Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"

Estudio del perfil y conducta de los consumidores de la clase C brasileña a partir del uso de tarjetas de crédito propias en algunas cadenas de retail

Bolçone, Paola Andréia Simei

2010

Cita APA: Bolçone, P. (2010). Estudio del perfil y conducta de los consumidores de la clase C brasileña a partir del uso de tarjetas de crédito propias en algunas cadenas de retail. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Tesis Posgrado 001502/0287

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración (MBA)

Tesis

Estudio del perfil y conducta de los consumidores de la clase C brasileña* a partir del uso de tarjetas de crédito propias en algunas cadenas de retail.

**País de origen y residencia permanente de la tesista, radicada transitoriamente en Argentina, para cursar la Maestría de la Facultad de Ciencias Económicas, UBA, en Buenos Aires.*

Maestrando: Lic. Paola Andréia Simei Bolçone

Tutor: Ing. Ricardo Domingues Salvador

Dedicatoria

A Orlando, Vanda y Karina, por todo.

A Bryan , *for the future*.

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que han contribuido a brindar la información necesaria para poder elaborar esta tesis de maestría, así como a mi tutor Ricardo Salvador.

Agradezco también a todas las personas que con su apoyo moral me ayudaron a realizar este arduo trabajo, de forma especial a Silvia, Lilian y Carol.

Por respeto a la solicitud de la mayoría de los entrevistados que solicitaron anonimato para contestar las entrevistas, escribiré solamente sus primeros nombres, simbolizando mi agradecimiento total a cada uno de ellos, que dispusieron un tiempo precioso de sus vidas para ayudarme a terminar mi tesis, respondiendo a mis preguntas: Lia, Thaís, Adriana, Cesar, Wilma, Priscila, Ana Lucia, Marina, Cristiane, Carlos, Theo, Mari, Renato, José Renato, Vanessa, Marcia, Tamires, Neusa, Mirtes e Ivone.

A todos ellos, gracias.

Índice

Cláusula de Compromiso …… 2
Capítulo I - Síntesis de Contenidos …… 3
Capítulo II – Introducción …….. 6
Antecedentes ……. 6
Elección del tema …….. 7
Planteo del problema …… 10
Capítulo III – Objetivos ……... 13
Objetivo General …… 13
Objetivos Específicos ……... 13
Capítulo IV – Justificación ……. 14
Capítulo V – Metodología …….. 16
Capítulo VI - Marco Teórico …….. 17
A) Globalización y mundo globalizado ……. 18
B) Estrategia competitiva …… 21
C) Responsabilidad social empresaria - RSE …… 24
D) Entorno macroeconómico y financiero ……. 26
E) La nueva Clase C brasileña ……... 31
F) Los posibles medios de pago en Brasil – definiciones …… 36
Histórico de las tarjetas de crédito en el mundo …… 39
Histórico de las tarjetas de crédito en Brasil …….. 40
Las tarjetas *Private Label* en Brasil …….. 41
Características de las tarjetas *Private Label* …….. 41
G) El perfil y conducta del consumidor ……. 42
Características del empleado actual …… 43
Capítulo VII - Análisis de Situación …… 45
Capítulo VIII – Conclusiones …… 70
Capítulo IX- Recomendaciones …… 75
Bibliografía …… 79
ANEXOS …… 82

CLÁUSULA DE COMPROMISO

“Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución”.

CAPÍTULO I - SÍNTESIS DE CONTENIDOS

El presente trabajo de investigación integra elementos que estructuradamente dan cuenta de la relevancia y factibilidad del estudio.

Una vez concebida la idea de investigación, planteado el problema y definidos los objetivos generales y específicos, hemos realizado una revisión documental inherente a la problemática de estudio para, posteriormente, definir el diseño de investigación.

La ejecución del estudio involucró la realización de un trabajo de campo el cual consistió en la aplicación de entrevistas a ejecutivos de grandes empresas que participaron del lanzamiento de alguna tarjeta *Private Label*, así como a directivos de empresas especializadas en investigación de mercado para la clase C brasileña, y a clientes de esta Clase C, poseedores de al menos una tarjeta de crédito *Private Label* de alguna gran cadena de retail ubicada en Brasil.

Buscamos así, encuadrar desde distintos ángulos el estudio del perfil y la conducta de los clientes de Clase C brasileña poseedores de alguna tarjeta de crédito propia, como unidad de análisis de esta investigación.

Los resultados del estudio completo fueron esenciales para extraer finalmente de los mismos las conclusiones y recomendaciones hacia el final del trabajo.

La exposición del proceso anteriormente descrito se desarrolla en IX capítulos sistematizados de la siguiente forma:

En el Capítulo I (Síntesis de contenidos), se resumen y organizan los contenidos específicos.

En el Capítulo II (Introducción), se plantea la introducción al trabajo de tesis, que ha sido subdividida en los apartados de antecedentes, el motivo de la elección del tema, planteo del problema de investigación abordado, y la justificación.

En el Capítulo III (Objetivos), se definieron los objetivos generales y específicos de la tesis, los cuales han sido la guía para abordar el problema de investigación

En el Capítulo IV (Justificación), se expresan los fundamentos para la elección de la temática elegida, demostrando su pertinencia, incumbencia y relevancia para optar por la graduación de la Maestría en Administración.

En el capítulo V (Metodología) se describe la metodología utilizada para llevar adelante la investigación aplicada a esta tesis.

En el Capítulo VI (Marco Teórico) se detallan los conceptos, principios y teorías que dan sustento al trabajo de investigación. En este capítulo se retoman conceptos, teorías y contenidos estudiados en las materias cursadas de la Maestría en Administración relacionados con la problemática a desarrollar.
Para sistematizar los contenidos hemos realizado una subdivisión en apartados teóricos:

- La globalización y el mundo globalizado actual.
- La utilización de una estrategia competitiva en las empresas globales.
- La importancia de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).
- El entorno macroeconómico y financiero actual de la economía brasileña.
- Características de la nueva Clase C brasileña.
- Los posibles medios de pago en Brasil : algunas definiciones.
- El perfil y conducta de los consumidores de la nueva Clase C brasileña.

En el Capítulo VII (Análisis): se exponen y analizan en forma detallada los resultados obtenidos en las investigaciones propias, las entrevistas realizadas, además de la presentación de materiales con datos estadísticos que contribuyeron de un modo preciso y objetivo con el tema en cuestión, buscando contestar los objetivos planteados..

En los capítulos VIII y IX (conclusiones y recomendaciones respectivamente): se interpretan los resultados obtenidos y expuestos en el capítulo anterior, y se expresan opiniones, comentarios y juicios de valor académico y profesional que han seguido la orientación de los objetivos específicos de la investigación. Asimismo, se realizan algunas consideraciones y recomendaciones

Finalmente, en el apartado de Anexos, adjuntamos la información primaria correspondiente a las entrevistas realizadas a informantes claves así como algunas estadísticas utilizadas para el análisis.

CAPÍTULO II - INTRODUCCIÓN.

Antecedentes

La importancia del rol estratégico que viene desarrollando Brasil a nivel económico y político es reconocida globalmente. Junto con Rusia, India y China, Brasil, es considerado por el sistema bancario de inversión, uno de los países emergentes más importantes del mundo, siendo el único situado en el continente americano. Los denominados "BRICs"[1] - siglas que hacen referencia a países de Brasil, Rusia, India y China- son economías con crecimiento constante y estables, y aunque no son considerados un bloque económico o político[2], tienen la posibilidad de llegar a ser potencias mundiales alrededor del 2050.

Brasil, el país sudamericano más grande en territorio y población[3], con el mayor PBI[4] de la subregión, se ha tornado en un gran receptor de inversión por parte de los accionistas internacionales quienes buscan economías en crecimiento para la inversión de capital. Las grandes cadenas de retail internacionales no han sido la excepción, y han encontrado en el país una gran oportunidad para hacer crecer sus ganancias en los mercados denominados "emergentes".

Con este propósito se han generado una serie de estudios de mercado realizados por empresas multinacionales, las cuales buscan entender cuáles son las verdaderas posibilidades de crecimiento en estos mercados locales y sus características particulares.

En este sentido, se hace cada vez más relevante caracterizar el perfil y conducta de los consumidores de estos mercados emergentes en países en desarrollo, siendo el presente estudio un aporte particular en la temática, y en particular una investigación enfocada al estudio de la "nueva" la clase C de la economía brasileña, a partir del análisis de un subsector que tiene acceso a las tarjetas de crédito *Private Label*.

Correlativamente, el análisis del surgimiento de un nuevo sector socioeconómico conlleva la necesidad intrínseca de avizorar el surgimiento de una nueva clase social brasileña, así como la consecuente adaptación de las estrategias empresariales para atraer/fidelizar a

[1]Según definiciones de los analistas financieros del Banco Goldman Sachs, BRIC es un grupo de cuatro países emergentes - Brasil, Rusia, India y China - que son considerados posibles potencias económicas futuras. Para una mayor ampliación del tema ver http://pt.wikipedia.org/wiki/BRIC *Site* consultado el 02/09/09.

[2] Algo difícil, si se considera que todavía son países en "desarrollo", con economías inestables y con historia de gobiernos corruptos.

[3] Para una mayor información ver http://nutep.adm.ufrgs.br/mercosul/paises.htm

[4] Para una mayor información ver: http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GDP.pdf

este nuevo grupo de potenciales consumidores en el marco de un cambio estructural económico- comercial que modifica la relación de producción y consumo en la economía doméstica y global.

Elección del tema

La formación de una nueva clase C[5] brasileña empezó poco después del fortalecimiento de la economía y de la estabilización de la misma con la moneda Real.

Según un estudio publicado por la Revista *Varejo*[6] en el año 2008, el número de personas que han dejado los sectores sociales de renta más baja está creciendo de manera paulatina Las denominadas clases D y E, han pasado a integrar la clase C, la cual usualmente se caracteriza como la clase con acceso estable a un mercado de consumo..En este sentido, el estudio refleja el aumento porcentual de dicha variación: para el año 2005 la clase C representaba cerca de un 34% de la población total brasileña, mientras que para los años 2006 y 2007, el porcentaje es de 36% y 46% respectivamente. En datos absolutos la variación entre los años 2006 y 2007 representó el ingreso en la clase C de más de 22,5 millones de personas, en su gran mayoría con una movilidad socioeconómica ascendente (provenientes de las clases D y E). Al día de hoy este estrato representa a más del 50% de la población brasileña, alrededor de 90 millones de personas. .

Lo anterior produjo a su vez un aumento en el consumo de bienes y servicios, así como un creciente acceso a las tarjetas de crédito y sus posibilidades de compra. João Carlos

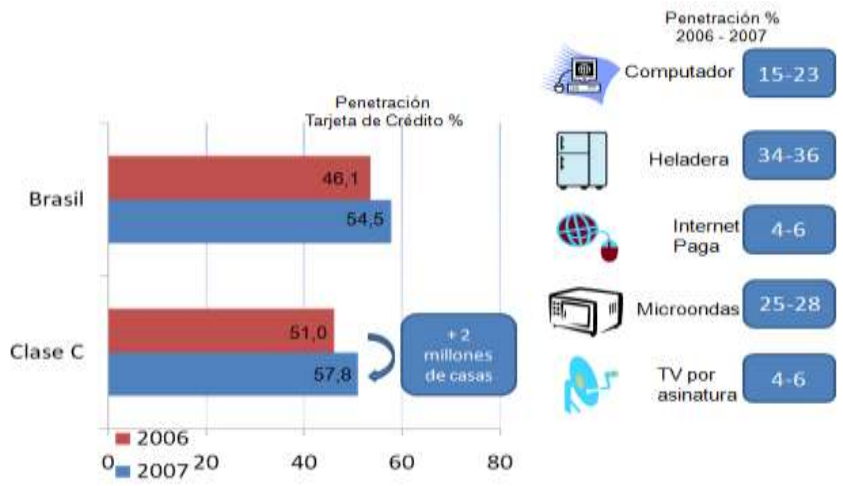
[5] En este estudio, definimos "Clase C" como Clases Económicas, ya que esta conceptualización nos permite vincular prácticas y capacidades económicas tales como "poder de compra" de los individuos, preferencias y gustos personales. En este sentido, utilizaremos el *Critério Brasil*, que es el criterio utilizado por los Institutos de Investigación de Mercado. *Critério Brasil*, es el nombre popular y conocido para el *Critério Científico Económico Brasileiro (CCBE),* que estima el poder de compra de los individuos y familias urbanas con base en el LSE (Levantamento SocioEconômico) del IBOPE, el cual clasifica las clases por criterios económicos a través del IBOPE Midia. (*IBOPE Mídia* es una multinacional brasileña, con más de 67 años de trayectoria, y una de las mayores empresas de investigación de mercado de la América Latina que mapea las características sociales, demográficas y económicas de las familias de las diez principales regiones metropolitanas del país).De acuerdo con especialistas, esta categoría de Clase Económica es un concepto muy amplio, que puede prestarse a posibles malas interpretaciones. En lo que refiere a nuestros propósitos de investigación, a partir de una muestra probabilística, este estudio busca estudiar y actualizar las características físicas de cada domicilio que respondió la encuesta, los datos demográficos de todos los moradores, la posesión de distintos bienes, la utilización de los servicios y la renta familiar, permitiendo la definición de la clase económica según el sistema de puntos del *Critério Brasil*. Fuente: http://www.abep.org/novo/Content.aspx?ContentID=146. *Site* consultado el 03/09/09.

[6] Ver em Revista Vitrine do Varejo, janeiro/fevereiro 2009, página 27.

Lazzarini[7], director del Atendimiento al *Retail* de Nielsen Brasil, observa la magnitud de este fenómeno: "(…) Considerando que el aumento de las tarjetas a nivel Brasil fue de 46,1% en 2006 y de 53,5% en 2007, para la clase C los números fueron de 51% y 57,8% en el mismo periodo de tiempo. Este incremento, corresponde a aproximadamente 2 millones de familias".

Figura No.1

Clase C: incremento del acceso a bienes,
Servicios y tarjetas de crédito.
Periodo 2006-2007



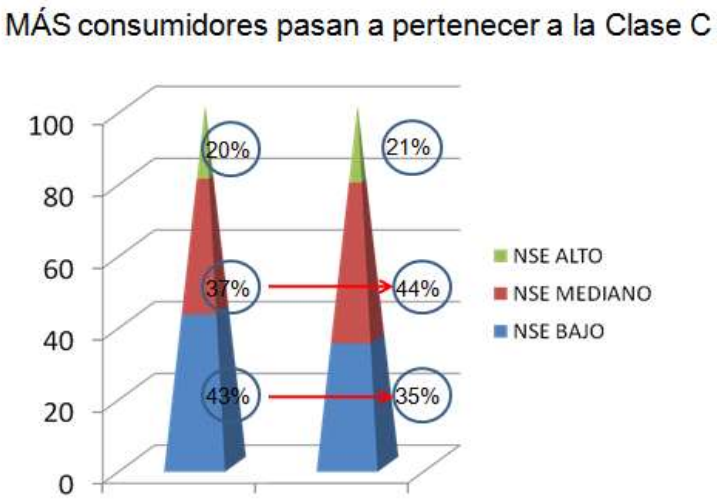
Fuente: Tomado de www.vitrinedovarejo.com.br. *Site* consultado el 24/09/09.

Hay que tener en consideración que el crecimiento de esta clase, distinto de lo que se pasó en el año 2000, no fue provocado por la pérdida del poder de consumo de la sociedad, lo cual explica que las clases A y B no se hayan "empobrecido", en tanto que las clases D y E aumentaron su riqueza y consecuentemente su nivel de consumo. En el siguiente gráfico se refleja este fenómeno,

Gráfico No.1

[7] Datos a partir de www.revistavitrinedovarejo.com.br *Site* consultado el 03/09/09.

Aumento de la clase C brasileña



Fuente: Tomado de www.vitrinedovarejo.com.br. *Site* consultado el 24/09/09. *Site* consultado el 24/09/09.

Tradicionalmente, algunas de las empresas que trabajan con este sector socieconómico, le dividen en dos grandes grupos, C1 y C2, ambos con perfiles y conductas distintas según la renta total de la familia. El grupo C1, posee una renta media familiar de R$ 1.194, mientras que para el grupo C2, la renta media familiar es de R$ 726.

Asimismo , estos grupos de consumidores de la clase C tienen diferentes patrones de consumo. De acuerdo con el reportaje sobre consumo, publicado en el Diario *Folha de São Paulo*[8] (2009), el historial de consumo de la clase C podría resumirse cronológicamente en la siguiente secuencia:

1994: Después de la estabilidad generada con la adopción del Plan Real, la clase C comienza a comprar yogurt, queso crema y gaseosa, además de otros productos a los que antes no tenían acceso.

[8] El Folha de São Paulo del 31/05/2009 la define *"Como a Classe C virou a grande vedete do consumo de tecnologia e de moda e provocou a expensão de serviços na área de educação e lazer". En* diário *"Folha de São Paulo", versión digital* publicada el día 31 de mayo de 2009.

1999: Con la devaluación del Real en relación con el dólar, surgen las denominadas marcas "*talibãs*" – denominación dada a las segundas marcas - con calidad y precio inferior, que atraen a los consumidores con menor poder adquisitivo.
2001: Comienza una contracción en la brecha de desigualdad socioeconómica: el incremento del consumo de energía eléctrica de la clase C contribuyó para el "*apagão*"[9].

2004: La economía vuelve a crecer. Después de la recesión del año 2003 marcas líderes pasan a invertir en la clase C, basados en investigaciones de mercado realizadas para este nuevo nicho de mercado; crece la oferta de crédito consignado.

2006: "Boom" en el consumo de tecnología entre la población con una renta familiar de R$ 1.115 a R$ 4.807.

