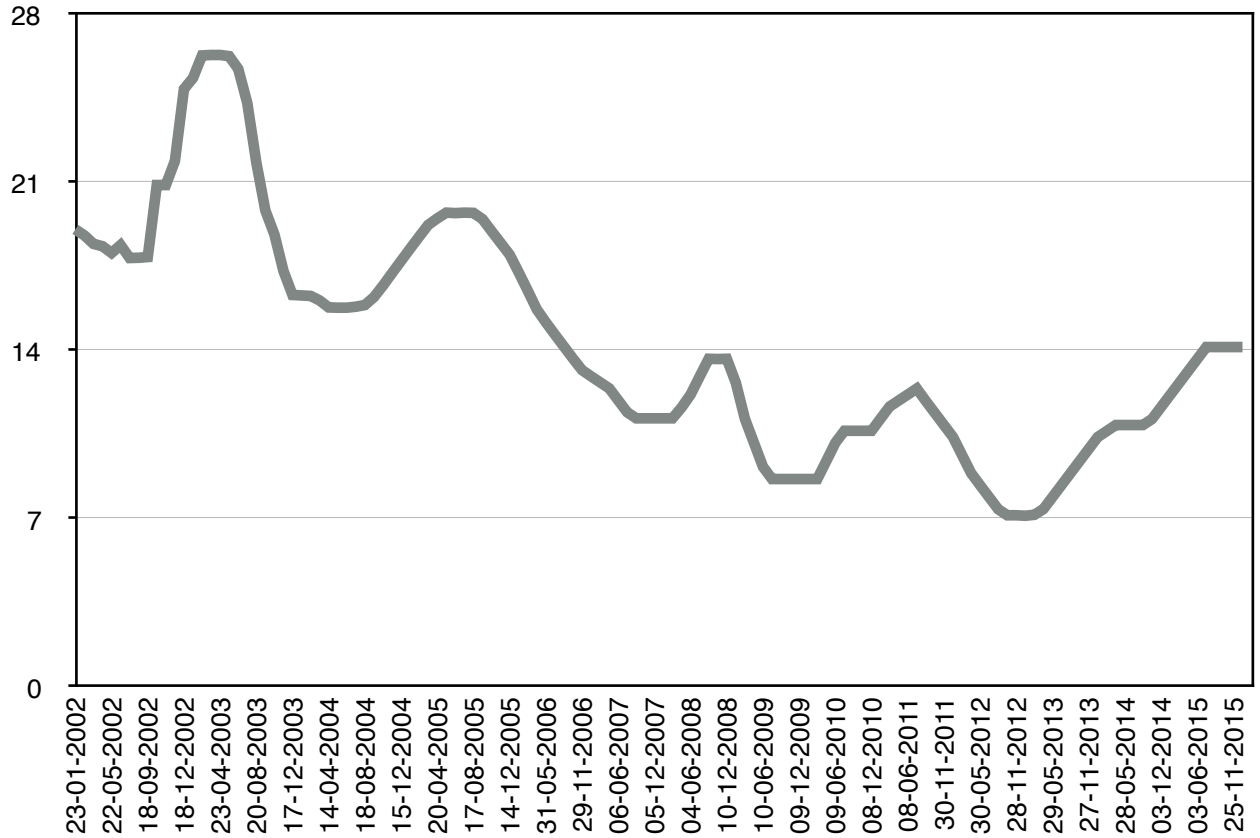
Fonte: IBGE

A conjuntura econômica externa de incerteza e desaceleração da economia fez com que o Governo Brasileiro aumentasse os gastos com o objetivo de impulsioná-la. No entanto, esse aumento de gastos foi ineficiente, ou seja, os investimentos feitos não foram produtivos,

sendo o excesso de gastos apontado como um dos problemas para a desestabilização das taxas de crescimento da economia brasileira.

A elevação da taxa de juros também é apontada como um dos obstáculos ao crescimento econômico e sua evolução é ilustrada no Gráfico 3:

Gráfico 3 - Evolução da taxa de juros 2002-2015 em % ao ano



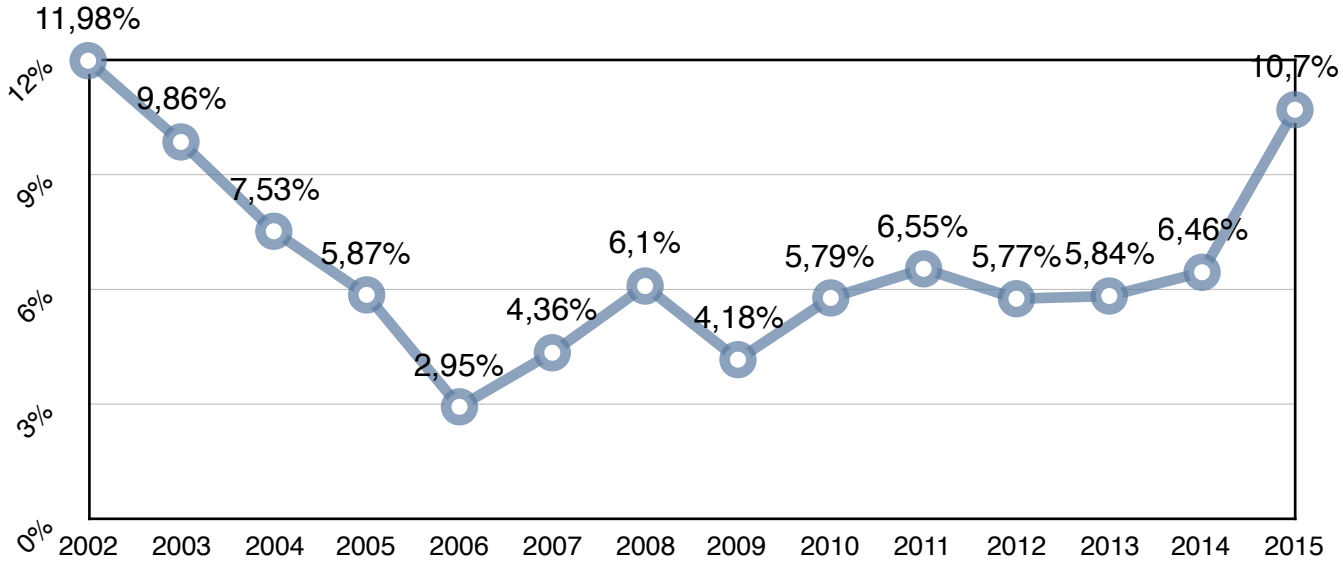
Fonte: Banco Central do Brasil

Após um longo período com tendência de queda, a taxa de juros voltou à casa dos dois dígitos em 2014 e desde então tem mantido seu crescimento. Em 2015, chegou a 14,15% ao ano. A elevação da taxa de juros foi justificada como uma ferramenta para combater a inflação. No entanto, ao tornar o crédito e o investimento mais caros, incentiva a população a poupar mais, diminuindo o consumo e a atividade econômica.

A inflação também diminui o poder de compra e cria um ambiente bem menos favorável aos investimentos. Em 2015, o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (IPCA) alcançou 10,67%, o maior desde 2002 cujo valor acumulado em 12 meses chegou a 11,98%,

indicando que a política de alta dos juros para conter a inflação não se mostrou favorável e contribuiu para uma diminuição no poder de compra de modo geral. O Gráfico 4 mostra a evolução do IPCA:

Gráfico 4 - Evolução do IPCA 2002-2015



Fonte: IBGE

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o rendimento médio do trabalhador mostrou, em abril de 2015 queda de 2,3% em 12 meses, rompendo o ciclo de mais de uma década de alta. Por outro lado, em 2015 a inflação mostra um grande crescimento, por exemplo, no setor de alimentos que sofreu uma alta de 4,56% de janeiro a maio de 2015, segundo o IBGE.

Além disso, a taxa oficial de desemprego, calculada com base em seis regiões metropolitanas pelo IBGE saiu de 4,3% em dezembro de 2014 para 5,3% em janeiro de 2015. Nesse mesmo mês foram fechadas 81 mil vagas com carteira assinada, segundo o Ministério do Trabalho, sendo o pior corte desde 2009. A taxa de desemprego influencia diretamente o poder de compra da classe média brasileira, já que o aquecimento do mercado de trabalho teve grande responsabilidade em sua ascensão. A Tabela 11 mostra o aumento na taxa de desemprego por classe econômica neste período de crise:

Tabela 11 - Evolução da taxa de desemprego dessazonalizada por classe

Taxa de desemprego dessazonalizada		
Classes Econômicas	**2014**	**2015**
E	8%	13,5%
D	6,1%	10,8%
C	3,2%	4,6%
B	1,6%	2,2%
A	1,1%	1,7%

Fonte: adaptado de Barufi (2016)

Analisando a Tabela 11, podemos verificar que a taxa de desemprego aumentou de 2014 para 2015, como efeito da crise econômica. Nas classes mais baixas, C, D e E esse aumento foi mais expressivo, indicando a sensibilidade desse público às condições econômicas desfavoráveis e gerando uma diminuição nos rendimentos do trabalho formal.

Essa queda no rendimento dos trabalhadores aliada à alta da inflação e a cenários de incerteza tanto política quanto econômica já mostra efeitos no índice de confiança do consumidor (ICC) do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) da FGV que teve em setembro de 2015, queda de 5,3%, atingindo o menor nível da série histórica pelo terceiro mês consecutivo em 2015. Esse índice é fruto de uma pesquisa mensal que busca captar o sentimento do consumidor em relação ao estado geral econômico e de suas finanças pessoais. Assim, segundo o IBRE - FGV, quando o consumidor está satisfeito e otimista em relação ao futuro tende a gastar mais e, com isso, influencia positivamente o crescimento econômico.

No setor de serviços, escopo do presente estudo, a receita bruta de serviços cresceu 2,1% no mês de julho de 2015 segundo o IBGE, sendo o pior resultado para o mês desde o início da série histórica. Além disso, ainda segundo o IBGE, o setor varejista também mostrou resultado negativo pelo sexto mês consecutivo, sendo que o mês de julho de 2015 registrou uma queda de 1% em relação ao mês anterior.

O Índice de Confiança de Serviços (ICS) da FGV que busca capturar a percepção das empresas tanto em relação ao momento atual quanto às perspectivas futuras mostrou queda de 8,4% entre agosto e setembro de 2015, sendo a sétima ocasião em que o índice registra nível mínimo histórico no ano de 2015.

Como parte deste índice, os fatores limitativos à melhora dos negócios de setembro de 2015, demanda insuficiente, custo financeiro e problemas financeiros aumentaram em relação ao mesmo mês de 2014, indicando que há uma redução na demanda e um aumento na dificuldade percebida em relação a aspectos financeiros. A Tabela 12 mostra a evolução da participação das classes sociais na população brasileira no período 2014-2015:

Tabela 12: Evolução da estimativa das participações das classes sociais na população brasileira

Média Móvel 12 meses dos dados originais		
Classes Econômicas	**2014**	**2015**
E	15,4	16,1
D	16,1	18,9
C	56,6	54,6
B	6,8	5,9
A	5,1	4,5

Fonte: adaptado de Barufi, (2016)

A classe média brasileira, que impulsionou a economia brasileira nas últimas décadas por meio do aumento do poder de compra e consequente consumo de produtos e serviços a que antes só eram acessíveis a classes sociais mais abastadas se tornou alvo de várias empresas que reviram suas estratégias de modo a criar uma oferta voltada ao interesse desse público. No entanto, com o poder de compra ameaçado pela crise econômica e seus efeitos, essa parcela da população parece procurar alternativas e opções para continuar consumindo. Assim, levanta-se mais uma motivação de pesquisa para este estudo no sentido de explorar o que as empresas que adaptaram sua oferta de marketing para aproveitar o momento de

ascensão social ocorrido, atendendo à classe emergente, passam a fazer para adaptar a sua estratégia de negócios e oferta à nova realidade desse segmento marcada pela crise econômica e seus efeitos. Para isso, estuda-se no próximo tópico a definição de marketing e como suas variáveis de decisão moldam a oferta das empresas que buscam atender a esse segmento.

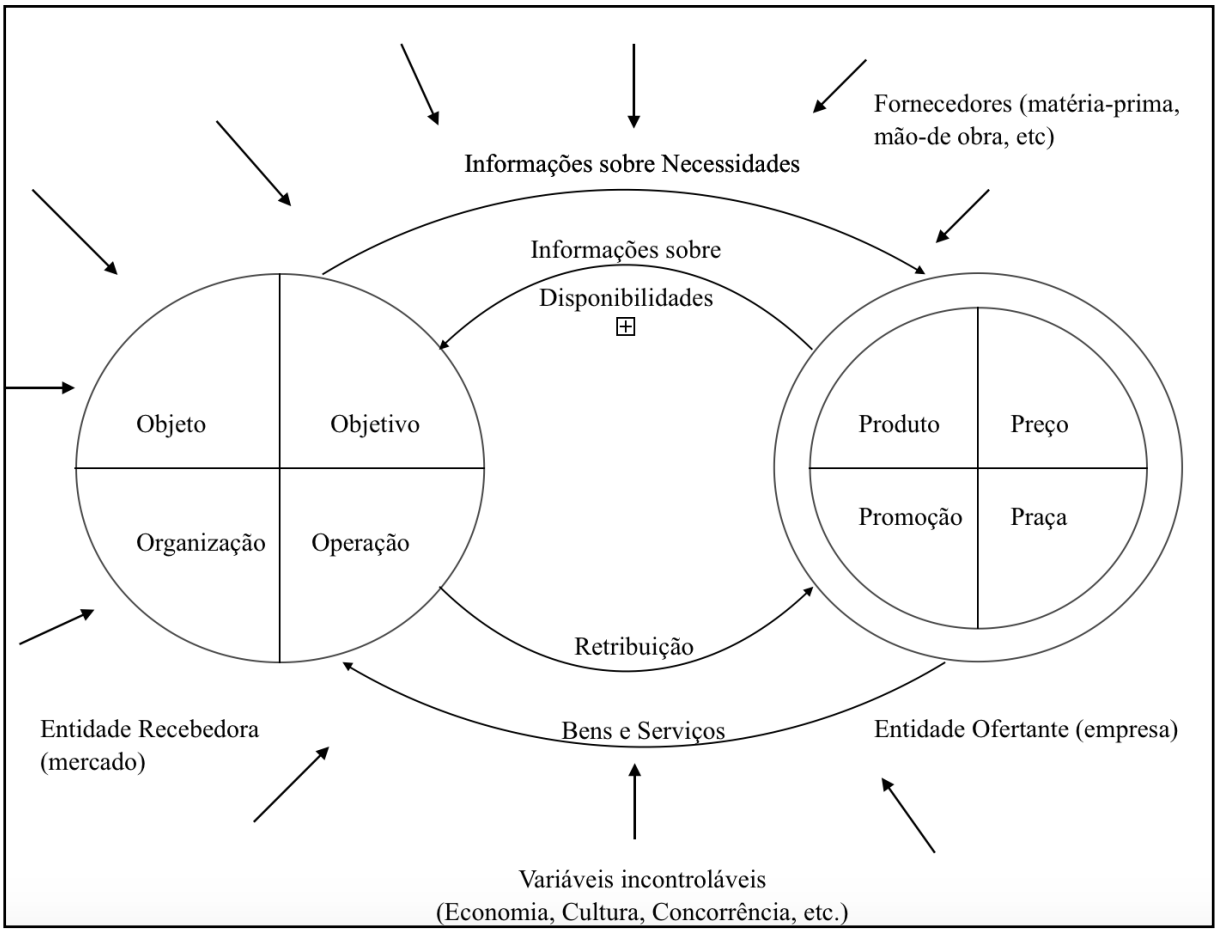
2.6 Marketing e suas variáveis de decisão

Segundo a AMA (American Marketing Association, 2013), o Marketing pode ser definido como sendo " […] a atividade, conjunto de instituições e processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo". Para Kotler e Keller (2012, p. 4) "marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si."

Percebemos, assim, que para o marketing se concretize é necessário que haja uma troca entre pelo menos duas partes envolvidas, oferencendo algo que tenha valor a elas. Em outras palavras, o marketing deve facilitar as trocas de bens e serviços de forma que se satisfaça as necessidades e desejos das partes envolvidas.

Campomar (1984) afirma que o marketing propõe uma abordagem sistemática e técnica às atividades de troca, preocupando-se com o desenvolvimento e manutenção das relações que envolvem produtos, pessoas, organizações, causas, lugares e tudo o mais em que seja maximizado o benefício da troca para as partes envolvidas. Dessa forma, o marketing sistemático, representado na Figura 3 aplicado à administração de marketing traz, segundo o autor, uma melhor compreensão das necessidades do ambiente, fazendo com que a organização desenvolva bens e serviços adequados, gerando a satisfação dos consumidores e aprimorando o resultado das trocas.

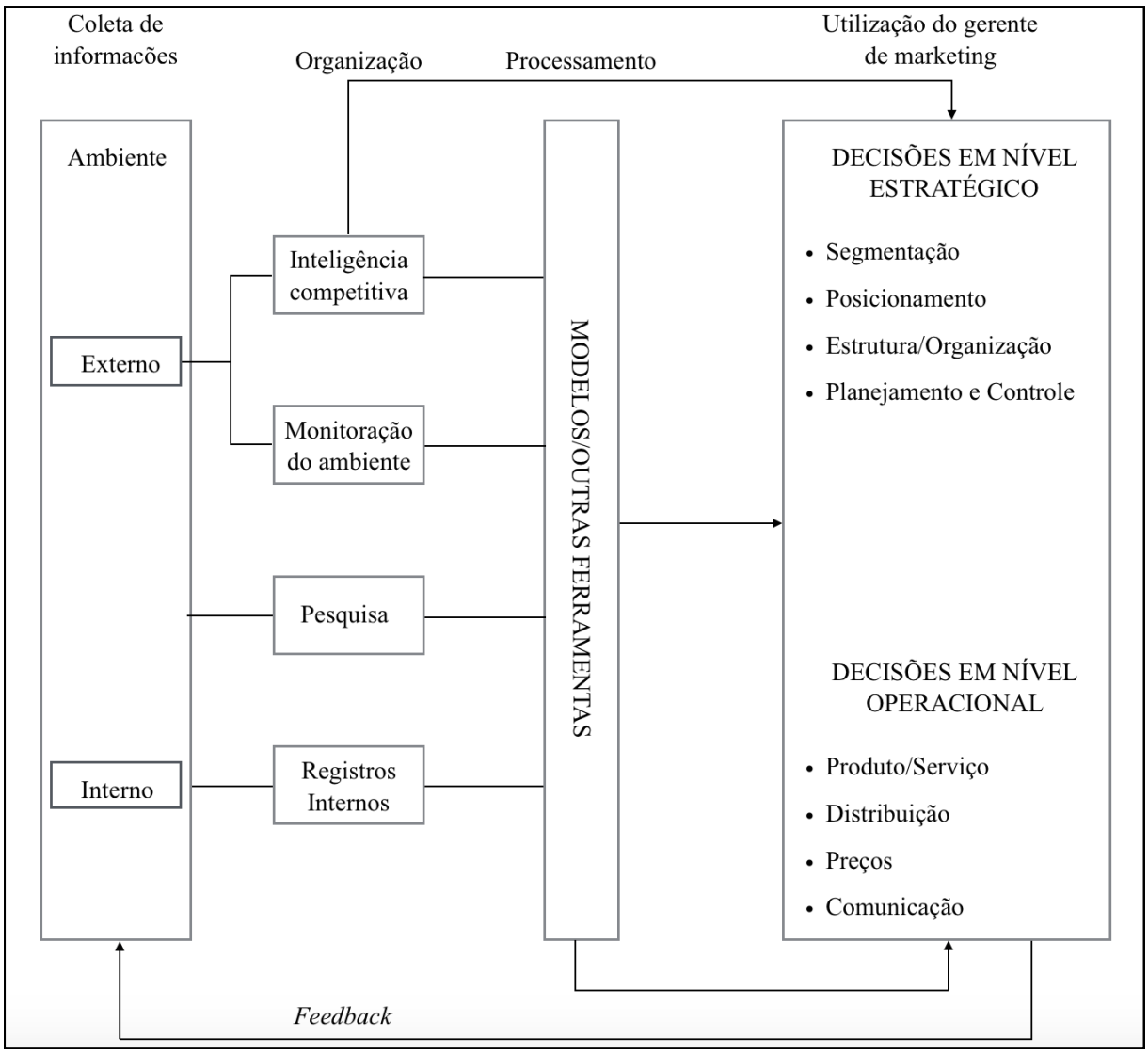
Figura 3 - O sistema de Marketing



Fonte: Campomar (1984, p. 44)

Para que a organização saiba quais as necessidades do ambiente de mercado e quais as condições do ambiente interno e externo a ela, de forma a maximizar o benefício das trocas, é necessário que haja um Sistema de Informações de Marketing (SIM) que envolva, não só as informações em si, mas as formas de recuperação, apresentação e análise das informações (Campomar, 1984). O propósito da gestão do conhecimento através do uso do SIM é "organizar o capital intelectual de maneira estruturada e de fácil uso" (Campomar & Ikeda, 2006). A Figura 4 ilustra o modelo de sistema de informações de marketing enfatizando as decisões de marketing proposto por Campomar e Ikeda (2006).

Figura 4 - Modelo de sistema de informações de marketing com ênfase na tomada de decisões



Fonte: Campomar e Ikeda (2006, p. 38)

Segundo o modelo proposto por Campomar e Ikeda (2006), relatórios de resultados e descrição que se referem à organização (vendas, estoques, lucro, etc.) em si são gerados do ambiente interno e são bastante utilizados para as decisões de marketing. Informações referentes à concorrência, por meio da inteligência de mercado e à monitoração do ambiente (perspectiva econômica, tecnológica, social, legal, etc.) são obtidas e analisadas a partir do ambiente externo.

A pesquisa de marketing, por sua vez, considera tanto o ambiente interno (a própria organização e/ou funcionários) quanto o externo (por exemplo, consumidores), de modo a buscar informações sobre oportunidades ou detectar possíveis problemas. De posse da informações já existentes (advindas do ambiente interno, externo e da pesquisa), o modelo as trata e transforma num formato que facilite a análise, funcionando como subsídio para a tomada de decisão (Campomar & Ikeda, 2006) e conhecimento do mercado.

Assim, Campomar (1984) sugere que, conhecidas as características do mercado, é possível que ele seja definido em segmentos, que devem ser tratados de forma específica para maximizar o resultado das trocas. Examina-se, a seguir, o processo de segmentação de forma mais aprofundada.

2.6.1 Segmentação

Na busca por satisfazer necessidades e desejos dos consumidores, as empresas definem a quem seus produtos ou serviços são voltados, já que não é possível que uma empresa atenda a todos os consumidores de um mercado (Toledo & Hemzo, 1991, p.4), dada sua grandeza e principalmente heterogeneidade de necessidades, gostos, escolhas, hábitos, localização, entre outros fatores.

Campomar e Ikeda (2006) afirmam que as organizações precisam, então, estudar a melhor maneira de criar valor aos seus clientes, avaliando assim quais clientes elas tem melhores condições de atender, por meio da segmentação de mercado.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 228), “a segmentação de mercado divide o mercado em fatias bem definidas” e pode ser definida como “ […] o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que provavelmente, exibirão comportamento de compra similar.” (Weinstein, 1995, p.18) ou mesmo “[…] identificar os diferentes grupos de consumidores e atuar sobre grupos que a organização resolva almejar” (Campomar e Ikeda, 2006, p. 13).

Com o objetivo de atender aos diferentes segmentos e suas respectivas necessidades, características ou exigências similares, a segmentação auxilia a organização na adaptação de seus produtos e/ou serviços a essas exigências, desenvolvendo ofertas adequadas a algumas partes do mercado total (Campomar e Ikeda, 2006).

De acordo com Kotler e Keller (2012) existem diversas formas de se dividir o mercado por meio da segmentação, de acordo com critérios específicos chamados pelos autores de bases de segmentação, sempre identificando comportamento de compra homogêneos dentro de um segmento e heterogêneos entre segmentos (Van Hoek & Evans, 2005). Dessa forma, as bases de segmentação definidas por Kotler e Keller (2012) podem ser: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

- **Segmentação Geográfica**

A segmentação geográfica divide o mercado consumidor a partir de suas características geográficas, partindo tanto de uma visão macro (país, estado, ou cidade) como micro (região, tamanho de cidade, área metropolitana ou rural, bairro, etc).

Caso a heterogeneidade entre diferentes regiões geográficas se mostre alta, a empresa pode definir diferentes estratégias para atender a estes diferentes segmentos divididos por área geográfica. Essa heterogeneidade, segundo Kotler e Keller (2012) pode ser devido a fatores demográficos entre as diferentes regiões e não só fatores regionais.

Assim, os autores afirmam que algumas abordagens combinam dados geográficos com dados demográficos, obtendo descrições mais precisas sobre consumidores de certas áreas geográficas. Define-se, a seguir os fatores que compõem a base de segmentação demográfica.

- **Segmentação Demográfica**

Para Kotler e Keller (2012), a segmentação demográfica utiliza fatores como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social.

Segundo os autores, essa base de segmentação se mostra muito popular ao passo que explica muito de como as necessidades e desejos dos consumidores se diferenciam através de diferentes variáveis demográficas, que, por serem variáveis específicas e bem definidas, são mais fáceis de serem medidas e aplicadas como base de segmentação.

Dependendo da área de atuação da empresa que aplicar a base de segmentação demográfica, outras bases podem ser combinadas de modo a fornecer uma análise mais rica do mercado consumidor. Como já citado anteriormente, a combinação de variáveis demográficas com geográficas consegue captar a influência de fatores regionais e culturais em variáveis demográficas, como por exemplo classes sociais.

Além disso, a base de segmentação demográfica inclui a segmentação por renda, ou seja, empresas dividindo o mercado e direcionando sua oferta com base no nível de renda da população que desejam alcançar, como é o caso do objeto de estudo da presente dissertação.

- **Segmentação Psicográfica**

Com base em variáveis psicográficas como estilo de vida, personalidade e valores, essa base de segmentação utiliza psicologia e demografia para entender melhor os consumidores, já que pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos diferentes (Kotler e Keller, 2012). Como ponto fraco, as características psicográficas são mais complexas de serem medidas. Por outro lado, como ponto positivo, são bem mais específicas do que as demais bases de segmentação, explicando com maior profundidade o consumidor em questão.

No entanto, dependendo do objetivo de empresa, o custo de se obter uma análise psicográfica não é justificado por seu efeito na segmentação, ou seja, muitas vezes não vale a pena para as empresas chegar a certos níveis de segmentação psicográfica dependendo de sua atuação e objetivo.

- **Segmentação comportamental**

Segundo Kotler e Keller (2012), na segmentação comportamental os consumidores são divididos segundo seus conhecimentos, atitude, uso e resposta a um produto. Os papeis de decisão definem quem é o efetivo comprador de um produto, ao passo que várias pessoas podem realizar influência direta e indireta no decorrer do processo de compra, definindo assim, quem é o alvo efetivo de determinadas ações de empresas, principalmente na questão promocional.

Além disso, outras variáveis comportamentais como ocasião, benefícios, status do usuário, índice de utilização, fidelidade, atitude em relação ao produto, entre outros, são pontos de partida para definir segmentos de mercado. Assim, de acordo com as bases para segmentação de mercado, a empresa define qual seu mercado-alvo, entende suas características e peculiaridades e adota uma estratégia de posicionamento alinhada a ele, conforme será discutido no próximo tópico.

2.6.2. Posicionamento

Após a segmentação do mercado e identificação dos segmentos-alvo, é necessário que se defina o posicionamento (Toledo & Hemzo, 1991, p.4; Weinstein, 1995, p. 218; Kotler & Keller, 2012, p. 294), ou seja, “a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo” (Ries & Trout, 2000).

O posicionamento tem como objetivo posicionar a marca da empresa na mente dos consumidores, representando, portanto, "a impressão geral dada ao consumidor em relação a organizações ou a produtos concorrentes” (Campomar e Ikeda, 2006, p. 15).

Segundo Kotler e Keller (2012), a empresa descobre necessidades e grupos diferentes no mercado, estabelece quais é capaz de atender de forma superior e, então posiciona seu produto ou serviço de modo que o mercado-alvo saiba diferenciá-lo. O posicionamento deve ser bem claro, para minimizar o risco de atrair segmentos diferentes do definidos como alvo da empresa, causando confusão e potencial descontentamento de alguns consumidores.

Campomar e Ikeda (2006) afirmam que, na busca a atender um segmento de mercado, as empresas devem decidir qual a estratégia de posicionamento adotar, assegurando-se de que as percepções dos consumidores estão de acordo com o desejado. Dessa forma, Campomar e Ikeda (2006, p. 15) definem três etapas envolvidas no posicionamento:

- Decidir as posições relevantes para o segmento de mercado e que mais provavelmente afetam os hábitos de compra.

- Avaliar a posição que a organização pode efetivamente ocupar e que seja difícil para os concorrentes.

- Comunicar a posição selecionada por meio de mensagens nas promoções e vendas.

O objetivo é posicionar a marca na mente do consumidor a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa, ajudando a orientar a estratégia de marketing construindo uma imagem clara na mente do consumidor, através das semelhanças e diferenças em relação a outras marcas existentes para o mesmo segmento. Para que sejam definidas essas semelhanças e diferenças, é preciso determinar primeiramente os produtos com os quais a marca compete e que funcionam como substitutos próximos ao mesmo segmento de consumidores (Kotler e Keller, 2012).

Os pontos de diferença são as associações fortes, favoráveis e exclusivas com a marca que não são comparáveis com os da marca da concorrência. Numa linguagem simples, são o que diferenciam e dão identidade a uma marca, algo que só ela consegue fazer para o

consumidor em sua mente. Para que a empresa consiga cumprir o que promete e para que os pontos de diferença sejam desejáveis na mente do consumidor, eles devem ser relevantes, distintos e críveis, ou seja, devem ser realmente importantes para o consumidor, superiores em relação à concorrência e plausíveis (Kotler e Keller, 2012).

Em termos de semelhanças, as associações às quais a empresa deseja que o consumidor faça à sua marca são definidas pelos pontos de paridade, ou seja, não são necessariamente exclusivas à marca, mas definem sua imagem na mente do consumidor a partir de duas formas básicas (Kotler e Keller, 2012): paridade de categoria e de concorrência.

Os pontos de paridade de categoria, segundo Kotler e Keller (2012) são as associações essenciais para que um produto seja confiável ou digno de pertencer a determinada categoria de produto ou serviço na mente do consumidor, ou seja, as condições necessárias, mas não suficientes para escolha da marca pelo consumidor.

Ainda segundo estes autores, os pontos de paridade de concorrência são os pontos destinados a anular os pontos de diferença dos concorrentes, ou seja, se os pontos de diferenciação de uma marca forem vistos como mais fortes para a própria marca do que para a concorrência pelos consumidores, a marca estará numa posição competitiva superior em relação aos concorrentes. Assim, se uma marca possui pontos de paridade e pontos de diferença fortes o suficiente para criar um bom posicionamento na mente do consumidor, ela será vista como única, diferente e superior perante a concorrência.

Quando uma empresa deseja criar uma nova marca para atender a um segmento diferente do que já atendia, a segmentação e posicionamento são essenciais para a definição de sua oferta. A partir da definição da segmentação e posicionamento, a tomada de decisão em Marketing é feita por meio do composto de marketing, classificado por McCarthy (1978) como o que posteriormente ficou conhecido como 4Ps do Marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção, apresentados no próximo tópico.

2.6.3 O Composto de Marketing (4Ps)

O Composto de Marketing, do inglês *Marketing Mix,* teve seu primeiro esboço apresentado por Neil Borden, a partir de ideias de James Culliton numa conferência da AMA de 1953 com uma mistura de elementos que um executivo combinava afim de buscar respostas do mercado, fazendo uma espécie de mistura a que a expressão *mix* de marketing de refere (Waterschoot & Van Den Bulte, 1992, p. 84).

Assim, Borden (1964) propõe uma combinação de itens que, se administrados corretamente, maximizariam os resultados das organizações nas suas atividades de troca: "produto, preço, marca, canais de distribuição, vendas pessoais, propaganda, promoção, embalagem, exposição do produto, serviços, manipulação dos produtos, análise dos resultados de marketing" (Borden, 1964, p. 9).

Em 1978, McCarthy agrupou e sintetizou esses elementos propostos por Borden (1964) em Produto, Preço, Praça e Promoção (do inglês *product, price, place* e *promotion*), os 4Ps extensamente conhecidos e utilizados como as atividades de marketing classificadas em ferramentas do Marketing Mix.

Essas variáveis "são características controláveis pela organização e que podem ser manipuladas par influenciar as trocas" (Campomar, 1984, p. 44). A partir dessa combinação, a empresa toma decisão sobre a melhor forma de satisfazer seu público-alvo. Como afirma Campomar (1984, p 44): "a tarefa básica da organização é encontrar as melhores combinações para elas de modo integrado". Assim, o Quadro 1 mostra as definições encontradas na literatura para cada elemento:

Quadro 1 - Composto de Marketing (4Ps)

Produto	- Tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, incluindo bens físicos, serviços experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. - Algo que pode ser oferecido a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade.
Preço	- Montante que um consumidor paga pelo produto ou serviço, normalmente um custo econômico. - Expressão monetária de valor
Praça	- Representa o local onde um produto ou serviço pode ser comprado, incluindo local físico ou online. - Está relacionado aos aspectos de canais de distribuição, ou seja, uma rede de organizações que cria utilidades de tempo, de lugar e de posse para consumidores e usuários empresariais, ou, ainda, conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo.
Promoção	- Meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores - direta ou indiretamente - sobre os produtos e as marcas que comercializam. - Conjunto de técnicas utilizadas para aumentar a consciência, reconhecimento, conhecimento e informações do consumidor a respeito do produto, marca ou da organização.

Fonte: adaptado de Lambin (2000), Campomar & Ikeda (2006), Kotler & Keller (2012), Gordon (2012)

Críticas ao modelo proposto por McCarthy incluem o argumento de Gummesson (2007), salientando a necessidade de abordar mais profundamente as especificidades e peculiaridades dos consumidores de certas organizações, ou seja, o autor defende que não é possível tratar de todos os mercados e organizações da mesma forma, sendo sua principal crítica em relação aos elementos previamente propostos e definidos do modelo. Na mesma direção, Gordon (2012) também aborda a natureza estática dos elementos abordados pelo modelo, afirmando que elementos com alto grau de especificidade e complexidade são tratados de maneira simplista pelo modelo.

Kotler e Keller (2012) sugerem uma atualização ao Composto de Marketing em virtude da abrangência, complexidade e riqueza do marketing, presentes na abordagem do marketing holístico. Os autores defendem a adição de processos, programas e perfomance aos 4Ps tradicionais, resultando num conjunto mais representativo que envolverá as realidades do marketing moderno. Além de Kotler e Keller (2012), diversas adições e atualizações ao composto de Marketing foram propostas por autores, conforme Quadro 2:

Quadro 2: as extensões dos 4Ps do Mix de Marketing

5 Ps Judd (1987)	Produto, Preço, Promoção, Praça e Pessoas
6 Ps Kotler (1984)	Produto, Preço, Promoção, Praça, Poder Político e Formação de Opinião Pública (*Public Opinion Fomartion*)
7 Ps Booms & Bitner (1981)	Produto, Preço, Promoção, Praça, Pessoas, Evidência Física (*Physical Evidence*) e Processos
15 Ps Baumgartner (1991)	Produto, Preço, Promoção, Praça, Pessoas, Política, Relações Públicas (*Public Relations*), Prova, Partição, Priorização, Posição, Lucro (*Profit*), Plano, Performance e Implementações Positivas (*Positive implementations*).

Fonte: adaptado de Gummersson (1994, p.8)

Grönroos (1998) critica a aplicação dos 4Ps num contexto de serviços, utilizando o argumento de que, para a aplicação do mix de marketing, o P de produto deve ser previamente determinado e assim vendido por um preço, numa praça, utilizando determinada promoção. O autor defende que, enquanto o serviço é um processo e não um produto pré fabricado, sua produção só começa quando o consumidor realiza a compra. Booms e Bitner (1981) sugerem a adição de pessoas, evidência física (*physical evidence*) e processos aos 4Ps tradicionais para que sejam adaptados ao contexto de serviços, já que estes são, segundo os autores, elementos essenciais para a elaboração, definição e prestação dos serviços.

No entanto, antes de examinar as adaptações propostas por autores ao Composto de Marketing aplicado a serviços, é necessário definir as principais diferenças entre produtos enquanto bens físicos e serviços, tema abordado no próximo tópico.

2.7 Diferenças entre bens e serviços

A crescente importância dos serviços no cotidiano da sociedade é claramente refletida por sua grande participação no Produto Interno Bruto (PIB) dos países, principalmente os chamados industrializados. Segundo Hoffman, Bateson, Ikeda e Campomar (2010), essa importância pode ser explicada por fatores como a necessidade de resposta rápida e eficiente às constantes mudanças do mercado, demanda de soluções personalizadas e pela alta competitividade que faz com que os aspectos intangíveis dos produtos sejam diferenciais fundamentais (o chamado imperativo de serviço). Nesse contexto, os autores apontam que distinguir produtos de serviços nem sempre é uma tarefa perfeitamente clara. Isto porque um produto pode ter benefícios ao consumidor fornecidos por serviços e vice-versa. Dessa forma, o termo produto não diferencia bens e serviços, podendo ser usado para ambos os casos.

Podemos notar, assim, definições que apontem as principais diferenças entre estes bens e serviços: bens podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas e serviços como ações, esforços ou desempenhos (Hoffman *et al*, 2010). Grönroos (1998), também afirma que essa distinção é necessária, uma vez que um bem representa o resultado de um processo de produção e um serviço é consumido durante o processo de produção, que é tão ou mais importante quanto o resultado do processo em si, ou seja, como afirma Silveira (2015, p. 79) "a percepção de valor pelo consumidor pode ser muito mais significativa quando ele interage e faz parte do processo produtivo do serviço".

Na mesma direção Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 103) definem a oferta de serviços como "todos os elementos de seu desempenho, tanto físicos quanto intangíveis, tanto os elementos principais quanto os suplementares, que criam valor para o cliente", sendo diferente da natureza tangível da oferta de produtos como bens.

Assim, a principal diferença entre bens e serviços, se dá na propriedade de intangibilidade dos serviços, ou seja, serviços não possuem substância física. Como mostram Hoffman *et al.* (2010), com base na tangibilidade pode-se construir uma escala que mostra produtos posicionados numa linha contínua, formando uma escala, ou seja, os produtos são

posicionados como predominantemente tangíveis ou predominantemente intangíveis.

Para Hoffman *et al.* (2010) o benefício central de um produto predominantemente tangível está ligado com sua possessão física, que envolve menor grau de elementos de serviço. À medida que o produto se torna predominantemente tangível, menos aspectos de serviços se tornam evidentes. Assim, podemos perceber que talvez não exista um produto que seja puramente um bem ou serviço e que justamente esses aspectos de tangibilidade num serviço ou de intangibilidade de um bem sejam suas principais fontes de diferenciação.

A intangibilidade não é o único fator que diferencia bens de serviços. Ela é, porém, a fonte de outros três fatores já que, por causa dela, serviços não podem ser armazenados e assim não podem ser produzidos e vendidos em ocasiões diferentes, nem sempre sendo feitos da mesma forma (Hoffman *et al*, 2010). A estes fatores emergentes os autores nomeiam, respectivamente de, perecibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade.

Os problemas de marketing causados pela intangibilidade vão desde falta de proteção por patentes a dificuldades em comunicar e precificar serviços. O papel de marketing de modo a criar possíveis soluções para estes problemas engloba o uso de indícios tangíveis, ou seja, evidências físicas como mobília, aparência, propaganda, etc para auxiliar a avaliação do cliente, estratégias para estimular o uso de fontes pessoais de informação, gerando a comunicação boca-a-boca e criação de uma imagem organizacional sólida (Hoffman *et al*, 2010). Outra possível solução citada por Hoffman *et al.* (2010) que pode ser empregada em qualquer uma das três citadas anteriormente é o treinamento correto do pessoal de frente. Isto porque eles são capazes de criar o serviço diferenciado difícil de copiar, minimizando o problema das patentes, são ótimos indícios tangíveis quando agem de acordo com o posicionamento da empresa e tem importante papel na criação de uma imagem organizacional sólida, já que é com eles que os clientes interagem diretamente.