2009: La clase C detiene su crecimiento posterior a la crisis mundial, estabilizándose un sector socioeconómico que alberga a 1 de cada 2 brasileños.

Planteo del Problema

Brasil es un país conocido históricamente por su mala distribución de la renta, con una alta concentración de la riqueza del país en muy pocas manos. En los últimos años, y por medio de una transformación en la dinámica productiva y comercial, esta situación ha comenzado a revertirse gradualmente, generando algunas manifestaciones que responden a cambios estructurales en la composición y magnitud de estratos socioeconómicos y de consumo.
Posterior a la implementación de una reforma en política monetaria a través del llamado "Plan Real" en 1994[10], el cual introduce una nueva moneda con mayor estabilidad macroeconómica -el *Real* –, así como a una etapa de crecimiento económico "constante" registrado después de periodos hiperinflacionarios (de más del 100% por mes en sus puntos críticos), comenzó a crecer la llamada nueva "Clase Media" brasileña o nueva

[9] Con el incremento del consumo de energía generado por las clases más bajas en Brasil, y que correspondieron al período de sequía, ocurrieron los llamados "apagões" durante los cuales las personas se quedaron sin energía por algunas horas periódicamente. (En http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u102364.shtml*Site* consultado el 28/09/09).

[10] Para una mayor ampliación del tema ver http://www.fazenda.gov.br/portugues/real/planreal.asp (*Site* consultado el 31/09/09).

“Clase C”, la cual gana fuerza y potencial de consumo, particularmente en la adquisición de productos de retail[11].

La clase C[12], que representaba el 34% de la población en el año 2005, tuvo un incremento hasta el 50% para el año 2009, significando un aumento de su “poder de consumo” en la economía y un posicionamiento económico atractivo para el sector empresarial financiero. Este último cambio cualitativo no es menor, pues dadas las anteriores condiciones de hiperinflación en la economía que llegaron a afectar a todos los estratos socioeconómicos durante muchos años, justificaron las razones que hacían improbable la inversión crediticia como mercado de consumo para las grandes cadenas de retail, ,y con ello la no expansión de financiamiento en medios alternativos de compra tales como las tarjetas *Private Label*[13].

Es entonces que, bajo este contexto, se modifican las condiciones de inestabilidad económica con bajas tasas de inflación y el surgimiento de una nueva clase de consumidores, algunas de las grandes cadenas de consumo multinacionales (además de grandes cadenas locales) deciden desarrollar su propia tarjeta de crédito (*Private Label*) para financiar las compras y garantizar la fidelidad de sus clientes.

La introducción de este nuevo producto financiero supuso el estudio del perfil y conducta de compra de los nuevos consumidores, y la diversificación de las estrategias de financiamiento, pues algunas de las empresas no solo optaron por crear su propia tarjeta de crédito *Private Label,* sino además por la creación de un sistema de fidelidad del consumidor basado en estrategias de “acumulación de puntos” para opciones de descuentos y premios. El resultado de toda esta incursión corporativa en nuevos mercados ha sido un fenómeno extremamente complejo y al mismo tiempo interesante.

Dadas las premisas que plantean la particularidad del objeto de estudio, y tomando en consideración las características novedosas que reflejan una economía brasileña estable, debemos aclarar que dichas cualidades nos parecen no contrastables dada su

[11] Este poder de compra de millones de personas fue creciendo e incentivando a su vez la demanda de consumo por distintos tipos de productos y servicios que aceleraron la economía.

[12] Ver en http://www.revistavitrinedovarejo.com.br/pdf/materia_de_capa.pdf (*Site* consultado el 31/09/09).

[13] Puede denotarse que lo usual en la economía brasileña, antes del Plan Real, era el uso del cheque en general, las tarjetas de crédito (para las clases más altas) y el efectivo para las clases más bajas.

especificidad. Esto se debe al tipo de dinámica económica y de consumidores que se desenvuelven en esta economía, cuyo perfil de consumidor es cualitativamente diferente en el contexto sudamericano. Sumado a esta acotación pesan además las claras distinciones culturales (lengua hablada, costumbres y hábitos).

Una vez aclarada la problemática, definimos como interrogantes que articulan nuestro problema de investigación, las siguientes:

- ¿Cómo es el perfil de compra de estos clientes de la nueva "Clase C" brasileña? ¿El perfil de estos clientes es distinto de la clase C "antigua"?

- ¿Qué estrategias de marketing desarrollan las grandes cadenas de retail para tener el acceso a este público? ¿Cuáles serian los desarrollos de los 4Ps apropiados para este escenario?

- ¿Cuáles son las dificultades encontradas antes del lanzamiento de una tarjeta *Private Label* desde el punto de vista de una cadena de retail o institución financiera?

CAPÍTULO III - OBJETIVOS

Objetivo General

- Profundizar en los aspectos vinculados al poder de consumo de los clientes de la "Clase C" y sus nuevos hábitos de consumo además de sus gustos personales.

Objetivos específicos

- Estudiar el perfil y la conducta de los clientes de la “nueva Clase C”, poseedores de al menos una tarjeta *Private Label* de una gran cadena de retail ubicada en Brasil.

- Describir el estado de situación de los clientes de la “Clase C” brasileña.

- Analizar algunas tarjetas ya existentes en el mercado desarrolladas para este público.

- Explorar las estrategias que desarrollan las empresas/bancos líderes y este mercado desde el punto de vista de los 4Ps de marketing.

- Evidenciar dificultades potenciales para el lanzamiento de una nueva tarjeta *Private Label* sobre el punto de vista de una cadena de retail.

Basados en todos estos objetivos mencionados anteriormente, la investigación que desarrollaremos generará un trabajo final coherente de tesis de graduación, como requisito para obtener el título de Magister de la Universidad de Buenos Aires, en Administración.

CAPÍTULO IV - JUSTIFICACIÓN

Hemos propuesto una investigación sobre el perfil y conducta de los consumidores de la “clase C” [14] brasileña a partir del análisis del uso de tarjetas de crédito personalizadas en algunas cadenas de retail, considerando necesaria la tarea de profundizar en la

[14] Según el IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) la definición de “clase C” brasileña comprende las familias que ganan entre 4 y 10 sueldos mínimos brasileños, además de otras características propias. Fuente: IBGE/PNAD/2005 (*Site* consultado el 03/10/09).

determinación de las principales características de un grupo de consumidores emergentes.

El perfil de este nuevo sector socioeconómico brasileño, así como de las grandes empresas de retail en el país, ha sido objeto de numerosos estudios de mercado los cuales han revelado que gran parte de la población de esta nueva clase media . "C"[15], , ha logrado tener acceso al crédito desde hace poco tiempo, siendo que hasta el día de hoy este sector se está familiarizando sobre cómo utilizar el instrumento crediticio de la mejor manera.

Ante tal circunstancia se torna imprescindible el análisis del mercado consumidor brasileño para las grandes cadenas de retail, quienes intentan corroborar el tipo de perfil de consumo y crédito del consumidor de la Clase C, así como el tipo de relación que establece con el usuario de una tarjeta de crédito Private Label..

Utilizando políticas de análisis sobre el perfil del consumidor y específicas para este "*cluster*[16]" de posibles clientes, poseedores de al menos una tarjeta de crédito *Private Label* , el desarrollo de una nueva tarjeta de crédito puede ser interesante para los accionistas de estas empresas, ya que pueden generar ganancias financieras, pero sobre todo les ayuda a entender mejor el perfil de compras de su propio consumidor, desarrollando estrategias de marketing específicas para los mismos.

El grado de importancia de los datos de estos clientes es aún mayor para el mercado financiero si se analiza el creciente interés por parte de los grandes bancos populares brasileños en comprar las "carteras de clientes" de las cadenas de retail nacionales o internacionales ya existentes. Un ejemplo muy conocido en el mercado brasileño fue la adquisición de la cartera de los clientes de la cadena de retail brasileña llamada *Casas Bahia*[17], la cual, después de años de negociación, llegó a un acuerdo millonario con el Banco Bradesco[18]. De igual manera la cadena de retail *Magazine Luiza*[19] y *Banco ibi*[20] (que es el banco de la misma *holding* de la multinacional holandesa C&A), la cual poseía

[15] Sector que podría categorizarse como de "C2" en Argentina

[16] Según Sandroni (1999), "cluster" son bloques o agrupamientos, el término es utilizado en distintos contextos para designar el agrupamiento de elementos comunes para una determinada función.

[17] En http://www.casasbahia.com.br/. (*Site* consultado el 10/10/09).

[18] En http://www.mixxer.com.br/exame/270105_O_avan%C3%A7o_da_Casas_Bahia.htm. (*Site* consultado el 10/10/09).

[19] En http://portalexame.com.br/revista/exame/edicoes/0925/gestaoepessoas/m0166387. html. (*Site* consultado el 10/10/09).

[20] Ver en http://portalexame.abril.com.br/negocios/bradesco-compra-banco-ibi-c-475235.html. (*Site* consultado el 10/10/09).

la más grande cartera de clientes de la “clase C” del mercado brasileño, fue comprada recientemente por el Banco Bradesco.
Todas estas circunstancias expuestas nos dan a entender que la elección del tema de estudio es un tema de actualidad, y que concierne a un fenómeno socioeconómico de gran trascendencia: la configuración del perfil y la conducta de millones de clientes brasileños, ávidos por comprar, que generan un gran incremento en el consumo interno del país.

Asimismo, la elección del tema, así como su orientación a multinacionales de retail ubicadas en Brasil, se basó en el criterio de oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración (MBA) y la puesta en práctica de los mismos a través de una experiencia profesional trabajando en multinacionales de retail en el mercado brasileño y en el mercado argentino, a partir del “desarrollo” de los productos financieros.

Basados en todos estos motivos mencionados anteriormente, la investigación que desarrollaremos generará un trabajo final coherente de tesis de graduación, como requisito para obtener el título de Magister en Administración de la Universidad de Buenos Aires.

CAPÍTULO V - METODOLOGÍA

La tesis fue realizada aplicando, una metodología de investigación de tipo exploratoria, mediante la cual se hizo un relevamiento y descripción de los principales factores tomados en consideración para fomentar el posible lanzamiento de una tarjeta de crédito propia (tarjeta *Private Label*) en las grandes cadenas de *retail* ubicadas en Brasil.

Por tanto, se planteó un análisis de cada una de las partes que conforman el tema en cuestión como una totalidad, procediendo posteriormente a la revisión en forma ordenada de cada uno de los componentes identificados, en busca de nuevos elementos de juicio.

Dicha metodología se basó, principalmente, en el análisis documental de la información recolectada, a partir de textos, *sites* de internet, estudios de casos, *papers,* presentaciones y otras fuentes de tipo bibliográfica relacionadas con el tema. El estudio tuvo un enfoque actual y de corto plazo, enfatizando en la información más reciente sobre la temática.

Finalmente diremos que el tipo de investigación fue:

- Empírica, a partir de la recolección de información y casos prácticos.

Las técnicas de recolección de datos primarios utilizadas fueron:

- Contacto con empresas que ya lanzaron sus propias tarjetas *Private Label* con el fin de evaluar cómo fue el proceso del lanzamiento de la misma.

- Realización de veinte entrevistas no estructuradas, presenciales y no presenciales, con destacados profesionales que trabajan en empresas privadas, bancos, e institutos de investigación de mercado – que participaran en proyectos de lanzamiento de tarjetas *Private Label* – así como a clientes poseedores de una tarjeta *Private Label* de alguna gran cadena de retail ubicada en el mercado brasileño.

Las fuentes de datos secundarios fueron:

- Libros, documentos y publicaciones periódicas.
- Estadísticas y estudios del mercado.
- Publicaciones especializadas en formato electrónico vía Internet.

CAPÍTULO VI - MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la presente tesis, se ha utilizado un marco teórico que involucró distintos sistemas categoriales adquiridos a lo largo de la Maestría de Administración.

Estos conceptos, han aportado el conocimiento teórico y las herramientas necesarias para visualizar los problemas y sus posibles soluciones desde el punto de vista administrativo. Asimismo, corresponden a conceptos aplicados, que durante el transcurso de los estudios de posgrado fueron referentes para las materias de Administración, Globalización y Posmodernidad, Marketing Avanzado, Análisis Económico II, Macroeconomía, Gestión de los Recursos Humanos, Comportamiento del Consumidor, Inteligencia Comercial y Análisis Financiero.

Finalmente, a nivel teórico consideramos fundamental el abordaje de las siguientes temáticas :

A) ¿Qué es globalización? y ¿qué entendemos por mundo globalizado en la actualidad?.
B) La utilización de una estrategia competitiva en las empresas globales.
C) La importancia de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)
D) El entorno macroeconómico y financiero de la economía brasileña en el presente.
E) Características de la nueva Clase C brasileña.
F) Los posibles medios de pago en Brasil: principales definiciones.
G) El perfil y conducta de los consumidores de la nueva Clase C brasileña.

A) Globalización y mundo globalizado

En este mundo globalizado que nos tocó transitar bajo la impronta de un nuevo milenio, han surgido distintas economías emergentes que recién comienzan a incluir cientos de miles de consumidores en el flujo comercial global.

El término "globalización"[21] o mundialización**,** aunque es un término moderno usado para describir los cambios en las sociedades y la economía mundial que resultan en un incremento sustancial del comercio cultural, resulta siempre ser polisémico y ambiguo en algunos casos.

Para Paulo Sandroni[22],la "globalización" puede ser definida como una "terminología que muestra el fin de las economías tradicionales y la integración cada vez más grande de los mercados, de los medios de comunicación y de los transportes". El desarrollo del mundo globalizado y la apertura de las fronteras, genera la necesidad de entender la economía mundial como un todo, ya que, como los mercados, están "interconectados" y los cambios macroeconómicos en la economía de un país puede generar consecuencias – buenas o malas - para los demás países.

De acuerdo con Beck[23], hay diversos tipos de globalizaciones: globalización informativa, tecnológica, económica, y cultural. A partir de esta tipología es preciso distinguir las diferentes dimensiones que definen el proceso de globalización tales como las técnicas de comunicación, así como las dimensiones tecnológicas, económicas, de la organización del trabajo, culturales, y de sociedad civil, entre otras. Para este autor, la globalización cuestiona el presupuesto fundamental de Adam Smith, donde en este "nuevo mercado actual", no existen unidades territoriales recíprocamente delimitadas.

Asimismo se suma a esta distinción dimensional de la globalización, la frecuente imprecisión del concepto mismo por su carácter polisémico. Entre las diversas palabras que actualmente se relacionan con el concepto de Globalización se destacan nociones como: integración, intercambio, comercio exterior, crecimiento de la competencia de los mercados, más información, internet, desarrollo económico, mayor concentración del poder económico, empresas multinacionales.

---

[21] Ver en http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n. (*Site* consultado el 11/10/09).

[22] Ver en Sandroni, Paulo. "Novíssimo Dicionário de Economia". Circulo do Livro, 1999. Ed. Best Seller.

[23] Ver en Beck, Ulrick. Capítulo "¿Qué es globalización?" Falacias del globalismo, respuestas a la globalización.

Aunado a esta problematización dimensional y conceptual, la noción de Globalización es relacionada falsamente con la difusión de los límites. Las barreras "reales" aún existen, pero la mayoría de las personas creen que ahora estamos viviendo la era de la "ausencia de barreras". Este tipo de definición está muy enraizado con el mercado de actuación de la empresa, puede observarse a modo de ejemplo como , para los mercados financieros las barreras de "*trade*[24]" son prácticamente nulas. Todavía, el capital humano encuentra fuertes restricciones las cuales están relacionadas al intercambio de personas; un ejemplo muy común es la restricción de entrada de mano de obra mexicana a los los EE.UU., Cualquier ciudadano mexicano necesita tener una visa actualizada y legal para viajar a este país u a otro que tenga tales restricciones.

El proceso de globalización es un proceso de transformación permanente, que se vive día a día en el mundo y en las biografías personales de los ciudadanos comunes. No hay un punto para donde mirar y decir : "la globalización estará lista", dado que la Tierra es un planeta con diferentes naturalezas geográficas, climáticas y sociopolíticas.

Históricamente, según el "Relatório de Política del Banco Mundial", la globalización[25] podría subdividirese en dos grandes olas: la primera gran ola (1870 – 1914), se dio en un periodo caracterizado por los costos decrecientes del transporte y la reducción de barreras aduaneras.

Entre 1915 y 1945, hubo un período denominado "vuelta al nacionalismo" en el cual la tecnología ayudó a reducir los costos de transporte y los estados reaccionaron con políticas proteccionistas frente a la "Gran Depresión" económica, buscando incrementar la demanda interna.

Finalmente, la segunda ola (1945-1980) marcó la propensión al internacionalismo, basada en la caída de los costos de los transportes, que nuevamente fue generado por la caída de los costos del flete marítimo.

---

[24]El enunciado original dice: *"he commercial exchange (buying and selling on domestic or international markets) of goods and service".*
Fuente: http://www.wordreference.com/definition/TRADE (*Site* consultado el 07/12/09).

[25] Según esta publicación del Banco Mundial, los efectos de la globalización son actuales y extremos, y este estudio muestra algunas herramientas claves que buscan disminuir la distancia entre los países ricos y los países pobres. En Globalização, crescimento e pobreza. Relatório de Pesquisa Política do Banco Mundial – São Paulo: Futura, 2003. (Traducción de Melissa Kassner).

Alrededor de los años ochenta, empezó la conocida “nueva ola de la globalización”, que es caracterizada por el incremento del número de los países desarrollados en las negociaciones “globales”. Por otro lado, los países en desarrollo pasan por un estancamiento en la renta *per cápita* anual y un aumento de la pobreza. Los movimientos de migración internacional y flujo de capitales se tornan más presentes y sustanciales.