A inseparabilidade em serviços tem como principal característica a produção, venda e consumo ocorrendo simultaneamente (Hoffman *et al*, 2010). Assim, em muitos casos, a execução do serviço requer a presença física do provedor, o envolvimento do cliente e

consequentemente a participação de outros clientes que compartilham a prestação de serviço. Estes fatores influenciam as experiências de serviço diretamente, como é o caso da presença provedor de serviço, que funciona como indício tangível de qualidade que pode sofrer variações de acordo com o humor e/ou preparação técnica do funcionário. Para Hoffman *et al.* (2010), o treinamento e adoção de políticas e práticas que estimulem o bem-estar tanto no trabalho quanto na vida pessoal dos funcionários são fatores importantes para minimizar os riscos deste fator.

Segundo Hoffman *et al.* (2010), o envolvimento do cliente pode influenciar positivamente a qualidade do serviço quando, por exemplo, informações devem ser fornecidas para a prestação de um serviço e sem estas informações o serviço não seria eficaz. Por outro lado, o envolvimento do cliente pode influenciar negativamente a experiência do serviço, já que cada cliente possui diferentes características que criam incertezas quanto à prestação de serviços. Os riscos associados a este fator podem ser minimizados com a educação do cliente e administração da demanda. É importante ressaltar que este fator também influencia a evidência física dos serviços, que deve ser planejada e desenhada de modo a suprir as necessidades tanto do prestador de serviço quanto do cliente (Hoffman *et al*, 2010).

A participação de outros clientes na experiência de serviço tem seu lado positivo e negativo. A influência positiva se dá no sentido de compartilhamento de informações. Os clientes se estimulam por meio do relato da experiência um do outro. A parte negativa está ligada a impossibilidade da empresa de controlar o comportamento dos clientes, que pode influenciar negativamente na experiência de serviço de outros clientes e prejudicar, assim a imagem da empresa (Hoffman *et al*, 2010).

Um outro obstáculo mencionado por Hoffman *et al.* (2010) a ser enfrentado em serviços no que diz respeito a inseparabilidade é a produção de serviços em massa. Por conta dos fatores já mencionados anteriormente, a massificação de serviços é muito mais complicada do que a produção em massa de bens. Como um mesmo prestador não pode estar num mesmo lugar ao mesmo tempo e nem um cliente está disposto ou pode se deslocar fisicamente para buscar um serviço, a presença da empresa de serviços em múltiplas

localidades minimiza este efeito e possibilita o acesso e produção de serviços em maior volume.

A Heterogeneidade é outra característica de serviços que influencia diretamente a sua qualidade (Hoffman *et al*, 2010). Assim como a inseparabilidade, Hoffman *et al.* (2010) afirmam que as características do serviço são totalmente influenciadas pelo prestador de serviços. Pessoas diferentes realizam atividades de forma diferente em situações diferentes, ou seja, a variabilidade é muito grande. Dessa forma, a padronização e consequentemente o controle de qualidade de serviços se torna uma tarefa difícil.

O treinamento de funcionários é, mais uma vez, uma solução citada pelos autores para minimizar as diferenças de prestação de serviços entre um funcionário e outro, mas o fator pessoal sempre influenciará. Além disto, a alta padronização pode influenciar negativamente o resultado esperado e necessário para o cliente. Por isso, dependendo da natureza dos serviços a customização se aproveita da diferença natural entre um serviço e outro como vantagem para os clientes no sentido de possibilitar serviços específicos que atendam a necessidades específicas.

A questão da perecibilidade dos serviços se traduz na incapacidade da empresa de criar estoques e assim diminui a capacidade da empresa de responder rapidamente às exigências do mercado. Neste sentido, o gerenciamento da demanda e/ou da oferta são estratégias para minimizar os problemas causados por este fator (Hoffman *et al*, 2010). Para isto, porém, é muito importante que a empresa conheça bem seus consumidores para que estas decisões sejam tomadas corretamente. Defende-se então a importância de um bom relacionamento com os clientes e sistema de informações de marketing eficiente.

Podemos observar que se uma empresa de serviços que deseja atender às necessidades de um segmento com menores exigências do que o segmento atual em que atende enfrenta alguns desafios a mais do que uma empresa que produz bens. Isto porque em bens, atributos, embalagens, distribuição e preço são alguns exemplos de fatores capazes de diferenciar um produto premium de um mais econômico. Em serviços, porém, apesar de também ser

influenciado por preço, a distribuição faz parte dos fatores de diferenciação desafiadores, já que um serviço ocorre simultaneamente ao seu consumo, por isso os locais de prestação de serviços possuem um importante papel. Além disso, pela característica do serviço de que a presença de outros clientes influencia na experiência de cada um, um posicionamento de preço confuso ou mesmo a atração pela empresa de um grupo não planejado (ou até indesejado em alguns casos) de pessoas no local da prestação de serviços pode influenciar negativamente a experiência de clientes.

Como exemplo, podemos citar o caso do Shopping JK Iguatemi e o evento do "rolezinho" citado anteriormente. Pessoas de classes econômicas mais baixas em relação ao público-alvo do shopping foram frequentar o local, influenciando negativamente a experiência dos clientes habituais. Nesse caso fatores como violência e confusão também afetaram negativamente, mas a presença por si só de um público que não é o esperado ou que não é o que o posicionamento da empresa pretende atrair pode influenciar negativamente na imagem que ela tem. Restaurantes de luxo que praticam discriminação de preços para ajustar a demanda, como estratégia de serviços para lidar com a perecibilidade também é um fator que pode contribuir negativamente para a imagem da empresa, já que pode atrair clientes menos abastados ou mesmo clientes com outras características que não as do público que a empresa deseja atender e isso pode prejudicar a experiência de serviço de outros clientes.

O aumento do consumo da classe média brasileira, somado à valorização do luxo e da ostentação por esse segmento (De Pino, 2012) e a falta de serviços destinados para esse público citada por Castro e Vieira (2013) são fatores que podem atrair esse segmento a serviços não destinados a ele. Muitas vezes a precificação acaba sendo fator determinante na escolha de quais produtos ou serviços consumir, mas mesmo assim, o aumento do poder aquisitivo e o desejo por luxo e marcas famosas pode atrair esse público para serviços não destinados a eles.

Assim, empresas de serviços buscam aproveitar essa oportunidade de explorar um novo segmento e o fazem por meio do composto de marketing. No entanto, as diferenças entre bens e serviços também influenciam as variáveis de decisão marketing. Analisa-se no próximo

tópico o composto de marketing aplicado a serviços.

2.8 O composto de marketing aplicado a serviços

Como explorado no tópico anterior, a definição de serviços é dada por diversos autores e independentemente do conceito adotado, se constitui basicamente de atos, atividades, desempenhos, benefícios ou satisfações de natureza intangível e que não resultem em posse ou propriedade de nada (Kotler & Keller, 2012; Kotler & Armstrong, 2007; Lovelock, Wirtz & Hemzo, 2011). Em suma, como a principal diferença entre bens e serviços, sua característica mais importante é a intangibilidade.

Assim, retomando a ideia de Booms e Bitner (1981), as diferenças entre bens e serviços levaram ao reconhecimento da importância da particularidade dos serviços que "[…] levou os profissionais de marketing de serviços a adotar o conceito de um composto de marketing expandido para serviços[…]" (Zeithaml & Bitner, 2003, p. 24) que consiste no tradicional marketing mix aliado às variáveis Pessoas, Processos e Evidências Físicas (do inglês *Physical Evidence*).

A variável "pessoas" consiste em todo pessoal envolvido na produção e consumo de um serviço direta ou indiretamente; "Processos" se refere aos procedimentos, mecanismos e fluxo de atividades pelo qual um serviço é consumido e "Evidências Físicas" resumem o ambiente e itens físicos com os quais um serviço é prestado (Zeithaml & Bitner, 2003).

Essa adaptação, no entanto, foi criticada por Lovelock e Wirtz (2006) principalmente com o argumento de que essas três variáveis (pessoas, processos e evidências físicas) seriam contemplados no P de Produto, dos 4Ps tradicionais. Campomar (2012) corrobora com essa ideia ao afirmar que a variável pessoas, enquanto parte essencial para que o serviço seja entregue, está interligada diretamente à variável produto. Já em relação a processo, o autor afirma que, uma vez que se refere à maneira como o serviço é criado, não pode ser separado da variável produto. A Evidência Física, caracterizada pela tangibilidade em serviços pode ser

enquadrada em praça. Dessa forma, o presente estudo utiliza e aplica o composto de marketing tradicional, ou seja, os 4Ps.

Assim, examina-se a seguir a aplicação de cada uma das variáveis do composto de marketing adaptado à realidade dos serviços.

2.8.1 Atividades de Produto em Serviços:

A diferenciação de serviços, devido à intangibilidade, se torna mais subjetiva ao passo que o consumo do serviço é feito por meio de uma experiência do cliente com a empresa prestadora. Assim, a diferenciação entre um serviço e outro para um cliente é percebida a partir dos fatores que compõem essa experiência. Nessa direção, Hoffman *et al.* (2010, p .10) define o modelo *servuction*, que ilustra os "[…] fatores que influenciam a experiência do serviço, incluindo os que são visíveis para o cliente e os que não são". Segundo este modelo a parte visível é composta pelas pessoas de contato, ou provedores de serviços, ambiente inanimado e outros clientes que influenciam e participam da experiência do comprador. Por sua vez, a parte invisível consiste nas organizações e sistemas invisíveis, facilitadores da entrega do serviço para o cliente.

Hoffman *et al.* (2010) defendem que quanto maior for o contato dos compradores com o processo de produção e consumo do serviço e seus provedores, maior será a necessidade de elementos físicos capazes de facilitar o processo de entrega do serviço, permitir a socialização entre clientes e funcionários e diferenciar a empresa em relação aos seus concorrentes.

Para estes autores, a evidência física em serviços é composta por: elementos tangíveis, como aparência dos funcionários, hardware de vendas, relatórios, etc., área interna do estabelecimento (temperatura, arquitetura, decoração, layout, entre outros) e área externa do estabelecimento, como fachada, comunicação visual, localização e serviços auxiliares que influenciam a forma como o cliente percebe o ambiente, como por exemplo serviço de manobrista, de limpeza entre outros, que estão contidos na oferta de serviço.

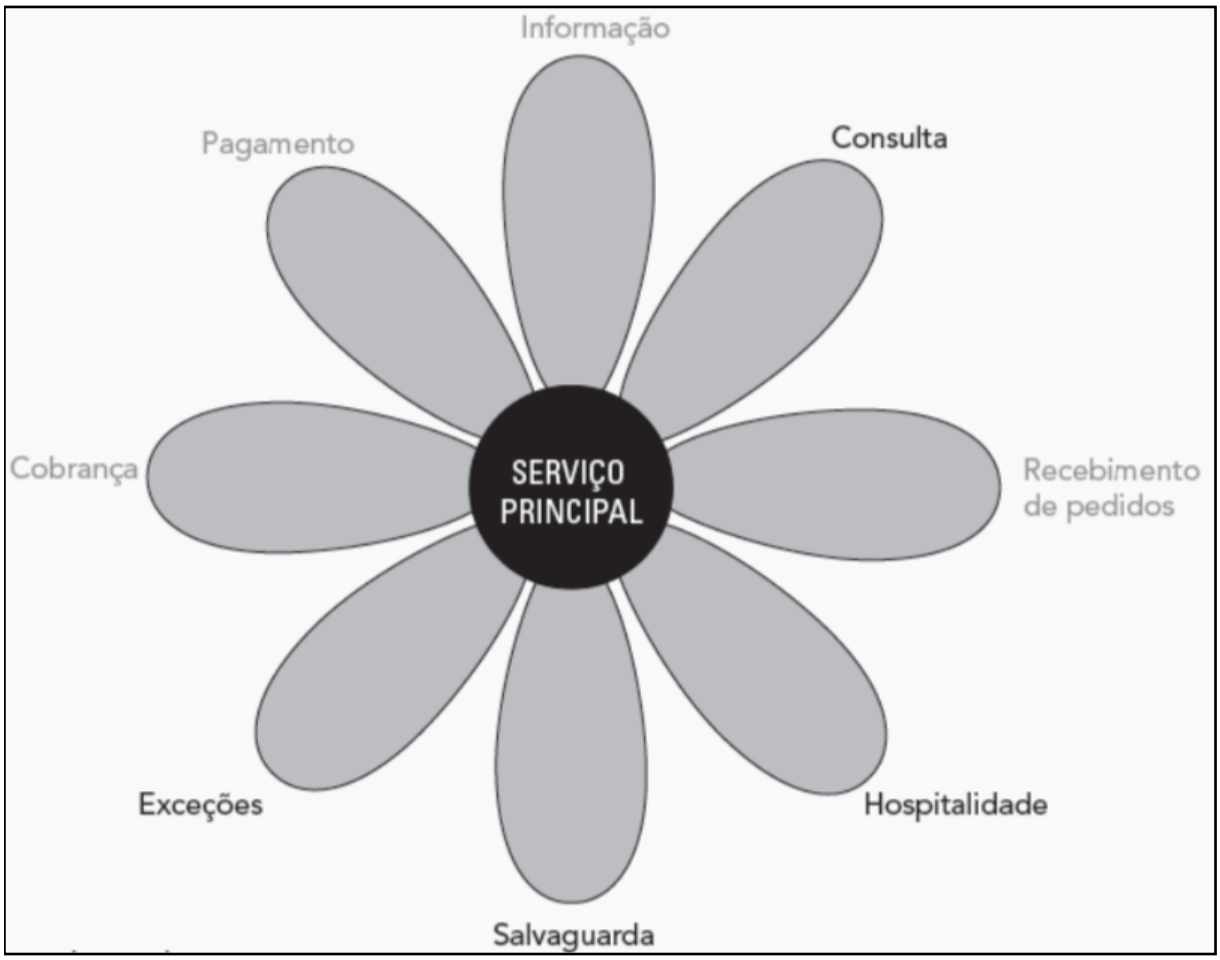
Estes serviços auxiliares citados pelos autores não influenciam somente a forma como

o cliente percebe o ambiente físico, mas na prestação de um serviço como um todo, de forma que não fazem parte do serviço principal, mas auxiliam sua prestação e/ou se tornam fonte de diferenciação, a medida que o realçam. Como o produto do serviço se diferencia do produto constituído de um bem ao passo que é uma experiência e não uma propriedade, Lovelock, Wirtz & Hemzo (2011) afirmam que o produto que constitui o serviço é composto não só do serviço principal em si, mas de uma série de serviços suplementares, que juntos formam o produto do serviço. O autor divide o conceito de serviço em serviço principal, serviços suplementares e o processo que está englobado nessa prestação.

Assim, o serviço principal é definido por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) pela natureza do serviço, sendo o componente central, fornecendo o benefício principal e capaz de resolver os problemas que os clientes procuram. Os serviços suplementares, por sua vez, ampliam o serviço principal, podendo ser facilitadores de sua prestação, aumentando seu valor e apelo à experiência geral do consumidor. O autor divide os serviços suplementares em facilitadores e realçadores

A partir dessa ideia, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) apresentam um modelo nomeado Flor de Serviços, com base na proposta inicial de Lovelock na década de 1990, em que o produto principal é rodeado de serviços auxiliares, fazendo analogia a uma flor, na qual o miolo representa o serviço principal e as pétalas os serviços suplementares, conforme Figura 5.

Figura 5 - Flor de Serviços



Fonte: Lovelock, Wirtz & Hemzo, (2011, p. 107)

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) afirmam que, dependendo da complexidade das interações pessoais presentes no serviço, uma quantidade maior ou menor de serviços suplementares será oferecida. Os autores ainda fazem uma ressalva de que nem todos os serviços são passíveis a essa estrutura. O Quadro 3, desenvolvido por Silveira (2015) com descreve os serviços suplementares propostos por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), de acordo com sua classificação:

Quadro 3: Serviços suplementares facilitadores e realçadores

Serviços Suplementares Facilitadores	Descrição	Serviços Suplementares Realçadores	Descrição
Informação	Informações são fundamentais para manter a qualidade do serviço e quanto mais precisas, maior será a satisfação e menor será o risco de ocorrer problemas para o cliente, principalmente na pré-compra. Inclui endereços, instruções de utilização, programação e horários etc.	Consulta	Envolve um diálogo para sondar demandas dos consumidores e então desenvolver soluções sob medida. Principalmente quando esse dialogo ocorre com a linha de frente do serviço.
Recebimento de Pedidos	Quando o cliente se decide pela compra, é necessário que a empresa ofereça uma boa, rápida e fácil estrutura de preenchimento, recebimento e aceitação de pedidos e formulários.	Hospitalidade	É a maneira como a empresa receberá o consumidor e caracteriza-se principalmente pelo acolhimento que ele terá durante a prestação de serviço, como a cordialidade cortesias, etc.
Cobrança	Procedimentos para cobrança do serviço, que inclui faturas, tarifas, rapidez, etc.	Salvaguarda	São os cuidados oferecidos com os pertences pessoais do cliente durante o serviço, como chapelaria, manuseio de bagagens, cofres de segurança, etc.
Pagamento	Sistemas de verificação e controle instituídos para o pagamento do serviço.	Exceções	São serviços excepcionais, que não fazem parte da rotina da empresa mas que são necessários quando o serviço não atende completamente a necessidade do consumidor. São solicitações especiais, reclamações problemas excepcionais, restituições, etc.

Fonte: Silveira (2015) com base em Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 107-116)

Essa abordagem proposta por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) leva em consideração o posicionamento da organização, o qual vai determinar a combinação e quantidade de serviços suplementares que serão oferecidos na oferta de serviços. Além disso, os autores afirmam que, quanto mais estratégias que reforcem as percepções de qualidade dos clientes

forem adotadas, maior será a quantidade e/ou profundidade dos serviços suplementares oferecidos junto ao serviço principal.

Para Grönroos (1995), o serviço como um produto é formado por um conjunto de serviços diferentes que, juntos, formam o produto total. Assim, esse pacote ou conjunto é dividido em serviço principal e serviços auxiliares que, segundo o autor, também podem ser chamados extras, periféricos e/ou facilitadores. O autor ainda afirma que essa divisão, para fins gerenciais, pode ser feita em:

- Serviço essencial ou central: a razão de uma empresa estar no mercado

- Serviços facilitadores, facilitando a prestação e sem os quais o serviço central não poderão ser consumidos, e

- Serviços de suporte: usados para aumentar o valor e/ou para diferenciar o serviço daquele dos concorrentes

Para que seja possível que os clientes utilizem os serviços centrais, alguns serviços adicionais se tornam necessários. Para Grönroos (1995, p. 99), serviços facilitadores são obrigatórios, ou seja, "[…] se eles eles faltarem, o pacote de serviços entra em colapso. Isto não quer dizer que esses serviços não possam ser projetados de forma que sejam diferentes dos serviços facilitadores dos concorrentes.

Os serviços facilitadores podem e devem ser projetados para que possam se tornar também um meio de competição e, portanto, ajudar a diferenciar o serviço. Por outro lado, o autor afirma que os serviços de suporte somente são utilizados como forma de diferenciação perante a concorrência. O autor também destaca que um serviço que está facilitando o serviço central numa situação pode se tornar um serviço de suporte em outro contexto.

Como exemplos pode-se citar o uso de serviços de atendimento e agendamento de horário num laboratório de exames. Nesse caso, o serviço principal é constituído pela

realização do exame em si, mas sem o serviço suplementar ou auxiliar facilitador de agendamento, sua prestação estaria comprometida. Utilizando o mesmo exemplo do laboratório, o serviço de cafeteria que é oferecido aos clientes após a realização do exame pode ser considerado um serviço suplementar ou auxiliar realçador, ou de suporte ao passo que sua prestação não facilita a prestação do serviço principal, já que ele poderia acontecer naturalmente sem que o serviço suplementar fosse prestado, mas realça a experiência dos clientes de forma positiva.

Lovelock, Wirtz & Hemzo (2011) afirmam que os serviços principais puros tendem a se tornar como *commodities* à medida que o mercado amadurece e a competição aumenta, fazendo com que a busca por vantagem competitiva muitas vezes enfatize os serviços suplementares. Assim, a adição de elementos suplementares ou o aumento do nível de perfomance devem aumentar a percepção de valor do serviço principal.

Podemos perceber que o uso de serviços suplementares funciona como uma forma de diferenciação entre empresas de serviços que muitas vezes prestam o mesmo serviço principal mas se diferenciam pela oferta de serviços suplementares. A diferenciação se dá, então, principalmente em relação aos serviços suplementares realçadores, que adicionam valor ao cliente e, assim, podem aumentar o preço a ser cobrado pelo serviço.

2.8.2 Atividades de Preço em Serviços

A precificação em serviços pode ser considerada a atividade mais complexa dentro das variáveis do composto de Marketing. Isso pode ser justificado, principalmente pela natureza intangível dos serviços que faz com que as empresas tenham que entender profundamente os custos envolvidos direta e indiretamente em sua prestação, bem como ter noção do valor criado para seus clientes, além de levar em consideração o preço da concorrência (Hoffman *et al*., 2010).

Esses fatores, segundo Hoffman et al, (2010) justificam a escassez de estudos sobre esse precificação aplicada a serviços. Dentre as dificuldades apresentadas por Hoffman et al. (2010), os autores resumem as principais diferenças associadas à dificuldade de precipitação de serviços em comparação com bens no Quadro 4.

Quadro 4: Diferenças associadas a preços de serviços

(continua)

Considerações de Demanda	- A demanda por serviços tende a ser mais inelástica do que a demanda por bens. - Por causa da percepção de complementaridade dos serviços pelos clientes, as considerações sobre a elasticidade cruzada dos preços precisam ser examinadas. - A discriminação de preço é uma prática viável para administrar os desafios de oferta e demanda.
Considerações de custo	- Em muitos serviços profissionais (e em alguns outros), o cliente pode não saber o preço real que pagará pelo serviço até que ele esteja terminado. - A determinação de preços orientada para custos é mais difícil para os serviços. - Os serviços tendem a ser caracterizados por um custo fixo alto em relação ao custo variável. - Economias de escala tendem a ser limitadas.
Considerações dos clientes	- O preço tender a ser uma das poucas evidências disponíveis aos clientes durante a pré-compra. - Clientes de serviços tendem mais a usar o preço como indicador de qualidade. - Clientes de serviço tendem a estar menos seguro sobre os preços de referência.
Considerações competitivas	- Comparar preços de concorrentes é mais difícil para clientes de serviços. - A autorrealização do serviço é uma alternativa viável para o cliente.
Considerações sobre lucro	- O preço por conjunto de serviços complementares complica a determinação dos preços individuais de cada serviço. - O preço por pacote é mais eficaz num contexto de serviços.

Quadro 4: Diferenças associadas a preços de serviços

(conclusão)

Considerações sobre produto	- Comparativamente ao setor de bens, a tendência é haver muitos nomes diferentes para preço no setor de serviços. - Os clientes são menos capazes de estocar serviços para aproveitar preços com descontos. - A determinação de preços de linha de produtos tende a ser mais complicada.
Considerações legais	- A possibilidade de não se detectarem práticas ilegais na determinação de preços é maior em serviços do que em bens.

Fonte: Hoffman et al. (2010, p. 193)

Na mesma direção, Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que a determinação de preços é mais complexa para serviços do que para manufatura (bens) por conta da não existência de propriedade de serviços, tornando mais difícil a atribuição de custos financeiros da criação de um processo ou desempenho para um cliente em relação a um bem físico.

Fatores como a perecibilidade, ou seja, a impossibilidade de estocar serviços esculpem a importância do equilíbrio entre demanda e entrega de serviços, à medida que o tempo de entrega em serviços modera o quanto os clientes estão dispostos a pagar por um serviço. Em outras palavras, o fator tempo determina o quanto os clientes estão dispostos a pagar um preço mais alto por um serviço com entrega rápida e menor tempo de espera. Isso representa valor para o cliente e, à medida que o valor percebido pelo cliente aumenta, o preço que eles estão dispostos a pagar por esse serviço também aumenta.

Lovelock e Wirtz (2006) definem os fundamentos da determinação de preços em serviços como um tripé formado pelos custos para o fornecedor, a concorrência e o valor para o cliente. Assim, os autores defendem a ideia de que a organização precisa ter um bom entendimento dos custos envolvidos na prestação de serviços, ou seja, na produção de um desempenho intangível, ao passo que a mão-de-obra e a infra-estrutura envolvidas na criação de serviços tornam a razão entre custos fixos e variáveis muito mais alta do que aquela encontrada em organizações que produzem bens.

Esses custos que a empresa precisa recuperar impõem um preço mínimo, enquanto o valor para o cliente determina o preço máximo a ser cobrado pelo serviço. O preço cobrado por concorrentes por serviços semelhantes ou substitutos determina onde, dentro da faixa entre preço mínimo e máximo, o preço do serviço pode ser definido. Hoffman *et al.* (2010) salientam que, pela característica de intangibilidade e heterogeneidade dos serviços, essa comparação com os concorrentes pode se tornar complexa dependendo da natureza do serviço prestado.

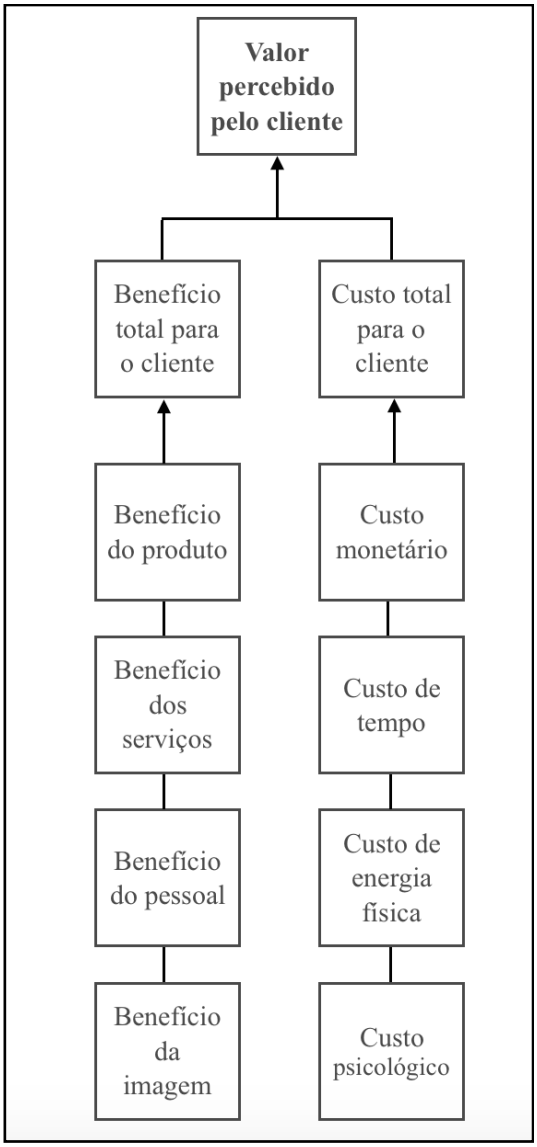
Assim, muitas organizações de serviços utilizam sistemas de gerenciamento de custo por atividade (ABC - *activity-based costing*), que reconhecem as atividades que dão suporte direto ou indireto à produção, ao marketing e à entrega de bens e serviços. Especificamente em serviços, cada atividade representa um "[…] conjunto de tarefas que se combinam a fim de abranger os processos necessários para criar e entregar o serviço" (Lovelock & Wirtz, 2006, p. 133), ou seja, cada etapa presente num fluxograma representa uma atividade à qual podem ser associados custos, tornando o custeio ABC um sistema adequado.

Essa abordagem, se bem implementada tem como resultado informações sobre custos adequadas sobre atividades e processos de empresas de serviços, sendo o resultado líquido, uma ferramenta de gerenciamento de lucratividade de serviços (Lovelock & Wirtz, 2006).

Ao analisar o valor que o cliente percebe associado a um serviço, a organização pode estabelecer um preço adequado. Em outras palavras, quando os clientes compram um serviço, ponderam os benefícios percebidos contra os custos que incorrerão para obtê-lo (Lovelock & Wirtz, 2006; Kotler & Keller, 2012).

O valor percebido pelo cliente é "a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas" (Kotler & Keller, 2012, p.131). Assim, pode ser definido como a diferença entre o benefício total para e o custo total para o cliente e representado na Figura 6.

Figura 6 - Determinantes do valor percebido pelo cliente



Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 131)

Para Lovelock & Wirtz (2006), se a soma dos benefícios percebidos for maior do que os custos percebidos de serviço, o serviço em questão terá um valor líquido para o cliente positivo, que assim estará interessado em comprá-lo. Assim, existem pessoas que estão dispostas a pagar preços mais altos (monetários) para reduzir os custos monetários de serviço, fazendo com que empresas criem, muitas vezes, diversos níveis de serviços para diversos tipos de clientes.

Ao comparar preços com a concorrência, os clientes também utilizam a noção de valor líquido para a decisão de compra. Assim a diferenciação de uma empresa de serviços e outra

só será significativa e justificará uma diferenciação nos preços se os clientes assim o perceberem. Em outras palavras, "quando perceberem pouca ou nenhuma diferença entre ofertas concorrentes, os clientes podem escolher a que percebem como mais barata." (Lovelock & Wirtz, 2006, p. 139).

A determinação de preços baseada na concorrência precisa levar em consideração que empresas diferentes incorrem numa estrutura de custos diferentes, tanto monetários quanto não monetários (Lovelock & Wirtz, 2006). Assim, a estrutura de valor percebida pelo cliente deve ser comparável e requer um entendimento de todos os custos em que o cliente pode estar incorrendo na compra e na utilização de determinado serviço, tornando necessário que os gerentes reconheçam preços diferentes para diferentes segmentos de mercado.

2.8.3 Atividades de Promoção em Serviços:

Principalmente por conta da intangibilidade, a comunicação de marketing é especialmente importante para serviços, ao passo que ajuda a criar uma imagem, credibilidade e uma certa confiabilidade a uma empresa (Lovelock & Wirtz, 2006; Hoffman *et al.*, 2010). Segundo Hoffman *et al.* (2010), a função principal de aplicar uma estratégia de comunicação de uma empresa de serviços é informar, persuadir ou lembrar os clientes do serviço que está sendo oferecido.

Nessa direção, Mittal (1999) lista cinco desafios de comunicação de serviços que devem ser administradas e são associadas à sua característica de intangibilidade, conforme Quadro 5.

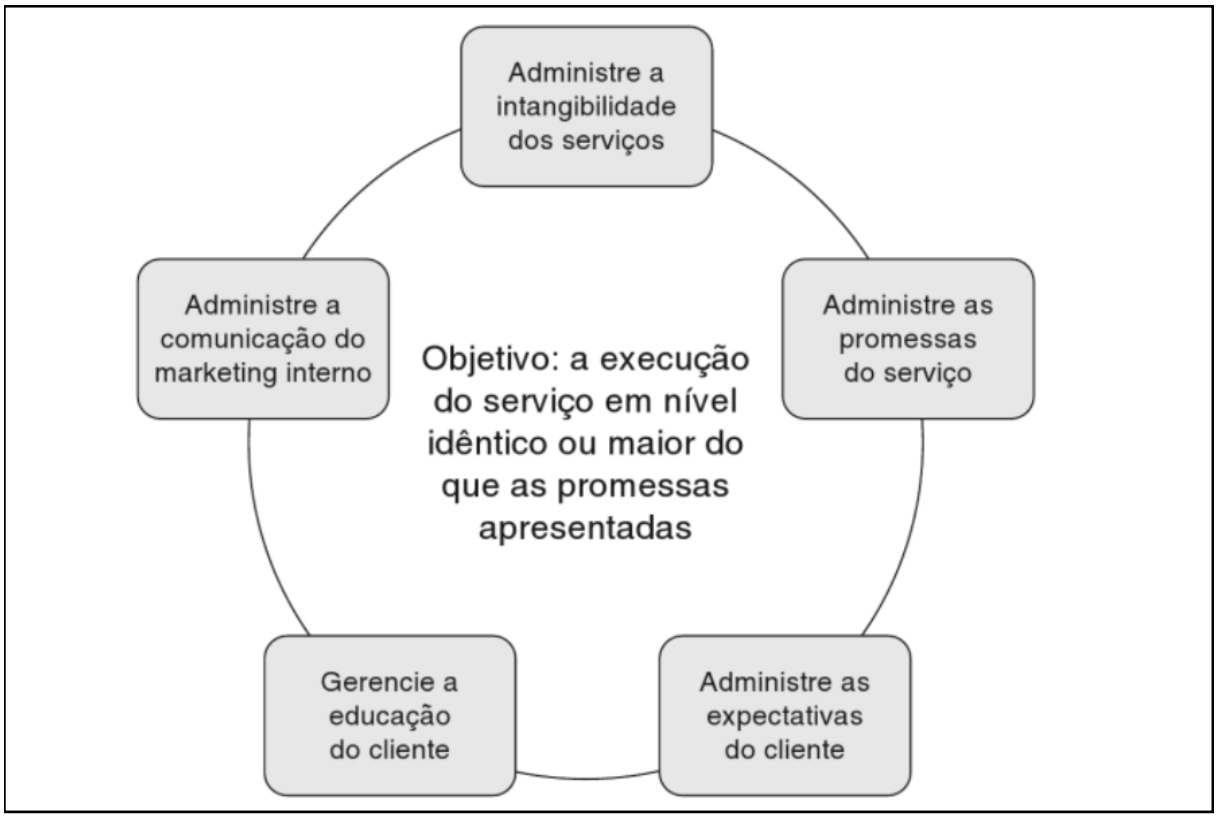
Quadro 5 - Desafios à comunicação de serviços causados pela intangibilidade

Existência incorpórea	A dificuldade associada à característica da existência dos serviços ser incorpórea pode ser resolvida com a utilização de elementos físicos auxiliares como símbolos, funcionários, uniformes, veículos, etc.
Generalidades	Por se tratar de um desempenho ou uma performance, os serviços, as especificidades de cada serviço podem não ser muito claras para o consumidor, o que representa um desafio de comunicação que pode ser solucionado pelo uso de mensagens claras e que representem como, de fato, o serviço é prestado, suas etapas, seus recursos utilizados, entre outros que deixem mais claro do que o serviço é realmente composto.
Busca de informações	As informações de qualidade de um serviço são comunicadas a novos clientes utilizando a experiência passada de outros clientes por depoimentos ou por comunicação boca-a-boca.
Serviços abstratos	Os benefícios abstratos dos serviços, como sentimentos, estados emocionais, etc podem ser comunicados por meio do uso de exemplos concretos de tais benefícios resultantes da prestação de serviços, como uma pessoa que compra um carro e se sente realizada.
Impalpabilidades	O consumidor, muitas vezes, não está familiarizado com a prestação de serviços (por exemplo, uma cirurgia pela qual nunca passou antes) e por isso não sabe o que esperar. Isso pode ser superado numa comunicação que mostre com clareza as etapas da prestação do serviço, o que vai acontecer em cada uma delas e quais são os benefícios alcançados, de forma que o consumidor tenha mais tangível o que esperar.

Fonte: adaptado de Mittal (1999, p.101)

Com base em Mittal (1999), Zeithaml e Bitner (2014) mostram as principais abordagens para lidar com os desafios na comunicação em serviços descritos pelo autor na Figura 7.

Figura 7 - As principais abordagens de canais de comunicação em serviços



Fonte: Zeithaml & Bitner (2014, p. 414)

Em concordância com o apresentado por Zeithaml & Bitner (2014), Hoffman *et al.* (2010) destacam que a comunicação pode representar um papel-chave na formação das expectativas do cliente sobre os serviços. e por isso, a inconsistência entre o que é comunicado e o que é realmente feito influencia negativamente a avaliação do cliente perante o serviço.

Uma vez que os clientes podem se tornar porta-vozes da empresa e, por representarem fontes pessoais de informações transmitem maior credibilidade. Ao se tratar de credibilidade, Hoffman *et al.* (2010) salientam que é importante que a empresa prometa somente o que é possível em sua comunicação, administrando as expectativas conforme já citado anteriormente.

Dessa forma, as empresas devem ter como objetivo em sua estratégia de comunicação tornar o intangível, tangível através do uso de símbolos, imagens e outros fatores que transmitam confiança e credibilidade e sejam relevantes para transmitir a qualidade do serviço, aumentando a tangibilidade.

A inseparabilidade também é uma característica dos serviços que se torna um desafio relacionado à comunicação de marketing, uma vez que como o funcionário geralmente está bem próximo ao consumidor na prestação de serviço, tanto os funcionários quanto os clientes tem de ser considerados público-alvo da comunicação (Hoffman *et al*, 2010). De nada adianta a empresa prometer algo que represente valor para o cliente em sua comunicação, se os funcionários, que são quem de fato prestará o serviço, não estiverem de acordo ou informados a respeito.

Utilizar a comunicação para apresentar o relacionamento de trabalho entre o provedor ajuda a administrar as expectativas do consumidor, tornar menos abstrata na mente do consumidor a prestação de serviços e reduzir, assim, efeitos negativos da inseparabilidade já que tanto o consumidor quanto o funcionário tem seus papéis claros na prestação do serviço.

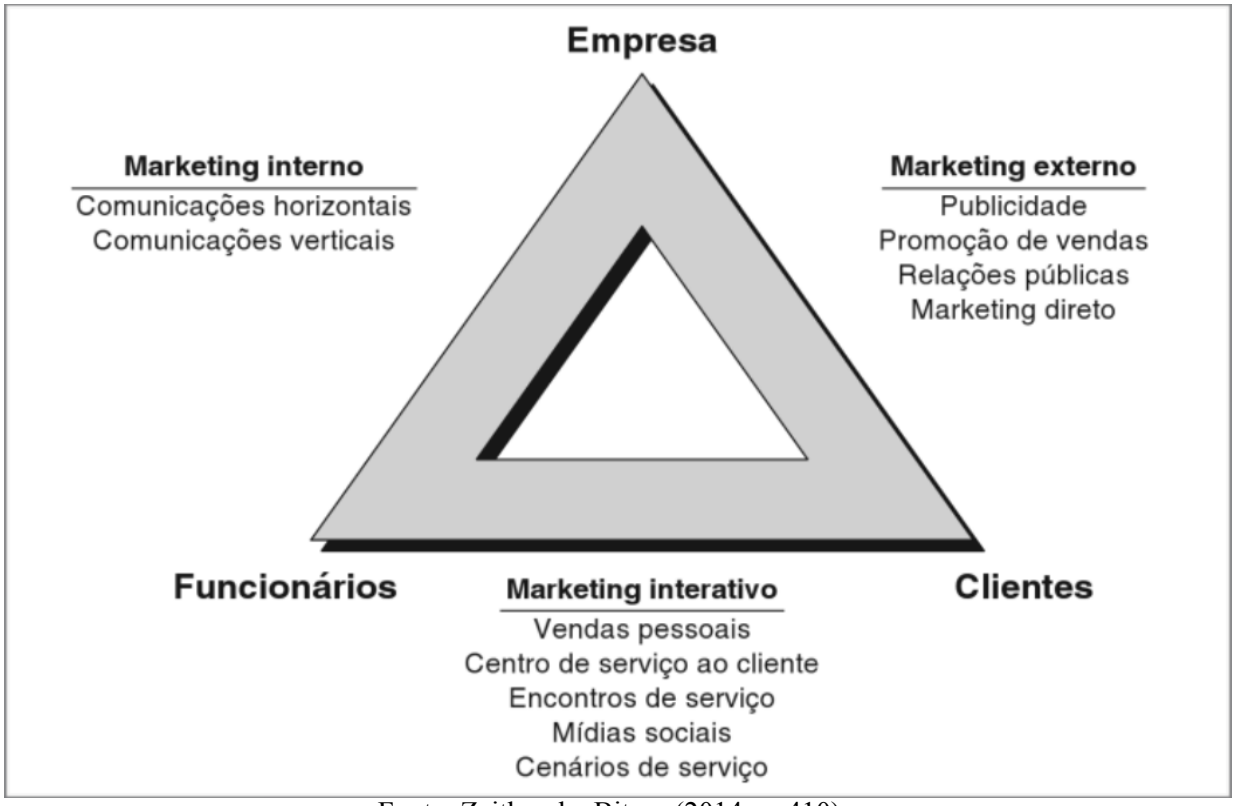
Outro potencial problema a ser evitado a respeito da comunicação de marketing para serviços, citado por Hoffman *et al.* (2010) envolve conflitos entre vendas e operações: nem sempre quem vende o serviço é quem o presta, ou seja, as comunicações podem não estar condizentes com a realidade operacional da empresa (por exemplo, ações promocionais que afetem positivamente as vendas da empresa podem não ser economicamente viáveis).

Ademais, como alguns serviços podem ser consumidos numa experiência compartilhada com outros consumidores, comunicações mal direcionadas podem atingir segmentos indesejados, diminuindo o valor da experiência do cliente que faz parte do mercado-alvo da empresa (Hoffman et al., 2010). Por exemplo, se por algum acaso uma comunicação de um evento que é direcionado para jovens atingir de forma eficaz pessoas mais velhas, a experiência dos jovens será prejudicada e os mais velhos podem não se sentir a vontade num evento que não foi planejado para eles.

Para lidar com a heterogeneidade em serviços, a comunicação pode minimizar a insegurança do cliente e reforçar a mensagem de qualidade e consistência, usando números e datas que mostrem tradição (Hoffman *et al*., 2010) reduzindo a percepção de variabilidade e tornando o serviço mais tangível como já citado anteriormente.

Assim, Zeithaml e Bitner (2014) apresentam o composto de comunicação aplicado ao triângulo do marketing de serviços, em que o cliente é alvo de dois tipos de comunicação de marketing: a comunicação externa, originária da empresa e orientada ao cliente, incluindo canais tradicionais de comunicação e a comunicação interativa com os funcionários, por meio de canais como venda pessoal e interações, como ilustrado na Figura 8.

Figura 8 - Comunicações e o triângulo de marketing de serviços



Fonte: Zeithaml e Bitner (2014, p. 410)

Como afirmam Zeithaml e Bitner (2014), a venda pessoal e o uso de mídias sociais são veículos de comunicação tradicionais e as interações dos departamentos de serviço ao cliente ocorrem tanto quanto se trata de bens quanto de serviços, mas os encontros e cenários de

serviços são exclusivas de serviços. Assim, é importante que essas mensagens interativas estejam alinhadas com a comunicação externa da empresa. O papel do Marketing Interno é, então,de administrar que as comunicações da empresa para os funcionários sejam completas e coerentes com o que a mensagem que o cliente tenha recebido.

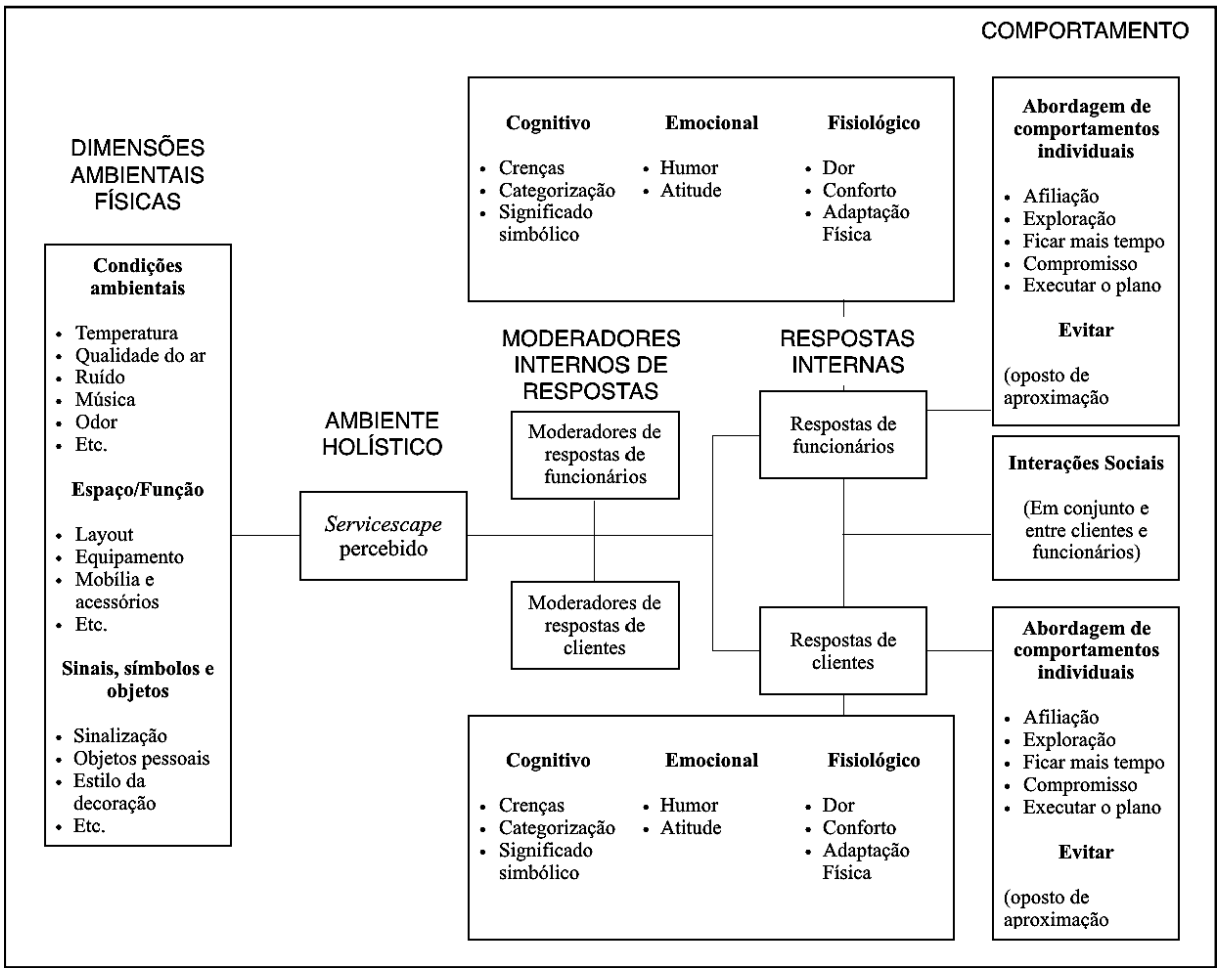
2.8.4 Atividades de Praça (Distribuição) em Serviços:

A variável Praça do composto de marketing, como já citado anteriormente, se refere tanto ao local em que um serviço pode ser comprado e/ou consumido, incluindo local físico ou online quanto aos canais de distribuição envolvidos no processo de tornar um serviço disponível ao consumo (Campomar & Ikeda, 2006; Kotler & Keller, 2012; Gordon, 2012).

Assim, examinaremos primeiramente aspectos referentes ao local como evidência física, ou seja, a evidência física aplicada à variável praça do comporto de marketing tradicional. Assim, Bitner (1992) afirma que o uso da evidência física para projetar ambientes de serviços, chamado pela autora de *servicescape*, afeta clientes e funcionários, por conta da característica da inseparabilidade de serviços e por isto deve ser projetado para satisfazer suas necessidades.

O *servicescape* representa todos os elementos presentes na interação de serviços e, além de comunicar tangivelmente o posicionamento da organização de serviços, é um indicador da qualidade do serviço para os clientes (Bitner, 1992). A Figura 9 representa o Modelo *Servicescape* proposto por Bitner (1992).

Figura 9 - Modelo *Servicescape*



Fonte: Bitner (1992)

Hoffman *et al.* (2010) afirmam que, nesse modelo, as dimensões ambientais representam as condições ambientais, como iluminação, qualidade do ar, ruídos e música. As dimensões de espaço e função, consistem em elementos como layout, móveis, equipamentos da empresa (Hoffman *et al*, 2010). No que diz respeito a sinais, símbolos e objetos, estes incluem a sinalização que orienta o fluxo do processo de prestação de serviços e objetos que "emprestam caráter e individualidade, e personalizam as instalações e o estilo da decoração" (Hoffman *et al*, 2010, p. 265) e que juntos refletem a atmosfera diferenciada do ambiente de serviço.

O ambiente holístico do *servicescape* envolve a imagem percebida pelos clientes da empresa com base na evidência física, ou *servicescape* percebido. Este ambiente reflete o posicionamento da empresa, portanto deve ser projetado com base no seu mercado-alvo (Bitner, 1992; Hoffman et al. 2010). Já os moderadores internos de respostas, segundo Silveira (2015, p. 109) "representam a maneira com que cada personagem do serviço será influenciado por seu ambiente e a forma pela qual ele irá reagir a estes estímulos".

Hoffman *et al.* (2010) afirmam que eles ajudam a explicar por que os serviços são caracterizados pela heterogeneidade à medida que o serviço varia de um prestador para outro e até de um dia para outro com o mesmo prestador. Em outras palavras, estados emocionais e características próprias de cada pessoa envolvida podem ser afetados ou afetar o processo de prestação/consumo do serviço (Bitner, 1992).

Segundo Bitner (1992) e Hoffman *et al*, (2010), as respostas internas ao ambiente são as respostas de clientes e funcionários a estímulos do *servicescape* que afetam diretamente as interações entre a empresa e seus clientes (Silveira, 2015) e podem ser:

1) Cognitivas, através da formação de:

- Crenças sobre o ambiente: por exemplo, se um serviço não for bem prestado, o cliente pode atribuir a culpa à qualidade do prestador de serviço ou à qualidade das informações que ele mesmo deu para que o processo de serviços pudesse ocorrer;

- Categorização: atribuição mental da empresa a um grupo conhecido com base na evidência física

- Significado simbólico inferido pela evidência física (Ex: símbolos "zen" em locais para meditação, yoga, etc).

2) Emocionais, que acontecem de forma automática, sem envolver pensamento e

3) Fisiológicas, ou seja, respostas ao ambiente físico manifestadas fisicamente.

Já as respostas comportamentais ao ambiente envolvem comportamentos individuais, de aproximação e evitação, assim como interações sociais entre clientes e funcionários (Bitner, 1992; Hoffman *et. al,* 2010). O *servicescape* pode induzir comportamentos de aproximação como visitas repetidas, impressão favorável da loja, dinheiro gasto e outras variáveis que impactam positivamente a imagem e avaliação dos serviços além de interações sociais que, por causa da inseparabilidade, devem ser encorajadas pelo *servicescape* de acordo com a estratégia e processos de serviço (Bitner, 1992; Hoffman *et. al,* 2010).

Dessa forma, Hoffman *et al.* (2010) afirmam que seu projeto deve levar em consideração se o serviço é: remoto, em que os funcionários e clientes não estão fisicamente juntos, mas o funcionário está no ambiente de serviço e por isto o ambiente deve ser projetado de forma a facilitar o seu processo; autosserviço, ambientes dominados pela presença física do cliente em que ele é o principal ator (ex: caixas eletrônicos) e por isso devem ser projetados com ênfase nas suas necessidades; interpessoal, em que o espaço físico é compartilhado entre clientes e provedores de serviços. Neste caso, o *servicescape* deve ser projetado facilitar a sua interação social. Bitner (1992) ainda afirma que alguns tipos de serviços dependem mais da tangibilização em seus processos para que o consumidor aumente sua percepção de valor.

Para criar atmosferas de serviços favoráveis, Hoffman *et al.* (2010) destaca que fatores como incentivos visuais (formas, cores, tamanhos, localização, entrada, letreiro, iluminação), incentivos sonoros (música, anúncios), incentivos aromáticos, de toque e de experimentação devem ser manipulados para agir de acordo com o posicionamento da empresa. Esse projeto de indícios sensoriais é essencial para construir uma imagem sólida e conquistar sucesso a longo prazo.

Dessa forma, examina-se como o ambiente ou evidência física pode afetar a percepção dos clientes e até mesmo a perfomance dos funcionários que estão prestando o serviço, sendo um fator importante a se considerar ao se tratar de Praça.

O segundo fator referente a Praça diz respeito aos canais de distribuição de serviços. Para Kotler e Keller (2012, p. 448) os canais de marketing "são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um bem ou serviço para uso ou consumo". Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que num contexto de serviços, diferentemente do contexto de bens, não há nada para movimentar, já que pela propriedade da perecibilidade, não há armazenagem em serviços. Assim, Lovelock e Wirtz (2006, p.157) enumeram três elementos inter-relacionados referentes à distribuição de serviços:

1) Fluxo de Informações e promoção

   Referente à distribuição de informações e material promocional relativos à oferta de serviços, com o objetivo de informar e fazer o cliente se interessar por sua compra;

2) Fluxo de negociação

   Com o objetivo de vender o direito de usar um serviço, esse elemento trata de chegar a um acordo sobre as características e a configuração do serviço e os termos da oferta, de modo que o contrato de compra possa ser firmado.

3) Fluxo de produto

   Para serviços que envolvem processamento de pessoas ou posses e, por isso, requerem instalações físicas para entrega. Nesse caso, a estratégia de distribuição exige o desenvolvimento de uma rede de locais físicos.

Como já explorado no tópico 2.7.1 o serviço é constituído tanto do serviço principal como de serviços suplementares e a distribuição pode estar relacionada a ambos (Lovelock & Wirtz, 2006). Quando referente ao serviço principal, muitos deles requerem uma localização física que é intimamente ligada ao posicionamento da empresa e à natureza do serviço e, por isso, impõe restrições à distribuição. Já quando ligadas aos serviços suplementares, Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que muitos deles são de natureza informacional e, por isso, podem ser distribuídos com ganhos de escala e eficiência de custos por outros meios.

Se examinarmos a flor de serviços apresentada por Lovelock, Wirtz & Hemzo (2011), exposta na Figura 5, podemos notar que pelo menos cinco serviços suplementares (informação, consulta, recebimento de pedidos, cobrança e pagamento) podem ser transmitidos por vias digitais, reduzindo o custo com potenciais ganhos de escala.

Nessa direção, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) apresentam alguma opções para entrega de serviços que, pela natureza da interação entre o cliente e a organização determinam as variáveis envolvidas e canal mais adequado, numa matriz ilustrada pela Tabela 13.

Tabela 13 - Método de entrega de serviço

Natureza da interação entre cliente e organização de serviços	**Disponibilidade de pontos de serviço**	
	Local único	**Vários Locais**
Cliente vai até a organização de serviços		
A organização de serviços vai até o cliente		
Cliente e organização de serviços transacionam à distância		

Fonte: Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 112)

Apesar de não utilizarem a nomenclatura de matriz, os autores apresentam a Tabela 13, como reflexo das decisões sobre onde, quando e como entregar o serviço. Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), diversos fatores determinam as estratégias de distribuição e entrega,

impactando na natureza das experiências de serviços e determinando os tipos de encontro, caso haja, com o pessoal de serviços, o preço e outros custos envolvidos na prestação de serviços. Além disso, os locais de distribuição devem fazer parte dessa estratégia e, segundo os autores, a empresa deve verificar a necessidade de um único ponto de distribuição ou oferecer atendimento a clientes em vários locais diferentes. Assim, a combinação do tipo de contato e número de locais ilustram as possíveis opções de método da entrega de serviço.

Quando se trata do caso em que os clientes visitam o local de serviço, fatores como conveniência de localização e programações operacionais tornam-se especialmente importantes para a determinação do local (Lovelock, Wirtz e Hemzo, 2011), bem como do cuidado com as evidências físicas, já exploradas anteriormente nesse tópico. Nos casos em que o prestador de serviços visita o cliente, evidências físicas como uniformes, formulários, além do treinamento do funcionário ao lidar com o cliente, apesar de sempre importantes em qualquer prestação de serviços, tornam-se essenciais para a boa impressão e imagem da empresa, já que o funcionário será, praticamente, o único ponto de contato do cliente com a organização, funcionando como determinante da percepção do cliente sobre a qualidade do serviço.

Se a transação de serviço é conduzida à distância, como afirmam Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) pode significar que um cliente nunca sequer veja as instalações e nem tenha um encontro com o pessoal de serviços. Dessa forma, o numero de encontros de serviço tende a ser menor e ocorrem provavelmente por meios eletrônicos. Para Silveira (2015, p. 104), “o tipo de serviço determina qual será o tipo de contato entre a empresa e o consumidor e qual será o canal mais adequado para a entrega deste serviço”.

Assim, a escolha de canais, segundo a autora, pode ser determinada com base na complexidade do serviço, ao passo que locais únicos podem minimizar as variações de serviço, assegurando a qualidade e uniformidade e a escolha de múltiplos canais pode ampliar o escopo do negócio e suas bases de atuação, aumentando o risco de variações (Silveira, 2015).

Tratando-se especificamente de empresas que passam a oferecer o mesmo serviço principal a dois segmentos diferentes por meio da criação de novas marcas, como é o objeto de estudo da presente dissertação, a segmentação é aplicada de forma a definir com clareza a diferença do mercado-alvo das duas marcas e em seguida seu posicionamento é definido e aplicado através da manipulação das variáveis controláveis do composto de marketing.

Como atuam na mesma categoria de serviços, as empresas em questão dividem alguns pontos de paridade, mas seus pontos de diferenciação devem ser bem definidos para que o consumidor do mercado-alvo de cada marca tenha o posicionamento bem claro em sua mente, entenda e valorize a oferta de serviço a ele destinada.

Neste contexto, examina-se no tópico a seguir diferentes estratégias de marcas que empresas que buscam atender a novos segmentos, diferentes aos já atendidos por ela, podem seguir.

2.9 Estratégia de Marca e *Brand Equity*

Segundo Aaker (2015) a marca é uma promessa da empresa para seu consumidor que simboliza benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e aspectos sociais que serão intensificados todas as vezes que marca e consumidor estabelecerem uma conexão, evoluindo para experiências e percepções. Assim, segundo o autor, uma marca funciona como o núcleo do relacionamento com o cliente, sendo inerente às estratégias da empresa e afetando, portanto, aspectos financeiros e o retorno sobre as ações.

Crescitelli e Shimp (2012) explicam que *brand equity*, na perspectiva da empresa, pode ser definido como os valores intrínsecos à uma marca, um ativo da empresa que precisa ser administrado e é dinâmico. Para tanto, são utilizadas ferramentas de *branding* para alcançar o maior valor possível deste ativo. Sob o ponto de vista dos consumidores, o ativo de marca se refere às percepções e imagens da marca que o consumidor possui, ou seja, o seu nível de reconhecimento e recordação e as associações a ela relacionadas (atributos dos produtos, benefícios e avaliações).

Segundo Aaker (2015), uma das decisões mais importantes em relação à estratégia de marca, consiste numa eventual alteração de estratégia ou sua execução, ao passo que se faz necessário entender quando estas mudanças são demandadas. O autor menciona, então, cinco motivações para alterações na estratégia de marca: (a) identificar equívocos anteriores e perceber que a estratégia adotada até então não tem consistência; (b) a estratégia não chama atenção dos consumidores; (c) mudanças no mercado que deixam de validar a estratégia adotada até o momento; (d) necessidade de expandir a marca para outros mercados; e (e) quando a marca apresenta desgaste, sem energia ou fica obsoleta perante o mercado consumidor.

Podemos, então, verificar que uma empresa que deseja expandir sua atuação a diferentes segmentos que até então estavam fora do seu escopo demanda uma mudança na estratégia de marca atual da empresa, mantendo uma consistência em sua arquitetura de marca para não prejudicar seu *brand equity* (Aaker, 2015).

2.9.1 Arquitetura de marca

A arquitetura de marca é "uma estrutura organizadora do portfólio de marcas que especifica os papeis delas, as relações entre si e os diferentes contextos de marca no que diz respeito aos produtos e seus respectivos mercados" (Aaker & Joachimsthaler, 2007, p.133).

Para Kapferer (2008), uma marca tem apenas uma necessidade: de crescer e se manter ao longo do tempo, mantendo sua reputação e seus lucros. Assim, o autor ressalta que muitas marcas assim o fazem por meio de sucessivas extensões, aprofundando o relacionamento com os clientes existentes ou tornando possível a entrada em novos segmentos. Essas extensões podem ser feitas de forma mais tímida, por meio de extensões de linha de produtos ou de maneira mais abrangente, como entrada em novos segmentos de produtos por meio das extensões de marca (Kapferer, 2008). Então, quando essa extensão do alcance da oferta da marca ocorre, questões sobre arquitetura de marca tem de ser levadas em consideração ao passo que influenciam a criação de valor e a construção do capital da marca.

Aaker (2015) afirma que é necessário possuir uma estratégia de portfólio de marcas, sendo que este conjunto de marcas deve ser gerenciado de maneira ativa pela empresa, procurando obter "clareza" na visão de marca, "sinergia" entre as diversas marcas, "relevância" perante o consumidor, com "plataformas de marcas fortes", alavancando os "ativos" da marca, com funções claras. Além disso, o autor afirma que uma questão essencial para a estratégia de portfólio é como desenvolver uma marca para um novo produto ofertado.

Segundo Aaker e Joachimsthaler (2007), o portfólio de marcas inclui todas as marcas e submarcas nas propostas do produto/mercado, incluindo parceria de marcas com outras empresas. A principal análise que deve ser feita nessa dimensão é quanto à composição do portfólio, ou seja, se o acréscimo ou remoção de uma marca podem fortalecê-la ou não.Aaker (2015) chama de "espectro de relacionamento" as opções de portfólio em relação à marca-mãe da organização. Assim:

a) Nova marca: marca criada que está mais distante da marca-mãe da organização;

b) Marca endossante: é a associação de uma nova marca com a da organização, que endossa a força da "novidade";

c) Submarca: adiciona alguma característica à marca-mãe;

d) Marca mestre: é a utilização da própria marca-mãe da empresa na nova oferta.

2.9.2 A estrutura do portfólio

A estrutura do portfólio de marcas representa as relações entre as marcas que o compõem e sua lógica, dando sentido de ordem, propósito e direção à organização, bem como oferecendo clareza ao consumidor. Segundo Aaker e Joachimsthaler (2007) existem três abordagens para a discussão e apresentação da estrutura de portfólio: o agrupamento de marcas, árvores de hierarquia de marcas e o alcance da marca. O agrupamento de marcas consiste num agrupamento lógico com uma característica significativa em comum, por

exemplo, segmento ou produto. Segundo os autores, as marcas agrupadas por portfólio nessas segmentações básicas de produto/mercado tendem a ser mais compreendidas pelos clientes. Os canais de distribuição e as aplicações de produto são outras variáveis úteis para esse agrupamento.

Já as árvores de hierarquia das marcas, ou família de marcas, se parecem com organogramas nos quais a dimensão horizontal representa o escopo de marca, representado pelas marcas endossadas ou submarca que se encontram no guarda-chuva da marca-mestre e a dimensão horizontal representa o número de marcas e submarcas necessário para a entrada individual de um produto/mercado.

O alcance da marca diz respeito ao grau em que uma marca pode ser levada horizontalmente em diferentes mercados e produtos e verticalmente em mercados mais caros ou mais populares. Os pontos básicos a serem analisados estão em verificar até que ponto a marca foi levada até o momento e até que ponto ela ainda pode ser levada. Assim, "as organizações devem fazer uma distinção entre a marca em seu papel de endossante (onde ela pode ser mais expandida) e no papel de marca-mestra (onde ela pode ser mais limitada) e reconhecer que as sub-marcas e as co-marcas podem desempenhar um papel muito importante na alavancagem das marcas" (Aaker & Joachimsthaler, 2007, p. 146).

Aaker (2015) também explica que a avaliação de uma marca deve abordar sua posição em relação ao seu *brand equity*, a força do segmento onde a marca atua (negócio), a adaptação desta marca à estratégia da própria organização e, por fim, o questionamento se a força desta marca pode ser transferida para outras ou mesmo ser possível trabalhar atividades com outras marcas.

Em suma, Aaker e Joachimsthaler, (2007) afirmam que os objetivos da arquitetura de marca consistem em criar marcas eficazes e poderosas, distribuir recursos para o desenvolvimento da marca, por meio principalmente da análise dos papeis no portfólio de marcas, criar sinergia, alcançar clareza nas ofertas dos produtos, aumentar o valor da marca e dar uma plataforma para opções futuras de crescimento, representando o apoio a avanços

estratégicos em novos mercados de produtos.

Esse avanço a novos mercados pode ser feito, por exemplo, pela criação de uma marca mestra com potencial de extensão significativo ou a extensão de marcas-mestras já existentes (Aaker & Joachimsthaler, 2007). Segundo os autores, as extensões, ajudam, assim a preencher dois objetivos da arquitetura de marcas: alavancar os ativos da marca e criam sinergia ao gerar exposições e associações de marca em diferentes contextos. Dessa forma, a empresa que deseja alcançar novos segmentos em sua atuação, pode fazer isso, principalmente, por meio de extensões de marca, como abordado no tópico 2.9.3 ou criação de novas marcas, a ser abordado no tópico 2.9.4.

2.9.3 Extensão de marca

Quando uma empresa decide lançar um novo produto, muito se discute a respeito da marca a ser utilizada. Neste cenário surge a possibilidade de extensão de uma marca já conhecida e bem estabelecida (Kim & Lavack, 1996) que, segundo Torella (2004), é o conceito de ampliar uma marca para um novo público, produto ou mercado, ou seja, quando uma marca deseja entrar em mercados que não atuava anteriormente por meio do uso de suas marcas já existentes, em vez da criação de novas marcas para tal (Kapferer, 2008), facilitando a tarefa de gerar conhecimento sobre o novo produto, construindo quase que instantaneamente uma imagem para ele, aumentando sua aceitação pelo comercio e permitindo eficiências promocionais potenciais (Chakravarti, MacInnis & Nakamoto, 1990), ou seja, capitalizando sobre o *brand equity* (Pitta & Katsanis, 1995) e transferindo credibilidade de uma marca já conhecida para um produto totalmente novo.

A extensão de marca é inerente ao mercado de bens de luxo, já que as marcas de luxo originárias da alta costura estenderam ao longo dos anos suas marcas a acessórios, artigos de couro, jóias, relógios e cosméticos, por exemplo (Kapferer, 2008). Ao longo dos anos, porém, a extensão de marca que antes era exclusiva para artigos de luxo, passou a ser prática comum entre as empresas.

Aaker (2015) afirma que uma extensão pode fortalecer a marca e expandí-la a uma nova oferta. Segundo o autor, é mais fácil introduzir a marca conhecida em uma nova categoria de produtos do que construir uma nova marca, principalmente se as associações são mais abstratas (juventude, lúdico, status, etc.), fazendo com que seu potencial seja mais amplo e flexível.

Entretanto, quando uma marca tem forte ligação com determinada categoria de produtos, seu potencial de extensão fica limitado. Dessa forma, em alguns casos estender uma marca já consolidada é uma possível alternativa de *branding* quando comparado à opção de criar uma nova marca, que envolve o uso de muitos recursos financeiros.

Essa estratégia é frequentemente vista como benéfica, já que os custos com pesquisas de marketing e publicidade são reduzidos se comparados ao lançamento de uma nova oferta com nova marca e que as chances de sucesso são maximizadas, devido ao conhecimento e credibilidade da marca-mãe (Chen & Liu, 2004). Além disso, segundo Swaminathan, Fox & Reddy (2001), esses efeitos também podem encorajar a experimentação da extensão de marca entre os consumidores da marca mãe.

Nesse sentido, Chen e Liu (2004) afirmam que uma boa extensão de marca também pode produzir possíveis efeitos recíprocos, que além de contribuírem positivamente para a extensão, também aumentam também a *brand equity* da marca mãe. Assim, uma boa experiência dos atuais consumidores da marca-mãe com a extensão pode contribuir positivamente para as vendas da marca-mãe, a menos que essa experiência seja negativa, onde os efeitos serão contrários (Chen & Liu, 2004).

Os autores afirmam que esse efeito da experimentação será mais forte entre os consumidores com baixa lealdade ou baixa exposição à marca-mãe. Por outro lado, quando há uma má experiência com a extensão entre consumidores altamente leais à marca-mãe, os efeitos sobre ela serão suavizados devido a essa forte ligação dos clientes resultante de experiências positivas anteriores.

Qualquer tipo de extensão de marca pode ser prejudicial caso não cumpra a promessa básica da marca estendida, especialmente quando são envolvidos clientes fieis:

> Afastar-se da marca básica coloca a marca em risco, pois em vez de ser fortalecida, enriquecida e capacitada, a marca pode ser prejudicada ou até destruída. Estender o uso de uma marca pode ser arriscado. O resultado final depende do sucesso das extensões, a natureza do reenquadramento da marca e a capacidade da empresa de gerenciar a estratégia no futuro. (Aaker, 2015, p.160)

Aaker (2015) afirma que os riscos da extensão de marcas podem ser diminuídos com a utilização de uma submarca ou mesmo com uma marca endossada, reduzindo as incertezas quanto a problemas de desempenho ou adaptação à categoria.

A introdução de marca em uma mesma categoria de produto, com nível de preço e/ou qualidade diferentes (Keller & Aaker, 1992; Sullivan, 1990), que podem ser maiores ou menores,é realizada quando há incentivo suficiente para elevar uma marca a um seleto mercado mais caro ou para trazê-la a um crescente mercado de preços mais baixos.

Para Dacin e Smith (1994) essa extensão quase sempre tem um impacto negativo perante os consumidores da marca-mãe, por conta da própria natureza da extensão que consiste em estender uma marca que já existe numa mesma categoria de produto com diferente nível de preço e qualidade. Essa diferença no nível de qualidade gera preocupações dos consumidores, perguntas ou dissonância sobre o nível de qualidade da marca-mãe.

Assim, conforme Dacin e Smith (2004), ela pode representar um grande risco, ao passo que questões como qualidade, status e credibilidade são envolvidas. O risco existe tanto para a marca que está sendo estendida quando para a própria extensão de marca, de forma que, por exemplo, uma marca que está sento estendida para um mercado mais *premium*, já possui uma certa imagem de qualidade e preço condizentes com sua forma original.

Qual a visão que os consumidores potenciais desse novo segmento terão de uma marca

que originalmente não é alinhada às suas preferências e necessidades? É necessário que a marca original possua boa reputação no mercado e qualidade condizentes com a nova extensão. Da mesma forma, como os consumidores de uma marca *premium* (por marca *premium*, entende-se uma marca posicionada para um segmento superior de preço) se sentiriam se ela começasse a ser vendida a um preço menor para um público menos abastado? Novamente, é necessário que as diferenças fiquem claras na mente do consumidor sem prejudicar a imagem de boa qualidade, status e diferenciação.

Percebida a ambigüidade sobre o nível de qualidade da marca-mãe e a extensão de marca, isso pode impactar a forma como os consumidores da marca-mãe a veêm (Kim & Lavack, 1996). A pesquisa de Dacin e Smith (1994) indica que, independentemente da extensão ser para a mercados de maior ou menor poder aquisitivo, o impacto sobre a imagem de marca-mãe será negativo.

Nesse contexto, Kim e Lavack (1996) verificam que após a introdução de uma extensão a diferentes mercados a avaliação posterior da marca-mãe foi significantemente menor do que a inicial. Isso sugere, então, que a imagem da marca-mãe foi diluída por meio da introdução de uma extensão de marca. Assim, os autores concluem que "quanto maior for a diferença nos níveis de qualidade entre a marca-mãe e a sua extensão de marca, maior será o potencial para a diluição da imagem da marca-mãe" (Kim & Lavack, 1996, p. 26).

Como o foco deste estudo está na oferta a segmentos com menos exigências do que os atuais da empresa, Aaker & Joachimsthaler (2007) afirmam, então, que acessar um mercado com preços mais baixos representa um risco significativo para a reputação da marca e para os consumidores atuais, pois se sentirão atraídos pela oferta mais barata. Além disso, a questão do status relacionado à marca *premium* seria prejudicada e até um possível sentimento de injustiça vindo do público da marca-mestra se as diferenças com a extensão de marca não forem claras o suficiente para justificar a diferença de preço. Assim, as ofertas devem ser claramente separadas e diferentes e dirigidas a segmentos distintos.

Para Aaker (2007), a movimentação de um negócio para um segmento superior ou

inferior representa um decisão estratégica crítica e não simplesmente uma estratégia de marcas, mas devem ser consideradas algumas dimensões. A oportunidade do mercado, segundo o autor, implica numa avaliação realista da atratividade do mercado, considerando as tendências do comportamento do consumidor, as características dos concorrentes e as margens potenciais desse movimento.

A segunda dimensão, habilidade em competir da empresa, diz respeito à capacidade da empresa em desenvolver as habilidades e os recursos necessários para adaptar sua oferta para obter sucesso nesses novo segmento. Além disso, a terceira dimensão diz respeito à estratégia de marcas, já que precisa haver credibilidade da marca no novo espaço de atuação.

Extensões de marca de produtos por meio de diferentes níveis de preço e qualidade se tornaram populares à medida que marcas de alta qualidade buscam atrair compradores de menor renda com extensões de menor qualidade e preço (Heath, Delvecchio & McCarthy, 2011). Porém, como frisa Janiszewski e Osselaer (2000), as extensões por meio de preço e qualidade inferiores são perigosas, pois ameaçam a imagem de boa qualidade da marca-mãe original.

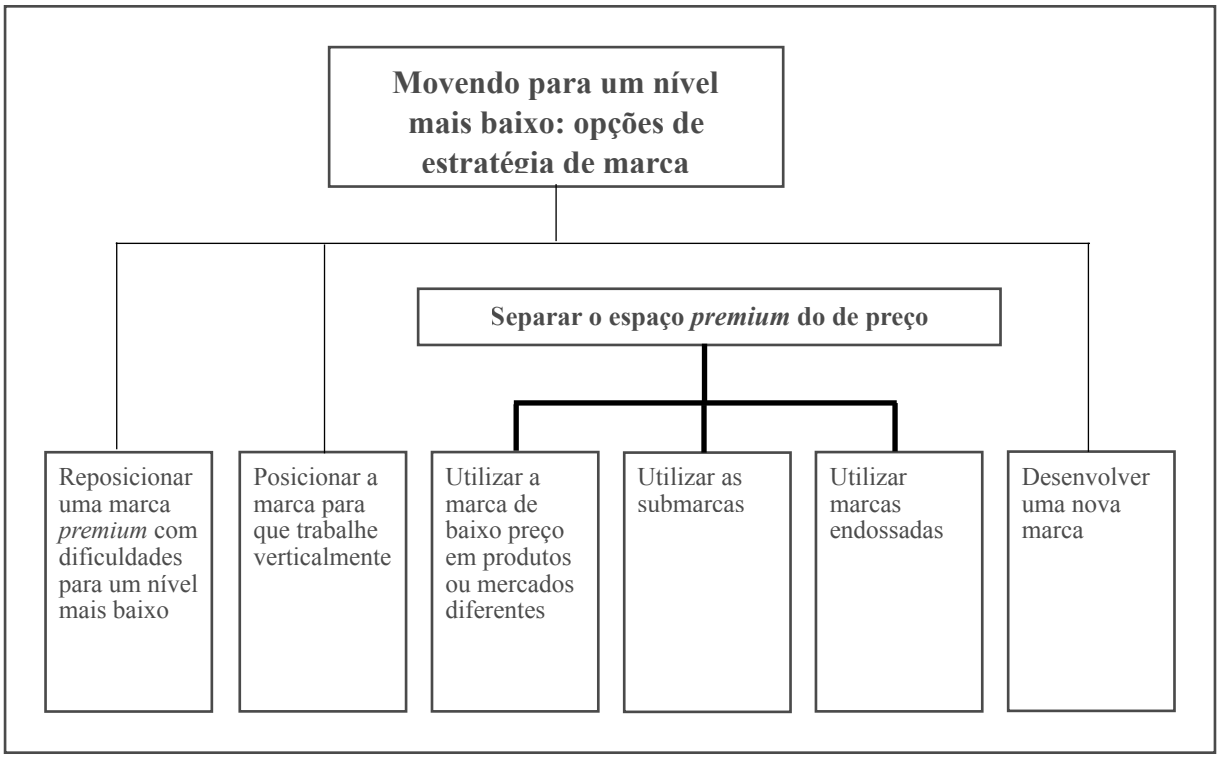
O problema, segundo Aaker (2007), é que o movimento de extensão para baixo afeta as percepções de marca, talvez ainda mais significativamente do que as outras opções de gerenciamento de marca: “o maior desafio em ter acesso a um mercado de baixo preço é evitar danos à marca, particularmente por afetar suas associações de qualidade percebida, benefícios de auto-expressão e habilidade de manter consumidores *premium* já existentes em face de uma entrada de baixo preço” (Aaker, 2007, p. 242).

Assim, o autor aponta um risco associado a extensão de marca para baixo relacionado à possível redução da habilidade da marca em oferecer benefícios de auto-expressão, ou seja, o prestígio da marca pode enfraquecer pelo fato da marca ser utilizada num cenário popular em que mais pessoas a utilizam, ou seja, utilizar uma marca com apelos mais elevados (*premium*) em uma categoria econômica pode gerar visibilidade e credibilidade mas pode

prejudicar o posicionamento já estabelecido da marca original (Aaker, 2015). Além disso, o autor também alerta que isso pode criar um problema de canibalização entre as marcas como também aponta Kim e Lavack (1996), se as diferenças não forem claras na mente do consumidor.

Aaker (2007) sugere, então, algumas estratégias para lidar com esses riscos conforme Figura 10:

Figura 10 - Estratégias para lidar com riscos de mover uma marca para níveis mais baixos



Fonte: Aaker (2007, p. 244)

a) Reposicionar uma marca *premium* em dificuldades para um nível mais baixo: caso não haja perda de *brand equity* significativo, já que essas dificuldades podem estar vindo de um mau posicionamento;

b) Posicionar a marca de forma que ela funcione em diferentes faixas de preços: caso isso não envolva produtos de baixa qualidade, ou seja, a imagem, a identidade e a

posição de uma marca podem permitir que ela abranja diferentes pontos de preço, caso as percepções de qualidade ou benefícios autoexpressivos de oferta não sejam conduzidos pela exclusividade e pelo preço;

c) Separar as entradas de marca dos espaços de baixo preço, por meio da utilização da marca de baixo preço apenas em classes de produtos adjacentes ou em diferentes mercados, utilizar submersa ou utilizar marcas endossantes;

d) Desenvolver uma nova marca, independente, protegendo a marca *premium*.

Dessa forma, o desenvolvimento de uma nova marca para um segmento com menores exigências se mostra como alternativa para lidar com os riscos inerentes à extensão de marca. Na mesma direção, Aaker (2015) lembra que tanto o mercado de renda mais baixa como o mercado de luxo sugerem possibilidades de extensões de marcas. Assim, considerando a construção de uma marca mais econômica, segundo o autor, a melhor alternativa é criar uma marca nova independente para não prejudicar a marca estendida.

Outra possível alternativa, seria abandonar o mercado *premium* e reposicionar a marca como econômica. "Se a marca *premium* está tendo dificuldades em um ambiente competitivo ou se foi afetada por um problema de qualidade, esta pode ser a escolha de estratégia ideal para a marca" (Aaker, 2015, p.167).

Como o foco deste estudo consiste na criação, por empresas com marcas já tradicionais no mercado, de novas marcas voltadas para um segmento de menor poder aquisitivo em relação ao já atendido pela empresa, examina-se a seguir essa estratégia de desenvolvimento de uma nova marca para um nível mais baixo.

2.9.4 Desenvolvimento de uma nova marca para um nível mais baixo

Quando tratamos do assunto marcas direcionadas a níveis de renda mais baixo, diversas terminologias podem ser encontradas na literatura, indicando uma falta de

uniformidade e consenso neste tema. Denominações como marcas de combate, marca protetora de flanco, marcas populares (Assis, 2007), marcas B (Barreto, Bochi & Abramovicz, 2002), marcas de segunda linha (Boyer, 1996), marcas econômicas (Pereira, Gil & Bogomoltz, 2005) e marcas de primeiro preço são algumas encontradas nos livros, dissertações e artigos acadêmicos analisados (Keller & Machado, 2006; Prado & Farinha, 2008).

Segundo Kapferer (2003), "ao longo do crescimento das empresas, há a tendência natural de multiplicar as marcas à medida que elas querem penetrar em novos segmentos e em novos circuitos de distribuição, preservando a suscetibilidade dos antigos". Dessa forma, a lógica no desenvolvimento de novas marcas consiste em defender o capital de uma marca referência, não a obrigando a reduzir seus preços, o que poderia colocar em perigo sua imagem junto ao público e sua rentabilidade (Kapferer, 2003). A criação de novas marcas resulta, então, da segmentação do mercado e dos limites de extensão da marca.

O trabalho de Pereira, Gil & Bogomoltz (2005) chama de marcas econômicas as "marcas que se baseiam em uma estratégia de preço baixo e concorrem, desafiando ou seguindo, a empresa líder" (Pereira, Gil & Bogomoltz, 2005). Esse estudo chama a atenção para a potencial concorrência da marca líder ou mais *premium* com a marca destinada para as classes menos abastadas, principalmente em função do fator preço ser atraente a outros consumidores não só os do público-alvo destas marcas.

Assim, a criação de novas marcas para públicos menos abastados tem como vantagens a proteção à marca principal, *premium* ou líder, ao passo que a empresa está entrando num novo mercado com uma nova marca, não prejudicando a imagem, o status e nem o *brand equity* de sua marca original voltada a públicos de classe mais alta.