Siguiendo con la idea de la importancia de la globalización y del mundo globalizado, distintas publicaciones fueron desarrolladas en los últimos años explicando la importancia local y sectorial de Brasil en el mundo. En palabras de Claudia Vassalo (editora jefa de la revista de negocios brasileña Exame[26]) “sin dudas que en el momento actual, Brasil es el país que aparece como una promesa eterna de crecimiento”. De acuerdo con esta publicación, durante el turbulento y desafiante año de 2009, donde la mayoría de los países desarrollados pelearon contra una crisis mundial, Brasil surgió como una posibilidad real a la misma, desde el punto de vista de un país alternativo para los empresarios, *entrepreneurs*[27] e inversores.

Vassalo afirma que Brasil no es una potencia mundial, pero que claramente su economía está mejor que hace diez años y todo indica que en la próxima década estará aún mejor que en los días actuales.

Se le torna cada día más difícil al capital extranjero ignorar este mercado de 190 millones de habitantes, la mayoría de ellos económicamente activos.

B) La Estrategia Competitiva

Una vez definida la importancia contemporánea de la globalización (considerando la globalización como un fenómeno de transformación permanente, que tiene su génesis en el siglo XIX) nos abocamos a definir la importancia de la competitividad en un contexto de

[26] En Revista EXAME, Special Edition in English, Brazil´s Year, Dezembro de 2009, página 5.

[27] Enunciado original citado como : “*Someone who assumes the financial risk of the initiation, operation and management of a business”* cuya traducción al español se leería como *“ alguien quien asume el riesgo financiero inicial, de la operación y del gerenciamiento del negocio”.* Fuente: http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/term/ 159078.html. (*Site* consultado el 30/02/10).

mercados globales, para ello utilizaremos algunas ideas y contribuciones de Michael Porter.

Según Michael Porter[28], especialista en temas de competitividad, la ventaja competitiva está en el centro del desempeño de una empresa de los mercados competitivos y resulta principalmente del valor que una empresa sea capaz de generar para sus compradores.

Este autor señala la existencia de cinco fuerzas competitivas que determinan la unidad del sector industrial.[29] y que las empresas, a través de sus estrategias, pueden influir en estas cinco fuerzas mencionadas

- la entrada de nuevos competidores
- la amenaza de sustitutos
- el poder de negociación de los compradores
- el poder de negociación de los proveedores
- la rivalidad entre los competidores existentes

Asimismo, el autor explica que, con frecuencia, las empresas hacen elecciones de estrategias sin considerar las consecuencias a largo plazo para la estructura del sector industrial. Ven una ganancia en su posición competitiva si el movimiento tiene éxito, pero fallan al tratar de anticipar las consecuencias de la reacción competitiva.

[28] En Porter, Michael E. "Ventaja Competitiva – Creación y sostenimiento de un desempeño superior – Editora Rei Argentina, S.A., 1995, página 16.

[29] Porter aclara que los conceptos se aplican por igual a productos y servicios. En Porter, Michael E. "Ventaja Competitiva – Creación y sostenimiento de un desempeño superior – Editora Rei Argentina, S.A., 1995, página 22.

Figura No.2

Fuerzas competitivas determinantes del sector industrial

Fuente: Tomado de Las cinco fuerzas competitivas de Porter. (Ver Anexos).

De acuerdo con Porter[30], la posición relativa de la empresa dentro del sector en que está inserta (o sea, la intrínseca necesidad de ubicarla "bien" en el largo plazo) tiene como base fundamental la "ventaja competitiva sostenida".

Para el autor, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: a través de los bajos costos o por diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación son el resultado de la capacidad de una empresa en lidiar con las cinco fuerzas, mencionadas anteriormente, mejor que sus rivales.

Estos dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para el cual una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres *estrategias*

[30] En Porter, Michael E. "Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editora Rei Argentina, S.A., 1995, página 29.

genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio del sector: *liderazgo en costos, diferenciación y enfoque*.

Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos, donde existen dos variantes: enfoque por costos y enfoque por diferenciación, como demostramos en la siguiente figura:

Figura No.3

Estratégias genéricas

Fuente: Tomado de las tres estrategias genéricas de Porter (Ver Anexos).

Para cualquier sector, incluyendo el sector que responde como unidad de análisis del presente estudio: el sector de servicios de tarjetas de crédito para la clase C brasileña, la definición de las estrategias genéricas a ser utilizada por la empresa supone un alto grado de importancia en el devenir del propio sector.

De acuerdo con Porter[31] el concepto de estrategias genéricas debe entenderse en el sentido de una ventaja competitiva que está en el centro de cualquier estrategia, y cuya probabilidad de éxito requiere que la empresa haga una elección, puesto que una posición que implique "ser todos para todos" es una mediocridad estratégica y desacelera el desempeño por debajo del promedio.

C) Responsabilidad Social Empresaria - RSE.

Considerando que Brasil es un país desigual socio-económicamente, la mayoría de las grandes empresas multinacionales están preocupándose cada vez más por el tipo de consumidores que tiene la sociedad brasileña.
De acuerdo con el Instituto Ethos[32], las enormes carencias y desigualdades del país, *relacionadas con* la baja respuesta política a las demandas sociales generan una mayor relevancia de la Responsabilidad Social Empresaria, también conocida como RSE. De este modo, las grandes corporaciones se basan en la Responsabilidad Social Empresaria para integrarse en la sociedad de una manera "correcta", y ser vista desde la opinión pública, como un actor que invierte parte de sus ganancias en la sociedad así como en la construcción de un mundo "más igualitario".

Para el Instituto Ethos, la RSE es un tipo de gestión que se define por una relación ética y transparente con todos los públicos con los cuales ésta se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales que ayudan el desarrollo sustentable de la sociedad.

Contrariamente a los criterios expuestos por Milton Friedman[33], para quien la obligación de un ejecutivo es producir la mayor cantidad de dinero para sus accionistas, el enfoque

[31] En Porter, Michael E. "Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editora Rei Argentina, S.A., 1995, página 30.

[32] Instituto Ethos es una Organización No Gubernamental (ONG) creada en 1998 por empresarios y ejecutivos que buscaban intercambiar conocimiento y experiencias. La Idea incial era intentar sensibilizar, ayudar y motivar a que todas las empresas trabajasen de un modo socialmente responsable. Para una mayor información sobre el tema remitirse a http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx (*Site* consultao el 20/04/2010).

[33] Destacado economista e intelectual estadounidense. Defensor del libre mercado. Ganador en 1976 del Premio Nóbel de Economía por sus logros en los campos de análisis de consumo, historia y teoría monetaria y por su demostración de la complejidad de la política de estabilización.

de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) ó Responsabilidad Social Corporativa (RSC) busca generar organizaciones responsables éticamente, insertas en un contexto cuya constante es la búsqueda de bienestar de la sociedad como un todo y de la disminución de la desigualdad social, procurando alejarse cada vez más de la idea de "autismo"[34]empresarial..

De este modo, es importante tener claro que la RSE[35] surgió como una demanda de la sociedad hacia las empresas para que éstas organizasen sus esfuerzos productivos teniendo en cuenta no sólo la generación de ganancias, sino buscando un posible crecimiento sustentable de la sociedad.
Éste es uno de los motivos por el cual las empresas están preocupándose cada vez más por el componente "social" de su actividad, buscando asociarse a alguna Organización No Gubernamental (ONG) o creando algún Instituto del Tercer Sector dentro de su propias estructuras, invirtiendo parte de sus ganancias en la búsqueda de la construcción de un futuro menos desigual en las sociedades actuales, y obviamente, buscando mantener una imagen positiva en la opinión de sus clientes. Esta perspectiva de la RSE es apoyada por la mayoría de gobiernos, los cuales han generado inclusive legislaciones que permiten derogar el pago de impuestos o tasas impositivas a algunas empresas que mantienen programas de ayuda e inversión social.

En el mundo actual en que vivimos, la imagen de la empresa en la cabeza de sus consumidores es tan o más importante que el producto o servicio que esta ofrece, y este es uno de los más difíciles logros de una empresa, tener una imagen positiva ante los ojos de la sociedad en la que se encuentra inserta.

D) Entorno Macroeconómico y Financiero

Es importante destacar la creciente "fuerza" e impacto del actual mundo globalizado en que vivimos. Estas condiciones se reflejan en la importancia que tiene para las empresas la adquisición de una buena imagen en su mercado de influencia. .

[34] En Friedman et al., apud Bronstein, 2008.
[35] En Bronstein, Gustavo. El rol de R.R.H.H. en la inclusión de individuos con capacidades diferentes dentro de las empresas privadas. 2008, página 42.

La conocida “potencia” de los BRICs[36] ha generado todo un nuevo entorno de “clase consumidora”. Este nuevo “conocimiento” puede ser alineado con al cambio del panorama competitivo actual.

De acuerdo con Prahalad[37], la globalización y la creciente importancia de los mercados emergentes (China, India, Brasil), tendrán un efecto significativo en el *management*[38]. El impacto actual de la convergencia de tecnologías y la laxitud de las fronteras comerciales – como es el caso de los servicios de venta al menor y financieros – alterarán drásticamente el panorama competitivo. En esta dinámica es importante destacar la importancia de la Internet en este nuevo contexto de *management*.

Los directivos de estas empresas “globales”, tendrán un desafío mayor en lidiar con la diversidad cultural e intelectual de los días actuales, así como la volatilidad del mercado actual.

Si se considera el mercado global como una pirámide de consumidores basada en la potencia económica, la oportunidad nueva y emergente de los países como China, India y Brasil está en los segmentos más bajos de ingreso, y el hecho de servir a estos mercados, influirá enormemente en el proceso de gestión de las multinacionales.

Según la teoría de C. K. Prahalad[39], se plantea que los países emergentes proporcionan una oportunidad significativa a las corporaciones multinacionales, ya que existen entre 600 a 1.000 millones de consumidores potenciales, aunque aún con bajos niveles de ingreso.

La importancia de los mercados globales y del entorno macroeconómico actual se ha tornado más que evidente en el siglo XXI.

---

[36] De acuerdo con la definición en el apartado de Antecedentes, BRIC remite a la palabra compuesta por las iniciales de Brasil, Rusia, India y China, que es un grupo de cuatro países emergentes, considerados futuras potencias económicas según los analistas financieros del Banco Goldman Sachs.

[37] En Chowdhury, Subir, Prahalad C.K. y otros autores. *Management Siglo XXI* – Editora Pearson Educación (Prentice Hall), 2000, página 153.

[38] En este contexto, la terminología “management” fue utilizado como sinónimo de gerencia corporativa. Para una mayor ampliación del tema ver en http://economia.uol.com.br/glossario/index-m.jhtm.

[39] En Chowdhury, Subir, Prahalad C.K. y otros autores. Management Siglo XXI – Editora Pearson Educación (Prentice Hall), 2000, página 158. En este libro, el autor explicita la necesidad de los cambios para la adaptación a los nuevos mercados emergentes, como China, India y Brasil.

Olivier Blanchard y Daniel Perez Enrri[40], definen la Macroeconomía como aquella parte de la economía que estudia las variables económicas agregadas, tales como la producción en su conjunto (producción agregada) o el precio medio de todos los bienes (el nivel agregado de los precios).

Teniendo en cuenta que el foco de nuestro trabajo es el perfil de la "nueva" clase C brasileña a partir del uso de las tarjetas de crédito no podemos dejar de mencionar el histórico de *shocks* desestabilizadores que tiene la economía brasileña.

Durante los años ochenta estos *shocks*, fueron producidos por desequilibrios fiscales así como a desequilibrios externos, y no es sino hasta los años noventa que se logra cerrar la brecha fiscal, mientras que a nivel externo se generó una mayor estabilización en la tasa de crecimiento. No obstante, a fines de la década del noventa y principios del 2000, nuevamente la economía de Brasil presentó ciertos problemas en los sectores externo y público[41]. En 1994 fue implementado el Plan Real de estabilización que logró controlar la inflación y aumentar el nivel de actividad del país, permitiendo la mejora de los ingresos tributarios.

Según Malu Gaspar[42], periodista de la revista financiera brasileña EXAME, en 2009, por primera vez desde la creación del Plan Real, la tasa SELIC[43] (la tasa base brasileña de interés) el costo de capital alcanzó un dígito. Este es el costo financiero más bajo del dinero en la historia económica del país, situación que contrasta dramáticamente con un pasado reciente en el cual, fue necesario pagar hasta un 400% de tasas de interés al año para la obtención de un crédito bancario o un fondo para la adquisición de un equipamiento industrial. Aunque la tasa alcanza tan solo un dígito, no puede ser comparada aún con niveles similares que tienen algunas economías desarrolladas, donde la tasa general de intereses es en algunos casos hasta negativa, aunque tal y como enfatiza Gaspar: "Nunca estuvimos tan cerca de ingresar al grupo de los países modernizados".

---

[40] En Blanchard, Olivier; Pérez Enrri, Daniel. Macroeconomía – Teoría y Política Económica con aplicaciones a la América Latina. Pearson Education, Buenos Aires, 2000, página 1.

[41] En Blanchard, Olivier; Pérez Enrri, Daniel. Macroeconomía – Teoría y Política Económica con aplicaciones a la América Latina. Pearson Education, Buenos Aires, 2000, página 8.

[42] En Revista EXAME, Special Edition in English, Brazil´s Year, Dezembro de 2009, página 7.

[43] Según la definición del Banco Central brasileño la Taxa Selic es: "taxa média dos financiamentos diários, com lastro em títulos federais, apurados no Sistema Especial de Liquidação e Custódia". (Tasa Selic es la tasa media de los financiamientos diarios, con base en los bonos federales, basados en el Sistema Especial de Liquidación y Custodia). En SELIC: http://www.bcb.gov.br/?copomhist. Definición traducida por la tesista.

El cambio en la tasa de interés SELIC generará cambios notables en prácticamente cuatro áreas[44]: mercado financiero, mercado inmobiliario, infraestructura y mercado de retail. Vale aclarar que en 3 años, con una baja tasa de interés, la cantidad de crédito disponible deberá incrementar la economía total del país, generando un aumento de más de R$ 1 trillón de Reales en las ofertas de los fondos disponibles. En otras palabras, con la disponibilidad de más líneas de crédito, posiblemente ocurrirá un crecimiento en el consumo interno del país, que podrá ocasionar alteraciones en la base financiera de las tiendas de retail, afectadas por la economía.

En esta misma publicación especializada de la revista financiera brasileña EXAME, la consultora LCA[45] estima que una caída del 2% de la tasa SELIC significa un incentivo adicional de 1,5% en el Producto Bruto Interno[46] brasileño. Sin embargo, aún, el negocio de retail está muy lejos de experimentar el impacto de la caída de la tasa de interés, por lo que el mercado de *retailers* está esperando con ansias un aumento en las ventas..

El economista jefe de la FECOMERCIO, Fabio Pina, cree que la queda de la tasa SELIC para el consumidor final es aún una batalla interna que llevará algún tiempo, quizá más de una década para poder ser "medida" en las ventas de los *retailers* en general. La mayoría de los grandes bancos internacionales trabaja con un escenario de crecimiento agresivo, dónde la economía crecerá alrededor del 5% anual hasta el 2016[47] , justamente el año que serán realizados los juegos Olímpicos en la ciudad del Rio de Janeiro (la primera vez que los juegos Olímpicos serán realizados en una país Sudamericano).

Aunque las expectativas no dejan de ser alentadoras, es importante destacar que estos números son muy difíciles de alcanzar y mantener hasta por las economías de países ya desarrollados, los cuales poseen un histórico de economías más estables.

---

[44] En Revista EXAME, Special Edition in English, Brazil´s Year, Dezembro de 2009, página 8.

[45] Consultora de "Soluções estratégicas en economía."
Ver en http://www.lcaconsultores.com.br/..(*Site* consultado el 09/10/09).

[46] Producto Interno Bruto: según el Profesor Doctor Daniel Pérez Enrri, en la cátedra dictada en el MBA-UBA en el segundo cuatrimestre de 2007, Producto Interno Bruto (PBI) es la principal medida que se utiliza para analizar la evolución económica en un país; calcula la producción total para uso final de bienes y servicios realizada por trabajadores y propietarios localizados en este mismo país.

[47] En Revista EXAME, Special Edition in English, Brazil´s Year, Dezembro de 2009, página 23.

Desde la perspectiva de los bancos, el crecimiento proyectado para el Brasil tiene dos grandes desafíos:

1) Explotar mejor el potencial de los clientes de estos bancos, estudiando mejor su perfil y gustos.
2) Ganar/seducir los clientes que aún no poseen cuenta corriente en algún banco. Es decir, aumentar la cartera de clientes conocidos en el mercado financiero por "bancarizables[48]".

Hay que considerar que estos clientes son poseedores del 75%[49] de las Pymes las cuales todavía no tienen una fuerte relación de confianza con el sistema financiero, siendo además un estrato de 56 millones de personas que están en la clase media (Clase C) y clases más bajas (Clases D y E), que aún no poseen cuenta corriente en un banco. Pocos países tienen un contingente tan grande de posibles futuros clientes, lo que hace atractivo al mercado brasileño para los bancos extranjeros.

Para trabajar con un escenario de bajas tasas de interés[50], una de las estrategias de las mayores compañías de retail que actúan en el mercado brasileño para mantener el lucro, es la utilización de un bajo margen en stock de productos. Esta es una solución de corto plazo, pero que quizás no sea sostenible en un periodo de tiempo prolongado. Otra solución posible para "apagar el incendio" sería el mejor control en la parte financiera de la empresa, sin embargo todavía no hay consenso en cuál es la mejor estrategia a ser utilizada.
Por otro lado, algunos *retailers* están desarrollando sus propios bancos. El *retailer Lojas Renner* anunció en noviembre 2009, sus planes de abrir su propio banco.

Los resultados obtenidos por el *retailer* francés *Carrefour* indican que esta estrategia puede ser la mejor estrategia. Según publicaciones del mercado, los lucros alcanzados por el Banco *Carrefour*, creado para centralizar los servicios financieros de la compañía, aumentaron de R$66 millones registrados en el 2007 a R$157 millones de Reales en

[48]De acuerdo con la publicación, *bancarizables* es el término usado para describir los clientes que aún no tienen cuenta corriente en un banco y que por consecuencia, pueden ser "explotados"/peleados por el mercado bancario actual. En Revista EXAME, Special Edition in English, Brazil´s Year, Dezembro de 2009, página 24.
[49] En Revista EXAME, Special Edition in English, Brazil´s Year, Dezembro de 2009, página 24.
[50] En Revista EXAME, Special Edition in English, Brazil´s Year, Dezembro de 2009, página 15.

2009. En este mismo período, la red *Carrefour* empezó a ofrecer tarjetas de crédito *Visa* y a vender cinco tipos distintos de seguros.

Es importante destacar que todavía existen muchos *retailers* que poseen intereses compartidos con bancos. Este es el caso de las *Casas Bahia, linkeada*[51] con el *Banco Bradesco,* de igual manera *Magazine Luiza linkeada*[38] con el *Banco Itaú Unibanco*. La última compañía en utilizar esta estrategia fue el *retailer* holandés *C&A,* que recientemente vendió su cartera de clientes de su propio banco (*Banco ibi*) al *Banco Bradesco.*

Según el profesor de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de San Pablo (USP) de Brasil, el Doctor José Dutra Vieira Sobrinho, el modelo de negocios[52] utilizado no hará mucha diferencia para el consumidor. El aumento en la competencia y los cambios culturales de compras en Brasil son más importantes para los consumidores, que ya están acostumbrados a acomodar sus compras a una cuota que puedan pagar.

En este sentido, y retomando los criterios de Vieira Sobrinho, "en general, el consumidor acepta las tasas de interés de los *retailers* de más de 60% por año, y las compañías no están siendo presionadas para bajarlas".

De acuerdo con un estudio desarrollado por la Fundação Getulio Vargas[53] (FGV), de cada 100 personas en la clase D, 30 se movilizan hacia la clase C todos los años. Este salto de

[51] Linkeada – es una expresión utilizada en inglês que significa ligada, atada. Son términos financieros utilizados en todo el mercado.

[52] Según distintos estudios y publicaciones del tema, los hábitos culturales de la nueva Clase C brasileña son distintos y únicos en el mundo (si se compara con las clases medias de los otros países del mundo). Estos clientes no están preocupados en cuál es la tasa de interés que están pagando por la compra de tal producto, pero si se preocupan por cuál es el valor de la cuota que están pagando (estudiosos del tema creen estos clientes aún no entienden muy bien el concepto de tasas de interés, interés variable, etc., por eso, no se preocupan por la tasa de interés). La lógica de este tipo de consumidores es la siguiente: si la cuota es "posible" de ser pagada, entonces, la compra podrá ser realizada. Si, en otro caso, la cuota es mayor que la posibilidad de pago mensual del cliente, este se lo pide al *retailer* que le está comprando el producto, la posibilidad de aumentar las cuotas de pago, para disminuir el valor final de la cuota mensual. La publicidad del *retailer Casas Bahia,* enfocada en el publico de las clases C, D y E, deja esto claro, donde el *slogan* utilizado es "*Quer pagar quanto*"?, que en las entrelíneas, significa, "cuál es la cuota posible para tu bolsillo"? En estos casos, la financiación de algunos productos blancos llegan hasta 24 cuotas de pago, con parcelas fijas. En Revista EXAME, Special Edition in English, Brazil´s Year, Dezembro de 2009, página 15.

[53] En Revista EXAME, Special Edition in English, Brazil´s Year, Dezembro de 2009, página 25.

clase socioeconómica también ocurre en la clase C, que de manera similar tienen una movilización de 5 personas por cada 100 hacia la clase B.

Es importante considerar que generalmente una gran parte de estos nuevos clientes de la clase C brasileña, no poseen una relación de confianza con los bancos, posibilitando un margen de crecimiento bancario y, consecuentemente, la disponibilidad de crédito en el mercado brasileño.

E) La nueva Clase C brasileña.

Tal y como hemos sostenido, en el presente estudio, utilizaremos los conceptos de "Clases Económicas" según las definiciones del *Critério Científico Econômico Brasileiro*, más conocido como *Critério Brasil*,el cual define una tipología del poder de compra de los individuos y sus familias urbanas de acuerdo con las clases económicas (A1, A2, B1, B2, C, D y E). El criterio Brasil es además legitimado por la ABEP[54] (*Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa),* siendo el criterio más utilizado por los institutos de investigación de mercado[55].

Cuadro No.1

Clases de rendimiento mensual domiciliar médio (ABEP, 2010)

Clase	Renta media familiar (R$)		
	2006	2007	2008
A1	10.697	14.250	14.366
A2	6.556	7.557	8.099
B1	3.913	3.944	4.558
B2	2.107	2.256	2.327
C1	1.288	1.318	1.391
C2	849	861	933
D	549	573	618
E	318	329	403

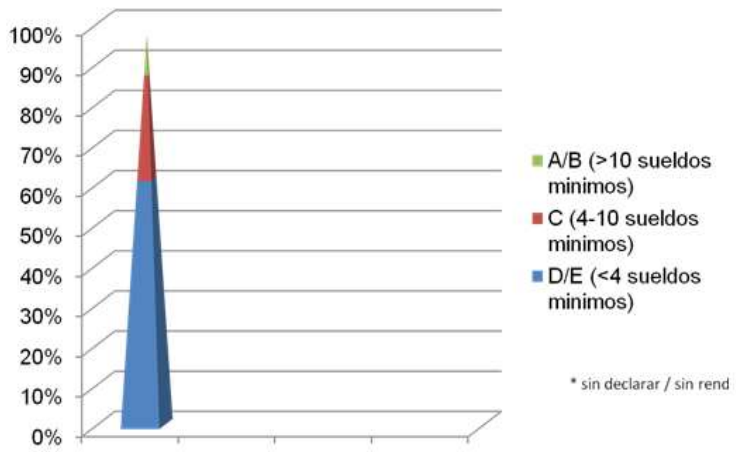
Fuente: Extraída de http://www.abep.org/novo/Content.aspx?ContentID=301

[54] Ver en http://www.abep.org/novo/default.aspx. (Site consultado el 22/09/09).

[55] Es importante tener en cuenta que este criterio se mide por la posesión de bienes, además de la renta familiar media. Se analiza la posesión o no de los siguientes bienes: televisión, radio, cantidad de baños en la casa, coches, mucama mensual, lavarropas, videocasete o DVD y heladera.
Ver en http://www.abep.org/novo/Content.aspx?ContentID=146

Gráfico No.2

Clases de rendimiento mensual domiciliar (IBGE: Brasil, 2005)



Cuadro No. 2

Clases de rendimiento mensual domiciliar (IBGE: Brasil, 2005)

Clases de rendimiento	No. Domicilios	% Domicilios
Hasta 1 sueldo minimo	6.930.509	13,1
1<= sueldos minimos < 2	11.448.382	21,6
2<= sueldos minimos <3	8.629.212	16,3
3<= sueldos minimos <5	10.387.709	19,3
5<=sueldos minimos <10	8.746.416	16,5
10<= sueldos minimos <20	3.732.393	7,0
20>= sueldos minimos	1.753.063	3,3
Sin declarar/rendimientos	1.467.707	2,8
TOTAL	53.095.391	100

Fuente: Tomado del IBGE: Brasil, 2005

Tal y como hemos mencionado, la economía brasileña, después de la creación del Plan Real, pasó por cambios profundos que generó un incremento en la renta de los brasileños (*Revista Època Negócios*[56]). En los últimos siete años, la población tuvo un aumento superior al 40% en su renta familiar, que significa una variación bruta que va desde R$1,1 mil hasta R$4,8 mil. De acuerdo a Haroldo Torres, especialista en las clases de la base piramidal socioeconómica, este incremento inyectó R$100 mil millones a la economía brasileña a partir del 2002.

Una de las prioridades en el consumo de las familias en ascenso socioeconómico ha sido usualmente el "comer bien", esto significa consumir alimentos a los cuales antes no podían tener acceso por su limitado poder de compra. El incremento en el consumo de bienes alimenticios de esta clase socioeconómica fue tan importante en los últimos años, que algunos economistas creen que dicho aumento fue pieza clave para el fortalecimiento de la economía brasileña durante la crisis mundial de 2009.

Con excepción del *retailer Casas Bahia*, el cual desarrolló toda su estrategia de marketing y ventas focalizada en las clases C y D, pocas otras empresas se preocuparon por acercarse a los consumidores de la "base de la pirámide[57]". Consecuentemente, estas empresas todavía buscan cómo comunicarse de manera eficaz con este nuevo consumidor, y entender la manera de satisfacer necesidades y fidelizar al cliente con su marca.

Según Cecilia Russo[58], socia-directora de la Troiano Consultora de Marca, "los consumidores de la clase C tiene un modo propio de vivir, hablar y consumir. Hablar y vender a estos clientes exige un conocimiento propio de sus distintos códigos".

Algunos estudios indican que esta nueva clase C posee un interés y preocupación por su apariencia, donde cirugías plásticas están entre los sueños de consumo de las mujeres Asimismo, el 30%[59] de los hombres de este sector acuden a peluquerías especializadas. La preocupación por la belleza es diaria, y el "estar bello" ayuda a enfrentar con mayor

[56] En Revista Época Negocios, año 3, nov 09, n. 33, página 126.

[57] Base de la pirámide: terminología popular brasileña usada para identificar los consumidores de las clases C, D y E brasileñas.

[58] Revista Época Negocios, ano 3, nov 09, n. 33, página 128.

[59] Revista Época Negocios, ano 3, nov 09, n. 33, página 134.

posibilidad de éxito una barrera a la ascensión social. De acuerdo con Aloisio Pinto, Vice Presidente de la consultora americana McCann, “la clase C puede comprar casi todo lo que la clase media tradicional puede, pero aún tiene miedo de no ser acepta porque no sabe si habla o si se comporta bien en los mismos ambientes sociales donde frecuentan también la clase C tradicional. Cuidando de su apariencia y estando vestidos con una ropa linda, ella se mezcla con los demás y se siente más segura”. Siete[60] de cada diez consumidores de la nueva clase media creen que cuidar de la apariencia incrementa sus chances de “obtener suceso en la vida”.

La familia tiene un rol clave para esta clase social. Los lazos de convivencia son altamente valorados, y el entorno familiar es para “vivir la vida”. La gran mayoría de las empresas todavía no han percibido la importancia de los lazos afectivos familiares para este tipo de personas, que se extienden hasta los vecinos y amigos próximos.

Serasa[61], la más conocida empresa brasileña responsable en analizar el histórico crediticio de los clientes, desarrolló un software especializado para analizar el histórico crediticio familiar, y no solamente el individual. Siguiendo a *Serasa Experian*, algunas empresas de retail también están analizando el histórico y comportamiento del cliente de la clase C y su entorno familiar.

En este sentido, pagar las cuentas es algo “especial” para la clase C brasileña. Existe todavía, el falso criterio[62] de que los pobres, por naturaleza, son malos pagadores, lo cual no es verdad de acuerdo a la evidencia empírica. Esta idea es uno de los distintos prejuicios que la sociedad brasileña posee, aunque no así los estudiosos del tema. Distintas encuestas señalan que cuando se tiene dinero en las manos, el orden de pago para este sector social es usualmente el siguiente: pago en primera instancia a parientes y amigos, que en una situación de emergencia es a quien el individuo suele pedir dinero (un préstamo nuevamente); y en segunda instancia las demás instituciones crediticias: fiadores, bancos y financieras.

---

[60] En Revista Época Negocios, ano 3, nov 09, n. 33, página 134.

[61] Serasa es la empresa brasileña que podría ser comparada con la empresa Veraz argentino, que es base de los clientes morosos. Ver VERAZ: http://www.equifax.com/home/es_ar;
Ver SERASA:
http://lojavirtual.serasa.com.br/?iutm_source=site_serasa&iutm_medium=banner_home_institucional&iutm_content=Novo_banner_home_institucional&iutm_campaign=banners_da_home_inst

[62] Revista Época Negocios, ano 3, nov 09, n. 33, página 146.

Si bien, la relación con las empresas, *retailers* y bancos es distinta y bien clara al no existir un vínculo o lazo afectivo que genere el "compromiso", este lazo podría ser establecido, generando inclusive situaciones en las cuales el cliente puede ofrecer una lealtad que extrapola cualquier expectativa positiva de fidelidad.

Otra característica predominante de la nueva clase C brasileña es su inserción al mundo digital. Alrededor del 30%[63] de las casas de clase media brasileñas tiene al menos una computadora en casa y su relación con internet es algo "distinto" de las demás clases. Encuestas señalan que en las clases A/B se mira en promedio nueve distintos *web sites* cuando están conectados, mientras que la clase C mira solamente cuatro, y al menos dos de estos sitios webs son "redes sociales". Carolina Escorel, cree que "La clase A usa la computadora para comunicarse con el mundo y la clase C entra en la internet para comunicarse con quien ya conoce y con personas de su comunidad".

Un gran ejemplo del potencial del internet para los negocios con las clases económicas "más populares" es de la red de supermercados D´Avó, que tiene diez sucursales en la periferia de San Pablo. Hace 3 años[64], la red desarrolló una base de datos online de sus clientes, donde los clientes registrados recibirían promociones por email. Son enviados cerca de tres emails diarios, con las promociones de los supermercados de la red, los eventos en las tiendas y ofertas en el *site.* Para un especialista en marketing directo, tres emails por día sería un número demasiado alto para enviar a un mismo cliente, lo que podría generar un posible enojo, (además del posible cancelamiento en el recibimiento de estos emails por parte de los clientes que tendrían sus casillas de emails "llenas" todos los días con las ofertas del supermercado), pero la gran sorpresa fue cuando, tras un problema con el servidor una cadena de supermercados no logró enviar durante un día emails con información diaria de promociones, generando no solamente un caos en la empresa, sino en las expectativas de los clientes, los cuales enviaron masivamente emails así como centenares de llamadas telefónicas buscando noticias del por qué en aquel día no habían recibido por email las ofertas. Finalmente el día en que se registró el problema en la red también se registraron caídas importantes en el nivel de ventas.

[63] En Revista Época Negocios, ano 3, nov 09, n. 33, página 150.
[64] En Revista Época Negocios, ano 3, nov 09, n. 33, página 152.

F) Los posibles medios de pago en el mercado brasileño.

Sin duda, para entender el fenómeno de la nueva clase C brasileña y sus características propias es importante también conocer los posibles medios de pago, que además del efectivo y del cheque, existen en la economía brasileña.

Uno de estos medios es la tarjeta de crédito, la cual fue desarrollada con la finalidad de promocionar el mercado de consumo, facilitando las operaciones de compra.

De acuerdo con Araya[65], la tarjeta de crédito marca un momento de especial importancia en la evolución de los medios materiales de compra y pago. La aplicación de esta nueva modalidad de pago (tarjeta) acentúa el proceso de desmaterialización de la moneda, ya que mediante el empleo de una tarjeta de crédito se permite pagar con la disposición del crédito (y aún transferir la especie dineraria depositada), ejecutando una operación instrumentalmente sencilla y segura.
En este mismo sentido,el órgano público brasileño responsable por "protección al consumidor" PROCON[66] (Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor) ha señalado que la "tarjeta de crédito es un medio que posibilita el abono en el momento, en una o más cuotas, de productos o servicio".

Para la ABECS[67] (Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços) la tarjeta de crédito es un medio de pago electrónico que posibilita a su portador adquirir bienes y servicios, por el precio al contado, en los establecimientos habilitados y realizar extracciones de efectivo en la red electrónica habilitada.

La tarjeta puede ser emitida para personas físicas o jurídicas. En situaciones de tarjetas para personas físicas, el nombre que está impreso en la tarjeta debe de ser de un socio y/o propietario, o también puede estar a nombre de la empresa que asumirá la responsabilidad en relación con el emisor.

[65] En Araya, Celestino, Araya, Miguel y Alberti, Edgardo; "Cheque – Tarjeta de Crédito", Editorial Astrea de Alfredo y Ricardo Depalma. Segunda Edición, 1995, páginas 11 y 12.
[66] Ver en http://www.procon.sp.gov.br/texto.asp?id=447
[67] Fuente: http://www.abecs.org.br/glossariook.asp?a=c

El pago de los bienes/servicios adquiridos con la tarjeta de crédito será efectuado en el vencimiento del resumen, con fechas disponibles por la empresa (o banco) emisora de la tarjeta.

Algunas de las características que contiene este tipo de tarjeta en su “plástico tradicional” son:

- Nombre del titular o adicional
- Numero de la tarjeta
- Fecha de validez
- Espacio para la firma del cliente (dorso)
- Ítems de seguridad (hologramas y otras señales específicas)
- Banda magnética y/o “*chip*"
- Identificación y logo de la empresa/banco emisor

Junto con la tarjeta de crédito, existen otros medios alternativos de pago que actualmente están relacionados con la utilización de una tarjeta, entre otros:

A) *Private Label*: es un medio de pago emitido por algunos establecimientos comerciales o por bancos, con funciones parecidas a la tarjeta de crédito “normal”, y su utilización es restringida al establecimiento comercial que emitió la tarjeta (y sus demás sucursales).

B) Tarjeta de Débito: es un medio de pago vinculado a una cuenta corriente bancaria, y generalmente hay una contraseña (o código secreto) para que el cliente finalice la compra. El valor de la compra es debitado directamente de la cuenta corriente bancaria en el momento de la compra, en tanto haya saldo acreedor. Si no hay saldo, la compra no es “liberada” desde el banco.