Antes restritas a roupas, é crescente o número de empresas donas de marcas conhecidas e tradicionais que, atuando nos mais diversos segmentos, apostaram numa nova marca destinada à classe média (De Chiara, 2010). No mercado de bens, em 2010, Renata Vichi, a então vice-presidente executiva do grupo CRM afirmou, em entrevista ao jornal O

Estado de São Paulo, que o grupo dono da marca “Kopenhagen” de chocolates criou a marca Brasil Cacau em 2009 para suprir uma lacuna que existia no mercado de lojas especializadas em chocolates no atendimento das classes B e C. Assim, o grupo introduziu a Brasil Cacau, que foi posteriormente renomeada Chocolates Brasil Cacau, com produtos entre 30% e 50% mais baratos em relação à Kopenhagen, que atende o segmento das classes mais altas.

A produção em escala permitiu que a nova marca em ação promocional de 2011, começasse a vender trufas de 30g por menos de R$ 1,00, enquanto a Kopenhagen vendia trufas com qualidade superior por R$ 4,40, pesando 16g, pouco mais que a metade do peso das trufas da nova marca. Além da diferença em produtos e preços, a criação da marca Brasil Cacau permitiu que a empresa atuasse em bairros que até então não eram atendidos pela empresa, como a Vila Formosa em São Paulo, caracterizado como de classe C (De Chiara, 2010).

Outro exemplo deste fenômeno no mercado de bens é a criação em 2012, pelo grupo O Boticário, da marca “Quem Disse, Berenice?”, especializada em produtos de beleza com foco em consumidores da Classe C. Com preços de produtos mais acessíveis em relação à marca-mãe, a extensão de marca lançou produtos que custavam até 50% menos do que as linhas de entrada dos concorrentes, além de maior variedade de cores e tons com embalagens modernas, mas mais simples do que a marca principal. Apesar de não ser declaradamente destinada à classe C, o grupo também investiu numa nova linha de maquiagens vendendo nas lojas de O Boticário, chamada *Intense* com diferença significativa de preços e mais de 69 produtos em 2010 (De Chiara, 2010).

A Lorenzetti, aproveitando o grande crescimento imobiliário da época criou em 2010 uma nova marca visando atender o público da Nova Classe Média. Chamada de *Fortti*, a nova marca possui preços que correspondem a 20% dos praticados pela marca Lorenzetti, voltada para as classes A e B e possui produtos como torneiras, válvulas sanitárias, assentos sanitários e acessórios de banheiro em plástico de engenharia. A ação da empresa, apesar de anterior, foi acelerada para se beneficiar da criação do programa habitacional do governo “Minha Casa, Minha Vida” que previa a construção de 1 milhão de casas populares.

Apesar do grande movimento das empresas nessa direção, o consultor de franquias Marcelo Cherto, em entrevista ao jornal O Estado de São Paulo em 2012, afirmou que encontrar o tom certo para abordar o público da classe C com novas marcas é uma tarefa difícil para as empresas acostumadas com o público de mais alta renda (Scheller, 2012). Isto porque, segundo ele, não adianta fazer uma versão mais "pobre" da marca principal e sim reduzir custos, mas com uma proposta de entrega justa, tendo uma boa relação custo-benefício.

Segundo estudo "Faces da Classe Média" da Serasa Experian e do Instituto Data Popular, os consumidores da classe C passaram a dar mais valor a marca, preço e qualidade ao longo dos anos, ressaltando a necessidade de atenção e cuidado ao lidar com produtos e serviços voltados a esse público (Folhapress, 2014).

A adaptação de uma oferta de serviço mais econômica, sem prejuízo à qualidade se torna um desafio e a distribuição e disponibilidade por meio da localização e variedade dos serviços oferecidos atender às necessidades deste público alvo se tornam essenciais. Como exemplo, a própria aposta do grupo CRM com a marca Chocolates Brasil Cacau, que teve de se readaptar alterando layout de lojas, embalagens e até o nome da marca, que inicialmente era somente Brasil Cacau.

Segundo Cherto, a principal concorrente Cacau Show obteve vantagem pois já iniciou sua operação voltada para o público da classe C, enquanto o grupo CRM, até então acostumado a lidar com o segmento de alta renda, teve de aprender, tentar e se adaptar a esse novo mercado (Scheller, 2012). Com as alterações feitas, porém, o faturamento da segunda marca do grupo aumentou 35% e o grupo buscou apostar em preços 15% mais baixos do que os praticados pela principal concorrente, para de fato competir agressivamente por esse segmento.

No setor de serviços também podemos observar este fenômeno. Em estudo realizado a pedido do Jornal O Globo, o Instituto Data Popular divulgou em 2014 que 65% dos gastos da

Nova Classe Média se mostraram destinados a serviços e 35% a bens, sendo que em 2004 essa proporção era invertida, ou seja, 63% do consumo dessa parcela da população era direcionada a bens e 37% a serviços (Bonfatti & Fariello, 2014). De acordo com esse mesmo estudo, os serviços mais consumidos foram de educação e saúde. Isto porque, segundo Renato Meirelles, diretor do Instituto Data Popular em entrevista para o Jornal O Globo, a população considera os serviços públicos ineficientes, aumentando assim a demanda por serviços particulares. "A renda e o consumo melhoraram muito para a massa trabalhadora (a chamada classe C), mas os serviços que ela usa são precários. Saúde Pública, escola, educação não evoluíram no mesmo ritmo" (Quadros, 2013).

Neste contexto, é evidente a preocupação das empresas que fabricam ou vendem bens físicos em alcançar sua oferta ao crescente poder de compra da classe C, ilustrado pela criação de novas lojas, formatos de loja e marcas destinados a esse segmento.

O Grupo Fleury criou em 2011 uma nova marca de laboratórios de medicina diagnóstica chamada de a+ Medicina Diagnóstica, voltada para as classes B e C atuando em diversos estados do Brasil (Facchini, 2011). Tradicionalmente acostumado a atender o público de renda mais alta com os laboratórios Fleury, o Grupo também já possuía a marca Campana voltada para a classe C, mas sua atividade se limita à cidade de São Paulo e a marca não era muito forte e conhecida para ser expandida para o resto do país. Buscando atender os novos consumidores de serviços da Nova Classe Média, a marca a+ Medicina Diagnóstica foi criada com endosso da marca Fleury para se tornar conhecida nacionalmente (Cembranelli, 2011).

De forma similar, o Grupo Bio Ritmo, atuando originalmente no setor de academias para alta renda em São Paulo apostou, em 2009 nas academias populares com a criação da marca Smart Fit com mensalidade inicial da época a R$ 60,00 (Carvalho, 2014). Essa aposta foi uma resposta ao mercado já saturado de alto padrão de academias na região e uma aposta nos serviços voltados às camadas mais populares que não possuíam esse tipo de serviço com tanta disponibilidade. Com aulas e gama de opções diferentes, as duas academias apresentam um produto diferente tanto na variedade quanto no preço, mas compartilham a mesma marca de aparelhos.

Podemos verificar que diversas empresas de serviços passaram a atender a classe média brasileira por meio da criação de novas marcas. Examina-se no próximo tópico como a empresa desenvolve essa oferta de serviços, analisando-se separadamente cada uma das variáveis de decisão de marketing.

2.10 O desenvolvimento da oferta de serviços para classes menos abastadas

Com base no aprendizado obtido nos assuntos abordados na presente revisão teórica, são desenvolvidas, a seguir, as variáveis de decisão do composto de marketing aplicados a serviços direcionados à classe média brasileira, tema do presente estudo.

Utilizando a classificação proposta por McCarthy (1978) do composto de marketing, conhecida como 4Ps, abordada no tópico temos que:

- **Produto**

O desenvolvimento de produtos para a classe média deve ser baseado em suas necessidades e desejos, ou seja, deve ser específico para esse público e não uma simples adaptação de um produto ou serviço previamente existente destinado a outros públicos (Azevedo e Mardegan Jr., 2009).

Como esse consumidor procura consumir produtos e serviços de boa qualidade, que ao mesmo tempo os faça sentir pertencentes àquele ambiente de loja ou de serviço (Azevedo e Mardegan Jr., 2009), um dos principais desafios está no desenvolvimento de um produto econômico com qualidade (Prahalad, 2005). Assim, um produto específico deve ser formulado e direcionado a este público, que passa a ter acesso a bens e serviços que antes não consumia e que busca a inclusão e o pertencimento (Azevendo e Mardegan Jr., 2009) ao frequentar este ambiente.

Especificamente em serviços, a percepção de qualidade dos consumidores em geral

está relacionada com sua experiência obtida ao consumi-los (Hoffman *et al*., 2010). O serviço como produto, além de ser uma experiência é composto de um serviço principal e serviços suplementares (Grönroos, 1995; Lovelock, 2011), estes últimos podendo ser facilitadores ou realçadores. No caso de serviços suplementares realçadores, sua função é a de gerar valor incremental à experiência do consumidor, servindo como forma de diferenciação.

Além disso, como parte da experiência que compõe a percepção de qualidade dos serviços, a interação entre o pessoal da linha de frente (venderores, recepcionistas, prestadores de serviços de modo geral, etc.), a qualidade do atendimento e o relacionamento da empresa com o cliente são fatores de extrema importância ao lidar com a classe média (Azevendo e Mardegan Jr., 2009). Em suma, o consumidor da classe média brasileira busca um serviço que seja notoriamente direcionado ao seu perfil como consumidor, com atendimento cordial e que demonstre interesse.

Como o consumidor da classe média passa a ter acesso a novos serviços, muitas vezes não está familiarizado com as características de sua prestação. Assim, educar o consumidor (Hoffman *et al*., 2010) a respeito da sua participação na prestação de serviços e na interação com o prestador se torna um ponto necessário para a boa qualidade e minimização da heterogeneidade dos serviços prestados.

Dessa forma, podemos esperar que os serviços como produtos destinados à classe média incluam serviços suplementares, mas de forma diferenciada e em menor frequência do que serviços destinados a públicos com renda mais alta. Em outras palavras, espera-se que o serviço principal oferecido seja praticamente o mesmo nas duas situações, sendo o principal fator diferenciador entre os dois a presença e quantidade de serviços suplementares realçadores e suas características.

O atendimento e interação do pessoal de frente com o consumidor deve ser dar de forma inclusiva, atenciosa e que busque educar o consumidor em relação ao processo de prestação de serviço, de forma a minimizar a heterogeneidade e maximizar a percepção de serviço direcionado a um público mais popular mas ao mesmo tempo de boa qualidade, muito

importante para esse público.

- **Preço**

O desafio de um produto econômico com qualidade pode ser traduzido numa boa relação custo/benefício. A questão da boa qualidade destacada por Azevedo e Mardegan Jr. (2009) é abordada numa relação equilibrada de preço e qualidade, ou seja, para um serviço de boa qualidade não se espera um preço excessivamente baixo em que o equilíbrio dessa relação esteja comprometida.

Em comparação ao preço praticado por serviços destinados a públicos de renda mais alta, os serviços destinados à classe média devem possuir o preço um pouco mais baixo, mas ainda assim oferecer um serviço de boa qualidade.

Espera-se, assim, que a diferença de preços não seja grande, mas existente e se dê, principalmente devido à estrutura de custos empregada na forma de serviços suplementares, ou seja, nos serviços destinados à classe média, espera-se os serviços suplementares existentes sejam em sua maioria facilitadores, enquanto na oferta para as classes mais altas os realçadores tenham maior participação.

Em termos de custos, espera-se que o custo dos serviços realçadores seja, em geral, mais alto do que os facilitadores, justificando a diferença no preço entre as duas ofertas e mantendo a boa qualidade em ambas as ofertas.

- **Praça (Distribuição)**

A distribuição é um ponto crítico nos produtos destinados a classes menos abastadas (Austin, 1990; Prahalad, 2005). Dessa forma, a localização se torna fator essencial, conforme afirma Renata Vichi, do grupo CRM dono da marca de chocolates Kopenhagen que criou a marca Brasil Cacau para atender o público da classe C emergente: “jamais abriríamos uma loja da Copenhagen na Vila Formosa (bairro paulistano caracterizado como de classe

C)" (DeChiara, 2010), indicando que a localização influencia o posicionamento do serviço e é realmente um fator com que as empresas que possuem marcas voltadas tanto para classe alta como classes mais baixas se preocupam.

A facilidade de acesso é um fator primordial para se definir a localização do local de prestação de serviço (Azevedo e Mardegan Jr., 2009). O acesso e a proximidade ao transporte público como metrô, ônibus e outros devem ser levados em consideração ao passo que são fatores que definem a frequência ou não deste público a estes locais. Especificamente para serviços, a distruibuição também pode ser entendida como um centro de soluções em que uma variedade de serviços é oferecida além do serviço principal, como forma de serviços suplementares, conforme já abordado anteriormente em Produto.

Assim, espera-se que a praça em que o serviço destinado à classe média é oferecido seja numa localização condizente com a frequência deste público, tanto em termos de bairros, quanto em termos de presença de transporte público.

O formato deste local de prestação de serviços também deve ser em forma de múltiplas soluções num só local, na forma da presença de serviços suplementares ao serviço principal, principalmente facilitadores que complementem a experiência do serviço principal e forneçam uma solução completa.

- **Promoção**

Segundo Azevedo e Mardegan Jr. (2009), a promoção de serviços voltados à classe média não deve salientar muito os aspectos técnicos que muitas vezes não são de conhecimento ou mesmo interesse desse público, passando uma mensagem simples, direta e que exalte os valores desse segmento como família e sentimento de pertencimento. Segundo Fletcher e Melewar (2001), mensagens que reiterem a disponibilidade e acessibilidade em mídia promocional são chave para o sucesso de empresas que busquem atender a esse público.

O uso de propaganda convencional em televisão é bastante utilizado para lidar com o

mercado de massa, mas a classe média valoriza especificamente a opinião de outras pessoas para a decisão de compra (Azevedo e Mardegan Jr. 2009).

Assim, o uso do merchandising pode ser benéfica para atingir este público. Além disso, em todos os casos estudados por Chikweche e Fletcher (2012), o uso de um conjunto diversificado de canais de comunicação se mostrou eficiente para esse público, mostrando que uma estratégia diversificada pode ser adequada.

As empresas adaptaram sua oferta de marketing para atender ao público da classe média num momento de ascensão econômica. No entanto, houve uma mudança na situação econômica brasileira resultando numa crise. Assim, analisa-se a seguir as estratégias de marcas voltadas a públicos menos abastados em momentos de crise econômica.

2.11 Estratégias de marcas voltadas a públicos menos abastados em períodos de crise econômica

Em matéria intitulada "Na crise, a classe C luta para manter o padrão de vida" (Thome, 2015), o jornal O Estado de São Paulo relata diversos casos de famílias da classe média que tiveram sua fonte de renda, seu padrão de vida e de consumo afetados pela crise econômica e os consequentes cortes nos programas sociais oferecidos pelo governo. Faxineiras, diaristas, e donos de pequenas lojas de bairro viram sua renda mensal afetada pela crise econômica, tanto pela diminuição da demanda, quanto da mudança quanto aos serviços procurados.

Por exemplo, as diaristas que antes eram contratadas para faxinar a casa agora passam a ser procuradas para limpar somente a cozinha. Assim, os serviços mencionados na matéria passaram a adaptar sua oferta a nova demanda, já que a demanda original foi diminuída pela crise econômica.

Da mesma forma que os consumidores buscam alternativas para manter seu poder de compra e consumo, as empresas que buscam atender esse público devem adaptar sua oferta e apresentar soluções que estejam adequadas à nova realidade desse segmento e o atraia ou

buscar atender a outro segmento da população que seja menos afetado pela crise econômica, com capacidade de criar demanda.

Neste cenário, segundo matéria do jornal O Globo, algumas empresas de bens de consumo como Nestlé, Unilever e Ambev apostaram na oferta de produtos mais *premium*, com lançamento de novas marcas de preço mais elevado e mais sofisticadas que como uma forma de elevar a rentabilidade e compensar o enfraquecimento do poder de compra da classe média (Rosa, 2015).

As grandes multinacionais que tinham seu crescimento sustentado nesse segmento, vivenciaram uma diminuição das vendas e, segundo a matéria, apostaram na estratégia de passar a oferecer produtos mais sofisticados e mais caros, mantendo sua estrutura logística e aumentando a rentabilidade, oferecendo produtos para um público de maior poder aquisitivo, menos sensível à crise econômica.

Um exemplo disso é o lançamento da empresa mexicana Bimbo, dona das marcas Pullman e Plus Vita, de produtos focados em versões especiais e com ingredientes diferenciados como é o caso da linha "sabor de padaria", oferecendo uma variedade de pães sofisticados como italiano, de milho e recheados, consequentemente de preço maior ao pão de forma tradicional vendido pela empresa.

O segmento das cervejas também passou a apresentar opções de cervejas especiais, internacionais, artesanais, mais sofisticadas e mais caras, inclusive pela Ambev, gigante atuante no mercado de massa, buscando aumentar a rentabilidade (Rosa, 2015).

Já o consumo da classe média brasileira, cujo padrão se mostra afetado pela crise econômica pode ser ilustrado pelo levantamento realizado pela consultoria Plano CDE em abril de 2015. Segundo este estudo, 59% das famílias da classe C cortaram os gastos com refeições fora de casa, 49% diminuíram os gastos com lazer e 38% com serviços de beleza. Dos 10 itens apontados como mais cortados no orçamento familiar desse público, 5 representam serviços como refeições fora de casa, lazer, serviços de beleza, planos de saúde e

educação própria. O levantamento também mostra que o corte de gastos vem acompanhado de mudanças na estratégia de compras de 94% das famílias entrevistadas, no sentido de buscar mais promoções e comprar produtos em menor quantidade, ou seja, preços e quantidades menores.

Um levantamento feito pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) em 2016 indicou que 85,9% dos brasileiros ajustaram o orçamento doméstico por conta da crise econômica. Nesse cenário, a pesquisa indica que 76,9% dos entrevistados passaram a optar por produtos de marcas mais baixas e gastos com serviços com serviços como academia também foram alvo de cortes de 25,9% dos entrevistados (SPC Brasil, 2016). Uma pesquisa nacional realizada pela Boa Vista SCPC (Serviço Central de Proteção ao Crédito) também mostrou que houve corte de gastos dos consumidores para adaptar o orçamento doméstico ao cenário de crise econômica, principalmente em atividades de lazer. As classes A/B representaram 39% dos que mais reduziram as despesas com lazer, seguidos por 42% pertencentes à classe C (O lazer foi o principal alvo do corte de gastos dos consumidores para ajustar o orçamento doméstico, segundo a Pesquisa nacional da Boa Vista SCPC (Serviço Central de Proteção ao Crédito). Do total de entrevistados, 39% fizeram esta economia, seguida pela redução nas contas de consumo como água, luz, gás, telefone etc, 18%, e em terceiro lugar veio a economia na alimentação (15%) (Boa Vista SCPC, 2016).

Na mesma direção, a matéria intitulada “Quem paga a conta pela crise econômica” da revista Carta Capital em abril de 2016 afirma que os cortes de despesas estão presente no cotidiano dos trabalhadores brasileiros no cenário de crise econômica, sendo feito primeiramente via substituição e migração para produtos mais baratos e logo após com cortes em serviços como plano de saúde e faculdade (Elias, 2016). Ao se tratar especificamente de planos de saúde, dados do Instituto de Estudos de Saúde Suplementar (IESS), baseados em números da Agência Nacional de Saúde Suplementar, mostraram que houve uma queda nos clientes dos planos de saúde em 2015, principalmente nos planos coletivos empresariais, que perderam mais de 404,8 mil beneficiários no Brasil e os planos de pessoas físicas caíram de

9,83 para 9,67 milhões, sendo a principal causa o aumento do desemprego e a diminuição no nível de renda (IESS, 2016)

Com a recessão econômica, tanto o poder de compra do segmento estudado, quanto seu acesso ao crédito foram reduzidos. Dessa forma, as empresas que desenvolveram produtos direcionados a esse público enfrentam uma necessidade de se adaptar a essa nova situação. Assim como no tópico anterior foram descritas as teorias existentes sobre as variáveis de decisão do composto de marketing aplicados a serviços direcionados a classes menos abastada, busca-se no presente tópico identificar estudos que envolvam as variáveis de decisão de marketing para empresas atendendo a classes menos abastadas em tempos de crise econômica.

O trabalho de Ang, Leong e Kotler (2000) buscou analisar o impacto da crise econômica em países asiáticos nos consumidores e nas empresas, discutindo justamente as adaptações que foram feitas em relação a sua abordagem de negócios frente à nova realidade econômica. Nesse contexto, os autores afirmam que assim como os consumidores, as empresas sentem os impactos da crise econômica em suas atividades de marketing. Se tratando da Ásia, o patamar de país em desenvolvimento é compartilhado com a realidade brasileira e, portanto, é razoável admitir a comparação com a realidade brasileira.

Assim, os autores defendem que além do impacto sobre as vendas e os lucros, as estratégias de marketing das empresas também são afetadas, ao passo que a competição se intensifica por um mercado em retração. Tendo em vista esses ajustes mencionados, Ang, Leong e Kotler (2000) enumeram estratégias no *marketing mix* que as empresas asiáticas consideram para enfrentar a crise econômica, adaptados ao escopo do presente estudo. Em termos de produto, os autores defendem a ideia de cortar produtos fracos, ou seja, enxugar a oferta, evitando a introdução de novos produtos.

A introdução de marcas mais econômicas também foi citada com uma possível estratégia para lidar com a crise econômica. Em termos de bens, os autores sugerem a adoção de produtos mais simples, em menores quantidades e mais duráveis. Adaptando essa sugestão

ao universo dos serviços, temos a oferta de um serviço mais simples, com menos serviços suplementares, com a mesma qualidade do serviço principal comum, adotando, assim, um posicionamento adaptável.

Na questão preço, Ang, Leong e Kotler (2000) afirmam que a manutenção da relação custo/benefício para o cliente é importante e a empresa deve buscar melhorar a qualidade e manter os preços ou reduzir os preços e manter a qualidade. Esse pode ser um desafio para as empresas, mas pode ser alcançado com versões mais simples do mesmo serviço anteriormente oferecido, com a mesma qualidade do serviço principal e menos serviços suplementares, diminuindo o preço e mantendo a qualidade principal.

Para os autores, a localização é ponto chave para a oferta da empresa que lida com a classe média, mas em termos de crise sugere-se considerar canais alternativos, quando possível, como é o caso de vendas online, diminuindo o custo de prestação de serviço. Em alguns serviços isso não é possível, pois a prestação precisa da interação física com pessoal, mas nesses casos a oferta de uma solução mais simples, com menos serviços suplementares também diminuiria o custo com pessoal.

De forma análoga à situação econômica brasileira resultante da crise econômica que ocorre em 2015, Figueiredo (2013) retrata, em seu estudo, os efeitos da crise econômica que ocorreu em Portugal na estratégia de comunicação das marcas. Esse estudo é pertinente à presente revisão da literatura, já que trata de um ambiente de incerteza e diminuição do poder de compra, mostrando a adaptação de empresas em suas estratégias de comunicação diante deste cenário. Assim, a autora afirma que, nessas condições, as empresas passam a comunicar aspectos mais funcionais do seu produto ou serviço, como desempenho e principalmente preço, de forma a tornar suas mensagens mais eficazes na mente do consumidor.

Em termos do problema de pesquisa do presente estudo, espera-se que essas empresas que antes lidavam com consumidores em ascensão e aumento do poder de compra e que por isto buscavam status e produtos ou serviços até então inacessíveis (De Pino, 2012), passem agora a lidar com uma situação de corte de gastos e diminuição no poder de compra (Rosa,

2015; Thome, 2015). Dessa forma, segundo Figueiredo (2013) esse cenário é propício à comunicação que exalte o preço e o desempenho do produto/serviço em questão, dando grande atenção à relação custo/benefício. Na mesma direção, Branco (2013) mostra que frente ao corte de gastos e diminuição do poder de compra resultantes da crise econômica portuguesa, algumas marcas sentiram a necessidade de chamar a atenção para esse fator em sua estratégia de comunicação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO

3.1 Proposição e objetivo do trabalho de campo

De forma conjunta ao problema de pesquisa desta dissertação, segue o objetivo específico para trabalho de campo a ser realizado no estudo:

Identificar e analisar as diferenças e semelhanças nas atividades de marketing de serviços de empresas que criaram e adaptaram sua oferta por meio de novas marcas para atender à ascensão do poder de compra da classe média brasileira em relação às suas marcas já existentes.

3.2 Metodologia a ser utilizada na pesquisa de campo

Segundo Selltiz, Jdhoda, Deutsch & Cook (1974), os três principais tipos de pesquisa são exploratória, descritiva e causal, sendo as duas últimas de natureza conclusiva. O trabalho de campo neste estudo terá um caráter exploratório e qualitativo. Os autores afirmam que a pesquisa exploratória utiliza-se principalmente de técnicas de pesquisa qualitativas que permitem aprofundamento baseadas em entrevistas e observações.

Para King, Keohane & Verba (1994), a pesquisa qualitativa baseia-se em amostras contendo pequenos números de casos, já que não é fundamentada em mensurações numéricas. Na mesma direção, Campomar (1991, p. 96) afirma que "[…] nos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse".

A pesquisa qualitativa possibilita a compreensão de situações inéditas e fenômenos que ocorrem em situações particulares (Flick, 2009), como é o caso deste estudo. Em

comparação aos métodos quantitativos, Shiarishi (2009) afirma que a pesquisa qualitativa não apenas descreve relações existentes, mas aponta o modo como um fenômeno é localmente constituído.

King, Keohane & Verba (1994) defendem as entrevistas e análises em profundidade de documentos históricos como principais técnicas, enquanto Selltiz *et al.* (1974) mencionam entrevistas e observações. Em concordância com estes autores, Patton (1990, p. 10) define três tipos de coleta de dados do método qualitativo: entrevistas em profundidade, observação direta e análise de documentos escritos.

A metodologia qualitativa é, segundo Quivy e Campenhoudht (1995), Creswell (1994) e Silverman (2005) a mais adequada quando se busca trabalhar num assunto sobre o qual há pouco referencial teórico a respeito, como é o caso do presente problema de pesquisa.

Creswell (1994) lista algumas formas de coleta e análise de dados e confecção de relatórios utilizando o método quantitativo

- Etnografia, ou seja, um estudo realizado diretamente no ambiente natural do grupo pesquisado, realizado por um certo período;

- *Grounded theory*, que utiliza vários estágios de coleta de dados, refinamento e inter-relação de categorias e informações;

- Estudo de caso, forma em que o pesquisar busca explorar um fenômeno ou unidade, delimitando o tempo e atividade (programa, evento, processo, instituição ou grupo social);

- Estudo fenomenológico, que examina um pequeno número de sujeitos por um longo e extensivo período de tempo buscando determinar padrões e relações de significância.

3.3 Escolha do método de estudo de caso para pesquisa de campo

O método de pesquisa qualitativa utilizado será o estudo de caso por ser adequado ao problema de pesquisa e objetivo da presente dissertação.

Para Campomar (1991), o método de estudo de caso é aplicado por meio da análise profunda de um reduzido número de situações, cujos resultados empíricos são comparados à teoria. Na mesma direção, o estudo de caso, segundo Yin (2010) enfrenta uma situação única em que há muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, baseia-se em várias fonte de evidências e beneficia-se de proposições teóricas previamente desenvolvidas para condução de coleta e análise de dados.

A teoria apresentada da revisão teórica será sustentada pelo estudo dos casos e comparada aos resultados empíricos em concordância a Yin (2010). Segundo o autor, o uso de um ou mais casos permite a generalização analítica. Yin (2010) ainda afirma que o estudo de caso é feito por analogias de situações que respondem a questões como “por quê?” e “como?”. Assim, dado o problema de pesquisa deste estudo "como as empresas de serviços criaram e adaptaram suas atividades de marketing para atender à ascenção do poder de compra da classe média brasileira, especificamente por meio de novas marcas?"
", o estudo de caso se mostra adequado.

Defendendo o uso do estudo de caso, Gummesson (2000) afirma que o uso do método do estudo de caso vem, ao longo dos anos, sendo amplamente aceito como ferramenta científica em pesquisa de administração. Patton e Appelpaum (2003) argumentam que o estudo de caso se mostra ideal para a compreensão das organizações, já que permite compreender um fenômeno de forma sistêmica e não simplesmente como a junção de diversas partes.

Dessa forma, Yin (2010) defende que o estudo de caso deve ser desenvolvido em três etapas:

1. Definições e projetos: desenvolvimento de uma teoria, seleção de dados e desenho do protocolo de coleta de dados;

2. Preparação, coleta e análise: condução dos estudos de caso e preenchimento dos seus respectivos relatórios;

3. Análise e conclusão: finalizando o estudo com a comparação entre as conclusões, modificação ou aceitação da teoria, desenvolvimentos de implicações e redação do relatório final.

Algumas críticas em relação à aplicação do estudo, adaptadas pela lista sumarizada de Nascimento (2011) são:

- Falta de rigor da pesquisa (Yin, 2010), também afirmada com base nos exemplos relatados por Patton e Appelpaum (2003);

- Base insuficiente para generalização científica, afirmada por Yin (2010) e conforme críticas de outros pesquisadores sumarizadas por Gummesson, (2000)

- Processo demorado com o resultado de vários documentos ilegíveis (Yin, 2010), além de análises complicadas (Cozby, 2003)

Rebatendo as críticas relacionadas ao rigor da pesquisa, Patton e Appelbaum (2003) afirmam que o método utiliza inúmeros procedimentos, resultando na triangulação de diversas fontes de informação, aumentando assim a validade e confiabilidade das conclusões obtidas. Shiraishi (2009) defende que as críticas relacionadas à generalização e realização dos casos para testes são direcionadas para o uso do estudo de caso em abordagens conclusivas, o que não cabe na presente discussão metodológica, dada a sua natureza exploratória.

Além disso, o autor afirma que em relação à eficiência deste método, técnicas atuais

de estruturação do estudo podem evitar textos longos, ilegíveis e desnecessários, além de existirem formas não tão dispendiosas de coleta de informações como no passado.

3.4 Projeto do estudo de caso

De modo a atingir o objetivo proposto, a estratégia escolhida a ser aplicada será o estudo de caso múltiplo e encaixado.

Segundo Yin (2010), o número de casos estudados e a natureza do estudo são duas dimensões que devem ser analisadas. Em relação ao número de casos, o autor afirma que pode ser um único caso ou casos múltiplos. O estudo de um único caso, segundo o autor é apropriado quando ele é raro e extremo, ou como afirma Shiraishi (2009", p. 157), "[…] quando o interesse principal do estudo se concentra no próprio caso". O uso de múltiplos casos pode fornecer evidências mais convincentes de modo a dar maior robustez ao estudo (Yin, 2010).

A natureza do estudo, de acordo com Yin (2010) pode ser holística, abordando características gerais da organização ou direcionada a níveis específicos dentro da organização. O termo "encaixado" é apresentado por Shiraishi (2009) como forma de traduzir a ideia de Yin (2010) de forma mais condizente com a ideia por ele defendida do que o termo "incorporado" que é apresentado na versão em português do livro. Ainda sobre este aspecto, o autor afirma que a diferença entre o estudo holístico e encaixado está na forma de condução do estudo, já que este último permite o envolvimento de uma ou mais unidades de análises que, para Yin (2010) podem ser reuniões, funções, locais determinados ou outro processo que caiba ao caso.

Retomando o afirmado por Patton e Appelbaum (2003), de que o estudo de caso resulta na triangulação de diversas fontes de informação e evidência, Campbell e Fiske (1959) utilizaram a denominação "validação convergente" ou "multimétodo" com sentido semelhante, de forma que Jick (1979) chamou a combinação de métodos quantitativos e qualitativos de "triangulação". Na presente proposta de estudo de caso, o uso de diferentes

fontes e o estabelecimento de ligações entre elas tornará possível a convergência dos dados em forma de triângulo, como ilustrado por Yin (2010).

De modo a cumprir os objetivos definidos e a responder ao problema de pesquisa, acredita-se que a estratégia escolhida para a presente pesquisa de campo permitirá uma análise exploratória englobando diferentes características de modo comparativo. Assim, será possível observar pontos convergentes e divergentes nas unidades de análise que serão definidas a seguir, em comparação com o discutido na revisão teórica.

3.5 Setor a ser abordado na pesquisa de campo

O recorte do estudo no setor de serviços se deu, primeiramente por observação à crescente oferta de novas marcas voltadas a esse segmento, mas também por uma análise feita pela autora dos estudos que trataram de semelhantes assuntos se referirem, principalmente a atender segmentos menos abastados por meio de extensões de marca e no setor de produtos, sendo muitos poucos os casos vistos no setor de serviços e nenhum diretamente direcionado à criação de novas marcas como estratégia de marca utilizada para tal.

Abordar o setor de serviços e a estratégia de marca referente a criação de novas marcas para segmentos economicamente inferiores aos já atendidos pela empresa será uma contribuição para estas áreas de estudo e ao mesmo tempo obter um melhor entendimento dessa estratégia nas organizações.

Além disso, a abordagem dos efeitos da crise econômica e a consequente diminuição do poder de compra desse segmento, até então em ascensão torna latente a preocupação com a estratégia até então adotada. Novamente, não foram encontrados estudos que lidassem diretamente com esse tópico, ilustrando outra contribuição potencial.

3.5.1 Unidades de análise

O presente estudo tem como objetivo identificar e analisar as diferenças e semelhanças nas atividades de marketing de serviços de empresas que criaram e adaptaram sua oferta por

meio de novas marcas para atender à ascensão do poder de compra da classe média brasileira em relação às suas marcas já existentes.

Conforme explica Shiraishi (2009, p. 158), “a unidade de análise de um estudo de caso é o próprio caso a ser estudado”. Para Yin (2010) a definição da unidade de análise está relacionada a como as questões iniciais da pesquisa foram definidas, ou seja, ela está subordinada às características do fenômeno a ser estudado. Neste caso, pretende-se estudar a atuação das empresas que criaram e adaptaram sua oferta por meio de novas marcas para atender à classe média, o que é condizente com as unidades de análise definidas.

Para essa pesquisa foram selecionadas, então, três empresas que atuam no setor de serviços que criaram novas marcas voltadas para a classe média brasileira, que gerarão um estudo de casos múltiplos. Serão elas: o Grupo Fleury, com a marca original Fleury Medicina e Saúde que criou em 2011 a marca de laboratórios a+ Medicina Diagnóstica, o grupo Bio Ritmo, com as marcas Bio Ritmo e a marca Smart Fit, criada em 2009 e o grupo Porto Seguro, com a Azul Seguros criada em 2003.

3.5.2 Desenvolvimento de protocolo para o estudo de caso

O protocolo de estudo de caso engloba os procedimentos e regras gerais a serem seguidas, e funcionam como “uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o investigador na realização da coleta de dados” (Yin, 2010, p. 106). Campomar (1991) defende que a preparação de um protocolo é imprescindível de forma a relacionar as atividades a serem realizadas e os procedimentos a serem seguidos.

Yin (2010) afirma que um protocolo de estudo de casos deve englobar as seguintes seções: visão geral do projeto; procedimento de campo; questões do estudo de caso; guia para o relatório do estudo de caso.

Na seção de questões do estudo de caso é apresentado o roteiro de entrevista como instrumento de coleta de dados.

3.6 Preparação para coleta de dados

A elaboração do protocolo de pesquisa foi baseada nos aprendizados e questionamentos advindos do estudo e análise do referencial teórico.

O contato com os entrevistados foi feito via envio de carta convite apresentada a seguir. A escolha dos entrevistados foi baseada em relevância e conveniência levando em consideração a rede de contatos direta e indireta da pesquisadora, envolvendo profissionais em todas as unidades de análise.

CARTA CONVITE DE PESQUISA DE CAMPO

CARTA CONVITE DE PESQUISA DE CAMPO UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO

São Paulo, __ de _____ de 2016.

Convido o Sr. _____ para participar de um estudo realizado pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

O objetivo do estudo é identificar e analisar as diferenças e semelhanças nas atividades de marketing de serviços de empresas que criaram e adaptaram sua oferta por meio de novas marcas para atender à ascensão do poder de compra das classes C e D em relação às suas marcas já existentes.

Com o aceite deste convite, a mestranda conduzirá entrevistas individuais com os colaboradores da instituição que estão ligados ao assunto de pesquisa. O trabalho está previsto para o mês de abril de 2016. Após o término da dissertação da aluna, uma cópia do texto final lhe será entregue.

Gratos desde já pela colaboração,

Marina Bicudo de Almeida Muradian

Mestranda em Administração

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Professor Titular de Marketing

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo

O protocolo de estudo de caso foi baseado em Yin (2010), no protocolo de Shiraishi (2009) e de Nascimento (2011):

PROTOCOLO PARA A PESQUISA DE CAMPO

1. Visão geral do projeto de estudo de caso

A - Título

A oferta das empresas de serviços frente à ascensão da classe média brasileira: a criação de novas marcas.

B - Objetivo do estudo

Identificar e analisar as diferenças e semelhanças nas atividades de marketing de serviços de empresas que criaram e adaptaram sua oferta por meio de novas marcas para atender à ascensão do poder de compra da classe média brasileira em relação às suas marcas já existentes.

2. Procedimento de campo

A - Aspectos metodológicos

Pesquisa de caráter exploratório e qualitativo com uso do método de estudo de caso. Trata-se de um estudo de caso múltiplo e encaixado. (Obs.: as considerações referentes aos aspectos metodológicos utilizados foram apresentadas detalhadamente anteriormente.)

B - Unidades de análise

Grupo Fleury - marcas Fleury e a+ Medicina Diagnóstica

Grupo academia Bio Ritmo - marcas Bio Ritmo e Smart Fit

Grupo Porto Seguro - marcas Porto Seguro e Azul Seguros

C - Fontes de evidência

Entrevistas em profundidade;

Observação;

Páginas da Internet.

D - Principais instrumentos de coleta de dados

Roteiro semi-estruturado de pesquisa;

Observação.

E - Executores da pesquisa

Pesquisadora – Marina Bicudo de Almeida Muradian

Orientador – Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

3. Roteiro para entrevista

- Dados da organização (obtidos através de dados secundários e observação)

Nome

Número de funcionários

Ramo de atuação

Organograma

Principais serviços, atividades e causas sociais

Marcas/Unidades de Negócio da Empresa

- **Dados dos entrevistados**

  Nome

  Cargo

  Área e subordinação

  Atribuições exercidas

  Tempo de experiência na área

- **Sistema de Informações de Marketing**

  Como foram obtidas as informações para se tomar a decisão de atender ao público da classe média?

  Qual a principal motivação para passar a atender o público da classe média?

  Quais os principais concorrentes?

- Segmentação e posicionamento das marcas no portfólio da empresa

SEGMENTAÇÃO

Quais são as principais bases de segmentação utilizadas para definir o segmento-alvo de cada marca/unidade de negócio?

Em termos de nível de renda e classes econômicas, qual o segmento-alvo de cada marca/ unidade de negócio?

Qual a classificação utilizada para definir o nível de renda dos segmentos-alvo?

POSICIONAMENTO

Como se trata de duas marcas/unidades que oferecem o mesmo serviço principal a segmentos diferentes, quais os pontos de paridade entre as duas marcas?

E os pontos de diferença?

- Marketing Mix (4PS)

PRODUTO

O serviço principal é o mesmo entre as duas marcas/unidades de negócio?

Como o serviço principal é o mesmo, no que uma marca/unidade de negócio é diferente da outra?

Quais são os Serviços complementares oferecidos em cada marca/unidade de negócio?

PREÇO

Preço praticado por cada marca/unidade de negócio?

Existe diferença no preço entre cada marca/unidade de negócio?

Caso positivo, qual o principal motivo da diferença?

Quais as diferenças no preço entre as duas marcas e como foi desenvolvida a estratégia de preços, principalmente com relação à diferença entre as duas marcas/unidades de negócio?

PROMOÇÃO

Como é feita a comunicação nesse ramo de atividade?

Principais componentes de promoção de cada marca/unidade de negócio?

Quais são os principais componentes de comunicação das duas marcas? Quais os principais canais e formas de comunicação?

PRAÇA

Canais de atendimento ao cliente/prestação de serviços e suas características

Localização da prestação de serviços (se houver evidência física)

Proximidade ao transporte público do local de prestação de serviços (se houver evidência física)

Caso haja evidência física, quais as principais diferenças físicas? (decoração, ambientes, serviços de manobrista)

O pessoal de atendimento é contratado da mesma forma em ambas as marcas/unidade de

negócio?

Há diferença no pessoal de atendimento/protocolo de atendimento?

Há mais alguma diferença importante entre as duas marcas/unidade de negócio que não foi abordada?

- Desenvolvimento de uma nova marca para a classe média em ascensão

Por que optou-se por desenvolver uma nova marca em vez de realizar uma extensão de marca?

Quais características do serviço oferecido à classe média foram desenvolvidas exclusivamente para este segmento?