C) Tarjeta Múltiple: es una tarjeta que “suma” las funciones de crédito y débito mencionadas anteriormente.

D) Tarjeta Prepaga[68]: es un medio de pago a través de una tarjeta en que el cliente deberá con antelación, depositar un valor que será almacenado en la tarjeta para su utilización posterior. Generalmente se necesita una contraseña. La tarjeta puede ser "cargada" con mas saldo en la medida que el cliente la utiliza, y el emisor podrá definir los valores máximo y mínimo para cada tarjeta.

Histórico de las tarjetas de crédito en el mundo[69]

El concepto actual de las tarjetas de crédito nació en la década de los años veinte en los Estados Unidos de América, cuando algunas empresas privadas, más específicamente las redes de hoteles y empresas petroleras, comenzaron a emitir tarjetas propias para permitir que sus clientes pudieran comprar a crédito en sus propios establecimientos.

En 1949, la primera experiencia de una "tarjeta de crédito universal", estuvo basada en un acontecimiento cotidiano. Frank MacNamara, creador del Diners Club Card, cenaba con algunos amigos ejecutivos del mercado financiero en un restaurante de Nueva York (EE.UU.) y al sacar la billetera para pagar la cuenta, percibió que la había olvidado en su casa.

Intentando resolver la situación en la cual se encontraba, fue a hablarle al dueño del restaurante y en este momento Frank , al aceptársele la propuesta de dejar en el restaurante una tarjeta de papel con su nombre firmada con la promesa de volver al día siguiente para cancelar la cuenta, tuvo la idea de crear el concepto que actualmente utilizamos al hablar de "tarjeta" de crédito. En estas circunstancias surge la primera tarjeta de crédito, conocida como Diners Club Card , que en su momento fue producida en papel cartón, un nuevo medio de pago que impactaría en la vida de millones de personas en el mundo.

[68] Si se comparada con un producto existente en el mercado argentino, esta tarjeta seria como las líneas de celulares de "abono", donde el cliente tiene que "recargar" créditos para acceder al servicio de la empresa prestadora de telefonía celular.

[69] En www.abecs.org.br (*Site* consultado el 12/11/2009).

Con el tiempo, la idea fue aceptada por una red de alrededor de 200 amigos y conocidos, que mostraron interés en adquirir la tarjeta, siendo que en este momento la tarjeta era aceptada en tan solo 27 restaurantes locales. La empresa de Frank cobraba un "fee" anual y enviaba a los clientes resúmenes mensual y anualmente de sus cuentas, conteniendo datos especificos de cada uno de sus gastos.

En 1952, el concepto de la tarjeta de crédito se tornó aún más conocido en la sociedad neoyorkina, pasando a ser un medio de pago con mayor aceptación entre un creciente número de nuevos clientes. En este mismo año, millares de clientes pasarían a poseerla, así como también pasaría a ser aceptada en distintos establecimientos comerciales. De igual manera, en 1952 fue creada la primera tarjeta de crédito internacional, aceptada en distintos establecimientos de diferentes países del mundo y ya para el año de 1955, se imponía otro gran cambio: "el objeto" de la tarjeta de crédito dejó de ser papel cartón y comenzó a producirse en material de plástico.

Oficialmente, fue en 1958 cuando la empresa americana American Express creó su tarjeta de crédito, al tiempo que el *BankAmerican Service Corporation* desarrolló la tarjeta *BankAmericard,* conocida actualmente como Visa. En 1966, se constituyó el Interbank Card Association (ICA), conocido posteriormente bajo la marca de *Master Charge*, la cual se transforma en lo que actualmente conocemos con la marca *MasterCard*.

En el mercado brasileño, hasta el año 1968, fue desarrollada la primera tarjeta de crédito brasileña por el Banco Bradesco, llamada en su momento tarjeta ELO.

Actualmente existen tres principales "players" en el mercado brasileño de tarjetas de crédito con circulación mundial, a saber las siguientes:

Visa[70]: empresa con más de 16 mil instituciones financieras que son emisoras de la tarjeta Visa. En este año, existían 1,8 mil millones de tarjetas Visa en circulación en todo el mundo, aceptadas en distintos establecimientos en más de 200 países.

[70] Ver en http://corporate.visa.com/about-visa/our-business/global-presence.shtml, (*Site* consultado el 05/05/2010).

Mastercard[71]: empresa actualmente líder en el mercado mundial de tarjetas. En los días actuales, existen más de 1 mil millón de tarjetas *Mastercard* en circulación en el mundo, aceptadas en 28,6 millones de establecimientos comerciales en más de 210 países.

American Express[72]: empezó sus operaciones en el mercado financiero en 1882, con la creación de los travelers cheques en 1881. Emitió su primera tarjeta en 1958. En 2008, existían cerca de 86,4 millones de tarjetas AmEx en circulación en el mundo, aceptadas en más de 150 países.

Histórico de las tarjetas de crédito en Brasil[73]

La primera tarjeta de crédito brasileña fue creada en 1956, seis anos después del desarrollo de la primera tarjeta de crédito a nivel mundial (la tarjeta *Diners* que fue desarrollada en 1950).

En 1956, el empresario checo Hanus Tauber compró en los Estados Unidos una franquicia de *Diners*, y en asocio con Horacio Kablin (empresario local), lanzó al mercado brasileño la tarjeta *Diners*, que en su momento fue una tarjeta de compra y no de crédito.

El *Banco Bradesco*, emitió en 1968 el ELO, la primera tarjeta de crédito brasileña. En su momento el banco funcionó en el mercado de las tarjetas crediticias como representante de *Visa* en Brasil, atendiendo a turistas extranjeros poseedores de las tarjetas *BankAmericard*.

Ya a finales del 2006, existían en Brasil cerca de 80 millones de tarjetas de crédito en circulación, y 190 millones de tarjetas de débito emitidas en el mercado nacional.

[71] Ver en http://www.mastercard.com/us/company/en/whatwedo/our_business_model.html, (*Site* consultado el 05/05/2010).
[72] Ver en http://home3.americanexpress.com/corp/os/global_presence.asp, (*Site* consultado el 05/05/2010).
[73] Ver en www.abecs.org.br. (*Site* consultado el 15/12/2009).

Las tarjetas *Private Label* en Brasil[74]

Las tarjetas *Private Label* son tarjetas emitidas generalmente por un *retailer, que* generalmente son utilizadas tan solo en este mismo *retailer* como medio de pago. Son distintas a las tarjetas de crédito "genéricas", ya que no posee una "bandera" de aceptación como *Visa, MasterCard* o *Amex*, , poseen una aceptación "limitada" a una única cadena de *retailers,* y son desarrolladas para un público especifico, que en su gran mayoría son clientes "activos" del *retailer* emisor de la tarjeta.
La importancia de este tipo de tarjetas a quedado de manifiesto en el aumento de la emisión de las mismas, Según dados del mercado dados por la ABECS, en el año de 2006 existían más de 115 millones de tarjetas *Private Label* emitidas en Brasil.

Características de tarjetas *Private Label*[75]: Para entender mejor las características propias de una tarjeta *Private Label*, es importante tener en cuenta algunos conceptos clave, tales como los conceptos de Emisor, Poseedor y Establecimiento.

Emisor[76] es el *retailer* o institución financiera que emite la tarjeta y que define sus políticas (reglas). Es la empresa responsable por la emisión, operacionalización, administración y venta del producto "tarjeta" para su base de clientes y nuevos clientes.

El Poseedor[77] es el cliente (persona física en los casos de las tarjetas *Private Label*) que "posee" la tarjeta.

[74] Ver en www.abecs.org.br. (*Site* consultado el 15/12/2009).
[75] En este caso, hablaremos solamente de los tres conceptos más importantes: emisor, poseedor y establecimientos, no especificando los conceptos de bandera y adquiriente, que no son relevantes en el caso específico de las tarjetas *Private Label*. De manera simplificada, bandera son organizaciones como American Express, MasterCard, Hipercard y Visa, que por ejemplo, establecen patrones y reglas globales para sus respectivos negocios. Según definición de la ABECS (Associação Brasileira de Empresas de Cartões de Crédito e Serviços) banderas son instituciones que autorizan el uso de su marca y de su tecnología por los emisores de las tarjetas y por la credenciadoras de los establecimientos (estas son empresas responsables por credenciar los establecimientos que aceptarán la tarjeta). Adquiriente o Credenciadoras, de manera simple y directa, son las empresas responsables por el control y el gerenciamiento de las maquinitas – llamada en el mercado de POS - donde se pasa la tarjeta en cada uno de los establecimientos afiliados a la red (ejemplo en el mercado brasileño: Redecard (actualmente Cielo) o Visanet).
[76] Terminología original en ingles: "issuer".
[77] Terminología original en ingles: "cardholder".

Los Establecimientos[78] son las sucursales o tiendas de los *retailers* que aceptan esta tarjeta *Private Label*. Es el sitio "físico" donde el cliente, poseedor de la Tarjeta *Private Label*, se acerca para efectuar su compra.

G) Perfil y Conducta del Consumidor.

En el presente apartado desarrollamos los conceptos centrales de nuestro objeto de estudio[79],.los cuales articulan un eje teórico-metodológico imprescindible para el análisis. Puntualmente abordamos las nociones de *Mercado de Retail, Comportamiento del Consumidor, Perfil del Consumidor* y *Posicionamiento de Marca*.

Para describir los conceptos básicos acerca del mercado de *retail,* hemos recurrido al andamiaje analítico de Philip Kotler (2000), uno de los más importantes estudiosos del tema *marketing* en el mundo.
De acuerdo con Kotler "…*retail* incluye todas las actividades relacionadas con la venta de productos o servicios directamente a los consumidores finales, para el uso personal y no comercial…" [80]

De igual manera Araújo señala que el "*retail* es la actividad de venta para compradores que están adquiriendo bienes o servicios para su propio consumo (…) los consumidores de retail también son considerador consumidores finales" [81].

[78] Terminología original en ingles: "merchant".
[79] Como ya se ha explicitado en el enunciado que da título a este estudio, nuestra investigación intenta profundizar en la comprensión del perfil y la conducta de los nuevos clientes de la Clase C brasileña, así como sus gustos y tendencias, a partir de análisis del uso de las tarjetas de crédito propias o personales, también conocidas como *Private Label.*
[80] En Kotler, Philip. "Administração de marketing: a edição do novo milênio/Philip Kotler". Décima Edição – Editora Prentice Hall. São Paulo, Brasil, 2000, página 540.
[81] Ver en http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/compostoMercadologicoVarejo.asp. (Site consultado el 17/12/2009).

Con relación al concepto de comportamiento del consumidor, David Loudon y Albert Della Bitta[82], especialistas en el tema, plantean que "…el comportamiento del consumidor es el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes y servicios".

Complementariamente, y de acuerdo a Kotler[83], entendemos que el comportamiento del consumidor es la "parte del marketing que estudia como las personas, los grupos y las organizaciones seleccionan, compran, usan y descartan productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y sus deseos".

Este mismo autor nos aporta una sistematización de los atributos más conocidos en el mercado para definir el perfil del consumidor. A partir de una tipología para el mercado americano, Kotler definirá como relevantes las siguientes variables: religión, región metropolitana, densidad, área, edad, tamaño de la familia, ciclo de vida de la misma, sexo, rendimiento (dólares/año), ocupación, nivel de instrucción, raza, nacionalidad, clase social, estilo de vida, personalidad, ocasiones, beneficios, status del usuario, índice de utilización, status de fidelidad, actitud en relación con el producto [84].

Finalmente, vale aclarar la noción de Posicionamiento, concepto clave para entender el perfil de las empresas enfocadas en la clase socioeconómica C, y que serán analizadas en este trabajo. Para los alcances del presente estudio, nos hemos basado en la teoría de Lambin[85] (1995), la cual observa que uno de los posibles tipos de posicionamiento de una marca está orientado a una categoría de usuarios.

Características del empleado actual.

El cliente de la clase C, es un "cliente especial", con características que lo diferencian de las demás clases socioeconómicas brasileñas, y que se encuentra inmerso en una realidad donde la información fluye aceleradamente. Actualmente estos clientes pueden tener acceso a diversos tipos de fuentes de información, tales como programas y noticieros de televisión, la internet o la información vía celular. Las empresas más competitivas saben que un empleado bien entrenado, con conocimiento de todas las

Con formato: Espacio Antes: 0 pto, Después: 0 pto

[82]En Loudon, David L. y Della Bitta, Albert J.; "Comportamiento del Consumidor – Conceptos y Aplicaciones". Cuarta Edición – Editora McGrow Hill. Naucalpan de Juárez Edo, México, 2001.

[83]Kotler, Philip. "Administração de marketing: a edição do novo milênio/Philip Kotler". Décima Edição – Editora Prentice Hall. São Paulo, Brasil, 2000, página 182.

[84]Kotler, Philip. "Administração de marketing: a edição do novo milênio/Philip Kotler". Décima Edição – Editora Prentice Hall. São Paulo, Brasil, 2000, página 286.

[85] En Lambin, Jean Jaques; "Marketing Estratégico" edit. McGraw Hill Interamericana 1995, página 220.

informaciones del producto/servicio que vende aporta un valor agregado a la compañía y le aporta competitividad.

En este sentido, la posibilidad de desenvolvernos económicamente[86], y consecuentemente, de, elevar nuestro nivel social, implica el fomento de nuestras habilidades, sean éstas de tipo intelectual y/o técnicas. Es decir, que el incremento en la capacitación y las habilidades del personal que se tiene a cargo son tareas primordiales en el proceso de entrenamiento.
Idalberto Chiavenato, reconocido estudioso brasileño en el tema Recursos Humanos, cree que "entrenar al personal es el acto intencional de fortalecer los medios para proporcionar el aprendizaje", es educar, enseñar, es cambiar el comportamiento, es enseñarles a cambiar de actitud[87].

Simplificando, Chiavenato[88] define entrenamiento como "el preparo de la persona para el cargo". Siendo que la parte del desarrollo del empleado, puede ser definida como "el preparo de la persona para la vida y por la vida"..

Dada la importancia del entrenamiento, cabe destacar el papel fundamental que juega el departamento de los Recursos Humanos para las empresas en la actualidad, especialmente en el rubro de las tarjetas de crédito/servicios.

La capacitación del personal es vital en el mercado de retails pues una vez que el empleado establece una relación "face to face[89]" con el cliente, debe de someterse a un proceso de venta que pasa por diversas fases, entre las cuales se incluyen: la venta de la tarjeta pasando luego por la venta de los servicios que pueden estar "*linkeados*" a ésta (por ejemplo, un seguro, un préstamo personal), y terminando con una post-venta. Todo este proceso significa un componente "clave" del éxito de los *retailers* financieros que actúan en Brasil vendiendo sus productos/servicios a la clase C brasileña.

---

[86] Ver en http://www.guiarh.com.br/PAGINA22B.html (*Site* consultado el 03/03/2010).
[87] En Chiavenato, Idalberto 1994, p. 126. "Gerenciando pessoas". 2ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994.
[88] En http://internativa.com.br/artigo_rh_03.html. (*Site* visitado el 03/03/2010).
[89] Terminología en inglés usada en el mercado para describir el "cara a cara" en el proceso de venta, especificando la situación donde el empleado de la empresa tiene el contacto personal con el cliente.

CAPÍTULO VII - ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

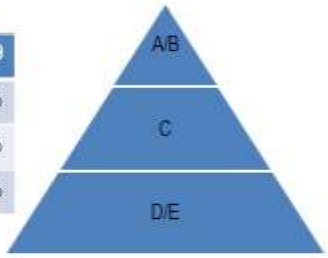
En el capitulo anterior, observamos cómo de manera importante se ha producido un incremento en el poder de compra de la nueva Clase C brasileña. En este capítulo, nos dedicaremos a dimensionar el problema cuantitativamente a partir de cifras aportadas por los *players*[90] del mercado, buscando entender de la mejor manera las características de esta nueva clase socioeconómica en el mercado crediticio. Finalmente expondremos y analizaremos en forma detallada las informaciones y datos obtenidos, a partir del relevamiento y sistematización de las entrevistas que se han realizado para los propósitos de esta tesis.

Al analizar la composición de las clases socioeconómicas y su nivel de consumo durante los últimos años, observamos un crecimiento importante para todos los estratos.

Según la publicación de la *Revista O Observador, O Barômetro, Brasil 2010*[91], la evolución porcentual de la estructura de clase socioeconómica por nivel de consumo ha venido modificándose tal y como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico No.3
Estructura de clases socioeconómicas:
Según nivel de consumo
Periodo 2005-2009

2005	2006	2007	2008	2009
15%	18%	15%	15%	16%
34%	36%	46%	45%	49%
51%	46%	39%	40%	35%



Fuente: Revista O Observador, Barômetro, Brasil 2010, página 9.

[90] *Players*: terminología en inglés usada en el mercado de tarjetas de crédito que significa los jugadores, o sea, las empresas que están actuando en este mercado.
[91] Revista *O Observador, Barômetro, Brasil 2010*, pagina 9.

Este mismo estudio muestra que hubo una gran movilidad socioeconómica brasileña, donde en los últimos cinco años 30 millones de brasileños pasaron a engrosar la Clase C, en tanto que las clases D/E perdieron cerca de 27 millones de personas.

Este fenómeno de movilidad socioeconómica intra-clases puede apreciarse mejor en el siguiente cuadro:

Cuadro No.3
Variación socioeconómica intra-clase para los estratos A,B,C,D,E
Valores en términos absolutos
Periodo 2005-2009

	Evolutivo				
	2005	2006	2007	2008	2009
A/B	26.421.172	32.809.554	28.078.466	29.377.015	30.217.541
C	62.702.248	66.716.976	86.207.480	84.621.066	92.850.384
D/E	93.936.688	84.862.090	72.941.846	75.822.249	66.884.870
Total	188.060.108	184.388.620	187.227.792	189.820.330	189.952.795

Fuente: Revista O Observador, Barômetro, Brasil 2010, pagina 11.

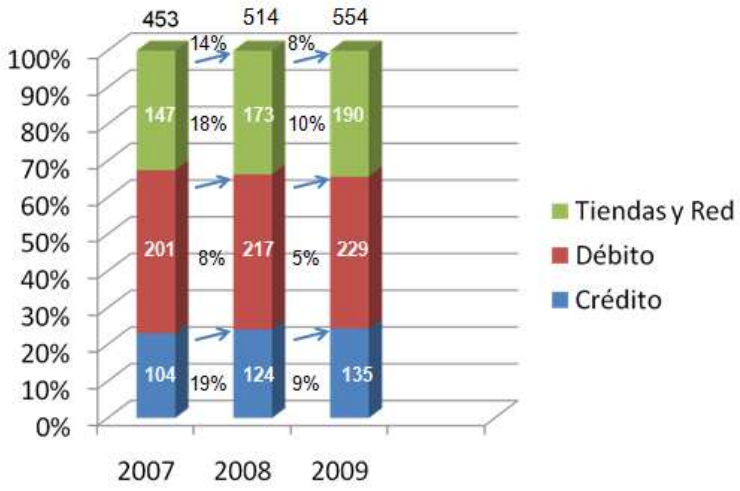
Tal y como se ha podido observar, en el último quinquenio se produce variación en la estructura de clases socioeconómicas. Uno de los estratos con mayor repercusión fue la denominada clase C, la cual advierte un aumento en su capacidad de consumo. Ahora bien, ¿cómo repercute este fenómeno en el mercado crediticio, y particularmente en el mercado de tarjetas de crédito?.

Algunos informes de mercado muestran que el gran crecimiento y poder de compra de la nueva Clase C brasileña genera directamente un incremento en el número de tarjetas de crédito activadas disponibles en el mercado brasileño.

De acuerdo con el estudio divulgado por la consultora *Boanerges & Cia*, el número de las unidades de las tarjetas activadas en Brasil todavía está en constante crecimiento, tal y como se puede analizar en el siguiente gráfico:

Gráfico No.4

Proyección de la cantidad de tarjetas activas en el mercado brasileño



Fuente: Tomado de http://www.dib.com.br/Dib%20CD/CARDS2009/Palestras/%2814454%29%20Boanerges%20&%20Cia%20Cards09%20Painel%20A%20Ind%C3%BAstria%20de%20Cart%C3%B5es%2029Abr09%20FINAL.pdf. (*Site* consultado el 27/03/2010).

.

Además del crecimiento de las tarjetas activadas en el mercado, los números revelan un gran impacto económico del sector de tarjetas de crédito *Private Label* en el mercado brasileño, tal. y como se muestra en la parte superior del gráfico. .

Sin embargo, los anteriores datos no muestran la composición ni la variación que supone el mercado de tarjetas Private Label en Brasil, y con ello el tipo de perfil y conducta esperada de los poseedores de este tipo de tarjeta.

Con el fin de conocer en detalle los aspectos anteriormente señalados nos dimos a la tarea de sistematizar cuáles han sido los principales emisores de tarjetas en el país así como las variaciones que han experimentado en su cartera de clientes desde el año 2003.

En este sentido vale destacar que la obtención de informes y números exactos relacionados a la actividad de tarjetas de crédito *Private Label* es extremadamente difícil. Las cifras que se dan al respecto son estimaciones basadas en las operaciones del mercado, con el sesgo que supone la información suministrada por los *players,* pues son ellos quienes deciden finalmente si quieren liberar o no la información sobre el numero de sus operaciones en el mercado (caso válido solamente para los bancos/emisores que no poseen acciones en la Bolsa de Valores). Dichas limitaciones indican que en el mejor de los casos podemos establecer estimaciones con respecto al tamaño y alcance de las actividades del mercado, pero siempre teniendo en cuenta que se trabaja con números aproximados. A menudo, incluso las mejores estimaciones/informaciones pueden ser inconsistentes, dependiendo de cual fuente haya sido la responsable de suministrar las cifras.

Sin embargo, esta barrera en la información es superada por los mismos mecanismos competitivos que constituyen las reglas de juego esenciales del mercado. Es así como los más importantes *players,* en su afán por acaparar mayores segmentos de mercado, acceden a números aproximados de la actividad de sus competidores, los cuales son analizados por sus propios equipos internos.

Finalmente, y a partir de los datos suministrados por la *Associação Brasileira de Empresas de Cartões de Crédito* (ABECS), hemos sistematizado la cantidad de tarjetas de crédito Private Label emitidas en el país durante los años 2003, 2006 y 2008 por las principales empresas emisoras de tarjetas de este tipo.

La siguiente tabla agrega los datos encontrados:

Tabla No.1
Principales empresas emisoras de tarjetas Private Label de Brasil.
Por volumen efectivo de tarjetas emitidas
Años 2003,2006 y 2008.

.

No.	**Retailer**	**Año**		
		2003	**2006**	**2008**
		Cartões Mil		
1	C&A	12.000	14.000	16.000
2	Lojas Riachuelo	7.000	12.000	14.000
3	Lojas Renner	2.500	10.000	13.100
4	Casas Pernambucanas	2.500	6.500	9.500
5	Lojas Marisa	1.100	3.000	8.500
6	Hipercard (Wal-Mart, BomPreço e Sonae)	4.000	12.300	7.900
7	Carrefour	4.000	6.000	6.400
8	ItauCard (Extra e Comprebem)	1.800	8.000	ND
7	Grupo Pão de Açucar	0.400	4.000	4.000
9	Sorocred	1.500	3.000	3.000
10	Ipiranga	0	2.600	3.500
11	Leader Magazine (Rio de Janeiro)	1.600	2.600	3.200
12	TriCard	ND	ND	2.580
13	CredSystem	ND	ND	2.500
14	Aura	100	2.000	2.000
15	PoliCard	ND	ND	2.000
16	Casas Bahia	ND	ND	2.500
17	Lojas Esplanada (Ceará)	1.100	2.500	2.800
18	Petrobras	0	2.000	1.500
19	Drogão	1.100	1.400	1.500
20	Rede Yamada (Pará)	ND	ND	1.200
21	Credi-Hiper (G. Barbosa)	ND	ND	1.079
22	Losango	2.500	4.000	ND
23	Lojas Americanas	100	700	835

Continuación de Tabla No.1

	Retailer	Año		
		2003	2006	2008
		Cartões Mil		
24	Magazine Luiza	ND	ND	720
25	Makro (Cartera de Clientes C&A - Banco ibi)	0	500	600
26	Ponto Frio	0	500	1.400
27	Angeloni (Cartera de Clientes C&A - Banco ibi)	ND	ND	ND
28	Colombo (RS)	0	500	540
29	Supermercados D'Avó - Cartão Confiança	300	300	300
30	Lojas Maia			285
31	Farmais	0.100	400	250
32	Hot Point	ND	ND	104
33	C&C	ND	ND	200
34	Lojas Zogbi / Kicasa	1.100	1.200	180
35	Camisaria Colombo	0	500	180
36	Leroy Merlin	ND	ND	150
37	Submarino	0	200	100
38	Coop Facil	0	100	185
39	Tumelero	ND	ND	100
40	Dicico	ND	ND	50
41	Novo Mundo (GO)	ND	ND	50
42	Telhanorte	ND	ND	ND
43	Baú	ND	ND	ND
44	Ri Happy	ND	ND	44
45	Le Postiche	ND	ND	ND
46	Rede Litoral	ND	ND	500
47	Resgate	ND	ND	190
48	Rede Impecável	ND	ND	110
49	Extrabom (ES)	ND	ND	50
50	Rede Economia	ND	ND	40
	TOTAL	**44.300**	**100.800**	**115.922**
	ND = NUMEROS NO DIVULGADOS			

Fuente: Elaboración própia basada en datos facilitados por la *ABECS (Associação Brasileira de Empresas de Cartão de Crédito). En* www.abecs.org.br.

Las anteriores cifras corresponden a números actualizados y disponibles en el mercado. Las fusiones/adquisiciones dadas en el último año por parte de grandes bancos a pequeños y grandes *retailer*s, han generado importantes cambios en el sector.

En estos tiempos, donde la información fluye rápidamente en el mundo globalizado en que vivimos[92] hay que tener en cuenta que la internet (y sus avances tecnológicos) es una herramienta clave para el mundo de los negocios, tanto para los consumidores como para las empresas..

Aún así, el uso de la internet, al menos en el mercado brasileño, no ha sido utilizado en su máximo potencial, tal y, como lo muestra el estudio desarrollado por la financiera francesa *Cetelem*, .

Cuadro No.4
Acceso a Internet por parte de la población brasileña
Datos porcentuales válidos para el año 2009

Acceso al internet	Total	Clase		
		AB	C	DE
	%	%	%	%
No	63	25	59	85
Sí, en casa	19	55	18	3
Sí, en el trabajo	3	4	3	1
Sí, en casa y en el trabajo	1	4	1	-
Sí, en la casa de familiares	2	2	3	0
Sí, en la casa de amigos	2	1	2	1
En otros sítios	11	8	14	9

Fuente: Tomado de la Revista O Observador, Barômetro, Brasil 2010, pagina 54. Encuesta desarrollada con 1.500 entrevistados, realizadas en diciembre de 2009, en 70 ciudades brasileñas por la empresa Cetelem.

[92] Tal y como explicamos en el apartado sobre Globalización y mundo globalizado, las delimitaciones dadas por las unidades territoriales se ven trascendidas por los diversos modos de globalización, que incluyen entro otros tipos, la globalización informativa, tecnológica, económica así como cultural.

Según los datos presentados en el cuadro anterior, cerca del 59% de la clase C brasileña no tiene acceso a internet.

Este dato objetivo refleja la importancia que adquiere la disminución de la brecha en tecnologías de comunicación entre el cliente y la empresa.

Al ser consultados altos ejecutivos de empresas emisores de tarjetas Private Label con relación al tema sobre la importancia del cliente y las dificultades de comunicación con el mismo, las respuestas fueran contundentes:

"...los clientes poseen un buen nivel tecnológico, pueden usar tu tarjeta de crédito en prácticamente en cualquier lugar, saben utilizar un ATM…" (Vice Presidente de la Empresa A)[93]

"…el cliente ahora puede utilizar la internet. Si no hay conexión en su casa, en el locutorio, en el trabajo, en el vecindario, la web está disponible para saber adónde está el mejor producto con el mejor precio…. La tecnología está generando un gran cambio en los valores y en la conducta del target (Clase C) y esto genera toda la diferencia…La web y el celular trajeron acceso, información…." (Directora de empresa de investigación de mercado B)[94]

Cabe destacar que los propios entrevistados reconocen la existencia de una distancia entre dos mundos: la realidad del cliente (sus mundos, sus gustos y sus hábitos personales) y el mundo socioeconómico al cual tienen acceso ellos como sector social, siendo que la mayoría de estos ejecutivos habla más de una lengua con fluidez y poseen en su gran mayoría posgrados académicos (algunos, inclusive con diplomas obtenidos en el exterior)

"...la gran mayoría de las personas que trabajan con este target (Clase C) son de las clases A o B y creen que conocen a sus clientes, pero nunca vivieron su realidad y no saben cómo es su forma de pensar y vivir…" (Jefe de la empresa C)[95]

Asimismo, hay que tener en cuenta que la brecha entre ambos mundos no solo está mediada por factores materiales, sino además simbólicos, en este sentido todavía existen

[93] Traducción realizada por la tesista a partir de las entrevistas concedidas el 06/01/2010. La entrevista completa puede ser encontrada en la sección de Anexos.

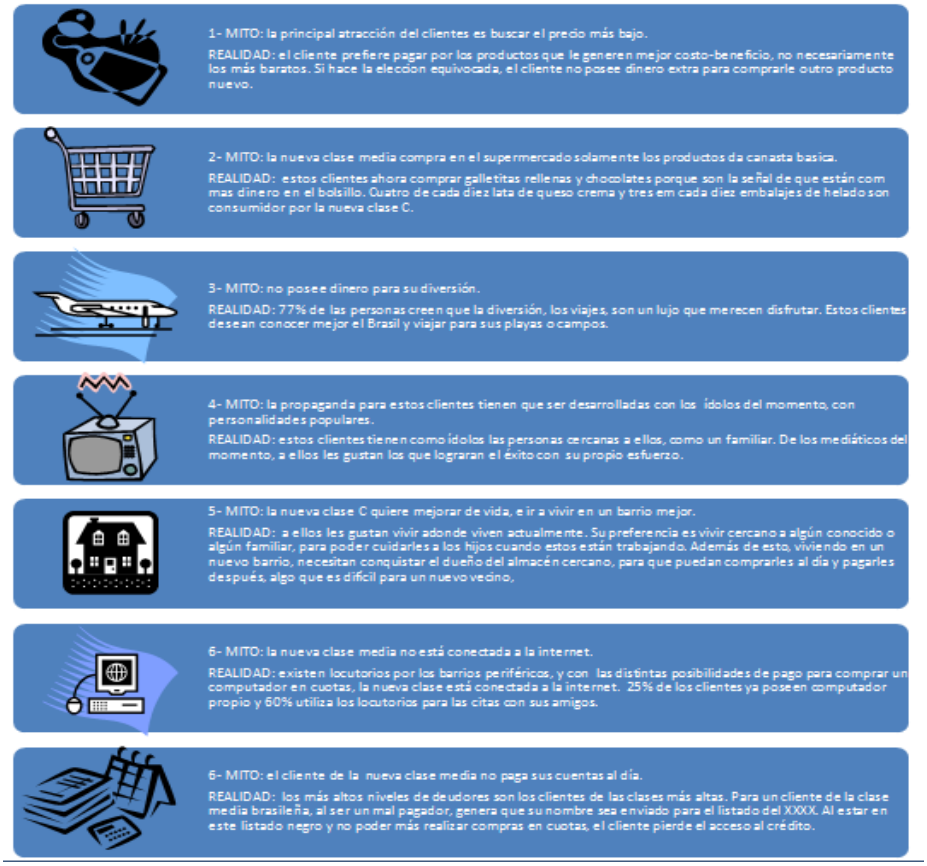
[94] Traducción del tesista a partir de la entrevista recibida por email el 06/04/2010. La entrevista completa puede ser encontrada en la sección de Anexos.

[95] Traducción del tesista de parte de la entrevista recibida por email el 22/02/2010. La entrevista completa puede ser encontrada en la página 115.

mitos[96] sobre el comportamiento de la nueva clase C. La siguiente figura ilustra algunos de los principales mitos que se presumen:

Figura No.4

Mitos sobre el comportamiento del consumidor
De Clase C



Fuente: Tomado de http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI102795-16380-2,00-UM+MERGULHO+NA+NOVA+CLASSE+MEDIA.html. (*Site* consultado el 21/09/2009).

Cabe destacar, que los ejecutivos responsables por el lanzamiento de las tarjetas *Private Label* de los grandes *retailers* buscan superar las dificultades y los mitos presentados día

[96]Podemos definir *mito* como histórias o leyendas de una cultura en particular, que son acreditadas como verdaderas. En este caso, los mitos son leyendas populares que se creen verdaderas, pero, como lo muestra la evidencia empírica, no siempre lo son. Para una mayor amplición sobre la noción de Mito consultar http://dicionario.babylon.com/mitologia/Mitologia (*site* consultada en 26/04/2010)

a día, principalmente aquellos relacionados con las barreras de comunicación e interpretación. Algunas opiniones revelan las principales dificultades y desafíos en este sentido:

"...el más grande desafío es crear un lenguaje fácil de entender para el consumidor. Para la mayoría de los brasileños es difícil entender de finanzas personales, como de tasas de interés compuesta, valor principal, siniestro del seguro…" (Gerente de la empresa I)[97]

"...las principales dificultades de comunicación con los clientes de la Clase C brasileña están en la efectividad y en la localización…es necesario conocer su lenguaje, los atributos que les interesan, y esto no es fácil…" (Gerente de la empresa D)[98]

Un aspecto fundamental para entender mejor la conducta y el perfil de los consumidores, es el conocimiento de sus hábitos.
Estudios demuestran que los hábitos de compra por parte de los consumidores de la nueva clase C, han pasado por cambios importantes en el tiempo, tal y como demuestran los siguientes datos

Gráfico No. 5

Cambios estructurales en la economía brasileña
y su impacto en el crecimiento de la nueva clase media
(en porcentaje de población).

[97] Traducción del tesista a partir de la entrevista recibida por email el 29/03/2010. La entrevista completa puede ser encontrada en la sección de Anexos.
[98] Traducción del tesista a partir de la entrevista recibida por email el 28/03/2010. La entrevista completa puede ser encontrada en la sección de Anexos.