- Impacto da crise econômica nas atividades de marketing da marca desenvolvida para a classe média

A crise econômica está afetando as atividades da marca desenvolvida para a classe média?

Caso positivo, quais os principais indicadores que mostram essa nova realidade?

De onde estes indicadores foram obtidos?

Quais as principais mudanças percebidas no comportamento do consumidor dessa marca?

A empresa mudou sua estratégia de marketing para se adaptar a essa nova realidade?

Quais as principais mudanças ocorridas em função da crise econômica? (em produto, preço, promoção, praça)

O segmento-alvo continua sendo o mesmo? Houve alguma mudança na segmentação e posicionamento?

4. Relatório dos casos

Os passos que serão seguidos para análise e elaboração do relatório dos casos estão a seguir, conforme aplicado por Nascimento (2011):

1. Agrupar as análises das fontes de evidências em casos individuais.

2. Agrupar as informações em cada caso individual seguindo a ordem das subunidades de estudo.

3. Analisar de modo separado os casos apresentados sob a perspectiva dos conceitos vistos na revisão teórica da dissertação.

4. Analisar de modo consolidado as informações obtidas nas análises individuais dos casos e verificar a replicação teórica do estudo.

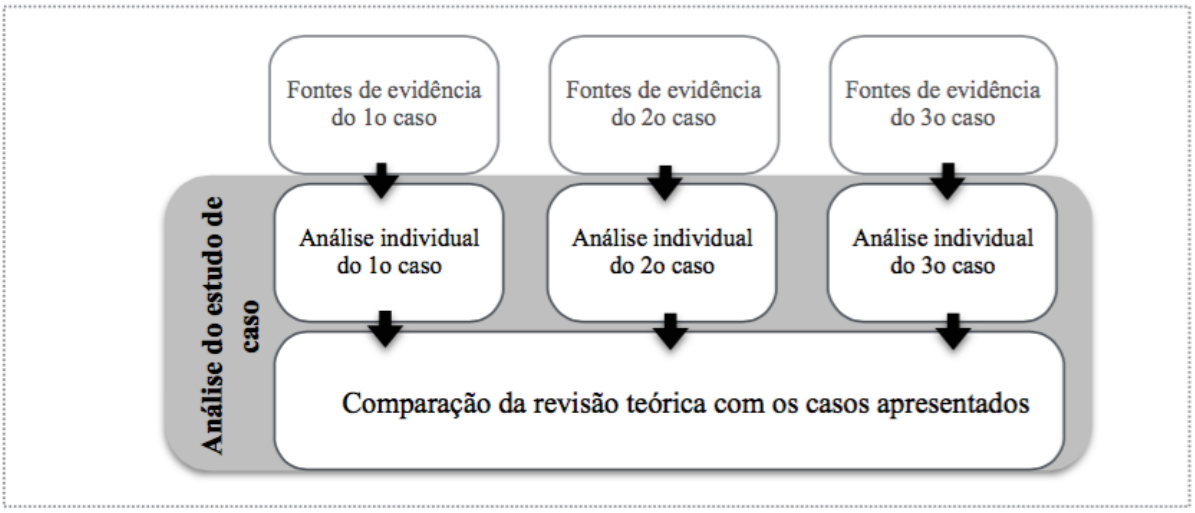
5. Analisar as informações resultantes da replicação teórica da perspectiva dos conceitos vistos na revisão teórica da dissertação.

6. Confeccionar o relatório dos casos.

4 ANÁLISE DO TRABALHO DE CAMPO

A análise das informações coletadas no trabalho de campo foi, em primeiro lugar, apresentada em casos individuais em comparação com o referencial teórico desenvolvido no presente estudo. A análise individual forneceu informações para analisar as convergências e divergências entre os casos apresentados e a teoria. Em seguida realizou-se uma análise conjunta dos casos, consolidando-se as as análises individuais e obtendo-se os resultados da pesquisa. Assim, foi possível cumprir o objetivo do presente estudo e redigir as considerações finais do estudo. A estrutura detalhada da análise do tralho de campo está ilustrada na Figura 11.

Figura 11 - Estrutura de análise da pesquisa



Fonte: adaptado de Shiraishi (2009)

4.1 Grupo Fleury

O primeiro caso analisado é o do Grupo Fleury, cujas informações foram obtidas fontes de informações consultadas e descritas no tópico 4.1.1. O grupo que iniciou suas atividades como laboratório de análises clínicas em 1926 pelo Dr. Gastão Fleury da Silveira e completa, portanto, 90 anos de existência é considerado um dos maiores e mais respeitados grupos de saúde e medicina do Brasil. A primeira unidade Fleury (Paraíso) foi inaugurada em

1962 seguida por uma ação do grupo de implantar o conceito de rede de unidades ao abrir o seu segundo endereço de atendimento na década seguinte.

Pioneiro na implantação de sistema informatizado para atendimento ao cliente, o Grupo Fleury oferece, em 1983, os primeiros exames de Centro Diagnostico, tornando-se pioneiro também na oferta de soluções de medicina integrada. A busca pela inovação, constante na história do grupo, faz com que em 1998 o Grupo Fleury seja a primeira empresa do mundo a disponibilizar os resultados de exame na internet.

O Grupo oferece um portfólio completo em medicina diagnostica, realizando aproximadamente 3.500 testes em 37 diferentes áreas, sendo ao todo 53 milhões de exames de análises clínicas e 4 milhões de imagem. Com 8,5 mil colaboradores e 1,7 mil médicos, o Grupo gerou, em 2015, Receita Bruta de R$ 2,1 Bilhões, gerando neste ano um fluxo operacional recorde de R$ 368, 9 milhões. As linhas de negócio do Grupo são:

- Unidades de Atendimento: 144 unidades em 2015 correspondentes a 84% da receita, nos estados de SP, RJ, RS, PE, BA, PR e DF;

- Operações em hospitais: em 17 instituições hospitalares, correspondentes a 14% da receita;

- Laboratório de Referência: exames de alta e média complexidade para outros laboratórios, hospitais e clínicas em todo o Brasil;

- Medicina Preventiva: soluções em saúde preventiva para empresas;

- Diagnósticos odontológicos: numa *joint venture* com a Odontoprev, que possui posicao de liderança no mercado de São Paulo, representada por meio da participação de 51% no Grupo Papaiz.

A marca Fleury Medicina e Saúde possui 90 anos de atuação, com posição de liderança no segmento premium de medicina diagnóstica com 44% desse mercado, segundo

análises internas baseadas em informações da ANS. O Fleury possui 24 unidades de atendimento, sendo 23 e São Paulo e 1 no Distrito Federal.

Em 2001, o Grupo inicia o processo de aquisições de marcas no setor, sendo 27 marcas adquiridas em 10 anos, conforme Figura 12, com o objetivo de entrar em novas regiões, complementar mix de serviços e aumentar a base de conhecimento.

Figura 12 - Marcas adquiridas pelo grupo Fleury

Fonte: http://ri.fleury.com.br/fleury/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=28855

Em 2011, com a aquisição da Labs D'Or é lançada a marca a+ Medicina Diagnóstica, como fruto da consolidação de importantes laboratórios regionais em 108 unidades distribuídas pelos estados da Bahia, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo em diversas fusões feitas pelo Grupo ao longo dos anos. Com posicionamento voltado para um público diferente do da marca Fleury, incluindo os segmentos intermediário-alto e intermediário, as marcas compradas possibilitaram o Grupo Fleury uma velocidade de expansão nacional maior do que se fosse feita com o posicionamento original da marca Fleury. As marcas Campana e Labs D'Or especialmente, possuíam um posicionamento bastante voltado para a classe média, o que influenciou bastante o posicionamento da marca a + Medicina Diagnóstica.

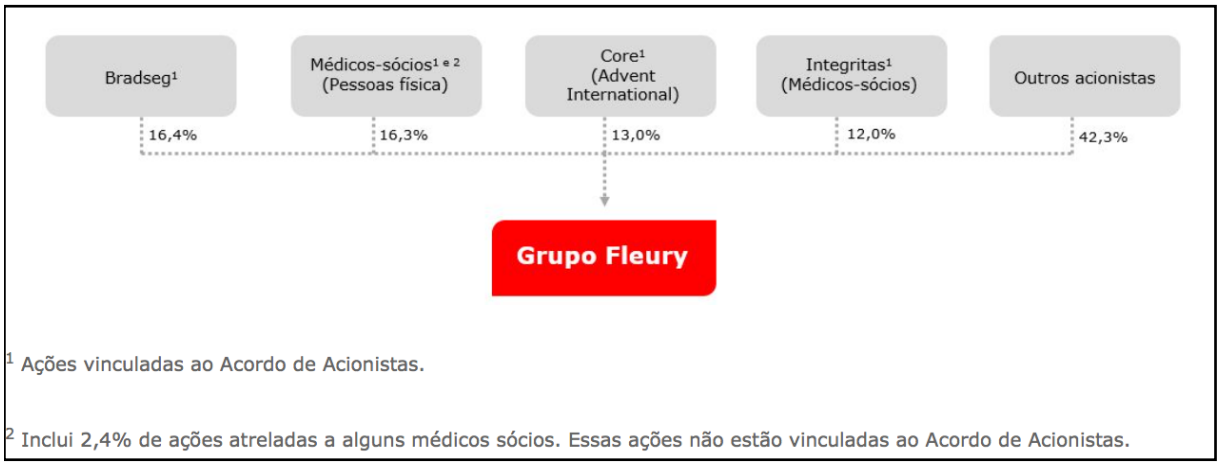
A marca a+ Medicina Diagnóstica se tornou a marca de expansão nacional do Grupo Fleury e como tal, possui algumas versões mais regionalizadas, como por exemplo a marca Labs a+, que é o resultado da união da marca Labs D'Or e a+ Medicina Diagnostica, líder em

exames por imagem, integrando também exames de análises clinicas, patologia clinica e anatomia patológica com 40 unidades no estado do Rio de Janeiro. Além disso, a marca Diagnoson a+ é resultado da parceria entre a marca Diagnoson e a a+ Medicina Diagnostica, unindo o corpo clínico de referência, a expertise em exames de imagens e a credibilidade regional no estado da Bahia com a expertise em exames de análises clínicas, da marca a+ nacional.

Além das marcas Fleury Medicina e Saúde e a+ Medicina Diagnóstica, o Grupo Fleury possui as marcas Felippe Mattoso, marca premium no Rio de Janeiro, Weinmann, no RS, com 12 unidades em Porto Alegre. A Papaiz, adquirida em 2012 pelo Grupo Fleury e Odontoprev é uma empresa com mais de 30 anos, especializada em soluções e diagnósticos odontológicos por imagem, com 8 unidades em São Paulo.

Em 2009, o Grupo Fleury abriu capital na BM&FBOVESPA, no segmento de Novo Mercado e em 2015 os médicos sócios concluiram a venda de suas ações, equivalentes a 13% do capital social do Grupo Fleury para a *Advent International*, passando a ter a estrutura societária conforme Figura 13.

Figura 13 - Estrutura Societária do Grupo Fleury



Fonte: http://ri.fleury.com.br/fleury/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=28871

4.1.1 Fontes de informação consultadas

As fontes de informação consultadas no estudo de caso do Grupo Fleury são: entrevistas, observações e páginas da internet.

4.1.1.1 Entrevistas

Foram realizadas duas entrevistas na própria empresa, uma com o Gerente de Marketing e outra com o Gerente de Estratégia, Novos Negócios e Inovação do Grupo Fleury.

A Tabela 14 mostra as informações referentes às entrevistas no Grupo Fleury, que foram de 1 hora cada e abordaram, primeiramente os motivos para o desenvolvimento de uma nova marca para atender a um público menos abastado, as marcas do grupo, as atividades de marketing do grupo e suas respectivas diferenças entre as marcas e posteriormente os efeitos da crise econômica na estratégia de marketing da empresa.

Tabela 14 - Informações sobre as entrevistas no Grupo Fleury

Profissional	Data da Entrevista
Diretor de Estratégia, Novos Negócios e Inovação	7 de abril de 2016
Diretor de Marketing	13 de abril de 2016

Fonte: elaborada pela autora

4.1.1.2 Observações

As observações foram realizadas na Unidade República do Líbano I do Fleury, no dia 7 de abril de 2016 e na Unidade Moema da marca a+ no dia 13 de abril de 2016. A pesquisadora conheceu todo o processo de recepção, atendimento, coleta e pós-coleta de um procedimento de análise clínica (coleta de sangue) em ambas as unidades.

4.1.1.3 Páginas da Internet

http://www.fleury.com.br

http://ri.fleury.com.br/

http://www.amaissaude.com.br

4.1.2 Análise do caso do Grupo Fleury

A análise do primeiro caso teve como base o levantamento na literatura sobre empresas de serviços que criaram novas marcas para atender a um público de renda mais baixa do que a que atendia originalmente, especificamente tratando-se da classe média brasileira. Além disso, serão analisados os efeitos da crise econômica sobre as atividades de marketing da empresa analisada no caso. Em suma, serão analisadas todas as informações coletadas no trabalho de campo de forma a fazer uma comparação com o que foi estudado na literatura.

Dessa forma, serão analisadas as atividades de segmentação e posicionamento, o desenvolvimento de uma nova marca para um nível mais baixo, o composto de marketing proposto por McCarthy (1978) e o impacto da crise econômica nas atividades de marketing da marca desenvolvida para a classe média brasileira.

4.1.2.1 Segmentação e Posicionamento

Conforme os entrevistados, o processo de divisão e dimensionamento de mercado é de responsabilidade da área de inteligência de mercado, compondo a segmentação de mercado conforme sugerem Toledo & Hemzo (1991). Apesar de estruturado, o processo de segmentação do Grupo Fleury utiliza como principal indicador a operadora do plano de saúde, que é a principal fonte de receita do Grupo.

Segundo o gerente de estratégia e novos negócios, isso ocorre pois o cliente como pessoa física, particular, que busca um laboratório de medicina diagnóstica para fazer um exame e paga do próprio bolso, ou seja, o cliente que realmente despende uma quantia de dinheiro para receber um serviço do Grupo é uma parcela relevante, mas não grande o

suficiente se comparada à proporção de clientes que utilizam seus planos de saúde para cobrir as suas despesas.

Dentro das operadoras de planos de saúde, existem vários tipos de planos, que cobrem diferentes tipos de laboratórios. Os planos de saúde, segundo os entrevistados, muitas vezes são os que a empresa do cliente oferece a ele enquanto empregado, ou seja, os corporativos ou planos individuais que o cliente paga por mês para ter acesso ao plano de saúde. Independentemente de ser individual ou corporativo, as próprias operadoras são segmentadas e, dentro delas, os planos de saúde também são internamente segmentados e cobrem diferentes laboratórios, serviços, etc. Os entrevistados explicaram que a segmentação por operadora, na visão do Grupo Fleury, se dá pelos contratos feitos com as operadoras, ou seja, com base no quanto a operadora paga ao Grupo Fleury como prestador de serviços é feita uma segmentação baseada no montante pago pela operadora.

Além de segmentar pela operadora, dentro de cada operadora existem diferentes planos de saúde, ou seja, existe uma segmentação interna dos planos. Isso varia muito de operadora para operadora, não sendo possível generalizar. A ideia de *premium*, intermediário e básico, citada pelos entrevistados, será utilizada de forma a facilitar a análise. Dentro dessa segmentação, há os planos básicos, intermediários e *premium*, que incluem em ordem crescente, uma maior variedade e qualidade de serviços, uma maior cobertura e uma rede referenciada de melhor qualidade para o cliente.

Assim, o segmento atendido pela marca Fleury Medicina e Saúde é o do planos topo de linha, ou seja, os planos mais *premium* de cada operadora, sendo os intermediários e básicos excluídos do segmento-alvo dessa marca. Já para a marca a+ Medicina Diagnostica, todos os planos aceitos pela marca Fleury mais os intermediários são aceitos pelo a+. Segundo os entrevistados, planos básicos não são aceitos por nenhuma das duas marcas.

Se utilizarmos as bases de segmentação propostas por Kotler e Keller (2012) temos que a principal base determinante do processo de segmentação do Grupo Fleury é a demográfica, principalmente pelo fator renda. Pela própria natureza do serviço de medicina diagnóstica oferecido pelo Grupo Fleury, a segmentação por idade, nacionalidade, geração,

raça, religião, entre outros não faria sentido, já que esse tipo de serviço se faz necessário a praticamente qualquer indivíduo dentro dessas característica.

Assim, os fatores ocupação, grau de instrução e principalmente renda acabam definindo melhor o público atendido pela empresa. O processo de segmentação demográfica trata, então, de classificar beneficiários, ou seja, pessoas que tem plano de saúde. Segundo os entrevistados, em termos de renda, utilizando o critério de classificação de classes econômicas escolhida pelo presente estudo, quando tratamos de indivíduos que possuem planos de saúde já fazemos um corte na população praticamente na classe D. O segmento abordado pelo Fleury, nestes termos seria o de público A mais alto da classificação e o do a+, principalmente a classe média em sua origem, mas atualmente, atendendo ao público A, B e C. Os entrevistados ressaltam que, como se trata muito de plano de saúde corporativos, a renda do indivíduo muitas vezes não reflete perfeitamente a sua classificação de plano. Assim, é necessário que nos fatores demográficos se considere tanto a renda quanto, principalmente, o plano de saúde.

A segmentação geográfica ocorre, principalmente quando se decide sobre a localização de uma nova unidade ou do público atendido por uma unidade específica já estabelecida. Dentro das cidades atendidas pelo Grupo, os bairros e regiões são analisados quanto à sua característica predominante residencial ou comercial. Isso porque, para o Grupo Fleury é importante não só entender quem mora naquela região, mas também quem trabalha, pois o critério para escolha de unidades pelo cliente pode, basicamente, ser com base na proximidade de sua residência ou trabalho. Assim, para o Fleury, o segmento atendido em termos de bairros é o dos mais nobres da cidade, tanto em termos residenciais quanto comerciais. Já para o a+, muito por sua maior capilaridade em termos de segmentação demográfica, o segmento geográfico atendido acaba pegando também bairros nobres, muito por conta da proximidade de centros comerciais e também intermediários, mais pautados pelo fator residencial.

Os entrevistados também mencionaram que ao se decidir sobre a localização de uma nova unidade em expansão de qualquer marca do Grupo, é necessário que o fator renda seja considerado para a seleção da cidade. Segundo os entrevistados, praticamente todas as capitais brasileiras, em termos de renda, comportariam no mínimo uma ou duas unidades do Grupo. Porém, pelo modelo de negocio da empresa, a capilaridade é importante para que se

possa negociar com as operadoras locais. Nesse caso, analisa-se também as operadoras presentes na região para que se decida então, se vale a pena ou não expandir para aquele local.

Após a segmentação do mercado e identificação dos segmentos-alvo, a definição do posicionamento das marcas do Grupo Fleury segue o indicado por Ries & Trout (2000), de que, através dela, a oferta e imagem da empresa sejam projetadas para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do seu público alvo. Assim, a declaração de posicionamento de Fleury voltada para o público de renda e planos de saúde mais altos, é a de provedor *premium* de soluções completa, integradas, individualizadas e personalizadas de saúde e bem-estar com excelência, acolhimento e sustentabilidade. Já a declaração de posicionamento de a+ Medicina Diagnóstica, voltada para um segmento intermediário, intermediário-alto, segundo os entrevistados, é a de ser a melhor opção de experiência em Medicina Diagnóstica, para todos os planos que não aceitam Fleury, com uma proposta de atendimento acolhedora, moderna e descomplicada.

Esse posicionamento reflete muito a posição do Grupo em relação à concorrência. Por sua oferta de serviços completa nas duas marcas do grupo, ou seja, exames de análises clínicas e de imagem, entre outros dentro do portfólio de serviços, os principais concorrentes do Grupo são hospitais, que também tem a capacidade de oferecer os mesmos serviços num só local.

Principalmente em São Paulo, área de maior atuação da empresa, os principais concorrentes da marca Fleury são o Hospital Albert Einstein e suas unidades de medicina diagnóstica e o Hospital Sírio Libanês, que o Fleury presta serviços *private label*, não podendo ser, então considerado um concorrente perfeito, ambos voltados para o público de renda A+ e serviços *premium*. Como ponto de diferenciação perante os concorrentes, o Fleury, por sua capilaridade e tradição, entre outros motivos, oferece o atendimento mais completo, integrado e altamente personalizado.

Para a marca a+ Medicina Diagnóstica, atendendo ao público de renda e plano de saúde intermediário e intermediário alto, os principais concorrentes também são outros hospitais, além de laboratórios como Lavoisier e Delboni Auriemo. Como ponto de diferenciação, o a+ preza muito pela oferta de um serviço com agilidade, descomplicado e de

qualidade, tornando os processos mais fluídos e o tempo do cliente usado com mais eficiência, diferenciando-o da concorrência.

4.1.2.2 Desenvolvimento de uma nova marca para um nível mais baixo

Quando uma empresa do segmento *premium* decide passar a atender a um novo mercado com exigências mais baixas do que o mercado original que já atendia, ela enfrenta alguns riscos. Segundo Aaker (2007), por exemplo, a realização de uma extensão de marca *premium* para baixo pode afetar as percepções da marca-mãe, sua qualidade percebida e suas associações. O autor sugere que para lidar com esses riscos, a empresa pode, em vez de fazer uma extensão de marca optar, por exemplo, por utilizar submarcas, marcas endossadas ou desenvolver uma nova marca.

No caso do Grupo Fleury, a decisão do Grupo em atender a um segmento de renda mais baixa do que o original atendido até então por sua marca *premium* Fleury veio motivado, principalmente, pela ascensão econômica das classes intermediárias e por razões competitivas, por meio da expansão nacional pela compra de diversas marcas regionais, já voltadas originalmente para esse segmento. Porém, mesmo com a compra de marcas regionais, o Grupo optou por criar uma nova marca para atender a este público, a a+ Medicina Diagnóstica.

Alinhado com o sugerido por Aaker (2007), optou-se pela criação de uma nova marca para atingir um segmento mais baixo. Segundo os entrevistados, esse movimento é justificado pela preocupação do grupo em proteger a marca Fleury, de tradição e margens altas. Assim, a empresa preferiu não correr o risco de prejudicar a reputação da marca Fleury. Os entrevistados ainda destacam que há muitos clientes de ambas as marcas que não sabem que a marca a+ e Fleury são correlacionadas, e isso é um objetivo da empresa que pelo menos o mercado *premium* não saiba da marca mais baixa.

No entanto, os entrevistados ainda afirmam que para a marca a+, que atende também a classe média, é importante o médico que indica a marca e mesmo o próprio cliente saberem da

correlação. Nesse caso, além da marca nova a+, ela recebe graficamente o endosso da marca Fleury.

4.1.2.3 Atividades de Produto

Se analisarmos o produto como serviço à luz do modelo de Flor de Serviços apresentado por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), em que o produto principal é capaz de solucionar os problemas, necessidades, que os clientes procuram e os serviços suplementares, ampliar o serviço principal, podendo ser facilitadores e realçadores, conforme explicado no capítulo 2.7.1. Além disso, os autores afirmam que a combinação e quantidade de serviços suplementares depende do posicionamento do serviço em questão, em que quanto mais estratégias que reforcem as percepções de qualidade dos clientes forem adotadas, maior será a quantidade e/ou profundidade dos serviços suplementares oferecidos.

Nesse caso, temos que o serviço principal do Grupo Fleury, tanto na marca Fleury quanto na marca a+, é o de medicina diagnóstica, com exames de análises clínicas e de imagem. Para diferenciar, em termos de produto, o serviço voltado para o público *premium*, oferecido pela marca Fleury e o serviço voltado para um público intermediário, oferecido pela marca a+, podemos notar as diferenças nos serviços suplementares oferecidos.

Segundo os entrevistados, quando analisamos a qualidade técnica do serviço principal prestado por ambas as marcas, estamos lidando com níveis semelhantes. Isso pode ser ilustrado pelo fato da área técnica de ambas as marcas ser integrada, ou seja, um exame de sangue, por exemplo, vindo do Fleury ou do a+ é processado no lugar, muitas vezes pelo mesmo médico. Nessa direção a primeira diferença notável no serviço principal se dá no portfólio de serviços das duas marcas.

No Fleury, são oferecidos em seu portfólio de serviços mais de 3500 exames, com diferenças sobre o portfólio da marca a+. Segundo os entrevistados, a escolha de portfólio para a marca Fleury leva em consideração o posicionamento premium da marca e a estrutura de custos mais elevada. Assim, alguns exames e aparelhos *premium*, como por exemplo o *Oncotype DX*, que custa mais de R$ 10.000,00 é um exame que ajuda a identificar a mutação

na célula cancerígena, para avaliar se a quimioterapia como tratamento ou se a cirurgia fará efeito, para evitar que o paciente passe por procedimentos que não farão efeitos. Por sua característica *premium* e alto custo, esse é um exemplo de serviço disponível somente no portfólio oferecido pela marca Fleury, dentro e fora do grupo, já que em termos de concorrentes, não existe nenhum concorrente oferecendo esse produto. Assim, o Fleury oferece exames de nicho, especializados e o a+ não.

Outra diferença notada entre as marcas é o aprofundamento do resultado entregue, mesmo em exames de análises clínicas ou imagem. Enquanto a qualidade técnica pode ser considerada a mesma para ambas a marcas, o resultado é apresentado de forma diferente para as duas. Os resultados de exames da marca a+ são entregues de forma individual para cada exame. Já no Fleury, em alguns casos específicos, por exemplo, em que haja alguma alteração importante, os médicos são reunidos, discutem e produzem uma conclusão integrada sobre eles, combinando até 50 exames. Isso, segundo os entrevistados, é algo de muito valor para os médicos que prescrevem os exames, já que muitas vezes a especialidade do exame não é a mesma especialidade do médico requerente.

Em termos de serviços suplementares, seguindo o apresentado por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) e Grönroos (1995), os entrevistados também apontaram uma diferença, que foi comprovada pelas observações no atendimento do pessoal tanto do call-center quanto de recepção das unidades, que se encaixa na classificação de serviços suplementares de recebimento de pedidos e consulta de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011). Assim, temos que o call-center é diferenciado para as duas marcas. Pela característica do portfólio mais especializado e complexo do que o a+, os atendentes precisam ser mais capacitados. Em seguida, o tempo de atendimento ou espera também é diferente entre as duas marcas, sendo superior na marca a+ do que na marca Fleury.

O serviço suplementar de hospitalidade classificado por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) também é uma diferença entre as marcas. Segundo os entrevistados, a proposta de valor do Fleury envolve muito mais a parte de acolhimento, com serviços de hotelaria mais personalizados, tendo uma estrutura de atendimento que favorece as necessidades quase que

individualizadas do cliente. Já no a+, a hospitalidade também é presente através da cordialidade, que é exaltada como um valor do Grupo como um todo, mas a estrutura do processo de prestação de serviço se diferencia na questão da produtividade.

Em termos de produtividade, até pela característica de personalização e individualização do serviço prestado pelo Fleury, é bastante razoável esperar que ela seja maior para a marca a+ do que para a marca Fleury, o que se confirma na prática. No a+, por exemplo, em análises clínicas, a relação de coletores por hora é muito maior do que no Fleury. Enquanto a produtividade na marca *premium* é menor, isso é justificado pelo maior conforto e personalização do serviço prestado. Isso é traduzido também no tempo de treinamento dos atendentes. Segundo os entrevistados, o treinamento é o mesmo para ambas as marcas, de 3 meses, antes que o coletor possa tocar no paciente. Porém para a marca Fleury ainda existe mais treinamento em relação à forma como o atendente lida com o paciente, forma de sorrir, de falar, etc. Ainda, os salários pagos aos atendentes são maiores para quem trabalha em Fleury do que em a+.

O serviço suplementar de estacionamento, que pode ser classificado como realçador no esquema proposto por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) ou de suporte na classificação de Grönroos (1995) é diferente em ambas as marcas. Em unidades a+, existe estacionamento disponível sem custo e serviço de *valet* pago à parte em algumas. O tempo de fila do estacionamento do a+, segundo os entrevistados é maior em relação ao Fleury, que oferece estacionamento *valet* em todas as suas unidades e conta com estudo de tempo de fila diferenciado, visando mantê-lo sempre baixo.

Outro serviço suplementar facilitador que é muito característico do serviço de medicina diagnóstica diz respeito à refeição, ou lanche, oferecido após a realização do exame. Como em muitos exames, principalmente de análises clínicas exigem períodos de jejum, o serviço de alimentação após o exame pode ser classificado como facilitador, ao passo que faz parte do processo de prestação de serviço. No entanto, há diferença entre as duas marcas. Para a marca Fleury, existem diversas opções sem glúten, vegetarianas, com certa sofisticação. Nas unidades a+, as opções tem menor variedade e menor sofisticação.

4.1.2.4 Atividades de Preço

O preço praticado pelos serviços do Grupo Fleury como um todo é baseado no custo das atividades, conforme abordagem de Custeio ABC citada no tópico 2.7.2 por Lovelock & Wirtz (2006). Como a parte técnica do serviço principal, de exames de análises clínicas e de imagem é compartilhada entre as duas marcas, o Grupo incorre numa economia de escala.

Segundo os entrevistados, a estrutura de custos da marca Fleury favorece a personalização, o acolhimento e a exclusividade através da característica de seu serviço e seus serviços suplementares conforme explicado na seção 4.1.2.3, sendo, assim, muito mais alta se comparada com a da marca a+. Além disso, como num exemplo citado pelos entrevistados, a produção de um relatório de resultados de exame integrado e mais detalhado requer mais horas de dedicação de médicos e, muitas vezes, da participação e empenho de uma equipe médica. Nesse sentido, o custo por atividade de horas de médico se mostra muito mais alto para o Fleury do que para a+, que não oferece essa profundidade na produção do relatório integrado de resultados.

Outro exemplo citado pelos entrevistados é que, pela característica de personalização do serviço, muitas vezes há o contato dos médicos que fazem os laudos do Fleury com o médico requerente do exame. Isso não é uma prática comum em qualquer laboratório de medicina diagnóstica, fazendo parte de um serviço *premium* que também incorre em maiores horas utilizadas de médicos, traduzidos em um custo mais alto.

A exclusividade pode ser ilustrada por um caso também citado pelos entrevistados de que um cliente foi realizar o exame na unidade errada do Fleury e a gerente de relacionamento, além de remarcar o exame para o cliente para que ele chegasse a tempo, conduziu o cliente de taxi e arcou com os custos para que ele pudesse realizar o exame sem problemas.

Por sua característica descomplicada e processos eficientes, ilustrados, por exemplo, por uma maior relação de coletores por hora em exames de análises clínicas, além de um portfólio de serviços mais enxuto e simples e um atendimento menos personalizado em relação ao Fleury, a marca a+ possui uma estrutura de custos mais baixa. Os serviços suplementares mais simples, como o lanche após procedimento com menos opções, os processos mais eficientes e os salários mais baixos pagos aos atendentes favorecem essa estrutura.

O processo eficiente pode ser traduzido numa maior fluência do cliente no processo de atendimento. Como o número de atendimentos por hora consegue ser mais alto em relação ao Fleury, justificado pelo serviço mais simples e menos personalizado, o laboratório consegue tornar mais produtiva a hora paga do atendente. Assim, consegue oferecer preços menores para o cliente e tíquetes mais baixos para as operadoras de planos de saúde, que conseguem incluir este laboratório em seus planos mais intermediários, ao passo que a marca Fleury é aceita somente em planos *premium*.

Como explicado no tópico 4.1.2.1, a proporção de clientes do Grupo Fleury que faz o pagamento pelo serviço por conta própria, ou seja, utilizando alguma forma de pagamento que lide diretamente com dinheiro é significante, mas pequena se comparada à de clientes que utilizam a cobertura do plano de saúde. Dessa forma, o preço monetário acaba não sendo de conhecimento do cliente final e sim indiretamente, pelo plano de saúde.

A determinação do valor percebido, indicada por Kotler e Keller (2012) pode ser aplicada às marcas estudadas do Grupo Fleury da seguinte maneira: como os benefícios oferecidos ao cliente, através de melhor atendimento, portfólio mais completo e uma estrutura mais robusta de serviços suplementares podem ser considerados mais altos na marca Fleury do que na marca a+, o preço, ou custo monetário, também acompanha essa lógica. Já que para Lovelock & Wirtz (2006) a soma dos benefícios deve ser maior do que os custos percebidos para que o cliente esteja interessado na compra deste serviço, a estrutura alta de custos do Fleury é justificada por uma maior oferta de benefícios para o cliente.

No a+, por sua vez, a estrutura de custos é mais enxuta, o serviço continua sendo de qualidade técnica e oferecendo benefícios específicos e valorizados para o segmento-alvo que é mais sensível ao preço, acompanhando suas necessidades e exigências também diferentes. Dessa forma, o valor percebido para o cliente é uma boa relação custo-benefício para ambas as marcas, mas tem sua oferta de valor e de custos diferentes para cada marca, conforme o afirmado por Lovelock & Wirtz (2006) de que a estrutura de valor percebida pelo cliente requer um entendimento dos diferentes segmentos de mercado em que estão inseridas.

4.1.2.5 Atividades de Promoção

As atividades de promoção em serviços de saúde, além de todas as características da comunicação em serviços, trazem consigo restrições por sua natureza. Não é possível fazer, por exemplo, propagandas que estimulem o consumo de serviços de saúde. Assim, a gama de opções de comunicação para o Grupo Fleury é um pouco mais restrita do que para outras empresas prestadoras de serviço de outra natureza. Nesse sentido, os entrevistados afirmam que as atividades de comunicação pelo grupo se resumem num processo de ativação de produtos e serviços aos consumidores.

Essa ativação é feita por meio da geração de conhecimento, comunicando à comunidade médica, que é quem de fato solicita os exames a serem realizados pelos clientes finais, sobre os serviços e produtos disponíveis. Essa ativação é feita por meio, principalmente, de eventos para a comunidade médica a respeito de novos produtos, serviços e tecnologias. Por essa característica de novas tecnologias, exames e serviços de ponta como novidades, essa modalidade de comunicação se encaixa principalmente na marca Fleury.

Esses eventos para a comunidade médica, podem ser classificados como uma mistura de marketing interativo e marketing externo conforme o triângulo de marketing de serviços de Zeithaml e Bitner (2014), ao passo que promovem uma interação entre os clientes e os funcionarios e ao mesmo tempo são uma forma de relações públicas para a marca. Apesar disso, os entrevistados afirmaram que, embora ainda não tenha sido realizado nenhum, há o

plano de que sejam realizados eventos reunindo a comunidade médica para geração de conhecimento para a+, em menor escala.

Utilizando a classificação de Zeithaml e Bitner (2014) dentro de Marketing Interativo estão as mídias sociais. Os entrevistados afirmaram que o uso de mídias sociais para interação e educação dos clientes é bastante frequente para ambas as marcas, com destaque pra a marca a+. Por seu menor preço, a marca a+ acaba atendendo uma maior quantidade de pacientes jovens, que geralmente tem menos renda ou ocupam cargos mais baixos em empresas, cujos planos de saúde são mais simples. Assim, o uso da página do Facebook e Youtube se mostram ferramentas de comunicação adequadas para lidar com este público. Nessas mídias sociais são divulgados vídeos de médicos falando sobre serviços, produtos, doenças, vírus, dicas de alimentação e praticamente todo tipo de assunto relacionado à saúde, com o objetivo de tangibilizar o serviço, ou seja, colocar a opinião de um profissional trazendo credibilidade à marca. Além de educar o cliente, a empresa consegue uma interagir com o consumidor final e tornar a empresa mais próxima de seu dia-a-dia.

Além disso, para enfatizar a credibilidade dos serviços do Grupo como um todo, conforme Lovelock & Wirtz (2006), a campanha de marca comemorando seus 90 anos, que não fala diretamente de produtos e serviços para saúde e, portanto, pode ser feita por meio de propaganda, está sendo veiculada na cidade de São Paulo em diversas mídias como televisão, revistas, jornais, banners em internet e *outdoors* em relógios.

4.1.2.6 Atividades de Praça

As atividades de Praça analisadas, segundo a revisão da literatura, podem ser divididas em evidência física (local) e canais de distribuição. Assim, analisa-se em primeiro lugar as questões relacionadas às diferenças na evidência física da marca Fleury e da marca a+.

Segundo Bitner (1992), a evidência física comunica tangivelmente o posicionamento da organização e indica a qualidade do serviço. Com um posicionamento *premium*, a evidência física da marca Fleury segue essa característica. De acordo com as observações e

segundo os entrevistados, a evidência física da marca Fleury inclui design moderno e luxuoso, com unidades de mobília italiana e infraestrutura de primeira linha, como balcões de mármore e peças em madeira, compondo as dimensões de espaço e função contempladas no modelo servicescape de Bitner (1992). Segundo esse mesmo modelo, as dimensões ambientais que incluem iluminação, musica e outros fatores do ambiente também seguem o posicionamento premium da marca, com iluminação planejada e musica ambiente moderna e sofisticada.

Para a marca a+, posicionada como descomplicada temos um layout de unidade que favorece a eficiência da marca mais do que a decoração em si. Como Hoffman et al. (2010) destacam, o espaço físico deve ser projetado para facilitar a interação social entre o prestador de serviços e o cliente. Assim, a instalação é minimamente decorada com as cores da marca, com sala de espera simples e layout que favorece o fluxo. Essa característica está de acordo com a proposta da marca de manter um fluxo contínuo e eficiente de atendimento, por isso não há necessidade de salas de espera tão elaboradas e decoradas, já que espera-se que o cliente passe menos tempo lá o que em relação à marca Fleury.

Além disso, a fachada e prédio da marca a+ são mais simples em comparação à marca Fleury que possui em algumas de suas unidades antigas mansões e sobrados grandes. A marca a+ possui unidades com mais características de prédio comercial e estacionamentos servindo adequadamente a seu propósito, mas de forma simplificada

Em termos de canais de distribuição, como sugerem Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), a entrega de serviços pode ser feita de diversos métodos, de acordo a natureza de interação entre o cliente e a organização. Assim, de acordo com essa classificação podemos afirmar que para a marca Fleury temos que a interação se dá, tanto pelo cliente indo até a organização de serviços quanto pela organização indo até o cliente, se este optar pela coleta domiciliar, serviço oferecido pela marca.

Nesse caso, a disponibilidade é em vários locais, tanto em termos de unidades quanto de possibilidade de atendimento residencial. Especificamente tratando das unidades de atendimento, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) destacam que a conveniência de localização se

torna importante para determinação da localização. Assim, segundo os entrevistados e analise das localizações existentes das unidades da marca Fleury, temos que a localização é condizente com o segmento-alvo da empresa, em bairros nobres da cidade de São Paulo tanto residenciais quanto comerciais como Moema, Campo Belo, Itaim Bibi e Paraíso, por exemplo.

Para a marca a+, segundo os entrevistados, a localização é mais permissível, condizente com seu posicionamento. Até mesmo por sua característica de marca de expansão nacional do Grupo, a localização das unidades do a+ possui maior capilaridade em relação à marca Fleury e aborda tanto bairros nobres comerciais quanto bairros mais simples residenciais, de acordo com seu segmento-alvo.

Os entrevistados destacam a existência de unidades do Fleury e a+ com localização próximas, como por exemplo, Braz Leme, Alphaville, Campo Belo, Itaim, Morumbi e Paraíso. Essa proximidade permite que o grupo atenda, por exemplo, ao público de uma mesma empresa, em que a gerencia é atendida pelo Fleury e os demais pelo a+. Assim, nota-se que essa característica é principalmente importante quando se trata de bairros comerciais mais do que para os residenciais.

Ainda, conforme indicado por Azevedo e Mardegan Jr. (2009), o acesso e localização próximos ao transporte público, apesar de importante também para a marca Fleury por esse motivo comercial já citado anteriormente, se mostra muito mais importante para a marca a+ segundo os entrevistados. Como evidências, podemos notar as unidades Trianon-MASP, Paraíso, Heitor Penteado e Brigadeiro próximas ao metrô da cidade de São Paulo.

4.1.2.7 Impacto da crise econômica nas atividades de marketing da marca desenvolvida para a classe média

Como reflexo da crise econômica, a alta do desemprego provocou a queda dos planos de saúde empresariais. Assim, segundo matéria da Folha de São Paulo (Collucci, 2016), 1,4 milhões de usuários perderam seus planos de saúde empresarias como consequência do desemprego. Essa realidade é confirmada pelos entrevistados que afirmaram que o principal

efeito da crise econômica no Grupo como um todo se deu no *downgrade* de planos de saúde de uma quantidade significativa de clientes.

Em outras palavras, muitos clientes do Grupo tiveram seu plano de saúde rebaixado, o que pode ser explicado pelo fato do usuário ter perdido o emprego e, por isso, ter optado por um plano de saúde mais simples ou mesmo pela empresa ter decidido diminuir os benefícios do plano de saúde por uma questão de custos.

Independentemente do motivo, o que se viu claramente no Grupo, segundo os entrevistados, é que, como efeito da diminuição da cobertura do plano de saúde dessa parcela de clientes, houve uma migração de clientes da marca Fleury para a marca a+. Isso pode ser um indicativo e que o posicionamento de melhor opção em laboratório de Medicina Diagnóstica, depois de Fleury que o a+ está buscando está, de fato, se tornando realidade na percepção dos clientes que migram de marca, mas sempre dentro do Grupo.

Nessa direção, os resultados financeiros do Grupo Fleury em 2016, segundo relatório de resultados do primeiro trimestre, trazem evidências favoráveis ao relatado pelos entrevistados, já que podemos observar um aumento da Receita Bruta da marca a+ em São Paulo de 16,7% enquanto da marca Fleury, esse crescimento foi de 12,3% no mesmo período.

Além disso, é importante salientar que, apesar da migração que está ocorrendo dentro do próprio grupo entre as marcas Fleury e a+, não está havendo perda significativa de clientes, já que o grupo observou, em 2015 uma Receita Bruta de R$ 2,1 Bilhões, com recorde no fluxo de R$ 368, 9 milhões, ou seja, o Grupo observou resultados positivos mesmo com a crise, conforme Figura 14.

Figura 14 - Demonstrativo Financeiro de 2015 do Grupo Fleury

FLEURY S.A. E CONTROLADAS

DEMONSTRAÇÕES DO VALOR ADICIONADO
PERÍODO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015
(Em milhares de reais - R$)

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014
Receitas	**2.034.628**	**1.811.532**	**2.044.029**	**1.821.714**
Vendas de mercadorias, produtos e serviços	2.087.821	1.869.153	2.097.239	1.879.359
Provisão para glosas e créditos de liquidação duvidosa	(68.695)	(74.015)	(68.735)	(74.039)
Outras receitas	15.502	16.394	15.525	16.394
Insumos adquiridos de terceiros	**(769.844)**	**(743.657)**	**(779.556)**	**(752.678)**
Custo dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos	(574.709)	(543.689)	(584.414)	(552.694)
Materiais, energia, serviço de terceiros e outros	(194.412)	(199.263)	(194.419)	(199.279)
Perda/Recuperação de valores ativos	(723)	(705)	(723)	(705)
Valor adicionado bruto	**1.264.784**	**1.067.875**	**1.264.473**	**1.069.036**
Depreciação e amortização	(120.496)	(112.080)	(122.457)	(114.189)
Valor adicionado líquido	**1.144.288**	**955.795**	**1.142.016**	**954.847**
Valor adicionado recebido em transferência	**82.089**	**65.290**	**84.800**	**66.652**
Equivalência patrimonial	(2.421)	(1.308)	117	16
Receitas financeiras	84.510	66.598	84.683	66.636
Valor adicionado total	**1.226.377**	**1.021.085**	**1.226.816**	**1.021.499**
Distribuição do valor adicionado	**(1.226.377)**	**(1.021.085)**	**(1.226.816)**	**(1.021.499)**
Pessoal e encargos	(571.733)	(485.371)	(571.733)	(485.371)
Impostos, taxas e contribuições	(202.889)	(184.006)	(203.133)	(184.260)
Juros, aluguéis e outras despesas operacionais	(344.412)	(265.906)	(344.607)	(266.066)
Dividendos e/ou juros sobre capital próprio	(37.570)	(69.742)	(37.570)	(69.742)
Lucros retidos	(69.773)	(16.060)	(69.773)	(16.060)

Fonte: Demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2015 da Fleury S.A.

Vale ressaltar outra observação dos entrevistados de que, com a crise econômica, por receio de perda de emprego e, consequentemente do plano de saúde, muitos clientes anteciparam seus check-ups e exames para garantir que sejam feitos com cobertura do plano diante de um futuro incerto. Essa informação ajuda a explicar o bom resultado em termos de receita e fluxo de caixa.

4.2 Grupo Bio Ritmo

O segundo caso analisado é o do Grupo Bio Ritmo cujas informações foram obtidas fontes de informações consultadas e descritas no tópico 4.2.1. A empresa, fundada há 20 anos pelo engenheiro de formação Edgard Corona começou sua história na aposta do empresário em largar seu emprego original para se dedicar ao mercado de serviços de esporte.

Originalmente com a marca Bio Ritmo, o Grupo iniciou suas atividades como academia em 1996, ao inaugurar a primeira unidade da marca Bio Ritmo, no bairro de Santo Amaro, São Paulo. A unidade, além de oferecer serviços de ginástica e musculação, ainda continha uma piscina para a prática da natação.

Com a inauguração da unidade da Avenida Paulista, em São Paulo, projetada pelo arquiteto João Armentano a empresa traça uma estratégia de expansão ao passar a atender o público corporativo. Apostando em unidades instaladas em áreas comerciais ou dentro de prédios de grandes corporações, a rede buscou atender a demanda de funcionários de empresas que não gostariam ou não poderiam se deslocar de seu local de trabalho para praticar atividades físicas.

A expansão do Grupo, até então com a marca Bio Ritmo se deu com a inauguração de mais unidades localizadas em regiões nobres da cidade de São Paulo. A partir de 2000, a rede se torna representante do método Face2Face, que é um programa internacional de acompanhamento do aluno que promete apresentar resultados nos primeiros 45 dias, com exercícios criados em avaliação pessoal e duração de 30 minutos três vezes por semana.

Com a saturação do mercado de academia de luxo na cidade de São Paulo e concorrência com a Reebok, Companhia *Athletica*, *Competition* e *Bodythech*, Corona decidiu apostar numa nova marca. Em 2009, tendo em vista a situação econômica favorável e o crescimento do poder de compra da classe média brasileira, o empresário viu uma oportunidade de mercado de passar a atender a esse público que começou a ter mais dinheiro disponível e estava começando a gastar em produtos e serviços novos para eles, por meio de um conceito de "academia popular" inspirado pela rede americana *Planet Fitness*. Segundo o entrevistado, o mercado de academias populares até então não era tão profissionalizado, ou seja, existiam muitas academias de bairro que ofereciam preço mais acessível, com uma qualidade não tão boa.

Assim, o empreendedor juntou o crescimento do mercado e, através de pesquisas e conhecimento de mercado, percebeu que existia uma demanda de pessoas que frequentavam a

academia, mas não viam a necessidade de ter um professor acompanhando em todos os momentos. Nasce, então a Smart Fit, marca do grupo que, segundo o entrevistado, tem conceito de dar acesso ao maior numero de pessoas à atividade física por meio de preços acessíveis, serviço simplificado e direto ao ponto e grande capilaridade, para garantir o acesso e disponibilidade dos serviços a um grande número de clientes.

Em 2010, o fundo de investimento Pátria, um dos maiores do Brasil, virou sócio de Corona, com aporte de pouco mais de R$ 70 milhões, passando a ter 50% do negócio (Carvalho, 2014). Com essa injeção, a expansão e crescimento de unidades se acelerou Atualmente, o Grupo Bio Ritmo é o maior grupo de academia da América Latina, em receita, numero de alunos e unidades, e possui a marca *premium* Bio Ritmo e marca mais popular Smart Fit.

A marca Smart Fit possui 212 unidades no Brasil e mais de 500 mil clientes em Alagoas, Amazonas, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina, São Paulo e Tocantins. Além do Brasil, a marca também possui unidades no Chile e no México. Com 29 unidades detalhadas, a marca Bio Ritmo está nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Pará.

4.2.1 Fontes de informação consultadas

As fontes de informação consultadas no estudo de caso do Grupo Bio Ritmo são: entrevistas, observações e páginas da internet.

4.2.1.1 Entrevistas

Foi realizada uma entrevista na própria empresa com o Gerente de Marketing da Bio Ritmo que é responsável pela estratégia de marketing e comunicação da marca Bio Ritmo: campanhas publicitárias, relações públicas, conteúdo, marketing digital, marketing local para unidades, design, *budget* e equipe.

A Tabela 15 mostra as informações referentes sobre a entrevista no Grupo Bio Ritmo, que foi de 2 horas e abordou os motivos para o desenvolvimento de uma nova marca para atender a um público menos abastado, as marcas do grupo, as atividades de marketing do grupo e suas respectivas diferenças entre as marcas e posteriormente os efeitos da crise econômica na estratégia de marketing da empresa.

Tabela 15 - Informações sobre as entrevistas no Grupo Bio Ritmo

Profissional	Características	Data da Entrevista
Gerente de Marketing	Trabalha há 1 ano e dois meses no Grupo, tendo experiência na gerência de marketing de outras empresas há 5 anos.	27 de abril de 2016

Fonte: desenvolvido pela autora

4.2.1.2 Observações

As observações foram realizadas na Unidade Moema da Bio Ritmo, no dia 27 de abril de 2016 e na Unidade Gaivota da Smart Fit no dia 28 de abril de 2016. A pesquisadora conheceu todo o processo de recepção, atendimento, os aparelhos, a infraestrutura e as aulas oferecidas (Unidade Bio Ritmo).

4.2.1.3 Páginas da Internet

http://www.bioritmo.com.br

http://www.smartfit.com.br

https://www.facebook.com/BioRitmo.Oficial/

https://www.facebook.com/SmartFit.Oficial/

4.2.2 Grupo Bio Ritmo

A análise do segundo caso tem como base a revisão da literatura sobre empresas de serviços que criaram novas marcas para atender a um público de renda mais baixa do que a que atendia originalmente, especificamente tratando-se da classe média brasileira, além dos efeitos da crise econômica sobre as atividades de marketing das marcas da empresa analisada no caso.

Assim, a análise seguirá a seguinte ordem: segmentação e posicionamento, o desenvolvimento de uma nova marca para um nível mais baixo, o composto de marketing proposto por McCarthy (1978) e o impacto da crise econômica nas atividades de marketing da marca desenvolvida para a classe média brasileira.

4.2.2.1 Segmentação e Posicionamento

O processo de segmentação de mercado do Grupo Bio Ritmo, ou seja, o processo de dividir mercados em consumidores potenciais com características similares segundo Weinstein (1995) é estruturado e de responsabilidade da área de Marketing. Utilizando a abordagem de bases de segmentação proposta por Kotler e Keller (2012), temos que o mercado pode ser dividido em termos geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais.

Dessa forma, podemos verificar por meio das entrevistas e observações que, em termos de segmentação geográfica, a marca Bio Ritmo segmenta seu mercado em bairros, principalmente na cidade de São Paulo, seu maior mercado, com foco principalmente em bairros bastante comerciais, em áreas nobres da cidade. Em termos geográficos, a Smart Fit aposta numa estratégia de alta capilaridade, procurando estar no maior numero de lugares possíveis, segundo o entrevistado.

Utilizando a base de segmentação demográfica, podemos verificar, por meio das entrevistas e observações que os fatores idade, renda, ocupação e classe econômica propostas por Kotler e Keller (2012) são utilizadas por ambas as marcas do Grupo. Dessa forma, temos

que a marca Bio Ritmo utiliza como critérios demográficos, primeiramente, a idade e a ocupação, já que seu foco principal é no mercado corporativo, consequentemente restringindo a idade entre os 18 e 35 anos como foco principal, segundo o entrevistado. Além disso, a segmentação por renda e classe econômica também decorre desse foco no mercado corporativo, além da proposta de academia completa da Bio Ritmo, com preços elevados se comparados à média do mercado como um todo, mas reduzidos em relação à concorrência direta, buscando atender o segmento da classe A, dentro da classificação utilizada no presente estudo.

Para a marca Smart Fit, em decorrência da sua proposta de valor ser focada na simplicidade, acessibilidade e disponibilidade, a segmentação demográfica, embora não seja muito diferente da Bio Ritmo em termos de idade, busca atender as classes econômicas B e C mas, segundo o entrevistado, por conta dessa característica de múltiplas localidades, atende o público de classe A em minoria em algumas unidades específicas por conta da conveniência.

Outro reflexo da alta capilaridade da marca é que a segmentação por ocupação não é tão significativa, já que está presente em diversas cidades e bairros tanto residenciais quanto comerciais, tornando este fator menos importante para a segmentação dessa marca. Apesar disso, em locais corporativos, o público de empresas que frequenta a Smart Fit, segundo o entrevistado, normalmente ocupa uma posição hierárquica inferior ao público da Bio Ritmo.

Por conta da diferença na natureza dos serviços prestados pelas duas marcas, a base psicográfica de estilo de vida é o fator que mais explica o processo de segmentação de ambas as marcas do Grupo. Isso porque, segundo os entrevistados, a Bio Ritmo oferece um serviço de academia completo, com acompanhamento de profissionais, treinos personalizados, aulas diversas, pilates, piscina entre outras atividades físicas que estão inclusas na mensalidade. Assim, a segmentação ocorre nos indivíduos que procuram acompanhamento profissional e diversidade de aulas e exercícios físicos inclusos na sua academia.

Por outro lado, a Smart Fit, atende o segmento de pessoas que encaram o exercício físico como uma atividade simples nos aparelhos de ginástica, não vendo a necessidade em ter

um profissional acompanhando e nem procuram as aulas. Normalmente, segundo o entrevistado, o segmento atendido pela Smart Fit não tem muito tempo disponível para a atividade física, por isso procura um processo rápido e eficiente, sem muitos serviços extras. Assim, o preço baixo também é justificado e possibilitado.

O posicionamento da marca Bio Ritmo, utilizando os conceitos de pontos de paridade e de diferença apresentados por Kotler e Keller (2012) envolve a oferta de um serviço tão completo quanto os concorrentes, incluindo grande variedade de aulas e acompanhamento profissional, com o diferencial de ter um preço mais justo do que a concorrência que também atende o mercado *premium* e costuma praticar preços muito altos, como é o caso da principal concorrente, a academia Bodytech. Assim, declaração de posicionamento consiste na oferta de serviço *premium* e completo de atividade física, a um preço justo.

A declaração de posicionamento da marca Smart Fit consiste em possibilitar acesso ao maior número de pessoas à atividade física de qualidade de forma inteligente, rápida e dinâmica. Fazendo a análise por ponto de paridade e diferença citado por Kotler e Keller (2012), temos que a marca, como qualquer academia de ginástica oferece o acesso a aparelhos de boa qualidade. Como ponto de diferença temos que a marca possibilita o acesso de uma grande quantidade de clientes por meio de sua alta capilaridade que permite múltiplas localidades das unidades, oferecendo aos clientes a possibilidade, inclusive de optar por um plano que dá acesso a todas as unidades, sendo a academia com maior capilaridade do mercado brasileiro.

Além disso, por seu formato chamado pela empresa de inteligente, ou seja, de ser o mais simples possível oferecendo o acesso ao aparelho de ginástica sem professor e sem aulas extras, consegue praticar o preço mais em conta do mercado, sendo considerado um serviço único, não tendo concorrentes diretos que ofereçam o mesmo serviço. Assim, o entrevistado ainda destaca que, por oferecer esse serviço único, de consumo inteligente, ou seja, eficiente, rápido e dinâmico sem muitos extras, esse fator acaba ganhando maior destaque perante os consumidores do que um posicionamento simplesmente por preço, que poderia trazer uma expectativa de menor qualidade, conforme o conceito de preço como indicador de qualidade

destacado por Hoffman *et al.* (2010). O entrevistado ainda afirma que, por essa característica de posicionamento, a marca acaba atraindo também clientes de faixas de renda mais alta do que o seu segmento-alvo, que por seu estilo de vida busca essas características em uma academia, sendo o preço um fator secundário.

Com esse posicionamento, podemos afirmar que a principal concorrente da Bio Ritmo, em termos de oferta semelhante é a Bodytech, por sua característica de posicionamento *premium,* aulas extras inclusas, localização em bairros nobres e infra-estrutura completa com acompanhamento de professores. Apesar disso, a concorrente pratica preços consideravelmente superiores ao da Bio Ritmo. Segundo o entrevistado, em termos de preços praticados, a unidade com mensalidade mais barata da Bodytech possui um preço mais caro do que a unidade mais cara da Bio Ritmo.

Assim, podemos perceber que apesar da oferta de serviços e localização similar, a concorrência pratica um tíquete-médio mais elevado do que a Bio Ritmo. Também é importante salientar que o foco da concorrência, apesar de também abranger o mercado corporativo, é menor nesse segmento e que a Bodytech não oferece unidades corporativas, isto é, dentro de empresas. Além disso, o modelo de prática de exercício físico oferecido pelo “Cross Fit" compete diretamente com a Bio Ritmo e suas concorrentes, praticando uma política de preços semelhante.

Por sua característica de oferta de serviços única no mercado, segundo o entrevistado, a Smart Fit não possui um concorrente direto que ofereça exatamente o mesmo serviço. O entrevistado citou uma academia com modelo *low cost* chamada San Diego American Fitness que pratica a mesma faixa de preço da Smart Fit, mas possui bem menos unidades não tendo a mesma capilaridade. Do mesmo grupo da Bodytech, a Formula Academia é a sua marca *low cost*. No entanto, pratica uma faixa de preço bastante superior à Smart Fit Em menor proporção, as academias de bairro, que não pertencem a nenhuma rede grande e oferecem preços baixos também podem ser consideradas concorrentes regionais.

Por fim, o entrevistado afirmou que há concorrência entre as duas marcas, principalmente por conta do preço da Smart Fit e a conveniência e proximidade de suas unidades para muitos clientes. Assim, as duas marcas são vistas de forma separada dentro da empresa e consideradas como concorrentes em certo grau.

4.2.2.2 Desenvolvimento de uma nova marca para um nível mais baixo

A marca Smart Fit surgiu, primeiramente, da identificação, por Edgard Corona, fundador da marca Bio Ritmo de uma oportunidade de mercado referente ao aumento do poder de compra da classe média brasileira, que poderia se tornar cliente potencial de uma estrutura de serviço com custo mais baixo. Mesmo identificada a demanda potencial de serviços de academia para um público de renda inferior, esse mercado não era grande, nem profissionalizado, existindo somente poucas academias de bairro oferecendo esse conceito em pequena escala e qualidade mediana. Assim, inspirado pela rede americana *Planet Fitness,* o empresário apostou no conceito de “academia popular", criando a nova marca Smart Fit para o Grupo Bio Ritmo.

A criação de novas marcas, segundo Aaker (2007) minimiza o risco inerente à extensão de marca. Em outras palavras, o autor afirma que, quando uma empresa que possui uma marca posicionada para um mercado mais premium decide desenvolver uma oferta de produto para um mercado com menores exigências, existem riscos ao fazê-lo utilizando-se uma extensão de marca que, principalmente se aplicada a serviços poderia transferir à nova oferta, a credibilidade da marca original (Aaker, 2007), como uma forma de tangibilizar a nova oferta perante o mercado, como sugerem Lovelock & Wirtz (2006). Assim, segundo o entrevistado, a decisão da criação de uma nova marca em detrimento de uma extensão de marca se deu pelo fato da Bio Ritmo ser uma marca premium e altamente segmentada.

Como a criação da nova marca trazia consigo uma estratégia de crescimento com foco na classe C, a criação da nova marca foi sustentada pela preservação da reputação e credibilidade da marca-mãe e foi sustentada pela teoria apresentada pelos autores, ou seja, os riscos associados à extensão de marca envolvem a possível redução no prestígio da marca original (Aaker, 2015), prejudicam a sua imagem de boa qualidade (Janiszewski e Osselaer,

2000) e podem criar um problema de canibalização, caso a diferença entre a marca-mãe e a extensão de marca não forem claras na mente do consumidor (Kim & Lavack, 2006).

Com o posicionamento *premium* conquistado pela Bio Ritmo, uma extensão seria muito arriscada. O entrevistando ainda destacou que o próprio nome utilizado para a nova marca, Smart Fit, que de sua tradução do inglês passa uma ideia de academia inteligente, entrega muito mais o conceito da marca do que uma extensão de marca seria capaz, diferenciando de forma expressiva as ofertar das duas marcas e evitando, de certa forma a canibalização conforme apontado por Kim e Lavack (2006).

4.2.2.3 Atividades de Produto

Utilizando o modelo de serviço como produto apresentado por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) por meio da Flor de Serviços e de Grönroos (1995), temos que ele é formado por um serviço principal e uma gama de serviços suplementares ou auxiliares formando o serviço como produto total. No caso analisado, temos as duas marcas do Grupo Bio Ritmo: Bio Ritmo e Smart Fit oferecendo basicamente o mesmo serviço principal: acesso à atividade física por meio da academia de ginástica com aparelhos de qualidade equivalente. Embora os serviço principal seja a mesmo mesmo em ambas as marcas e os aparelhos sejam de mesma qualidade, existem diferenças consideráveis entre as duas a respeito dos serviços auxiliares oferecidos.

Para a marca Bio Rimo, apesar do produto principal consistir no acesso à atividade física por meio da academia de ginástica, esse acesso é oferecido sempre com acompanhamento profissional. Esse produto se traduz numa oferta de planos que podem ser mensais, trimestrais, semestrais, anuais, bianuais, de débito automático em cartão de crédito e débito automático e conta, podendo, ainda, ser adquiridos nas modalidades Gold e Platinum. dependendo da unidade escolhida. A modalidade Gold inclui as unidades Morumbi, Cerro Corá, Tamboré, Chácara Santo Antônio, Limeira, Piracicaba e Belém do Pará, Barra (Rio de Janeiro), Continental, Centro, West Plaza, Santana e Santo André e dá acesso a todas as unidades Golds e tradicionais da rede, com exceção das Platinum. A modalidade Platinum

inclui as unidades mais *premium* da marca (Paulista, Higienópolis, Campo Belo, Moema e Itaim, + Gold) e dá acesso a todas as unidades da rede.

Dentro do plano contratado, o aluno da Bio Ritmo possui acompanhamento de profissionais, por meio do programa Face2Face que é programa de acompanhamento que promete resultados nos primeiros 45 dias, com 30 minutos de exercícios três vezes por semana. A Bio Ritmo é a academia exclusiva na cidade de SP e detêm a licença da marca para a América do Sul. Além disso, como serviços auxiliares de suporte, na classificação de Grönroos (1995) a academia oferece, dentro do plano contratado, os programas "Bio Running", programa de corrida desenvolvido pela Bio Ritmo para os amantes da modalidade , "Bio Nutri", uma consulta nutricional que, mediante seus objetivos, sua rotina, seu treino e o seu perfil físico, avalia e desenvolve um plano alimentar personalizado e "Bio Master", programa de treino personalizado para o aluno a partir dos 60 anos. Esses serviços foram considerados como auxiliares de suporte, pois são usados para aumentar o valor e diferenciar o serviço daquele dos concorrentes (Grönroos, 1995).

Além dos programas supracitados, a academia, de modo geral, oferece aulas envolvendo:

- Atividades cardiovasculares como bike, duathlon, escalada, funcional e o treino Bio Hard que mistura exercícios aeróbicos com funcionais;
- Lutas: boxe, body combat, capoeira, jiu jitsu e muay thai;
- Localizadas: admominal, bio suspension, body pump, GAP, glúteo class;
- B*ody Mind* : alongamento, pilates, portural e Yoga;
- Natação e Hidroginástica nas unidades que possuem piscina.

Essa programação de aulas muda de acordo com a unidade, mas de forma geral, essas

aulas também podem ser consideradas, a partir da classificação de Grönroos (1995), serviços auxiliares realçadores. Além disso, segundo a classificação de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), temos que a Bio Ritmo oferece os serviços suplementares de informação, ao passo que disponibiliza informações sobre as unidades, horários de funcionamento, programação das aulas em seu website, recebimento de pedidos, uma vez que oferece em sua academia física o serviço de recepção e matrícula, em que o aluno pode escolher o plano desejado e cobrança de pagamento de acordo com o plano. Ainda, por essa característica da marca de oferecer acompanhamento profissional, podemos considerar este um serviço suplementar realçador de consulta e hospitalidade segundo a classificação dos autores.

A respeito da marca Smart Fit, verificamos que o serviço de acesso à atividade física por meio da academia é prestado da forma com que a empresa chama de inteligente, ou seja, oferecendo ao aluno que faça o seu próprio treino, a seu tempo, à sua maneira e cobrando menos por isso, já que o custo com pessoal é bastante reduzido. Existem profissionais à disposição para avaliação e instrução iniciais, o que pode ser classificado, utilizando o modelo de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) como serviço suplementar facilitador de informação, ao passo que envolve instruções de uso para segurança do próprio aluno.

Os planos da Smart Fit incluem:

- Plano Smart: acesso do aluno à unidade a que se matriculou, incluindo orientação, espaço e equipamentos com mensalidades de R$ 49,90 num contrato de 12 meses.

- Plano Black: acesso ao aluno à unidade a que se matriculou e às demais unidades da rede, à cadeira de massagem, camiseta exclusiva e a trazer um amigo para treinar junto 5 vezes por mês, com mensalidades de R$ 79,90.

Podemos perceber que as diferenças de produto entre a marca premium (Bio Ritmo) e a marca destinada à classe média (Smart Fit) consistem, primordialmente na quantidade e variedade de oferta de serviços suplementares oferecidos por cada uma, sendo muito mais numerosos e variados na Bio Ritmo do que na Smart Fit, alinhado à afirmação de Lovelock,

Wirtz e Hemzo (2011) de que o posicionamento da marca determina a combinação e quantidade de serviços suplementares e que por isso, quanto mais estratégias que reforcem as percepções de qualidade forem adotadas, maior será a quantidade e/ou profundidade dos serviços suplementares, sendo razoável, então, esperar que os serviços voltados à classe média incluam serviços suplementares diferentes e em menor frequência do que serviços destinados a públicos com renda mais alta, conforme tópico 2.10.

4.2.2.4 Atividades de Preço

A atividade de precificação das marcas do Grupo Bio Ritmo é feita por meio de seus planos. No caso da Bio Ritmo, existem planos mensais, trimestrais, semestrais, anuais, bianuais, de débito automático em cartão de crédito e débito automático e conta, podendo, ainda, ser adquiridos nas modalidades Gold e Platinum. dependendo da unidade escolhida. Por sua estrutura de custos alta devido às suas características de produto, é razoável que o preço cobrado seja condizente.

O tíquete mais alto praticado pela marca é de R$ 400,00 mensais, nas unidades *premium* como Paulista e Higienópolis. Numa unidade localizada num bairro menos premium que os citados acima, como Santana, a mensalidade cai para R$ 219,00. Sendo o tíquete médio da Bio Ritmo de R$ 300,00, ela é posicionada perante as marcas premium da concorrência, mas oferece um preço mais baixo do que sua concorrente principal Bodytech, cuja mensalidade mais barata é de R$ 470,00. Essa segmentação de preços por região é alinhada com a afirmação de Hoffman et al. (2010) de que o preço acaba funcionando como um indicador de qualidade.

Por isso posicionar-se com preços alinhados ao mercado *premium* é uma estratégia coerente para a marca. Além disso, os autores também afirmam que o preço por pacote mais eficaz num contexto de serviços, alinhado com a oferta da marca de planos, que contém todos os serviços suplementares e não uma precificação individual por serviço suplementar. Além disso, os planos Gold e Platinum dão acesso a mais de uma unidade da rede, também funcionado como uma espécie de pacote de serviços, com preço superior ao plano comum.

Para a marca Smart Fit, a precificação também é feita através de planos, Porém, por sua característica de serviço enxuto, sem muitos serviços suplementares, sua estrutura de custos é mais baixa se comparada à da Bio Ritmo e seu posicionamento de serviço simples e inteligente, possibilitam a marca a praticar preços mais baixos. O fato da Smart Fit não possuir uma estrutura com muitos serviços suplementares compondo o serviço principal faz com que, segundo o entrevistado, o custo de operação seja reduzido já que o custo com profissionais é reduzido.

Ao contrário da Bio Ritmo, não há segmentação geográfica de preço, implicando na política de preços igual para todas a unidades brasileiras. Assim, os preços dos planos são R$ 49,90 num contrato de 12 meses, para o plano Smart que inclui acesso do aluno à unidade a que se matriculou, incluindo orientação, espaço e equipamentos e R$ 79,90 num contrato de 12 meses para o plano Black, que dá acesso ao aluno à unidade a que se matriculou e às demais unidades da rede, à cadeira de massagem, camiseta exclusiva e a trazer um amigo para treinar junto 5 vezes por mês.

Podemos perceber, então que a marca Smart Fit que tem a classe média brasileira como parte de seu público-alvo brasileiro, preocupa-se em oferecer uma boa relação custo-benefício, oferecendo um serviço de qualidade, porém sem muitos serviços suplementares, possibilitando um custo mais baixo, alinhado com o destacado por Azevedo e Mardegan Jr. (2009). Além disso, a diferença de preços se dá, principalmente, devido à estrutura de custos empregada na forma de serviços suplementares, conforme mostrado na seção 2.10.

4.2.2.5 Atividades de Promoção

Segundo o entrevistado, o mercado de academias, de modo geral, não investe muito em propaganda, com uso principalmente de mídia online e no ponto de venda. O raciocínio por trás do uso das mídias sociais é justificado pela crescente busca de dietas, exercícios e receitas para emagrecer nos sites de busca e mídias sociais. Assim, o entrevistado afirmou que, se os clientes potenciais, ou seja, as pessoas que procuram atividades físicas o fazem através de sites como Google e mídias sociais, é lá que as marcas do Grupo devem estar.

Dessa forma, na do Facebook da Bio Ritmo constam dicas de alimentação saudável, vestuário fitness, playlists de musicas para treinos e outros posts relacionados às atividades e estilo de vida saudável oferecido pela academia. Além disso, a marca também usa esse canal e o ponto de venda para promover os treinos e aulas por ela oferecidos, seu público-alvo, horários e descrição, alinhado com as abordagens para lidar com os canais de comunicação propostos por Zeithaml e Bitner (2014), ao passo que a marca administra a intangibilidade dos serviços colocando nas redes sociais resultados alcançados por alunos, o que também minimiza os efeitos da heterogeneidade, como proposto por Hoffman *et al.* (2010).

Além disso, ainda segundo as abordagens propostas por Zeithaml e Bitner (2014), por meio das mídias sociais, a marca também administra as promessas do serviços, as expectativas dos clientes e gerencia a educação do cliente com as descrições de treinos, horários e público-alvo para cada tipo de treino. Para o entrevistado, essa é uma forma de comunicação que faz com que a marca esteja presente e seja relevante no dia-a-dia tanto dos clientes como de clientes potenciais, em concordância com a interatividade do uso de mídias sociais e o marketing de ponto de venda, que inclui comunicação externa e interna, proposta pelo triângulo de marketing de serviços de Zeithaml e Bitner (2014).

As atividades de comunicação da marca Smart Fit, segundo o entrevistado, são focadas principalmente no mesmo princípio, comum no mercado de academias, de comunicação no ponto de vendas e digital, por meio das mídias sociais. De forma bastante semelhante à Bio Ritmo, de publicar dicas de treinos, musicas, atividades e e alimentação saudável, bem como dados técnicos e números que comprovam os efeitos positivos da atividade física que a marca promove, alinhado com o proposto por Zeithaml e Bitner (2014) e (Hoffman *et al.,* 2010). Além disso, também constam informações sobre novas unidades, promoções como a *Friend Fit* que permitiu que o aluno levasse um amigo para treinar com ele, entre outras ações promovendo a educação do cliente, a interatividade e comunicando sobre as ações da marca, conforme o triângulo de comunicação de marketing de serviços de Zeithaml e Bitner (2014).

Como o publico-alvo da Smart Fit envolve a classe média brasileira, a marca fez uma ação com o programa de televisão Big Brother Brasil em 2016, sendo a marca da academia de ginástica presente da casa da 16a. edição, além de presentear os participantes do programa com o Plano Black. Como o principal público de telespectadores do programa é bastante semelhante ao público-alvo da marca, essa ação teve, segundo o entrevistado, grande alcance e coerência.

Essa ação promoveu a qualidade da marca e minimizou a intangibilidade, aumentando a credibilidade como proposto por Hoffman *et al*. (2010) em alinhamento com o proposto por Fletcher e Melewar (2011) e Azevedo e Mnardegan Jr. (2009) de que mensagens que reiterem a disponibilidade e acessibilidade da marca e o uso de merchandising são estratégias de comunicação adequadas a esse público. Além disso, as estratégias de comunicação propostas pela marca também formam um conjunto diversificado de canais de comunicação, conforme o recomendado por Chikweche e Fletcher (2012).

4.2.2.6 Atividades de Praça

Para a análise das atividades de praça das marcas do Grupo Bio Ritmo é necessário, primeiramente, dividirmos a análise em evidência física e canais de distribuição, conforme abordagem adotada no presente estudo pautada por uma adaptação do conjunto das abordagens propostas por Campomar & Ikeda (2006), Kotler & Keller (2012) e Gordon (2012).

Dessa forma, temos que em termos de evidência física, a marca Bio Ritmo possui 29 unidades e dentre as unidades, existem as chamadas pela marca de Gold e Platinum que são diferenciadas. Principalmente nas unidades Platinum, o ambiente e o design das academias é diferenciado, com decoração e iluminação mais elaboradas, além de vestiários que têm chuveiros com luzes de tons relaxantes e sauna. A qualidade dos aparelhos é alta, sempre com produtos topo de linha, inovadores e em constante manutenção e atualização.

As unidades da Smart Fit possuem um layout padrão, simples porém moderno, facilitando o processo do cliente de fazer seu próprio treino e se movimentar pela academia com facilidade. A grande quantidade e alta qualidade de aparelhos também são alinhados com o posicionamento da marca de inteligente, com bom custo benefício.

Em termos de canais de distribuição, segundo a classificação do método de entrega de serviço apresentado por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), temos que a natureza da interação entre o cliente e o a organização de serviços se dá por meio do cliente indo até a organização de serviços e a disponibilidade de pontos de serviço varia de plano para plano escolhido, visto que existem planos que só dão direito de acesso a uma única unidade, local único definido pelos autores, como é o caso do plano básico da Bio Ritmo e do plano Smart da Smart Fit e a várias unidades, vários locais na definição dos autores, como é o caso dos planos Gold e Platinum da Bio Ritmo e Black da Smart Fit.

Utilizando o modelo da Flor de Serviços apresentado Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), temos que alguns serviços suplementares (informação, consulta, recebimento de pedidos, cobrança e pagamento) podem ser transmitidos por vias digitais, reduzindo o custo com ganhos de escala, como é o caso de ambas as marcas que possibilitam todos esses serviços serem realizados por canais online. Ademais, a afirmação de Austin (1990) e Prahalad (2005) de que a distribuição é um ponto crítico nos produtos e serviços destinados a classes menos abastadas está alinhada com a estratégia de alta capilaridade observada na marca Smart Fit.

Por seu posicionamento premium e bastante voltada ao segmento corporativo, a localização das unidades da Bio Ritmo é em bairros de alta renda tanto comerciais (Paulista, Nações Unidas, Itaim) quanto residenciais (por exemplo, Moema, Campo Belo, Itaim, Barra da Tijuca). Além das unidades voltadas ao público em geral, existem as unidades corporativas que são instaladas dentro de empresas, sendo localizadas em três torres do Banco Santander, no prédio do Banco Itaú, na empresa Porto Seguro e Volkswagen. Assim, o entrevistado destaca que a estratégia da Bio Ritmo é de estar em locais mais premium, em que se apresenta uma renda compatível com o público-alvo da marca, conforme afirmação de Bitner (1992) e

complementada por Hoffman *et al.*(2010) de que os elementos presentes na interação de serviços, além de comunicarem tangivelmente o posicionamento da marca, são um indicador de qualidade do serviço para os clientes.

As unidades da marca Smart Fit, como reflexo de sua estratégia de alta capilaridade e de seu público-alvo, são localizadas nos mais diversos locais sempre pautadas pela alta acessibilidade. Um exemplo disso é a unidade Metrô Carioca, localizada dentro de uma estação de metro, local de alta visibilidade e frequência de pessoas pertencentes ao público-alvo da marca e muito coerente do posicionamento da marca. Além disso, sua localização é tão variada que inclui tanto bairros premium corporativos (para atender às pessoas que trabalham na região) quanto bairros mais simples residenciais. Oferecendo o plano Black, que dá acesso a todas as unidades, a Smart Fit possibilita ao cliente que trabalha num local mas mora em outro frequentar a academia em diversos momentos e locais por um mesmo preço.

4.2.2.7 Impacto da crise econômica nas atividades de marketing da marca desenvolvida para a classe média

Segundo o entrevistado, uma pesquisa apresentada ao Grupo e realizada pelo Google mostrou que, em períodos de crise econômica, apesar de ocorrerem vários cortes dos gastos, a academia apareceu entre as três primeiras colocações de serviços que não são cortados por brasileiros, de diversas classes sociais nesses períodos. Isso, aliado ao crescente movimento que o entrevistado identifica de pessoas que buscam atividade física como forma de obter uma vida mais saudável, justifica a importância da academia na vida e no orçamento dos brasileiros de forma geral.

Em termos de marca, o entrevistado afirmou que a Bio Ritmo têm se mantido estável, com crescimento não tão significativo, mas ainda positivo, ao contrario da sua principal concorrente *Bodytech*, que tem apresentado perda significativa de aproximadamente 30% na base de seus clientes, tornando a Bio Ritmo, marca posicionada como premium, mas com tíquete-médio mais baixo do que a *Bodytech*, uma alternativa para esse cliente que não quer cortar a academia, mas também não quer abrir mão de certos padrões de qualidade

apresentados nas academias *premium*. O entrevistado afirmou, que há indícios de migração de clientes da concorrente *Bodytech* para a Bio Ritmo.

Para a Smart Fit, não houve decréscimo no número de alunos, com evidencias de crescimento positivo, porém em menor escala em comparação com períodos de crise econômica. Como a marca não está observando um efeito negativo sobre o numero de alunos e aposta na capilaridade, por meio da expansão a novas áreas para abranger um maior numero de clientes, a crise está sendo um momento favorável para a expansão da marca, já que a crise imobiliária torna o preço dos imóveis mais atrativos.

4.3 Análise de caso do Grupo Porto Seguro

O terceiro caso analisado é o do Grupo Porto Seguro, cujas informações foram obtidas por meio das fontes de informações consultadas e descritas no tópico 4.1.1. Com origem em 1945, pela fundação da Porto Seguro Cia. de Seguros Gerais, o Grupo Porto Seguro operava em seguros e resseguros de ramos elementares com cerca de 50 funcionários. Em 1972, a empresa é adquirida por Abrahão Garfinkel, ex-diretor do grupo Boa Vista de Seguros. Em 1985, o grupo dá início às operações da Central Porto Seguro de Atendimento 24horas, com uma equipe de plantonistas formada por nove funcionários, que se revezavam no atendimento às ligações sobre ocorrência de roubos, furtos e colisões.

Em 1987, focada na inovação e prevenção de acidentes de seus clientes, a Porto Seguro lança o "*Brake Light*", uma terceira lanterna instalada internamente no vidro traseiro do carro, comercializado com exclusividade pelas empresas do Grupo para prevenção de acidentes no transito, passando mais tarde a ser acessório de fábrica dos automóveis em geral. Com foco na boa relação com os corretores, principais canal de distribuição da empresa, em 1991, é criado o "Porto System", primeiro micro portátil para cálculo de seguros, que auxiliava o Corretor na consulta de tabelas, com todas as informações necessárias para chegar ao valor de uma apólice disponíveis sem que se precisasse recorrer à Companhia. Em 1994, é fechado o acordo com a rede de estacionamentos Estapar, em que é dado um desconto aos segurados com o objetivo de dar proteção aos veículos.

Em 2003, é assinado o contrato de compromisso de compra da AXA Seguros Brasil, com sede no Rio de Janeiro, passando a se chamar Azul Companhia de Seguros Gerais, ou, abreviadamente Azul Seguros, cuja escolha do nome foi fruto de um concurso entre corretores. Em 2009 é realizada a associação com o Banco Itaú para controle da carteira de clientes Itaú Seguro Auto e Residência.

Atualmente, o Grupo Porto Seguro emprega diretamente 13 mil funcionários, além de 12 mil prestadores, possui 135 sucursais e escritórios regionais para atender mais de 24 mil Corretores de Seguros e mais de 6 milhões de clientes em todo o país, tendo também o controle de uma seguradora com o mesmo nome no Uruguai, por meio de suas 23 empresas, que estão descritas no Quadro 6.