Periodo 1995-2010

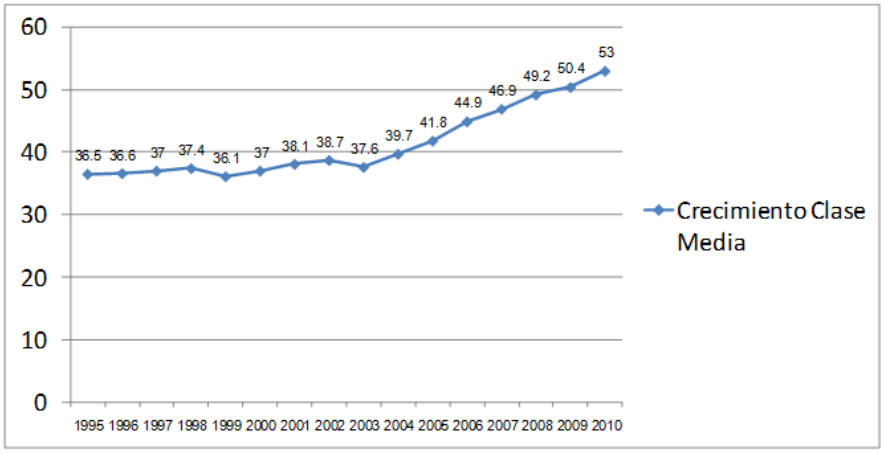


Figura No 5

Bienes adquiridos por clase emergente

Figura No 6

Cuadro No.5

Caracterización de preferencias de la Clase A y C

Clase A	Prefiere ser tratado formalmente por parte de los vendedores	Prefieren productos exclusivos, que se diferencian de los demás.	No les gustan los descuentos, y cuando los logran, no los cuenta a nadie más.	Son menos fieles a las marcas y les gustan probar otros productos.	La experiencia de compra es una situación solitaria y discreta.	Son atraídos por las vidrieras con pocas cosas expuestas, buscando inconscientemente la exclusividad.
Clase C	Les gusta ser tratado informalmente por los vendedores. A ellos les gustan "charlar" contados.	Quieren consumir productos ya testeados y aprobados por los demás. Buscan la pertenencia en un grupo.	Les encanta lograr un descuento, y cuando los logra, cuéntenselos a todos sus conocidos.	Como el dinero que poseen es poco, tienen miedo de arriesgarse y comprar un producto que todavía no conozcan. Prefieren las marcas ya testeadas y aprobadas.	La tomada de decisión comprar algo nuevo es compartida con los demás. Cuando logra comprar algo nuevo, se los muestra a los amigos y vecinos.	Les gustan las vidrieras llenas, para tener distintas opciones de productos expuestos.

Fuente: Tomado de http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI102825-16380-2,00-ARMANI+NO+ARMARIO.html. (*Site* consultado el 21/09/09).

Para la supervivencia de los grandes *retailers* en el mercado brasileño, es primordial entender cómo piensa y qué quiere este nuevo consumidor.

La nueva Clase C brasileña puede ser caracterizada como una clase *sui generis (únicas en su género). L*as múltiples diferencias entre los gustos y preferencias de la clase C y la clase A brasileña, con sus deseos y sueños propios, define a cada uno de estos "*clusters*".De esta forma, corresponde a las empresas que actúan en el mercado retail entender su idiosincrasia y generar las herramientas para que los clientes puedan concretizar sus aspiraciones.

En síntesis, hay evidencia suficiente para hablar de un crecimiento constante de la economía brasileña, cuya dinámica ha garantizado el surgimiento de una nueva clase de consumidores: la Clase C. Esta clase, ansiosa de entrar en las prácticas masivas de consumo, tiene gustos y características particulares.

Frente a la emergencia de este nuevo sector socioeconómico, cuyas características hacen del mismo un sector singular, ¿qué tipo de percepciones poseen los retailers brasileños de esta nueva clase C?, y a partir de esta percepción ¿qué decisiones estratégicas han considerado para abordar a este segmento potencial de clientes?.

El siguiente apartado sistematiza algunas respuestas a las anteriores interrogantes, a la vez que ensaya la puesta en práctica de un trabajo de campo a partir de entrevistas realizadas a informantes clave que están en las empresas de retailers.

Resultados del trabajo de campo.

Tal y como mencionamos, en esta sección sistematizamos los resultados obtenidos sobre un conjunto de opiniones emitidas por especialistas entrevistados, los cuales nos dieron a conocer su visión personal , basándose en su experiencia profesional, con el fin de unificar los resultados de los temas estudiados.

El contenido completo de cada entrevista se encuentra compilado en la sección de Anexos Asimismo, el listado con los nombres de los entrevistados y de las empresas en que trabajan los informantes están en posesión de los directivos de la maestría y no han sido publicados en este estudio. Esta disposición fue tomada por los informantes quienes aceptaron responder nuestros cuestionarios bajo nuestra promesa de guardar su total anonimato.

Para facilitar el análisis y la interpretación de las respuestas, dividimos a los entrevistados en tres grandes grupos.

Los grupos fueron conformados según tres tipos de agentes distintos: clientes de Clase C, poseedores de al menos una tarjeta de crédito *Private Label*; ejecutivos/gerentes/jefes responsables por el lanzamiento de alguna tarjeta *Private Label;* y especialistas en el mercado de Investigación de mercado. A través de la exploración de tres visiones distintas buscamos entender , el perfil y la conducta de la nueva Clase C como consumidores

Es importante señalar que las baterías de preguntas corresponden a cada uno de los grupos, cuya combinación ha generado finalmente una mezcla positiva de opiniones y experiencias personales.

GRUPO A:

Para el grupo "A", que también hemos denominado como el grupo "EMPRESAS", seleccionamos un conjunto de preguntas que buscan explorar a partir de la visión empresarial, cómo es el perfil y la conducta de los clientes de Clase C.

a) Perfil y conducta de los clientes:

- ¿Cuál es la importancia para una empresa que quiere lanzar una tarjeta *Private Label*, entender el perfil y la conducta de los clientes que quiere "seducir"?
- Con la economía brasileña estable, y el surgimiento de la nueva clase C brasileña, ¿qué ha cambiado en el perfil y la conducta de los clientes actuales, comparados con clientes más "antiguos"?
- Considerando su experiencia en realizar lanzamientos de nuevos productos financieros – *Private Label* - ¿Cuál es la importancia del conocimiento del perfil y conducta del cliente de la Clase C brasileña? Y ¿ por qué estas características son importantes?

En cuanto al factor "perfil y conducta" de los clientes, la totalidad de los entrevistados coincide que es primordial entender ambos elementos antes de hacer un lanzamiento de un producto financiero. Este mejor *conocimiento* puede ser descubierto a través de la experiencia de la empresa por medio del manejo de estos clientes, y de la utilización de herramientas disponibles en el mercado tales como la compra de carteras de clientes con su respectiva información financiera.

Conocer al cliente es primordial para la empresa. Al entender lo que quiere y desea comprar el consumidor las empresas pueden desarrollar productos financieros específicos para este público clave.

Los entrevistados coinciden además en la relevancia económica de esta clase, la cual atrae el interés de la mayoría de las grandes empresas de retail del mercado brasileño. Creen que manteniéndose la economía en constante crecimiento, la clase C brasileña es

un mercado todavía con un gran potencial de desarrollo ya que representa potencialmente a millones de clientes brasileños con ganas de consumir.

b) Dificultades de lanzamiento de una tarjeta *Private Label:*

- ¿Cuáles son las grandes dificultades "mercadológicas" encontradas antes del lanzamiento de un nuevo producto financiero?

- ¿Cuáles son las herramientas de investigación de mercado que se utiliza en su empresa antes de lanzar un producto financiero? ¿Por qué se utiliza estas herramientas? ¿Cuáles son las más efectivas? ¿Cuáles de estas herramientas son las más efectivas para abrir una nueva sucursal?

La totalidad de los entrevistados coinciden que una de las grandes dificultades mercadológicas es desarrollar una buena tarjeta, con tasas de interés competitivas en el mercado, y con beneficios percibidos y deseados por sus clientes. La gran mayoría cree que disponer de una línea de crédito para clientes que no tienen histórico crediticio también es un desafío generado por la falta de sus datos del histórico de pagos. En este sentido, al no conocer el perfil/histórico de pago de estos clientes en el mercado brasileño, los departamentos de crédito de las empresas poseedoras de tarjetas *Private Label* trabajan arduamente intentando ser "correctas" y utilizar otros métodos de análisis para con estos clientes.

Tal y como menciona el informante de la empresa E, hay una diferencia entre la información utilizada para la apertura de las líneas de crédito y aquella que es utilizada para los estudios de mercado. Mientras que las líneas de crédito se abren de acuerdo a criterios de renta individual, los estudios y las encuestas disponibles en el mercado están basadas en la renta familiar media.

Por otro lado, hay una gran preocupación sobre cómo diferenciarse de la competencia (mencionado explícitamente por las empresas D, F, G y H).

Según las respuestas de los entrevistados, la gran mayoría de las empresas utiliza las siguientes herramientas de investigación de mercado:

- Análisis de la competencia
- Geomarketing (potencial del mercado)

- Modelos estadísticos
- Encuestas cualitativa o cuantitativas

Un punto a destacar fue la mención de incompatibilidad de criterios de clase entre quienes gestionan el producto y quienes lo reciben. Generalmente los empleados responsables por el desarrollo del producto y de la comunicación de una tarjeta *Private Label* pertenecen a la clase A o B brasileña, y en el fondo no saben como piensan o viven las personas de la clase C (citado por el entrevistado de la empresa C)

c) Estrategias de comunicación con el cliente:

- ¿Qué desafíos observa en relación con la comunicación hacia el cliente poseedor de la tarjeta *Private Label*? ¿Cómo se pueden superar?
- ¿Con que frecuencia Uds. se comunican con sus clientes o posibles clientes? ¿Cuáles son las principales características de estas comunicaciones? ¿A través de qué canales? ¿Cuál es el canal de comunicación más eficiente según su opinión? ¿Cuáles son las dificultades experimentadas al comunicarse con los clientes de la Clase C brasileña?

La totalidad de los entrevistados sabe que el cliente de clase C no posee muchos años de escolaridad, y por eso tiene problemas de lectura, generando con ello mayores dificultades en la comunicación entre la empresa y el cliente. El gran desafío es hacer que el cliente entienda el mensaje correcto que están intentando transmitirle, es por ello que intentan utilizar mensajes claros, con pocos textos, los cuales son usualmente,coloridos, alegres y acordes con su lenguaje.

Los entrevistados de las empresas B, C, D, E, F, G, H, I y J concuerdan en que el principal medio de comunicación utilizado por estas empresas ha sido vía marketing con el cliente, tal como el *mailing* directo, SMS (mensaje de celular), e-mail marketing, y telemarketing.

Cada empresa posee su propia estrategia y un rubro de costos, además de conocer el mejor costo/beneficio de comunicación para sus propios clientes. En relación al factor Tiempo, estas empresas se comunican usualmente de forma mensual con sus clientes mediante mensajes emitidos en el extracto sobrante del resumen de la tarjeta, con ello

encuentran un canal de comunicación eficaz, con bajos costos y que finalmente aportará al cálculo de los mejores retornos financieros de la empresa.

d) Competencia en las Tarjetas *Private Labe*l:

- ¿Cuáles son los beneficios de una tarjeta *Private Label* desde el punto de vista de la empresa en que usted trabaja? ¿Y desde el punto de vista del cliente?
- ¿Qué representa para sus clientes poseer la tarjeta que ustedes le ofrecen? (Por ejemplo tarjetas con acceso a crédito, status, descuentos, accesos a otros servicios, etc.)
- ¿Tiene alguna Tarjeta *Private Label*? ¿Cuál?
- En su opinión, ¿cuál es la mejor tarjeta *Private Label* para la clase C brasileña? ¿Por qué?

La mayoría de los entrevistados manifestaron que los beneficios de la tarjeta estaban asociados a la posibilidad del incremento en la facturación, a través del financiamiento de la compra de los clientes mediante cuotas con interés. Desde el punto de vista de los clientes entrevistados, el principal beneficio percibido es la opción de tener otro medio de pago, es decir, de contar con la posibilidad de pagar sus compras con la tarjeta *Private Label* de la tienda, y con ello obtener beneficios específicos, entro otros, la facilidad de ampliar el número de cuotas y diferir un solo pago en varios.

En su mayoría los entrevistados poseen la tarjeta de crédito de la empresa en que trabajan, aunque como sectores socioeconómicos de distinta clase (clases A y B), tienen la posibilidad de utilizar otros medios de pago, y utilizar lo que mejor les conviene en el momento de la compra.

El grupo “B”, también conocido como grupo de “INVESTIGACIÓN DE MERCADO” contestó a su vez aquellas interrogantes relacionadas al tipo de perfil y conducta de los clientes de Clase C desde la percepción de las empresas especializadas en investigación de mercado. A este grupo se le suminstró dos tipos de preguntas distintas:

a) Perfil y conducta de los clientes:

- ¿Cuáles son las características relacionadas con el perfil y conducta de los clientes de la clase C brasileña que una empresa necesita conocer antes de lanzar una Tarjeta *Private Label* ?

De acuerdo a la opinión del entrevistado de la empresa de Investigación de Mercado A, aún no existe un comportamiento específico de los clientes poseedores de tarjetas *Private Label*, por más que estos clientes estén en la misma clase económica, no existen características especificas de estos clientes dado que no existen perfiles o conductas particulares de este grupo, lo que genera que cada empresa entienda y estudie bien su nicho de actuación. En su criterio, cada empresa adapta su modelo de negocio de acuerdo con sus necesidades y experiencias, pues es difícil separar en grupos a clientes de acuerdo a la similitud de estas o aquellas características.
El entrevistado de la empresa de Investigación de Mercado B, considera que el cliente quiere antes que todo ser respetado, y que esta actitud se traduzca en información clara y de fácil interpretación sobre los productos financieros que adquiere .
En opinión del entrevistado de la empresa C se destaca la importancia que tiene entender bien al cliente con el cual la empresa se está comunicando,

En este sentido, un retail que posee un nombre reconocido y respetado en el mercado genera no solo confianza, sino además una correspondencia con los gustos y preferencias de los clientes, pues en última instancia éstos van a querer demandar una tarjeta Private Label que sea reconocida en el medio.

Para el entrevistado de la empresa D, es importante que la estrategia hacia este tipo de consumidor no sea similar a la de un banco/institución financiera, pues ello puede generar malos recuerdos a los clientes, y un posible rechazo inicial de la tarjeta. El cliente necesita sentirse importante y responsable por tomar las mejores decisiones. En síntesis, sentirse respetado (tal y como menciona el entrevistado de la empresa de investigación de mercado B).

b) Estado de la situación y posibles cambios en el futuro:
   - ¿Cuáles fueron los cambios generados en los hábitos de compra de la nueva clase C brasileña luego del “Plan Real”? ¿Qué cambios se generaron en los medios de pago usados por esta misma clase?

- Considerando que esta clase C tiene un mayor “poder de compra” y con ello mayor acceso al consumo y al crédito, ¿qué ha cambiado en la conducta de estos clientes?

- ¿Cuáles son los cambios esperados con relación al nivel de consumo brasileño en el futuro? ¿Que “sueño de consumo” tiene el cliente de la nueva clase C brasileña que aún no ha podido cumplir?

Las entrevistas concedidas por los empleados de las cuatro empresas consideran que la estabilización económica generó grandes cambios en el mercado brasileño. Para el entrevistado de la empresa A, el cliente que ahora tiene acceso a más crédito e información realiza sus compras de modo más consciente, utilizando distintos medios de pago, como tarjetas de crédito, débito y tarjetas *Private Labels*, aunque todavía sigue utilizando el dinero como la forma de pago preferida.

Así como fue explicitado en el desarrollo del trabajo, con el control inflacionario en la economía este nuevo cliente está consumiento productos más elaborados y caros que anteriormente a la estabilización económica no tenía acceso, ya que se trataba de productos considerados “superfluos”[99], entre los cuales se podrían citar a modo de ejemplo bienes de consumo suntuario tales como los yogurs, las galletitas de chocolate, el queso crema, productos de maquillaje, entre muchos otros.

Esta situación también es mencionada por el informante de la empresa C, el cual observa además la importancia que ha significado la entrada de la mujer al mercado de trabajo, pues con ello se ha generado un mayor volumen de compras de distintos productos/servicios.

Los cuatro entrevistados consideran que la información seguirá siendo un punto clave para los clientes, los cuales buscarán utilizar las más modernas tecnologías disponibles en el mercado, sea vía internet, vía celular, vía tarjeta o una combinación de distintas tecnologías para comparar los mejores productos y precios buscando la mejor oferta disponible. Ello denota un tipo de cliente cada vez más curioso por informaciones de los productos y servicios disponibles.

---

[99] La cuestión sobre el consumo por la clase C brasileña de productos que anteriormente eran considerados superfluos ha sido desarrollado en el Capítulo II de Introducción en esta tesis , y en particular en el esquema sobre “Los siete mitos de la nueva clase media"

De acuerdo con la opinión del entrevistado de la empresa A, habrá un gran crecimiento en el crédito inmobiliario conjuntamente con el mercado de crédito educacional. Las personas buscarán comprar su casa propia y buscarán obtener un mayor nivel educativo.

Por su parte, el entrevistado de la empresa B cree que los clientes, además de la información, buscarán confort y diversión, y en estos rubros gastarán su dinero (sobre este particular cabe destacar que ya existe en el mercado brasileño empresas responsables por vender planes de viajes en cuotas especializadas para los clientes de la Clase C brasileña[100]).

A su vez, el entrevistado de la empresa C cree fuertemente en la importancia del aumento del nivel de escolaridad de las personas, pues considera que el aumento en el nivel de escolaridad no solo permite poseer más años de educación, sino que además hay un aprendizaje correlativo en la forma de consumo. Clientes más educados aprenderán a consumir mejor, buscando la mejor ventaja de la combinación servicio/producto *versus* precio.

Finalmente, el entrevistado de la empresa D cree que la importancia del consumo estará en la manutención del empleo por parte del consumidor.

c) Tarjetas *Private Label* y Competencia:

- En su opinión, ¿cuáles son las mejores *Private Label* para los clientes? ¿Qué las hacen distintas de las demás?

- Según su parecer ¿Qué le haría falta a una tarjeta *Private Label para que* sea aún más atractiva para el cliente?

- ¿Tiene alguna Tarjeta *Private Label*? ¿Cuál?