Quadro 6 - Empresas do Grupo Porto Seguro

Segmento de Seguros		
Porto Seguro Companhia de Seguros Gerais	Porto Seguro Vida e Previdência S/A	Porto Seguro Saúde S/A
Porto Seguro Seguros del Uruguay S/A	Azul Seguros	Itaú Seguros de Auto e Residência S.A
Porto Seguro Serviços de Saúde S.A. (Portomed)	Porto Seguro Serviços Odontológicos S.A. (Porto Odonto)	
Outros Segmentos		
Portoseg S/A	Porto Seguro Administradora de Consórcios Ltda.	Porto Seguro Proteção e Monitoramento Ltda.
Crediporto Promotora de Serviços Ltda.	Porto Seguro Serviços Médicos Ltda.	Porto Seguro Atendimento S/A
Porto Seguro Conecta	Porto Seguro Capitalização S/A	Porto Seguro Renova
Bioqualynet / Bioqualynet Sul	Porto Seguro Faz	Porto Seguro Investimentos
Porto Seguro Uruguai		

Fonte: http://www.portoseguro.com.br/a-porto-seguro/conheca-a-porto-seguro/empresas-do-grupo

4.3.1 Fontes de informação consultadas

As fontes de informação consultadas no estudo de caso do Grupo Porto Seguro são: entrevistas, observações e páginas da internet.

4.3.1.1 Entrevistas

Foi realizada uma entrevista na própria empresa com o Gerente de Marketing Institucional do Grupo Porto Seguro que é responsável pela Gestão das seguintes frentes de atuação: experiência da marca, patrocínios institucionais, eventos, trade marketing, comunicação corporativa, relações públicas, comunicação visual e criação interna.

A Tabela 16 mostra as informações referentes sobre a entrevista no Grupo Porto Seguro, que foi de 1 hora e 30 minutos e abordou os motivos para o desenvolvimento de uma nova marca para atender a um público menos abastado, as marcas do grupo, as atividades de marketing do grupo e suas respectivas diferenças entre as marcas e posteriormente os efeitos da crise econômica na estratégia de marketing da empresa.

Tabela 16 - Informações sobre as entrevistas no Grupo Porto Seguro

Profissional	Data da Entrevista
Gerente de Marketing Institucional	9 de maio de 2016

Fonte: elaborado pela autora

4.3.1.2 Observações

As observações foram realizadas no Centro Automotivo Moema no dia 9 de maio de 2016

4.3.1.3 Páginas da Internet

http://www.portoseguro.com.br

http://www.azulseguros.com.br/

4.3.2 Análise de caso do Grupo Porto Seguro

A análise do terceiro caso é baseada na revisão da literatura sobre empresas de serviços que criaram novas marcas para atender a um público de renda mais baixa do que a que atendia originalmente, especificamente tratando-se da classe média brasileira, além dos efeitos da crise econômica sobre as atividades de marketing das marcas da empresa analisada no caso.

Assim, a análise seguirá a seguinte ordem: segmentação e posicionamento, o desenvolvimento de uma nova marca para um nível mais baixo, o composto de marketing proposto por McCarthy (1978) e o impacto da crise econômica nas atividades de marketing da marca desenvolvida para a classe média brasileira.

4.3.2.1 Segmentação e Posicionamento

Para análise da Segmentação do Grupo Porto Seguro, o foco da presente dissertação é nas empresas do Grupo: Porto Seguro Companhia de Serviços Gerais e Azul Seguros. Olhando para as duas empresas, temos que a principal diferença entre elas em termos de segmentação se dá nas bases de segmentação propostas por Kotler e Keller (2012) demográficas e comportamental. Analisando a segmentação demográfica temos que a principal diferença entre a Porto Seguro e a Azul Seguros é na renda de seu público, visto que a Porto Seguro tem como público-alvo um público premium, com nível de renda superior ao público da Azul Seguros. Podemos afirmar, segundo o entrevistado, que em termos de classes econômicas utilizadas pelo presente estudo, o foco da Porto Seguro está nas classes A e B. Já a Azul Seguros, que pratica um nível de preço inferior à Porto Seguro, tem como público-alvo baseado em renda, as classes econômicas B e C.

Outro fator importante para definição do segmento alvo de cada empresa analisada do Grupo é a base de segmentação comportamental, ou seja, como cliente de cada empresa

utiliza o seu seguro. Isto porque, a Porto Seguro oferece em seu serviço de seguro de automóveis um serviço completo, que inclui uma gama de serviços e benefícios além do seguro de automóvel em si, trazendo maior valor ao produto. Assim, busca atrair um cliente que valoriza estar amparado por uma serie de benefícios como descontos em estacionamento, entre outros benefícios. Já o público-alvo da Azul Seguros em termos comportamentais é o de cliente que valorizam a proposta da empresa de seguro com a qualidade do Grupo Porto seguro, mas puro e simplesmente seguro de automóveis contra roubo e colisões sem oferta de serviços e benefícios extras, com preço inferior e condizente.

Para analisar de forma mais completa o público-alvo de cada empresa. Explora-se, a seguir a segmentação e posicionamento dentro da Porto Seguro e posteriormente dentro da Azul Seguros em termos de Seguros de Automóveis.

A Porto Seguro é a principal empresa do Grupo, fundada em 1945 e atua com carteiras de seguros de automóveis, patrimoniais, fianças, locatícia e transportes. A empresa é líder de mercado e dentre seus seguros para veículos, foco da presente análise de caso, possui os produtos mostrados no Quadro 7.

Quadro 7 - Produtos de Seguros de Automóveis da Porto Seguro

Seguro Auto	Seguro Auto Premium	Seguro Auto Mulher	Seguro Auto Jovem
Seguro Auto Senior	Seguro Taxi	Seguro Auto Pequenas Empresas	Seguro Caminhão

Fonte: http://www.portoseguro.com.br/seguros/seguro-de-veiculos

Por meio da análise dos produtos da Porto Seguro para Seguro de Automóveis, utilizando as bases de segmentação propostas por Kotler e Keller (2012), temos que as bases utilizadas de segmentação demográfica são:

- Idade: visto que é oferecido um serviço exclusivo para o público a partir de 60 anos por meio do Seguro Auto Sênior e para o público jovem, de 18 a 24 anos por meio do Seguro Auto Jovem
- Sexo: visto que é oferecido um serviço exclusivo para o sexo feminino, por meio do Seguro Auto Mulher
- Renda/Classe Econômica: indiretamente por meio do Seguro Auto e Seguro Auto Premium para veículos acima de R$ 150 mil.

Assim, de acordo com o entrevistado, o público-alvo e com os produtos oferecidos, a Porto Seguro se posiciona como um seguro premium que oferece uma solução completa e muitos benefícios que vão além do seguro e tem seu preço nível de preço posicionado de forma coerente. Segundo esse posicionamento, os principais concorrentes da Porto Seguro são SulAmerica e Mapfre que também tem um posicionamento e preço *premium.* Segundo a abordagem de pontos de paridade e de diferença de Kotler e Keller (2012), o principal ponto de paridade entre a Porto Seguro e seus concorrentes se dá no posicionamento premium, oferecendo um serviço para o público com maior poder aquisitivo. O principal ponto de diferenciação, segundo o entrevistado é a oferta de benefícios e serviços para o segurado e de prevenção para o carro, como por exemplo desconto em estacionamento, revisões extras, etc.

A Azul Seguros não apresenta diferentes produtos mas dá a possibilidade do cliente contratar coberturas extras, de acordo com a necessidade percebida. Para o produto original, a segmentação é feita com base na base demográfica proposta por Kotler e Keller (2012), como já mencionado anteriormente, buscando atender às classes B e C. Assim, posiciona-se como produto simplificado com preço competitivo e alta qualidade.

Os principais concorrentes da Azul Seguros, segundo o entrevistado, são as seguradoras de automóveis que se posicionam por preço baixo, sendo: Bradesco Seguros e HDI as principais. Assim, o ponto de paridade perante a concorrência, conforme apresentado por Kotler e Keller (2012) é o de nível de preços baixos e serviços simples. O diferencial, segundo a abordagem de ponto de diferença de Kotler e Keller (2012) é por meio da alta qualidade de atendimento garantida pela mesma estrutura da Porto Seguro.

O entrevistado ainda destaca que, uma das limitações para abrangência do público-alvo no Brasil se dá pela proibição por lei de se utilizar peças usadas na reposição e conserto de carros coberto pelo seguro. Com a obrigatoriedade de utilização de peças novas, a estrutura fixa de custos de seguro é elevada, tornando complicada a popularização do serviço. Atualmente no Brasil, somente 30% dos carros que são elegíveis possuem seguro. Caso seja liberado o uso de peças usadas no conserto de carros por seguros, o custo diminuirá e isso possibilitará as empresas a oferecerem opções de seguros mais baratos, abrangendo uma possibilidade maior de segmentos e, potencialmente, aumentando esse percentual.

4.3.2.2 Desenvolvimento de uma nova marca para um nível mais baixo

A Azul Seguros é fruto da aquisição pelo Grupo Porto Seguro, em 2003 da AXA Seguros Brasil, operação de seguros de automóveis e residencial holandesa com sede no Rio de Janeiro. Segundo o entrevistado, já havia uma discussão no Grupo sobre a identificação da oportunidade necessidade de se oferecer um seguro mais simples, voltado para um público de renda e exigências inferiores ao original da Porto Seguro. A oportunidade de aquisição da AXA, que possuía uma carteira de clientes segmentada a um público de renda inferior ao da Porto Seguro, com produto simplificado e preço inferior se mostrou adequada para a necessidade identificada pelo grupo que fez, assim, a aquisição da marca e posterior criação do nome Azul Seguros.

Mesmo sendo fruto de uma aquisição, a nova oferta de serviços e carteira de clientes passou a fazer parte do Grupo Porto Seguro. Segundo o entrevistado, a criação da marca Azul se deu por dois motivos: a marca original não poderia ser mantida e não havia intenção do Grupo Porto Seguro em fazer uma extensão de marca para baixo.

Em conformidade com o apresentado por Aaker e Joachimsthaler (2007), Aaker (2007), Dacin e Smith (2004), Kim e Lavack (1996) e Janiszewski e Osselaer (2000), o entrevistado afirma que não se optou por uma extensão de marca para evitar os potenciais riscos de depreciação da marca Porto Seguro. Para manter o posicionamento premium da

Porto Seguro, decidiu-se optar por um novo nome Azul, para a operação do grupo voltada ao segmento de exigências inferiores em comparação ao da Porto Seguro.

O entrevistado ainda destaca que a extensão de marca realizada pelo Grupo foi feita na criação da Porto Seguro Auto Premium, voltada para veículos com preço acima de R$ 150 mil. Esse produto surgiu da aquisição da carteira de auto seguro da empresa Chubb Seguros que deixou de atuar no Brasil, sendo o único mercado que a empresa oferecia esse tipo de Seguro. Alinhado com o afirmado por Keller & Aaker (1992) e Sullivan (1990) de que havia incentivo suficiente para elevar a marca ao mercado mais caro, já que a Porto Seguro já era originalmente posicionada como premium e torná-la ainda mais premium não representaria um risco de prejudicar a marca.

4.3.2.3 Atividades de Produto

O Grupo Porto Seguro tem como produto a oferta de serviços de Seguro. Assim, a análise de serviço como produto será feita à luz da abordagem proposta por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) e Grönroos (1995), de que um serviço é composto por um serviço principal, que representa o benefício principal, capaz de resolver os problemas que os clientes procuram e serviços suplementares, cuja combinação, quantidade e complexidade são definidas de acordo com o posicionamento da empresa.

Assim, segundo essa abordagem, a Porto Seguro, especificamente tratando de seu segmento auto oferece o serviço principal de seguro contra roubo, furto e colisão. A diferenciação da Porto, que define seu posicionamento, é pautada nos seus serviços suplementares. Segundo o entrevistado, o atendimento da empresa é muito humanizado, familiar e próximo, que realmente se preocupa em atender as necessidades de forma personalizada, rápida e eficiente. Esse atendimento pode ser traduzido no serviço suplementar realçado classificado por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) como de Hospitalidade.

Além disso, o entrevistado destaca que a Porto Seguro oferece diversos serviços e benefícios que tem o objetivo de aumentar o valor do seguro para o cliente, já que muitas vezes, segundo ele, o seguro é percebido como um gasto negativo pelo cliente, que paga por

um serviço que não chega a utilizar diretamente. Assim, para tangibilizar e aumentar o valor percebido pelo cliente, a Porto Seguro oferece serviços que fazem parte do conceito de proteção total, para proteger e também, evitar acidentes como revisões, descontos em estacionamentos e outros benefícios que, além do objetivo primário de valor para o cliente, também diminuem a sinistralidade do veículo, reduzindo o risco para a empresa.

Aliado a esses serviços de prevenção, a Porto também busca estender o benefício do seguro para a família, por meio do serviço para residência que inclui serviços de encanador, eletricista e outros serviços domésticos. Podemos classificar esses serviços como suplementares realçadores (Lovelock, Wirtz & Hemzo, 2011) e de suporte (Grönroos, 1995) que são usados para aumentar o valor e diferenciar o serviço perante a concorrência.

A Azul Seguros, novamente no segmento automotivo, possui o serviço principal de seguro contra roubo, furto e colisão. Em relação à Porto Seguro, a principal semelhança no serviço prestado pelas suas empresas do Grupo está na estrutura compartilhada de central de atendimento e guinchos, exceto pelo fato de que na Porto Seguro o guincho oferece um lanche ao cliente e na Azul Seguros não, oferecendo a mesma agilidade e os mesmos atendentes e veículos, que só mudam a comunicação visual por meio de uma lona na parte traseira do guincho. Dessa forma a empresa consegue eficiência operacional, maior presença e rapidez de atendimento.

O entrevistado explica que em termos de produto, a Azul atendeu a uma reivindicação de corretores, que são o canal de vendas de seguros por regulamentação e quem indica as possibilidades de seguro ao cliente final, de um produto que tivesse a mesma qualidade técnica e de atendimento da Porto Seguro, mas que fosse mais simples e com menos serviços e benefícios incluídos, resultando em preços mais baixos. Em comparação com o serviço oferecido pela Porto Seguro, o serviço da Azul Seguros é mais simples e com menos serviços suplementares. Um ponto importante da Azul Seguros é a aceitação de carros mais velhos em relação à Porto Seguro, adaptando o serviço para a realidade de seu público-alvo, como sugere Azevedo e Mardegan Jr. (2009). No entanto, existem serviços que podem ser contratados como extras não estando inclusos no preço básico.

Em suma, podemos afirmar que o produto oferecido pela Azul Seguros para o público da classe média, possui menos serviços suplementares em relação ao produto *premium* oferecido pela Porto Seguro, como fruto de seu posicionamento e alinhado com o afirmado por Grönroos (1995) e Lovelock, Wirtz & Hemzo, (2011). Além disso, podemos concluir que o produto destinado à classe média, como público com renda inferior em relação ao premium é um produto mais econômico em termos de preço mas com qualidade, conforme sugerido por Prahalad (2005).

4.3.2.4 Atividades de Preço

A estrutura de preços de um seguro depende de diversos fatores envolvendo, não só o posicionamento da seguradora, mas o perfil de cada cliente. Em poucas palavras, a precipitação em seguros automotivos depende do risco que o cliente e o seu carro representam para a seguradora. Dessa forma, a análise das atividades de preços da Porto Seguro e da Azul Seguros será feita de forma comparativa e ordinal, sendo inviável apresentar valores por conta dessa característica dos seguros. Assim, segundo as fontes de informação consultadas, o preço do seguro praticado pela Porto Seguro é significantemente (até R$ 300 segundo o entrevistado) superior ao praticado pela Azul Seguros.

A precificação dos serviços oferecidos pela Porto Seguro reflete sua estrutura de custos que por sua vez é consequência da sua oferta de produto, que inclui muitos benefícios e é alinhada com o proposto por Lovelock & Wirtz (2006) de que a fundamentação de preços em serviços é formado pelos custos para o fornecedor, ou seja a alta estrutura de custos como reflexo do seu produto, a concorrência, uma vez que a Porto Seguro é posicionada como premium e o valor para o cliente, uma vez que os benefícios e serviços suplementares são usados para aumentar o valor para o cliente.

Essa abordagem de valor da Porto Seguro também vai ao encontro dos determinantes de valor percebido pelo cliente de Kotler e Keller (2012), em que o benefício total para o cliente é grande o suficiente e reduzem significativamente custos de tempo, psicológicos e de energia física para que o alto custo monetário ainda compense a ponto de resultar numa

relação de valor percebido pelo cliente alta, o que se mostra eficaz visto que a Porto Seguro é líder no mercado.

A precificação praticada pela Azul Seguros reflete seu posicionamento de produto econômico, oferecendo um produto mais simples com menores custos envolvidos. Analisando pela abordagem de Lovelock & Wirtz (2006) temos que, para a Azul Seguros, os custos para o fornecedor são mais baixos em relação à Porto Seguro, a concorrencia é pautada pela oferta de preços baixos e o valor para o cliente é entregue quando se oferece um produto simples, sem muitos serviços suplementares que tornam possível o preço baixo. Dessa forma, a relação de valor para o cliente proposta por Kotler e Keller (2012) também é equilibrada visto que, mesmo com a diminuição relativa do benefício total para o cliente em relação ao produto oferecido pela Porto, visto que ainda mantém a boa qualidade, o custo total é significativamente reduzido, resultando numa boa relação de custo-benefício, em alinhamento com o proposto por Azevedo e Mnardegan Jr (2009) a respeito da precipitação de serviços destinados à classe média brasileira.

4.3.2.5 Atividades de Promoção

As características das estratégias de comunicação das empresas de seguros em geral são reflexo da sua estrutura de canais de distribuição regulamentada de corretores de seguros. Como eles são o principal ponto de contato entre o cliente e o seguro, a comunicação da seguradora é bastante focada nos corretores, que possuem papel influenciador significativo na decisão do cliente final pela escolha e adesão ao seguro.

Dessa forma, a comunicação boca-a-boca, do corretor de seguros para o cliente, se torna ferramenta fundamental para a operação do Grupo Porto Seguro. Essa forma de comunicação tangibiliza o serviço, ao passo que a indicação é endossada pela credibilidade do corretor, como proposto por Lovelock & Wirtz (2006) e Hoffman *et al.* (2010). Além disso, utilizando a expertise e influencia do corretor, os desafios à comunicação de serviços propostos por Mittal (1999) são significantemente minimizados.

Ao analisarmos as atividades de promoção da Porto Seguro, temos que as principais formas de comunicação são por meio de propagandas e por meio do corretor. As propagandas, segundo o entrevistado são feitas somente quando há alguma inovação ou novidade no serviço oferecido e acontecem de forma semestral, em forma de propaganda de televisão ou em rádios e revistas dependendo da importância e impacto da mensagem a ser transmitida. A comunicação boca-a-boca do corretor com o cliente é estimulada através do marketing que pode ser considerado interno, feito por meio de um bom relacionamento, abertura e estrutura de incentivos com os corretores para que ele indique a Porto Seguro.

Assim, à luz do triângulo de comunicação em marketing de serviços proposto por Zeithaml e Birtner (2014) temos que a comunicação entre a empresa e os clientes da Porto Seguro é feita por meio da modalidade de marketing externo de propaganda tanto na televisão como em rádio e revistas. A relação de clientes e funcionários, que no caso da Porto Seguro podem ser considerados os corretores que, embora externos à organização representam o principal canal com o cliente, é feita por meio do marketing interativo composto pelo boca-a-boca e indicação de seguros do corretor. Finalmente, o marketing interno é feito entre a empresa e os corretores, mantendo-se um bom relacionamento e valorizando o seu trabalho.

A comunicação da Azul Seguros atualmente, depende, exclusivamente da comunicação boca-a-boca do corretor para o cliente. Isso acontece, pois a empresa não investe em formas de comunicação direta para o consumidor e sim, num incentivo ao corretor de, ao oferecer produtos da Porto Seguro, mostrar o produto da Azul Seguros como alternativa mais barata para o perfil de cliente que não pode ou não deseja pagar um preço alto pela Porto Seguro e não vê valor nos serviços suplementares e benefícios oferecidos por ela.

Assim, a mensagem de um produto acessível e de qualidade oferecido pelos corretores como alternativa à Porto Seguro, faz da Azul Seguros uma opção, alinhado com o afirmado por Fletcher e Melewar (2001). Além disso, Azevedo & Mnardegan Jr. (2009) afirmam que o público da classe média valoriza a opinião de outras pessoas para decisão de compra, justificando também a escolha do papel da comunicação boca-a-boca entre o corretor e o cliente desse segmento.

4.3.2.6 Atividades de Praça

O serviço oferecido pelo Grupo Porto Seguro, por sua natureza altamente intangível molda as atividades de Praça desse serviço, dividida em evidência física e canais de distribuição, conforme abordagem adotada com base em adaptação no conjunto das abordagens propostas por Campomar & Ikeda (2006), Kotler & Keller (2012) e Gordon (2012).

Em termos de evidência física, a natureza altamente intangível do serviço faz com que não haja um local específico para a prestação do serviço principal. Dessa forma, as evidências físicas tanto da Porto Seguro, quanto da Azul Seguros são os guinchos, que são os mesmos para ambas as empresas e o Centro Automotivo, que atendem a ambas as empresas prestando serviço de vistoria prévia, sendo um importante ponto de contato do cliente com a seguradora. Porém, o acesso a alguns serviços prestados por esse centro, como troca de lâmpada queimada, por exemplo, só é dado ao cliente Porto Seguro que possui serviços suplementares e benefícios que o cliente Azul Seguros não possui.

Tomando como base uma adaptação do modelo *servicescape* proposto por Bitner (1992) embora não exista um local fixo para prestação do serviço principal na figura, por exemplo, de uma loja ou estabelecimento físico, temos que o uso de símbolos, sinais e objetos emprestam caráter e individualidade tangibilizando o posicionamento da empresa, como é o caso, por exemplo, do lanche oferecido ao cliente pelo serviço de guincho da Porto Seguro refletindo sua preocupação com o bem estar do cliente e seu posicionamento premium. A Azul Seguros não possui esse lanche, refletindo seu posicionamento econômico.

Em termos de canais de distribuição, temos que, tanto para a Porto Seguro quanto para a Azul Seguros, o principal canal de distribuição é representado pelos corretores, já que o mercado é regulamentado, ou seja, a venda do seguro é feita obrigatoriamente por um corretor. O entrevistado salienta que algumas seguradoras optam por abrir uma corretora e realizar a venda direta ao cliente, mas o Grupo Porto Seguro preza por uma preservação do

corretor, tendo uma boa relação com todos os tamanhos de corretoras, dado seu poder de influencia na decisão do cliente final.

Tomando como base o método de entrega de serviço proposto por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) temos que a natureza da interação entre o cliente e organização no momento da prestação de serviço, especificamente de guincho, é de que a organização de serviços vai até o cliente, com disponibilidade em vários locais já que é feita por um veiculo. Como o serviço é o mesmo tanto para a Porto Seguro quanto para a Azul Seguros não temos diferenças entre as duas nesse ponto.

4.3.2.7 Impacto da crise econômica nas atividades de marketing da marca desenvolvida para a classe média

Segundo o entrevistado, o principal efeito da crise econômica para o Grupo se deu na diminuição considerável observada nos resultados da Porto Seguro, que possui preço alto e posicionamento premium. Houve uma queda nos clientes que optaram pelo seguro da empresa fazendo com que os resultados fossem bem baixos e em alguns períodos até negativos.

Em contrapartida, o Grupo verificou um movimento de migração de clientes anteriormente da empresa Porto Seguro para a Azul Seguros, fazendo com que os resultados do Grupo fossem compensados por seus bons resultados. Isso pode ser justificado pelo fato da Azul Seguros oferecer a mesma qualidade do serviço principal da Porto Seguro, com estruturas compartilhadas e isso ser comunicado pelo corretor, que é quem apresenta as alternativas

4.4 Análise Comparativa dos Casos

A partir das análises individuais dos casos apresentadas nos tópicos 4.1, 4.2 e 4.3, foi possível comparar as informações obtidas em cada caso, com a teoria desenvolvida e apresentada no referencial teórico.

A análise comparativa do casos aborda as convergências e divergências entre os casos analisados e a teoria. Dessa forma, aborda-se os seguintes tópicos para análise comparativa e cumprimento do objetivo do presente estudo, de identificar e analisar as diferenças e semelhanças nas atividades de marketing de serviços de empresas que criaram e adaptaram sua oferta por meio de novas marcas para atender à ascensão do poder de compra das classes C e D em relação às suas marcas já existentes: segmentação e posicionamento, desenvolvimento de novas marcas para um nível mais baixo, atividades de produto, atividades de preço, atividades de promoção, atividades de praça e impacto da crise econômica nas atividades de marketing das marcas desenvolvidas para a classe média.

4.4.1 Segmentação e Posicionamento

As principais bases de segmentação utilizadas pelas empresas de serviços que criaram e adaptaram sua oferta por meio de novas marcas para atender à ascensão do poder de compra das classes C e D são as demográficas com base, principalmente em renda. Assim, temos que a oferta original da empresa que criou uma nova marca/produto para a classe média tem como segmento-alvo, principalmente a classe A. Para a marca desenvolvida para a classe média, o segmento-alvo é a classe C.

Em termos de posicionamento, podemos notar que o posicionamento das marcas originais das empresas possui em comum a característica de ser *premium* e completa, ou seja, oferecer um pacote de benefícios ao cliente e não só um serviço simples. Já o posicionamento das marcas destinadas à classe média, o posicionamento é de serviço simplificado porém dinâmico e de qualidade, com preços baixos, resultando numa boa relação de custo benefício.

O Quadro 8 apresenta as principais análises sobre segmentação e posicionamento de cada caso analisado.

Quadro 8 - Principais análises sobre segmentação e posicionamento

(continua)

Segmentação e Posicionamento	
Teoria sobre Segmentação e Posicionamento	• Segmentação é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que provavelmente, exibirão comportamento de compra similar; • Não é possível que uma empresa atenda a todos os consumidores de um mercado; • Existem diversas formas de se dividir o mercado por meio da segmentação, de acordo com bases de segmentação, sempre identificando comportamento de compra homogêneos dentro de um segmento e heterogêneos entre segmentos; • Posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo; • Os pontos de diferença são as associações fortes, favoráveis e exclusivas com a marca que não são comparáveis com os da marca da concorrência; • As associações às quais a empresa deseja que o consumidor faça à sua marca, não necessariamente exclusivas a ela, mas que definem sua imagem na mente do consumidor são definidas pelos pontos de paridade;
Grupo Fleury	• As principais bases do processo de segmentação do Grupo Fleury são a demográfica, geográfica e por plano de saúde; • O Fleury, principal marca do grupo, tem como segmento-alvo indivíduos pertencentes à classe econômica A, que possuem planos de saúde premium que trabalham e/ou moram em bairros nobres; • A marca a+ tem como indivíduos das classes B e C, que possuam plano de saúde intermediários e de saúde, os intermediários que trabalhem em bairros nobres e/ou residam em bairros intermediários; • A declaração de posicionamento da marca premium Fleury é a de provedor premium de soluções completas, integradas, individualizadas e personalizadas de saúde e bem-estar com excelência, acolhimento e sustentabilidade; • O posicionamento da marca a+, voltada para a classe média é de ser a melhor opção em medicina diagnóstica para todos os planos de saúde que não aceitam Fleury, com uma proposta de atendimento acolhedora, moderna e descomplicada.

Quadro 8 - Principais análises sobre segmentação e posicionamento

(conclusão)

Grupo Bio Ritmo	• As bases utilizadas para segmentação das marcas do Grupo Bio Ritmo são geográficas, demográficas e psicográficas; • A Bio Ritmo, marca original do Grupo, tem como segmento-alvo indivíduos pertencentes à classe econômica A, residentes ou que trabalham em bairros nobres e que procuram acompanhamento profissional e diversidade de aulas inclusos na sua academia; • A Smart Fit tem como segmento-alvo indivíduos pertencentes às classes B e C, que buscam um processo rápido, eficiente e sem muitos serviços extras numa academia; • O posicionamento da Bio Ritmo é a de oferecer um serviço premium e completo de atividade física, a um preço justo; • A declaração de posicionamento da Smart Fit é de possibilitar acesso ao maior número de pessoas à atividade física de qualidade de forma inteligente, rápida e dinâmica.
Grupo Porto Seguro	• As bases de segmentação utilizadas pelas empresas analisadas do Grupo Seguro são a demográfica e a comportamental; • A Porto Seguro, principal empresa do grupo tem como público-alvo, indivíduos que pertençam a classe A e B e que valorizem estar amparado por uma série de benefícios além do seguro em si; • A Azul seguros tem como segmento-alvo indivíduos das classes B e C, que procurem um seguro de qualidade e o mais simples possível, com preço baixo. • O posicionamento da Porto Seguro é de seguro premium que oferece uma solução completa e muitos benefícios que vão além do seguro em si, com nível de preço condizente; • O posicionamento da Azul Seguros é de produto simplificado com preço competitivo e alta qualidade.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas fontes de evidencia consultadas e nos autores Toledo & Hemzo (1991), Weinstein (1995), Ries & Trout (2000) e Kotler & Keller (2012).

4.4.3 Desenvolvimento de novas marcas para um nível mais baixo

A decisão de passar a atender um público com exigências inferiores às do público original das empresas de serviços analisadas veio da identificação de uma oportunidade de mercado, motivada principalmente pelo aumento do poder de compra da classe média brasileira, além de razões competitivas, como resposta a movimentos de empresas concorrentes que fizeram o mesmo em alguns casos.

Além disso, a decisão das empresas em criar uma marca nova para atender a esse novo público em detrimento a realizar uma extensão de marca foi motivada, principalmente, para preservar a reputação, credibilidade e posicionamento *premium* das marcas originais. As principais análises sobre o desenvolvimento de novas marcas para um nível mais baixo são apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Principais análises sobre o desenvolvimento de novas marcas para um nível mais baixo

(continua)

Desenvolvimento de novas marcas para um nível mais baixo	
Teoria sobre o desenvolvimento de novas marcas para um nível mais baixo	• A introdução de marca com nível de preço e/ou qualidade diferentes é realizada quando há incentivo suficiente para elevar uma marca a um seleto mercado mais caro ou para trazê-la a um crescente mercado de preços mais baixos; • Quanto maior for a diferença nos níveis de qualidade entre a marca-mãe e a sua extensão de marca, maior será o potencial para a diluição da imagem da marca-mãe; • Acessar um mercado com preços mais baixos representa um risco significativo para a reputação da marca e para os consumidores atuais, pois se sentirão atraídos pela oferta mais barata; • As extensões por meio de preço e qualidade inferiores são perigosas, pois ameaçam a imagem de boa qualidade da marca-mãe original. • As ofertas devem ser claramente separadas e diferentes e dirigidas a segmentos distintos;

Quadro 9 - Principais análises sobre o desenvolvimento de novas marcas para um nível mais baixo

(conclusão)

Grupo Fleury	• A decisão do Grupo em atender um segmento de renda mais baixo do que o original atendido até então, veio motivado pela ascensão econômica da class média brasileira e por razões competitivas, por meio da expansão nacional; • Optou-se por desenvolver uma nova marca, em detrimento de uma extensão de marca por uma preocupação em proteger a marca Fleury de tradição, posicionamento premium e margens altas.
Grupo Bio Ritmo	• A marca Smart Fit surgiu da identificação pela empresa de uma oportunidade de mercado referente ao aumento do poder de compra da classe média brasileira e da inexistência de competição em formatos de academia populares; • O desenvolvimento deu uma nova marca foi a solução encontrada para preservar a reputação e a credibilidade da marca original, com posicionamento premium que poderia ser prejudicada caso ocorresse uma extensão de marca.
Grupo Porto Seguro	• A Azul Seguros é fruto da aquisição da operação de seguros de outra seguradora, com características mais simples do que as oferecidas até então pela Porto; • A aquisição foi motivada por uma oportunidade de aquisição e por uma identificação prévia do Grupo Porto Seguro da necessidade de se oferecer um seguro mais simples, voltado para um público com renda e exigências inferiores ao original da Porto Seguro; • A marca original da aquisição não poderia ser mantida por contrato, mas não se optou por uma extensão de marca da Porto Seguro para evitar os riscos de depreciação da marca e manter o posicionamento *premium.*

Fonte: Elaborado pela autora com base nas fontes de evidencia consultadas e nos autores Sullivan (1990), Keller & Aaker (1992), Dacin & Smith (2004), Aaker (2007), Aaker & Joachimsthaler (2007), Lovelock & Wirtz (2006), Kim & Lavack (2006) e Janiszewski & Osselaer (2000)

4.4.4 Atividades de Produto

O produto como serviço das empresas analisadas é composto por um serviço principal e serviços suplementares. Dessa forma, o serviço principal das marcas originais das empresas que criaram e adaptaram sua oferta por meio de novas marcas para atender à ascensão do

poder de compra da classe média brasileira se mostra semelhante ao das novas marcas, inclusive com mesmo nível de qualidade técnica.

A quantidade, variedade e sofisticação dos serviços suplementares oferecidos pelas marcas *premium* são superiores às da marca voltada para a classe média. Além disso, um pacote de serviços mais completo e personalizado é oferecido pelas marcas premium enquanto o produto da marca voltada para a classe média é simplificado e por isso apresenta uma relação custo-benefício equilibrada. As principais análises sobre as atividades de produto nos casos analisados estão descritos no Quadro 10.

Quadro 10 - Principais análises sobre as atividades de produto

(continua)

Atividades de Produto	
Teoria sobre Produto	• O serviço como produto é formado por um serviço principal e serviços suplementares; • O serviço principal é capaz de solucionar os problemas e necessidades que os clientes procuram; • Os serviços suplementares podem ser realçadores ou facilitadores; • A combinação, quantidade e intensidade de serviços suplementares depende do posicionamento do serviço; • Um dos principais desafios ao atender a classe média está no desenvolvimento de um produto econômico com qualidade.
Grupo Fleury	• O serviço principal da marca Fleury e da marca a+ é basicamente o mesmo e possui mesmo nível de qualidade técnica; • O portfólio de serviços é mais extenso e aprofundado na marca Fleury do que na marca a+; • Em relação à marca a+, a marca Fleury possui maior variedade, intensidade, qualidade e sofisticação de serviços suplementares; • A personalização de serviço é maior na marca Fleury, enquanto a marca a+ apresenta maior produtividade.

Quadro 10 - Principais análises sobre as atividades de produto

(conclusão)

Grupo Bio Ritmo	• O serviço principal da marca Bio Rimo e da marca Smart Fit é o mesmo, com mesmo nível de qualidade dos aparelhos; • A quantidade e variedade de serviços suplementares é superior na marca Bio Ritmo em relação à Smart Fit. • A marca Bio Ritmo oferece um pacote completo como parte de sua mensalidade, oferecendo serviços suplementares e benefícios embutidos no plano; • A Smart Fit oferece um serviço simplificado e inteligente, sem serviços extras com boa relação custo benefício.
Grupo Porto Seguro	• O serviço principal da Porto Seguro e da Azul Seguros é o mesmo; • A área técnica da Porto Seguro e Azul Seguros é compartilhada e, por isso possui mesma qualidade técnica • A Porto Seguro oferece uma grande quantidade e variedade de serviços suplementares em forma de serviços e benefícios; • A Azul Seguros oferece um produto mais simples, com menos serviços e benefícios incluídos e preços mais baixos em relação à Porto Seguro.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas fontes de evidencia consultadas e nos autores Grönroos (1995), Prahalad (2005), Azevedo & Mardegan Jr. (2009), Lovelock, Wirtz & Hemzo (2011)

4.4.5 Atividades de Preço

A estrutura de custos das marcas marcas originais das empresas que criaram novas marcas para atender à classe média brasileira é alta, visto que são posicionadas como premium e oferecem um serviço com muitos serviços suplementares e benefícios. A estrutura de custos das marcas destinadas à classe média tem uma estrutura de custos enxuta, o que permite a prática de preços mais baixos.

Como reflexo do posicionamento *premium* e da natureza de sua concorrência, as marcas posicionadas para públicos com maior poder aquisitivo praticam preços altos. Pelo posicionamento econômico e concorrentes que competem por preço, o preço praticado pelas empresas que tem a classe média como segmento-alvo é baixo e menor do que o das marcas *premium*.

A relação de valor para o cliente como resultado dos benefícios menos os custos é alta nas marcas premium por meio da oferta de serviços suplementares e benefícios suplementares que compensem o preço alto praticado num resultado positivo. A relação de valor para a marca voltada à classe média reflete uma boa relação custo-benefício, com preços baixos e benefícios simples, porém de qualidade. Os principais analises sobre as atividades de preço estão resumidos no Quadro 11

Quadro 11 - Principais análises sobre as atividades de preço

(continua)

Atividades de Preço	
Teoria sobre Preço	• Clientes de serviços tendem mais a usar o preço como indicador de qualidade; • O preço por pacote é mais eficaz num contexto de serviços; • A determinação de preços em serviços é como um tripé formado pelos custos para o fornecedor, a concorrência e o valor para o cliente; • O valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas; • Muitas organizações de serviços utilizam sistemas de gerenciamento de custo por atividade (ABC - *activity-based costing*), que reconhecem as atividades que dão suporte direto ou indireto à produção, ao marketing e à entrega de bens e serviços. • O desafio da precificação para produtos destinados à classe média é entregar uma boa relação custo/benefício.

Quadro 11 - Principais análises sobre as atividades de preço

(continua)

Grupo Fleury	• A precificação praticada pelo Grupo Fleury é baseada no custo por atividade, utilizando a abordagem de custeio ABC. • Como dispõe de estruturas operacionais compartilhadas, o grupo incorre em economias de escala; • Como reflexo da sua oferta de produto, a estrutura de custos da marca Fleury é alta; • Por sua característica descomplicada, de processos eficientes e alta produtividade na prestação de serviços a marca a+ apresenta estrutura de custos mais baixa em relação à marca Fleury; • Como a forma de pagamento principal dos serviços do Grupo Fleury é por meio do uso do plano de saúde do cliente, o preço monetário acaba não sendo de conhecimento do cliente mas é refletido pela qualidade do plano aceita; • O preço da marca Fleury é consideravelmente superior ao praticado pela marca a+, assim como os planos aceitos pela marca Fleury são *premium* e os pela marca a+ são intermediários; • O valor entregue ao cliente da marca Fleury é resultado de benefícios totais altos para o cliente que compensam o preço *premium* que reflete seu posicionamento; • O valor para o cliente da marca a+ é resultado de benefícios mais baixo em relação aos da marca Fleury, mas com qualidade e preços bastante inferiores, resultando numa boa relação custo-benefício.

Quadro 11 - Principais análises sobre as atividades de preço

(continua)

Grupo Bio Ritmo	• A precificação dos serviços oferecidos pelas marcas do Grupo Bio Rimo é feita por meio dos planos oferecidos; • A marca Bio Ritmo possui estrutura de custos alta como reflexo de sua oferta completa, com muitos serviços suplementares inclusos no pacote do plano; • O preço praticado pela Bio Ritmo é alinhado com seu posicionamento *premium* e sua concorrência; • O valor para o cliente é reflexo de uma oferta alta de benefícios em forma de serviços suplementares que compensam o preço alto, resultando numa relação de valor positiva; • A estrutura de custos da marca Smart Fit é baixa, ao passo que não possui o custo com pessoal; • O preço praticado pela Smart Fit é alinhado com seu posicionamento popular e econômico; • O valor para o cliente é o resultado de um produto simples, porém com qualidade e preços baixos, resultando numa boa relação custo benefício; • Há segmentação de preços por localidade na marca Bio Ritmo, sendo que os locais mais nobres são mais caros, como reflexo da concorrência e na Smart Fit o preço é o mesmo para qualquer unidade.

Quadro 11 - Principais análises sobre as atividades de preço

(conclusão)

Grupo Porto Seguro	• A precificação dos serviços oferecidos pelo Grupo Porto Seguro depende do perfil do cliente e do risco que ele representa para a companhia; • Como reflexo de sua oferta de produto com serviços e benefícios em forma de serviços suplementares, a estrutura de custos da Porto Seguro é alta; • O preço praticado pela Porto é *premium*, alinhado com seu posicionamento e concorrência; • O valor para o cliente é resultado de uma oferta alta de benefícios que minimizam custos de tempo, psicológicos e de energia física, fazendo com que o alto custo monetário compense e resulte numa relação de valor alta; • A estrutura de custos da Azul Seguros é baixa, por seu produto simples e sem muitos serviços suplementares; • O preço praticado pela Azul Seguros é posicionado como econômico, alinhado com a concorrência; • O valor para o cliente é resultado de benefícios básicos com boa qualidade e custo monetário baixo, resultando numa boa relação custo-benefício.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas fontes de evidencia consultadas e nos autores Lovelock & Wirtz (2006), Azevedo & Mardegan Jr. (2009), Hoffman *et al.* (2010) e Kotler & Keller (2012)

4.4.6 Atividades de Promoção

A comunicação das marcas voltadas para a classe média é bastante pautada no uso de ferramentas que promovam a interatividade entre a empresa e o cliente e tornem o serviço mais tangível para o cliente, utilizando principalmente, a opinião de profissionais ou pessoa de referência para transmitir credibilidade à marca. O uso de mídias sociais é bastante presente na comunicação voltada para a classe média, muito pautada nessa tangibilização do serviço por meio de associações, experiências de outras pessoas e especialistas.

A promoção dos Grupos é bastante relacionada à promoção da marca mais premium, aumentando seu valor de marca e buscando promover associações positivas com ela, sendo que o investimento em comunicação dessas marcas se mostra consideravelmente superior aos da marca voltada para a classe média, de acordo com o apresentado pela maioria dos casos analisados. O Quadro 12 resume as principais análises sobre as atividades de promoção vistas nos casos.

Quadro 12 - Principais análises sobre as atividades de promoção

(continua)

Atividades de Promoção	
Teoria sobre Promoção	• A comunicação em marketing de serviços pode ser ilustrada por um triângulo composto por marketing externo, marketing interativo e marketing interno; • As atividades de comunicação minimizam a intangibilidade e trazem maior credibilidade aos serviços; • A opinião de outras pessoas é muito importante para o público da classe média brasileira; • Mensagens que reiterem a disponibilidade e acessibilidade são adequadas para a comunicação da marca destinada à classe média brasileira; • A diversificação de canais de comunicação é importante para este público.

Quadro 12 - Principais análises sobre as atividades de promoção

(continua)

Grupo Fleury	• A comunicação do Grupo Fleury é restrita por conta da natureza de seu serviço relacionado à saúde; • As atividades de comunicação da marca Fleury, funcionam como relações públicas para fortalecer e ativar produtos e serviços aos consumidores e são pautadas principalmente em marketing externo, por meio de eventos à comunidade médica e interativo, com o uso de mídias socias; • A principal forma de comunicação da marca a+ está baseada no marketing interativo e uso de mídias sociais, sendo adequada ao seu público-alvo e utilizando esses canais para tangibilizar e trazer credibilidade ao serviço por meio da opinião de um profissional de saúde. • O investimento para comunicação da marca Fleury é consideravelmente maior que o da marca a+; • As campanhas que comemoram os 90 anos do Grupo Fleury promovem a marca Fleury em televisão, jornais, internet e revistas.

Quadro 12 - Principais análises sobre as atividades de promoção

(continua)

Grupo Bio Ritmo	• O mercado de academias não investe muito em propaganda; • A principal forma de comunicação do Grupo Bio Ritmo, em suas duas marcas é o uso de mídias sociais, principalmente Facebook e Youtube e no ponto de venda. • Para a Bio Ritmo, as mídias sociais servem para promover treinos, aulas, descrição e horários, além de dicas de alimentação e outros assuntos que remetam a vida saudável, tangibilizando o serviço da academia; • Para a Smart Fit, o uso das mídias sociais é mais no sentido de promover assuntos relacionados ao esporte, abertura de unidades e alimentação, mais uma vez para tangibilizar o serviço; • A Smart Fit fez uma ação de merchandising com o programa de televisão Big Brother Brasil 16, que tem público-alvo semelhante ao da marca, de modo que a academia que os participantes da casa usavam tinha marca Smart Fit e todos os participantes ganharam planos Black da marca, utilizando a experiência de outras pessoas como forma de tangibilizar o serviço.

Quadro 12 - Principais análises sobre as atividades de promoção

(conclusão)

Grupo Porto Seguro	• A estrutura de comunicação do Grupo Porto Seguro é reflexo da regulamentação de seus canais de distribuição que prevê venda exclusiva por corretores de seguros; • O boca-a-boca é a mais poderosa ferramenta da comunicação para o Grupo, uma vez que o principal ponto de contato entre a empresa e o cliente é o corretor, que por sua vez exerce influência considerável na escolha do cliente; • Para a marca Porto Seguro, as ferramentas de comunicação utilizadas incluem marketing externo, por meio da propaganda, pelo menos uma vez por semestre mostrando alguma novidade de produto e o marketing interativo do boca-a-boca, que é conseguido por meio de um bom relacionamento e incentivos ao corretor; • A comunicação da Azul Seguro depende, exclusivamente da comunicação boca-a-boca pelo cliente e é feita como consequência da oferta do corretor ao cliente de produtos da Porto Seguro, mostrando a Azul Seguros como alternativa econômica do mesmo grupo, motivado pelos incentivos que recebe para a Porto Seguro; • O investimento em comunicação da Porto Seguro é significantemente maior que o da Azul Seguros; • A comunicação boca-a-boca é especialmente importante para a marca Azul Seguros que, pelo baixo investimento em comunicação muitas vezes não é conhecida e a tangibiliza, aumentando sua credibilidade por meio da opinião de um profissional, na figura do corretor.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas fontes de evidencia consultadas e nos autores Fletcher & Melawar (2001), Lovelock & Wirtz (2006), Azevedo e Mardegan Jr. (2009),Hoffman et al. (2010) e Zeithaml & Bitner (2014)

4.4.7 Atividades de Praça

Em termos de evidência física, podemos verificar através da análise conjunta dos casos que as marcas *premium* possuem objetos, decoração, layout e mobília que refletem seu posicionamento premium. As marcas voltadas para a classe média que apresentam evidência física, por sua vez, refletem o posicionamento eficiente e de bom custo-benefício de seus serviços, com layouts que facilitem a agilidade e alta produtividade, alinhados com seu posicionamento.

Os canais de distribuição das marcas premium, quando possuem locais físicos, estão localizados em bairros nobres, de acordo com o seu público-alvo e posicionamento. As marcas voltadas para a classe média tem a facilidade de acesso como ponto principal e são mais permissíveis em termos de localização. A proximidade ao transporte público também parece ser importante para essas marcas. Um resumo da análises de atividades de praça é apresentado pelo Quadro 13.

Quadro 13 - Principais análises sobre as atividades de praça

(continua)

Atividades de Praça	
Teoria sobre Praça	• A análise de praça é realizada com base na evidência física e nos canais de distribuição; • Os elementos presentes na interação de serviços, além de comunicarem tangivelmente o posicionamento da marca, são um indicador de qualidade do serviço para os clientes; • O espaço físico deve ser projetado para facilitar a interação social entre o prestador de serviços e o cliente; • A entrega de serviços é feita de acordo com a natureza de interação entre o cliente e a organização; • A conveniência é fator importante para determinação da localização, que deve refletir o posicionamento da empresa; • Para a classe média brasileira, a facilidade de acesso e a localização próxima ao transporte público são fatores importantes.

Quadro 13 - Principais análises sobre as atividades de praça

(continua)

Grupo Fleury	• Em termos de evidência física, temos que as unidades da marca Fleury possuem design moderno e luxuoso, com mobília italiana e infraestrutura de primeira linha, refletindo seu posicionamento premium; • As unidades da marca a+ possuem layout que favorecem a eficiência na prestação de serviços mais do que a decoração, possibilitando um fluxo contínuo e inteligente, alinhado com o posicionamento da marca; • Em termos de canais de distribuição temos que a interação de serviço da marca Fleury se dá tanto com o cliente vindo para a empresa quanto pela empresa indo para os clientes, em vários locais, tanto pelas unidades quanto pela possibilidade de coleta domiciliar. • As unidades Fleury tem seus locais definidos com base na conveniência e a localização em bairros nobres tanto residenciais quanto comerciais; • A interação de serviço da marca a+ é tal que o cliente vai até a organização em múltiplos locais, que são as diversas unidades; • A localização das unidades da marca a+ é definida em bairros nobres comerciais e bairros mais simples residenciais sendo mais permissiva por conta de seu público-alvo; • As unidades a+ estão localizadas próximas ao transporte público.
Grupo Bio Ritmo	• Em termos de evidência física a marca Bio Ritmo investe em design e decoração modernos, principalmente em suas unidades Gold e Platinum que possuem design diferenciado e mais elaborado; • As unidades da Smart Fit possuem design padrão e grande quantidade de aparelhos, com layout que favorece o autosserviço, alinhado com a proposta de valor da marca; • A qualidade dos aparelhos é alta e é a mesma para ambas as marcas; • Em termos de canais de distribuição, nas duas marcas a interação se dá pelo cliente indo até o local de serviço em uma ou várias localidades, visto que ambas as marcas oferecem planos que dão acesso a somente uma ou várias unidades; • A localização das unidades da Bio Ritmo, é em bairros nobres tanto comerciais quanto residenciais, refletindo seu posicionamento *premium*; • As unidades Smart Fit, devido ao seu posicionamento de acessibilidade e alta capilaridade são localizadas numa grande variedade de bairros e cidades; • Muitas unidades Smart Fit são próximas do transporte público.

Quadro 13 - Principais análises sobre as atividades de praça

(conclusão)

Grupo Porto Seguro	• O serviço oferecido pelo Grupo Porto Seguro tem natureza altamente intangível, o que faz com que não haja um local físico específico para a prestação de serviço; • Tanto para a Porto Seguro quanto para a Azul Seguros, a evidência física é composta pelos guinchos que são compartilhados entre as duas e de alta qualidade e pelo Centro Automotivo, que também é compartilhado prestando serviço de vistoria prévia. • O seguro da Porto Seguro inclui acesso ao Centro Automotivo para outros serviços e o da Azul Seguros não inclui este acesso, requerendo pagamento extra; • O canal de distribuição tanto da Porto Seguro quanto da Azul Seguros é o corretor de seguros.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas fontes de evidencia consultadas e nos autores Bitner (1992), Campomar & Ikeda (2006), Azevedo & Mnardegan (2009), Hoffman et al. (2010), Lovelock, Wirtz & Hemzo (2011), Kotler & Keller (2012), Gordon (2012)

4.4.8 Impacto da crise econômica nas atividades de marketing das marcas desenvolvidas para a classe média

De modo geral, podemos observar que a crise econômica tem causado uma migracao de clientes da marca premium para a marca destinada à classe média, principalmente por apresentarem qualidade boa num nível de preço consideravelmente mais baixo, por meio de serviços simplificados. O Quadro 14 resume as analises sobre o impacto da crise econômica nas atividades de marketing das marcas desenvolvidas para a classe média.

Quadro 14 - Principais análises sobre o impacto da crise econômica nas atividades de marketing das marcas desenvolvidas para a classe média

(continua)

Impacto da crise econômica nas atividades de marketing das marcas desenvolvidas para a classe média	
Teoria sobre o impacto da crise econômica nas atividades de marketing das marcas desenvolvidas para a classe média	• Houve mudança de estratégia de compra dos consumidores da classe média, com corte de gastos; • Os consumidores da classe média brasileira passaram a buscar e migrar para alternativas de produtos e serviços mais baratos com a crise econômica; • Houve uma queda no número de usuários de planos de saúde tanto empresariais como reflexo do aumento do desemprego; • As marcas mais econômicas se tornam importantes instrumentos das empresas para lidar com a crise econômica, com produtos e serviços mais simples e menor número de serviços suplementares; • O produto mais econômico deve refletir a mesma qualidade, com menos serviços suplementares e preço inferior. • A comunicação passa a enfatizar a boa relação custo/benefício dos produtos mais econômicos
Grupo Fleury	• Como reflexo da perda ou diminuição do plano de saúde dos clientes da marca Fleury, houve uma migração desses clientes para a marca a+, destinada à classe média brasileira; • O Grupo Fleury como um todo não está percebendo uma perda significativa de clientes, tendo resultados positivos em sua operação; • Muitos clientes anteciparam seus exames anuais, como reflexo da incerteza de emprego, para que pudessem aproveitar o plano de saúde da empresa.
Grupo Bio Ritmo	• A marca Bio Ritmo tem percebido uma migração de clientes de sua principal concorrente, *Bodytech* que possui preço mais alto; • Houve crescimento positivo em ambas as marcas do Grupo, porém com ritmo menos acelerado em relação a períodos de estabilidade econômica; • A marca Smart Fit, em alinhamento com sua proposta de alta capilaridade, tem aproveitado o período de crise econômica para realizar sua expansão física em novas áreas, já que o preço dos imóveis está mais atrativo em relação a períodos pré-crise.

Quadro 14 - Principais análises sobre as atividades de praça

(conclusão)

Grupo Porto Seguro	• Houve uma diminuição considerável observada nos resultados da empresa Porto Seguro, que possui preço alto e posicionamento *premium*; • O Grupo percebeu um movimento de migração de clientes da empresa Porto Seguro para a Azul Seguros, fazendo com que os resultados do Grupo fossem positivos como resultado dessa compensação; • Essa migração pode ser justificada pela Azul Seguros oferecer a mesma qualidade do serviço principal da Porto Seguro, com estruturas compartilhadas e preço mais baixo e isso ser comunicado pelo corretor de seguros.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas fontes de evidencia consultadas e em SPC Brasil (2016), Boa Vista SCPC (2016), Elias (2016), IESS (2016), Ang, Leong e Kotler (2000) e Figueiredo (2013)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como problema de pesquisa a seguinte pergunta: como as empresas de serviços criaram e adaptaram suas atividades de marketing para atender à ascenção do poder de compra da classe média brasileira, especificamente por meio de novas marcas? Assim, desenvolveu-se o objetivo de identificar e analisar as diferenças e semelhanças nas atividades de marketing de serviços de empresas que criaram e adaptaram sua oferta por meio de novas marcas para atender à ascensão do poder de compra da classe média brasileira em relação às suas marcas já existentes.

Para responder o problema de pesquisa e cumprir o objetivo proposto, primeiramente buscou definir-se quem é a classe média brasileira tratada pelo presente estudo, à luz dos diversos critérios de classificação disponíveis e suas características. A partir dessa definição, a revisão teórica abordou temas de marketing de serviços: segmentação, posicionamento, as diferenças entre bens e serviços, o composto de marketing aplicado a serviços, noções sobre o desenvolvimento de uma marca para um nível mais baixo e a aplicação do marketing de serviços à classe média brasileira, finalizando com os efeitos da crise econômica nas estratégias das empresas que desenvolveram novas marcas para atender esse público. Não foram encontrados trabalhos na literatura nacional que abordassem diretamente o tema da pesquisa e essa foi a motivação da realização da pesquisa de campo e da escolha do método utilizado.

Assim, determinou-se que a metodologia para a pesquisa de campo foi o estudo de caso, pois a estratégia escolhida permite uma análise exploratória englobando diferentes características de modo comparativo, de forma que foi possível observar pontos convergentes e divergentes entre as unidades de análise e a revisão teórica apresentada. As unidades de análise escolhidas foram o Grupo Fleury, com as marcas Fleury Medicina e Saúde e a+ Medicina Diagnóstica, o Grupo Bio Ritmo, com as marcas Bio Ritmo e Smart Fit e o Grupo Porto Seguro, com a Porto Seguro e a Azul Seguros. A coleta de dados foi realizada através de quatro entrevistas totalizando cinco horas e meia de gravação, além das observações realizadas nas visitas aos locais de prestação de serviço.

Após a coleta de dados, a análise dos casos foi feita, primeiramente, de forma individual, fazendo uma comparação com o observado na pesquisa de campo com o a revisão teórica. Em seguida, os casos foram comparados entre si, verificando os principais pontos de convergência e divergência. Assim, os resultados das análises serviram para que se verificasse empiricamente o sugerido na literatura.

5.1 Conclusões

Os principais resultados encontrados demonstraram que o processo de segmentação aplicado nas empresas de serviços que criaram e adaptaram sua oferta por meio de novas marcas para atender à ascensão do poder de compra da classe média é feito com base, principalmente na abordagem demográfica em renda, sendo que as marcas originais das empresas analisadas voltadas para um segmento com maior poder aquisitivo abordam principalmente a classe econômica A e tem posicionamento de serviço *premium* e completo. As marcas desenvolvidas para a classe média, como esperado, tem como principal segmento alvo a classe C, posicionadas como serviço econômico, eficiente e de boa relação custo-benefício.

A decisão de passar a atender o público da classe média, de renda inferior ao público já atendido pelas empresas por meio de novas marcas e não extensões de marca foi motivado, principalmente para preservar a reputação, credibilidade e posicionamento *premium* das marcas originais. Em termos de produto, a adaptação da oferta das empresas que criaram novas marcas para atender a classe média em ascensão econômica se deu, principalmente, na diferenciação da quantidade, variedade e sofisticação dos serviços suplementares oferecidos para a marca mais econômica serem inferiores em relação à marca original *premium.* No entanto, observou-se que para o serviço principal, o nível de qualidade técnica é semelhante entre as duas ofertas.

A estrutura de custos das marcas voltada para a classe média se mostrou inferior à das marcas premium, resultando num preço consideravelmente mais baixo. Com mesmo nível de

qualidade técnica do serviço principal entre as duas ofertas e preço mais baixo da marca voltada para a classe média, esta parece entregar uma boa relação custo-benefício em seu valor, mesmo com produto mais simples. Os aspectos de promoção da marca voltada para a classe média se mostram de menor atenção e investimento por parte da empresa, sendo mais focados em associações e valor de marca para a marca original. No entanto, quando ocorrem, as ações de comunicação são feitas, principalmente em redes sociais e utilizando conceitos que tangibilizem a marca para o público-alvo, utilizando experiências de outros clientes e/ou pessoas conhecidas.

Nos aspectos analisados de praça, temos que as evidências físicas das marca s desenvolvidas para a classe média refletem o posicionamento econômico, eficiente e de bom custo-benefício, com layouts que favorecem a alta produtividade e agilidade. Em termos de canais de distribuição, a facilidade de acesso, localização conveniente e próxima a transporte público moldam a oferta das marcas voltadas para a classe média.

Finalmente, os efeitos da crise econômica percebidos pelas empresas que criaram marcas para a classe média envolvem a migração de clientes da marca premium para a marca mais econômica, principalmente motivados pela boa relação custo-benefício conseguida por meio da um nível semelhante de qualidade técnica do serviço principal e uma oferta mais simples de serviço total, minimizando a estrutura de custos necessária e, por isso, possibilitando a prática de um nível de preços baixo, muito atrativo em períodos de crise.

5.2 Limitações do estudo

As limitações relacionadas ao presente estudo envolvem, num primeiro momento, a não identificação de uma quantidade de trabalhos acadêmicos significantes que abordassem diretamente o tema desenvolvido. Além disso, outra limitação destacada diz respeito ao método utilizado, uma vez que os resultados obtidos por sua aplicação não podem ser generalizados para outras empresas, restringindo o resultado encontrado somente às unidades de análise escolhidas.

Ainda sobre o método, há uma limitação no que se refere à presença da interpretação da autora na analise dos dados, representando um risco de resultado viesado. Por último, o

fato de seleção das entrevistas ter sido feito por possibilidade de acesso e conveniência, os entrevistados possuem um perfil muito parecido de gestores de marketing, representando também um risco de viés das percepções sobre o tema abordado.

5.3 Sugestões para pesquisas futuras

O tema abordado na presente dissertação possui poucos trabalhos na literatura de marketing brasileira, representando uma oportunidade de pesquisas futuras, cujas recomendações da autora são apresentadas a seguir:

- Estudos sobre o comportamento do consumidor da classe média num cenário de serviços;

- Estudos sobre as estratégias das empresas que desenvolveram novas marcas para a classe média no mercado de bens;

- Empresas que desenvolveram uma oferta para a classe média de forma diferente à criação de novas marcas;

- Efeitos da crise econômica em empresas que tem como público principal e original a classe média.

REFERÊNCIAS

Aaker, D. (2007). *Estratégias de portfólio de marcas: criando relevância, diferenciação, energia, influência e clareza.* Porto Alegre: Bookman.

Aaker, D. (2015). *On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas*. Porto Alegre: Bookman.

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2007). *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre: Bookman.

American Marketing Association - AMA. (2013). Recuperado em 12 junho, 2015 de <http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx>.

Ang, S. H., Leong, S. M., & Kotler, P. (2000). The Asian apocalypse: crisis marketing for consumers and businesses. *Long Range Planning*, *33*(1), 97-119.

Assis, E.E. (2007). *O processo de construção de marcas populares: o caso Cônsul*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP, São Paulo, SP, Brasil.

Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa. *Critério de classificação econômica Brasil.* Recuperado em 10 março, 2015 de http://www.abep.org/Servicos/Download.aspx?id=09&p=cb

Austin, J. (1990), Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Technique, The Free Press, New York, NY.

Azevedo, M., & Margedan, E. (2009). O consumidor de baixa renda: entenda a dinâmica de consumo da nova classe média brasileira. *Rio de Janeiro: Campus*.

Barki, E. (2005) *Estratégias de empresas direcionadas para a baixa renda: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.

Barreto, F., Bochi,R., Abramovicz, P. (2002). *Mercado pouco explorado*: descobrindo a classe C. Boston Consulting Group (BCG), 1-32.

Barufi, A.M.B. (2016). Movimento recente de retorno para as classes D e E parece ser conjuntural. *Destaque Depec - Bradesco*, n. 133.

Banco Central do Brasil – BCB. (2014) *Relatório de Economia Bancária e Crédito.*

Baumgartner, J. (1991). Nonmarketing professionals need more than 4Ps. *Marketing News*, *22*, 28.

Bickman, L., & Rog, D. J. (Eds.). (1998). *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* (1a ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *The Journal of Marketing*, 57-71.

Boa Vista Serviço Central de Proteção ao Crédito – Boa Vista SCPC (2016). *Lazer é o primeiro item que o consumidor corta do orçamento em tempos de crise.* Recuperado em 12 maio, 2016 de http://www.boavistaservicos.com.br/noticias/pesquisas/lazer-e-o-primeiro-item-que-o-consumidor-corta-do-orcamento-em-tempos-de-crise/

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. *Marketing of services*, *25*(3), 47-52.

Bonfatti, C. & Fariello, D. (2014). *Serviços ganham espaço nos gastos da nova classe média.*Recuperado em 10 março, 2015 de http://oglobo.globo.com/economia/servicos-ganham-espaco-nos-gastos-da-nova-classe-media-14075907

Boyer, M.A. (1996). Second tier brand – R.I.P. *Supermarket Business,* 51, (3), 69-71.

Branco, D. (2013). *O marketing e os descontos: risco ou desafio?* Recuperado em 25 agosto, 2015 de http://www.briefing.pt/opiniao/19342--o-marketing-e-os-descontos-risco- ou-desafio-.html.

Campomar, M. C. (1984). O sistema de Marketing. São Paulo: Revista Marketing, 18, (131), 43-45.

Campomar, M. C. (1991) Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, 26, (3), 95-97.

Campomar, M. C., & Ikeda, A. A. (2006). *O planejamento de marketing e a confecção de planos*: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva.

Canonico, M. A. (2014) *Antropólogo vê busca por visibilidade e reação desproporcional a 'rolezinhos'*. Recuperado em 10 março, 2015 de: http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2014/01/1399636-antropologo-ve-busca-por-visibilidade-e-reacao-desproporcional-a-rolezinhos.shtml

Carvalho Jr, P. H. (2006). Análise do gasto da união em ações assistenciais ou focalizado na população pobre e em benefícios previdenciários de fortes impactos sociais: 1995-2004. Brasília: IPEA (Texto para Discussão, 1236).

Carvalho, P. (2012). *Dados apontam que ascensão da classe C incomoda consumidores da classe AB*. Recuperado em 10 julho, 2015 de http://economia.ig.com.br/2012-09-12/dados-apontam-que-ascensao-da-classe-c-incomoda-consumidores-da-classe-ab.html

Carvalho, P. (2014). *Como a Smart Fit turbinou a receita do Grupo Bio Ritmo*. Recuperado em 10 julho, 2015 de http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2014/10/como-smart-fit-turbinou-receita-do-grupo-bio-ritmo.html

Castro, M. & Vieira, M. (2013). *Faltam serviços para a classe C.* Recuperado em 10 março, 2015 de http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2013/06/24/internas_economia,411534/faltam-servicos-para-a-classe-c.shtml

Cembranelli, F. (2011). *Por quê o Fleury reuniu 13 laboratórios na marca a+ Medicina Diagnóstica?* Recuperado em 29 maio , 2015 de http://saudebusiness.com/noticias/por-que-o-grupo-fleury-reuniu-13-laboratorios-na-marca-a-medicina-diagnostica/

Centro de Excelência em Varejo da Fundação Getulio Vargas. *Definição de baixa renda*. Recuperado em 23 fevereiro, 2015 de http://cev.fgv.br/node/64.

Centro de Políticas Sociais - Fundação Getúlio Vargas (2011). *Panorama de Evolução da Renda e Classes Econômicas*. Recuperado em 22 abril, 2015 de http://www3.fgv.br/ibrecps/credi3/TEXTO_panorama_evolucao.htm.

Chakravarti, D., MacInnis, D. J., & Nakamoto, K. (1990). Product category perceptions, elaborative processing and brand name extension strategies. *Advances in consumer research*, 17(1), pp.910-916.

Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2007). *Pró Logo: marcas como fator de progresso*. São Paulo: Panda Books.

Chikweche, T., & Fletcher, R. (2012). Revisiting the marketing mix at the bottom of pyramid (BOP): from theoretical considerations to practical realities. *Journal of Consumer Marketing*, *29*(7), 507-520.

Crescitelli, E., & Shimp, T.A. (2012). *Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação*. São Paulo: Cengage.

Creswell, J. W. (1994) *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Oaks, CA: Sage.

Cobra, M. (2012). *Como vender para classe C.* Recuperado em 29 maio, 2015 de www.hbrbr.com.br/materia/como-vender-para-classe-c.

D'Andrea, G., Ring, L. J., Aleman, B. L. & Stengel, A. (2006). Breaking the myths on emerging consumers in retailing. *International Journal of Retailing & Distribution Management*, 34 (9), 674-687.

Dacin, P. A., & Smith, D.C. (1994). The effect of brand portfolio characteristics on consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing Research*, 31 (2), 229-242.

De Angelo, C. F., Luppe, M. R., & Fouto, N. M. M. D. (2010). Racionalidade e Irracionalidade no Processo Decisório de Consumo. *Revista de Negócios*, *15*(1), 77-90.

De Chiara, M. (2010). *Empresas apostam em 2ª marca para classe C.* Recuperado em 29 maio, 2015 de http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,empresas-apostam-em-2-marca-para-classe-c-imp-,569206

De Pino, R. (2012) *O funk da ostentação em São Paulo.* Recuperado em 10 março, 2015 de:http://revistaepoca.globo.com/cultura/noticia/2012/09/o-funk-da-ostentacao-em-sao-paulo.html

Elias, J. (2016). *Quem paga a conta pela crise econômica*. Recuperado em 12 maio, 2016 de http://www.cartacapital.com.br/revista/894/quem-paga-a-conta-pela-crise-economica

Estanque, E. (2002). *O 'efeito classe média: desigualdades e oportunidades no limiar do século XXI*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais.

Facchini, C. (2011). *Grupo Fleury lança marca de laboratórios para as classes C e B*. Recuperado em 29 maio, 2015 de http://economia.ig.com.br/empresas/grupo-fleury-lanca-marca-de-laboratorios-para-as-classes-c-e-b/n1300153329583.html

Figueiredo, F. F. (2013). Do premium ao preço: mudança nas estratégias de comunicação das marcas. Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Fiszbein, A.; Schady, N. (2009). *Conditional Cash Transfers: Reducing Present and Future Poverty.* Washington D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

Fletcher, R., & Melewar, T.C (2001), The Complexities of Communicating with Customers in Emerging markets, *Journal of Communications Management*, 6 (1), 9-23.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed.) Porto Alegre: Artmed.

Folhapress (2014). *Cresce atenção da classe C a marca e qualidade dos produtos*. Recuperado em 29 maio, 2015 de http://www.gazetadopovo.com.br/economia/cresce-atencao-da-classe-c-a-marca-e-qualidade-dos-produtos-et7ez4jjsoxa7w20tat131k5q

Gordon, R. (2012). Re-thinking and re-tooling the social marketing mix. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, *20*(2), 122-126.

Grönroos, C. (1995) *Marketing: gerenciamento e serviços* – A competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus.

Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of business & industrial marketing*, 13(4/5), 322-338.

Gummesson, E. (2007). Exit services marketing-enter service marketing. *Journal of Customer Behaviour*, *6*(2), 113-141.

Hammond, A. L., Kramer, W. J., Katz, R. S., Tran, J. T., & Walker, C. (2007). *The next 4 billion: Market size and business strategy at the base of the pyramid*. World Resources Institute International Finance Corporation.

Hammond, A.L., Prahalad, C.K. (2004). Selling to the poor. *Foreign Policy.* p 30-37.

Hart, S. L., Christensen, C.M (2002) The Great Leap: Driving innovation from the base of the pyramid. *Sloan Management Review*, 44-1, 51-56.

Heath, T. B., DelVecchio, D., & McCarthy, M.S. (2011). The asymmetric effects of extending brands to lower and higher quality. *Journal of Marketing*, 75(4), 3-20.

Hemais, M.W., Casotti, L.M. & Rocha, E.P.G (2010) Hedonismo e Moralismo no Incentivo ao Consumo na Base da Pirâmide: Discussão para a Proposta de Uma Agenda Inicial de Pesquisa. *Anais do XXXIV Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Hoffman, R. (2006). Transferência de renda e a redução da desigualdade no Brasil e cinco regiões entre 1997 e 2004. *Econômica*, 8(1):55–81. Disponível em: http://www.uff.br/ cpgeconomia/ economica.htm. Acesso em 24/11/2015.

Hoffman, K. D., Bateson, J. E. G., Ikeda, A. A. & Campomar, M.C. (2010). Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage.

IBGE (2008), Acesso a Transferências de Renda de Programas Sociais. Resultados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD de 2006. Rio de Janeiro, IBGE.

Instituto de Estudos de Saúde Suplementar - IESS (2016), Conjuntura - Saúde Suplementar - Junho.

Janiszewski, C., & Van Osselaer, S.M. (2000). A connectionist model of brand–quality associations. *Journal of Marketing Research*, 37(3), 331-350.

Jannuzzi, P. D. M., & Baeninger, R. (1996). Qualificação socioeconômica e demográfica das classes da escala Abipeme. *Revista de Administração*, *31*(3), 82-90.

Jick, T. D. (1979) Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly,* 24 (4), 602-611.

Judd, V. C. (1987). Differentiate with the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, *16*(4), 241-247.

Kakwani, N., Neri, M., & Son, H. (2006). Linkages between pro-poor growth, social programmes and labour market: The recent Brazilian experience. Brasil: PNUD (Working Paper, 26).

Kamakura, W. A.; Mazzon, J.A. (2013). *Estratificação Socioeconômica e Consumo no Brasil*. São Paulo: Blucher.

Kapferer, J.N. (2003). *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.

Kapferer, J.N. (2008). *New Strategic Brand Management: creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page: London.

Karnani, A. G. (2007). *The mirage of marketing to the bottom of the pyramid*. California Management Review, 49 (4), 90-111.

Keller, K.L., & Aaker, D.A. (1992). The effects of sequential introduction of brand extensions, *Journal of Marketing Research*, 24, 35-50.

Keller, K.L., & Machado, M. (2006). *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson.

Kerstenetzky, C. L. (2009). Redistribuição e desenvolvimento? A economia política do programa Bolsa Família. *Revista de Ciências Sociais*, 52 (1), 53-83.

Kim, C.K., & Lavack, A.M. (1996). Vertical brand extensions: current research and managerial implications. *Journal of Product & Brand Management*, 5(6), 24-37.

King, G.; Keohane, R. & Verba S. (1994). *Designing social inquiry: cientific inference in qualitative research*. Princeton: Princeton University Press.

Kotler, P. (1986). Megamarketing. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 117-24

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012) *Administração de marketing.* São Paulo: Pearson Education do Brasil

Kotler, P. & Armstrong, G. (2007) *Princípios de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kuang-Jung Chen, & Chu-Mei Liu (2004). Positive brand extension trial and choice of parent brand, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 13 Iss 1 pp. 25-36.

Lambin, J. J. (2000). *Marketing estratégico*. Lisboa: McGraw Hill.

Lovelock, C., Wirtz, J & Hemzo, M. A. (2011). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Luppe, M. R. (2010). Evidências da sofisticação do padrão de consumo dos domicílios brasileiros: uma análise de cestas de produtos de consumo doméstico. Tese de Doutorado.

Universidade de São Paulo.

Magalhães, G.F. (2012). De Nestlé a Fiat, conheça as marcas favoritas do consumidor da classe C. Recuperado em 10 março, 2015 de:http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/noticia/2549644/nestle-fiat-conheca-marcas-favoritas-consumidor-classe

Marinho, E., Linhares, F., & Campelo, G. (2011). Os programas de transferência de renda do governo impactam a pobreza no Brasil?. *Revista Brasileira de Economia*, *65*(3), 267-288.

Mattar, F. N. (1994). Estudos de estratificação socioeconômica em marketing e pesquisas de marketing. *ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, *18*, 307-325.

McCarthy, E. J. (1978) Basic marketing. Homewood, IL: Richard Irwin, Inc.

Meirelles, R. (2011). *Brasil emergente: dossiê sobre a classe C brasileira; um mercado de R $881 bilhões*–versão preliminar. São Paulo: Data Popular.

Nascimento, C. L. (2012). A*spectos da atividade de promoção de marketing nos serviços turísticos de museus*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Neri, M. C. (2008). A nova classe média. *Rio de Janeiro: FGV/IBRE, CPS*, 16.

Neri, M. (2011) *A Nova Classe Média: O lado brilhante da base da pirâmide*. São Paulo: Saraiva.

Nogami, V. K. C. & Pacagnan, M. N. (2011). Produção acadêmica sobre o consumo na base da pirâmide na área de marketing: uma pesquisa bibliométrica. *Revista ADM.MADE*, 15 (3), 100-122.

Nogami, V. K. C., Vieira, F. G. D. & Medeiros, J. (2012). Construção de Mercados: Um

estudo no Mercado de Notebooks para Baixa Renda. *Anais do XXXIV Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Parente, J.; Limeira, T. M. & Barki, E. (2008) *Varejos para a Baixa Renda*. Porto Alegre: Bookman.

Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. 2nd Ed. Sage Publications: Newbury Park, California.

Patton, E. & Appelbaum, S.H. (2003) The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26 (5), 60-71.

Pereira, B. de C.S., Gil, C. & Bogomoltz, D. (2005) Estratégias de marcas líderes frente ao crescimento das marcas econômicas. *Anais do VIII Seminário em Administração FEA-USP*, São Paulo, SP, Brasil.

Pitta, D.A., & Katsanis, L.P. (1995). Understanding brand equity for successful brand extension, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12 No. 4, pp. 51-64.

Prado, K. P. L. de A. (2008). *A preferência da marca no processo de decisão de compra: um estudo exploratório no segmento de baixa renda*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Prado, K. P. L. de A. & Farinha, H. (2008) Classificação e Estratégias de marca. In: SERRALVO, Francisco Antonio (org). *Gestão de marcas no contexto brasileiro*. São Paulo: Saraiva.

Prado M. E. (2006) Leituras da colonização portuguesa no Brasil do século XX. *Revista Intellectus*, 1**.** Recuperado em 29 maio, 2015 de http://www.intellectus.uerj.br/Textos/Ano5n1/Texto%20de%20Maria%20Emilia%20Prado.pdf

Prahalad, C.K (2005). *A riqueza na base da pirâmide: erradicando a pobreza com o lucro*. Porto Alegre: Bookman.

Prahalad, C.K. & Hammond, A. (2002) Serving the world's poor profitably**.** *Harvard Business Review*, 80 (9), 4-11.

Prahalad, C.K. & Hart, S.L. (2002) The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business*, 26, 1- 14.

Rangan, V. K., Chu, M., & Petkoski, D. (2011). Segmenting the Base of the Pyramid. *Harvard Business Review*, *89*(6), 113-117.

Ries, A. & Trout, J. (2000). *Positioning: the battle for your mind*. 20th anniversary edition. Nova Iorque: McGraw Hill.

Rocha. A. & Silva, J. F. (2009). Consumo na base da pirâmide – estudos brasileiros. Rio de Janeiro: Mauad X.

Rocha, S. (2004). Impacto sobre a pobreza dos novos programas federais de transferência de renda. In *Anais do Encontro Nacional de Economia*, Brasília. ANPEC.

Rocha, S. (2006). Afinal de Que Se Trata? FGV, Rio de Janeiro.

Rockmann, R. (2014). *Como a ascensão da classe C causou uma revolução social.* Recuperado em 29 maio, 2015 de http://www.cartacapital.com.br/mais-admiradas/como-a-ascensao-da-classe-c-causou-uma-revolucao-social-2482.html

Rosa, B. (2015). *Para driblar crise, empresas apostam em 'premium'*. Recuperado em 20 agosto, 2015 de http://oglobo.globo.com/economia/para-driblar-crise-empresas-apostam-em-premium-17131915

Salata, A. (2012). *Notas sobre a tese da nova classe média brasileira*. Recuperado em 10 março, 2015 de http://www.observatoriodasmetropoles.net/download/texto_andre_salata_classe_media.pdf

Scheller, F (2012). *A dura tarefa de agradar a classe C*. Recuperado em 10 março, 2015 de http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,a-dura-tarefa-de-agradar-a-classe-c-imp-,974587

Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. (2000). *Comportamento do consumidor* (6. ed). Rio de Janeiro: LTC.

Serviço de Proteção ao Crédito - SPC Brasil (2016). 86% dos brasileiros ajustaram orçamento para enfrentar a crise, aponta pesquisa do SPC Brasil. Recuperado em 10 maio, 2016 de https://www.spcbrasil.org.br/pesquisas/pesquisa/1358

Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. & Cook, S. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U.

Semprini, A. (2006). *A Marca Pós-Moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. São Paulo : Estação das Letras.

Silveira, N. C. (2015). *Marketing de serviços para o mercado de idosos: um estudo em moradias especializadas*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Sheinin, D.A., & Schmitt, B.H. (1994), Extending brands with new product concepts: the role of category attribute congruity, brand effect, and brand breadth, *Journal of Business Research*, Vol. 31 No. 1, pp. 1-10.

Shiraishi, G. F. (2009). *Estratégias da empresa e as estruturas de marketing*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Siqueira, A. (2011) "*O poder emergente*". Carta Capital, n.651, 22/06/2011.

Soares, S., Ribas, R. P., & Soares, F. V. (2006). *Pobreza no Brasil. Afinal de que se Trata?* FGV, Rio de Janeiro, 3a. edição.

Souza, A. P. (2011). Políticas de distribuição de Renda no Brasil e o Bolsa Família. *Brasil: a nova agenda social. Rio de Janeiro: LCT*, 167-186.

Sullivan, M. (1990), Measuring image spill-overs in umbrella branded products, *The Journal of Business*, Vol. 63 No. 3, pp. 309-30.

Swaminathan, V., Fox, R.J., & Reddy, S.K. (2001), The impact of brand extension introduction on choice, *Journal of Marketing*, Vol. 65, October, pp. 1-15.

Schwartzman, S. (2005). Education-oriented social programs in Brazil: The impact of bolsa escola. Paper submitted to the Global Conference on Education Research in Developing Countries (Research for Results on Education), Global Development Network. Prague: IETS – Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade.

Schwartzman, S. (2006). Redução da desigualdade, da pobreza e os programas de transferência de renda. Rio de Janeiro: IETS – Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade.

Toledo, G.L. & Hemzo, M.A. (1991). O processo de posicionamento e o marketing estratégico. *Anais do XV Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração,* Belo Horizonte, MG, Brasil.

Thome, C. (2015). Na crise, classe C luta para manter o padrão de vida. Recuperado em 23 setembro, 2015 de http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,nova-noticia,1765410

Torella, J. (2004). *Branding no varejo: estratégia e gestão*. São Paulo: Edições Inteligentes.

Van Hoek, R & Evans, D (2005). When good custormers are bad. *Harvard Business Review*, v. 83, n.9, p. 19.

Weiner, D. (2013). Os desafios de comunicação da empresa com posicionamento mais premium frente a classe media emergente. Dissertação de Mestrado, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.

Weinstein, A. (1995) *Segmentação de mercado*. São Paulo: Atlas.

Xavier Sobrinho, G. G. F. (2011). A “Classe C” e sua alardeada ascensão: nova? Classe? Média? *Indicadores Econômicos FEE*, Porto Alegre, 38, (4), 67-80.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. Trad. Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de Serviços-: A Empresa com Foco no Cliente*. AMGH Editora.

Yaccoub, H. (2011). A chamada" nova classe média": cultura material, inclusão e distinção social. *Horizontes antropológicos*, *17*(36), 197-231.