Los entrevistados coinciden que la mejor tarjeta *Private Label* disponible en el mercado es la que permite a sus clientes un consumo de algo que, quizás sin poseerla, no iban a poder realizar.

[100] Por no tratarse del tema de investigación no profundizaremos en este tópico, sin embargo a modo de ejemplo, cabe resaltar el papel de algunas empresas de servicios turísticos tales como empresas de viajes CVC y la compañía aérea AZUL, quienes han incursionado en el mercado con gran suceso. Para más detalles ver en www.cvc.com.br y en www.voeazul.com.br.

Cabe destacar que ante la primera pregunta los dos primeros entrevistados eligieron la tarjeta Hipercard, (tarjeta que ya no puede ser más considerada una tarjeta Private Label y que hoy es conocida como *una bandera.* La tarjeta Hipercard posee una red de aceptación, que empezó a generarse en los años 70, siendo una tarjeta *Private Label* de la cadena de supermercados *Bom Preço*[101], localizados en el Nordeste del Brasil).

El entrevistado C mencionó la tarjeta C&A y la tarjeta Pernambucanas como los mejores *Private Labels* del mercado.

Con relación al factor clave que determina las principales carencias que tienen en el mercado las tarjetas prívate label y que las hacen más o menos atractivas, los expertos en Investigación de Mercado consultados coincidieron en que el relacionamiento con los clientes ha sido el punto medular. Para ellos, todavía no existe una tarjeta *Private Label* que sepa relacionarse con el cliente, algo que necesita ser mejor explotado por parte de las empresas. Según ellos, las empresas necesitan entender las verdaderas necesidades de los clientes de la clase C (algunos aspectos se tornan importantes para este tipo de clientes tales como la flexibilidad en la fecha de pago por ejemplo), a su vez, los expertos coinciden además en que las empresas deben buscar aprovechar las tecnologías existentes con el fin de diversificar sus canales de ventas.

Finalmente, el entrevistado D especificó las características de una buena tarjeta de crédito *Private Label*, aunque no mencionó específicamente ninguna tarjeta con dichas características.

El último grupo analizado fue aquel conjunto de clientes poseedores de al menos una tarjeta de crédito *Private Label*, también conocido como el grupo "C", y denominado el grupo "CLIENTES".

Las opiniones expresadas por este grupo están directamente relacionadas con las interrogantes sobre el tipo de perfil y conducta de los clientes de Clase C.

En este *cluster*[102] hay que considerar que todas las preguntas, aún siendo de distintos tópicos, están relacionadas entre sí, haciendo hincapié en los propios gustos de los

[101] Ver en http://www.hipercard.com.br/pf/a_hipercard/nossa_historia.asp

[102] Definimos por *cluster* como bloques o agrupamientos, utilizados para designar el agrupamiento de elementos comunes para una determinada función, en este caso, clientes de la clase C brasileña poseedores de al menos una tarjeta *Private Label*.

clientes y sus preferencias. Para tal fin fue necesario separar las interrogantes en subgrupos para su posterior análisis.

El perfil y la conducta de los clientes, la posesión de una Tarjeta *Private Label* y la percepción del cliente con relación a la comunicación de las empresas que poseen Tarjetas de Crédito propias fueron registradas y analizadas a través de las siguientes preguntas:

- ¿Posee Ud. alguna tarjeta de crédito (propio) "de tienda"? (ej. Tarjeta C&A, Tarjeta Carrefour, etc.) ¿Cuáles posee? ¿Las utiliza con frecuencia?

- De todas las tarjetas de crédito (y las tarjetas propias de las tiendas) que tiene, ¿cuáles son las que a Ud. más le gustan? ¿Por qué?

- Ahora que tiene acceso a una tarjeta de crédito ¿se siente usted más importante?

- ¿Qué tipo de bien o servicio ha adquirido con su tarjeta de crédito que anteriormente, sin poseer la tarjeta, aún no había comprado?

- ¿Cuál sería la próxima compra que le gustaría realizar con su tarjeta de crédito?

- De las tarjetas de crédito que posee, ¿cuál cree usted que tiene la propaganda más atractiva? ¿Cuál tarjeta corresponde a la tienda más bonita?

Todos los entrevistados poseen al menos una tarjeta *Private Label* y las tarjetas más citadas fueron las de retailer de ropa C&A[103] (*retailer* holandesa, que en junio de 2009 vendió su cartera de clientes al *Banco Bradesco*), y en segundo lugar la tarjeta de retailer de ropa *Renner*[104], (empresa de tarjetas que empezó en los años 60 como un *Private Label* para sus propias tiendas y que hoy posee sus acciones cotizadas en la Bolsa de Valores de São Paulo).

El 100% de los clientes entrevistados poseen al menos una tarjeta banderada – es decir, de alguna "bandera" - además de una tarjeta de crédito Private Label.

[103] En http://portalexame.abril.com.br/ae/economia/bradesco-tera-parceria-exclusiva-c-20-anos-414964.shtml
[104] En http://www.lojasrenner.com.br/

En relación con la propaganda más atractiva y la tienda más “bonita” definida por los entrevistados, una vez más las tarjetas mencionadas fueron aquellas tarjetas correspondientes a los retailers C&A y Renner.

De todos los clientes entrevistados, solamente uno dice haberse sentido más importante después de la *obtención* de una tarjeta. En sus propias palabras:

“Cuando adquirí la tarjeta recién salía de la secundaria, o sea, porque era mi primer año en la facultad, y me sentí importante[105]”.

Cabe destacar que para este tipo de cliente, el poseer crédito por primera vez a través de una tarjeta, así como el sentimiento de “importancia” generado por la adquisición de la misma, fomenta un posible sentimiento de “pertenencia”. Según estudiosos del tema, este tipo de cliente posee una tendencia mayor a fidelizarse con una tarjeta/*retailer*/institución bancaria, manteniendo lealtad a la misma por años[106].

Con relación al tipo de consumo desarrollado por los clientes con la obtención de la tarjeta, la gran mayoría de los entrevistados manifestó que al obtener su tarjeta compraron electrodomésticos (TV, lavadora de ropas, video juegos, y computadores portátiles). Estos datos coinciden con los cambios en los hábitos de consumo de esta nueva clase..

En relación con las próximas compras posibles, prácticamente la totalidad de los entrevistados dijeron no tener nada programado, a excepción de un informante que manifestó su deseo de comprar más ropa y calzado.

Después de sistematizar las opiniones registradas en las veinte entrevistas para tres tipos de subgrupos (altos ejecutivos de empresas, clientes de tarjetas, y especialistas de empresas de investigación de mercado) podemos concluir que es indescriptible el “poder” de esta nueva clase económica .

La preocupación por parte de los *retailers* e instituciones bancarias por satisfacer a sus clientes de la mejor manera ha sido real y concreta, así como sus acciones estratégicas por generar la fidelidad de sus clientes para con sus marcas/empresas.

---

[105] Transcripción realizada con base en la entrevista realizada al cliente C el 25/02/2010.

[106] La cuestión de la fidelidad por parte del cliente con relación al retailer/banco que le facilitó la entrada en el mercado de “consumo”, es bastante mencionada en las entrevistas de el grupo de informantes correspondientes a empresas (A, E, F, G e I).

Finalmente, cabe destacar que pese a los criterios y opiniones que distinguen a cada subgrupo de entrevistados, existen puntos de consenso que podríamos resumir de la siguiente manera:

- El mercado de tarjetas prívate label, es un mercado altamente competitivo, donde seducir y fidelizar a los clientes es un desafío diario por parte de los *players*.
- Estos clientes todavía no conocen en su totalidad el "poder" que tienen en el mercado, aunque han empezado a descubrirlo paulatinamente, lo cual se ha traducido en una exigencia de mejores productos y servicios.
- La mayoría de los consumidores de clase C posee más de una tarjeta (*Private Label* o *banderada*), y las utiliza de manera simultánea en los distintos *retailers.*
- Las condiciones de estabilidad económica generaron mayor confianza, y consecuentemente un mayor poder de compra, por parte de estos clientes.
- El estilo de comunicación elegido por la mayoría de las empresas es el marketing directo (*mailing* directo y telemarketing) por ser más eficaz ya que aborda directamente el cliente deseado y disminuye los costos a través del uso de la mensajería masiva.
- Los clientes de clase C, son un grupo de consumidores que todavía poseen baja escolaridad, por lo que se hace imprescindible el uso de comunicaciones claras (con poco texto e informaciones directas) así como de información estéticamente colorida (en general, los clientes de este sector prefieren colores fuertes y llamativos).
- El gran desafío encontrado por parte de los retailers/instituciones bancarias ha sido la diferenciación de su competencia con estrategias que buscan en última instancia generar un sentido de fidelidad en sus posibles clientes.
- La gran mayoría de los grandes *retailers* que se conocen actualmente, comenzaron la elaboración de su base de datos clientelar de manera simple y detallada, aprovechando el *boom* de consumo, y en particular de esta nueva clase

C, para vender esta información sobre clientes a grandes bancos brasileños, que buscan tener acceso a millones de posibles nuevos clientes[107].

[107] Estos bancos buscan estudiar estas bases de datos, con el fin de hacerlas más lucrativas, definiendo el perfil de cada cliente y su perfil de consumo, así, pudiendo ofrecer una venta de otro producto financiero asociado (operación conocida en el mercado como *cross sell).*

CAPÍTULO VIII - CONCLUSIONES.

Como res*ultado de* la exposición y análisis precedentes, presentamos las conclusiones generales del estudio, a efectos de tener un *panor*ama integral de la problemática estudiada. El objetivo de este apartado consistirá en responder los objetivos generales y específicos planteados en el Capítulo III de la tesis.

Estudiando la bibliografía correspondiente y analizando las informaciones recolectadas, no nos queda duda de la importancia que tiene para el mercado de retails entender las aspiraciones y deseos de esta nueva clase socioeconómica emergente (clase C). Por otra parte, la caracterización del perfil y comportamiento de este sector nos ayuda a entender mejor su "poder real de compra", así como sus temores y preferencias en el mercado .

De acuerdo con el objetivo general del trabajo, pudimos profundizar en aspectos vinculados al poder de consumo de la "Clase C", sus nuevos hábitos, así como sus gustos personales. Observamos como las cifras del poder de compra de este *cluster* involucra un movimiento de millones de reales al año en la economía brasileña, razón por lo cual se torna aún más importante entender el perfil de estos clientes así como su mercado de actuación con anterioridad al lanzamiento de un nuevo producto financiero.

Finalmente hemos podido dar respuesta a las principales interrogantes de nuestra investigación y llegar a buen término de los objetivos específicos planteados.

A continuación enunciamos los objetivos y sus resultados correspondientes:

- Objetivo: Estudiar el perfil y la conducta de los clientes de la "nueva Clase C", poseedores de al menos una tarjeta *Private Label*, de una gran cadena de retail ubicada en Brasil.

  Resultado: De acuerdo a los datos presentados, la estabilización económica generó un importante cambio en el perfil de los clientes de la "nueva" clase C brasileña. La llegada del Plan Real en los años noventa posibilitó el surgimiento de una nueva clase, con características y gustos específicos. Estos clientes pasaron de simples "espectadores" a posibles "consumidores", y con el acceso al crédito lograron acceder

a bienes de consumo que no tenían con anterioridad, tales como bienes electrodomésticos (televisión de plasma, videocasetes, heladera nueva) y servicios turísticos (viajes de avión, estadías en hoteles de recreo vacacional, entre otros).. Asimismo el crédito les abrió la posibilidad de pagar sus compras en cuotas con o sin interés, pudiendo así planear mejor sus gastos y su presupuesto familiar.

- Objetivo: Describir el estado de situación de los clientes de la "Clase C" brasileña.

  Resultados: Tal y como pudimos analizar, en la actualidad el cliente de clase C es pretendido por distintos *retailers*/instituciones financieras. Su potencial como consumidor lo asemeja a una "piedra bruta", que necesita de "lapidación" para ganar belleza y fuerza. Este tipo de cliente posee un increíble nivel de fidelidad con aquellas personas o empresas que les han ayudado económicamente en el pasado. Esto repercute en su disposición favorable en el uso de tarjetas de Private Labels en empresas, que por su ayuda en un pasado reciente, son recordadas y respetadas. De esta manera el criterio del uso de tarjetas de *Private Labels* en sus compras actuales están asociadas a aquellos establecimientos dónde poseen "recuerdos positivos de su sensación de compra"..

- Objetivo: Analizar algunas tarjetas existentes en el mercado desarrolladas por este público.

  Resultados: Los entrevistados por parte de las empresas financieras y empresas de investigación de mercados[108] mencionaron las tarjetas C&A, Riachuelo, y Renner como las principales tarjetas de *Private Label* para el público de clase C brasileña. También fue mencionada la tarjeta Hipercard, que a pesar de no ser considerada una tarjeta *Private Label* y si una bandera, fue mencionada pues al haber "nacido" como un *Private Label* se le identifica como tal.

[108] Es importante mencionar que ninguno de los entrevistados de estos dos *clusters* pertenece a la clase C brasileña, y que sus respuestas fueron dadas desde el punto de vista profesional, y no desde la perspectiva de un cliente activo que utiliza su tarjeta *Private Label* habitualmente

Para el grupo de los clientes entrevistados correspondientes a la clase C brasileña las tarjetas más reconocidas fueron la tarjeta C&A, Renner, Riachuelo, Carrefour, Americanas, Casas Bahia e Hipercard (estas tres últimas poseen las modalidades tarjeta *Private Label* y banderado[109]).

Considerando que las tarjetas del mercado brasileño no presentan demasiadas diferencias entre si (pudiendo hasta ser considerado un *commodity*[110]) el catalizador de consumo y uso de las tarjetas estaría dado por la introducción de beneficios específicos al cliente, los cuales puedan ser traducidos en compras efectivas.

- Objetivo: Explorar las estrategias que desarrollan las empresas/bancos líderes en este mercado desde el punto de vista de los 4Ps de marketing.

Resultados: Como hemos mencionado en este trabajo, los clientes de la clase C podrían ser clientes muy rentables, principalmente si las acciones de marketing direccionadas para los mismos fueran bien desarrolladas. Estos clientes poseen características *sui generis,* y no pueden ser comparados históricamente con ninguna otra clase socioeconómica brasileña, dado que es un sector que nace y se fortalece en el contexto de la estabilización económica y política posterior a la implementación del *Plan Real*.

Es importante destacar que antes de abrir una sucursal, la mayoría de las empresas desarrollan análisis propios y contratan consultoras de geomarketing buscando entender mejor las características de la plaza donde desean actuar a través de estudios preliminares del perfil y de la renta disponible en el área, es por ello que se vuelve determinante el conocimiento de su mercado de actuación, y el potencial del mercado en general.

De igual manera, las características del producto/servicio que serán vendidos tienen gran importancia para los *players* del mercado. Después del conocimiento de la plaza y del perfil de los posibles consumidores, se intenta buscar/crear el mejor producto/servicio para este potencial cliente por lo cual se busca desarrollar

[109] El concepto de "bandera" dentro el mercado bancario ha sido desarrollado con mayor detalle en el Marco Teórico (Capítulo VI) .

[110] Commodity es una palabra de origen inglesa que es definida como mercadería de calidad uniforme, producidas por distintos proveedores. Ej. Soja, café, algodón.

productos/servicios financieros atractivos (con beneficios financieros reales para sus clientes) y rentables para el *retailer*/institución financiera responsable por el mismo. Encontrar la combinación ideal en la fórmula precio/servicio es uno de los pilares para la sustentación del producto financiero en el mercado, que puede ser lanzado como un "proyecto piloto" o prototipo, y después de ser analizado el posible retorno financiero y de efectuar las adaptaciones necesarias para presentar un producto/servicio ideal, es finalmente lanzado al mercado.

Otro factor importante a considerar por las empresas es la estrategia de promoción. Por tratarse de instituciones que tienen acceso a los datos de los clientes, lo cual les permite conocer y analizar los gustos y preferencias de cada poseedor de una tarjeta, la mayoría de estas empresas utilizan el marketing directo, buscando desarrollar una comunicación *one to one*[111], a través del uso de herramientas como telemarketing, *mailing* directo, SMS y e-mail marketing.

Si la base de datos fuese bien trabajada por los sectores de estrategia de cada empresa, sería plausible definir qué es lo que efectivamente el cliente desea de acuerdo con su perfil de consumo, y de esta manera la empresa podría dar una mejor respuesta de entrega del producto/servicio acorde con las expectativas y gustos de los clientes.

- Objetivo: Evidenciar dificultades potenciales para el lanzamiento de una nueva tarjeta *Private Label* sobre el punto de vista de una cadena de retail.

Resultados: En general, se encontró que la gran dificultad ha sido desarrollar un producto/servicio el cual sea percibido como "distinto" por los clientes. Como mencionamos anteriormente, la tarjeta *Private Label,* puede ser considerada como un gran *commodity* en el mercado, donde no existen grandes diferencias entre las tarjetas. Una dificultad es la existencia de pocos beneficios exclusivos cuando se utiliza la tarjeta *Private Label* en su *retailer* "original" de emisión, (es decir, del retailer/banco responsable por su emisión), en donde finalmente la originalidad de la tarjeta no se traduce en grandes beneficios para los clientes.

[111] Comunicación *one to one* es una terminología en inglés que podemos definir como una comunicación distinta, para este cliente. Es hacer con que cada cliente se sienta especial y único.

Por otra parte, la bancarización de estos clientes de clase C generó más dificultades en estimular el uso de su tarjeta *Private Label* en el *retailer* relacionado, y no así la del banco donde posee una cuenta corriente. Dificultades a las cuales habría que agregar que en la mayoría de los *retailers*, el cliente tiene que volver a la tienda/supermercado para pagar el resumen de su cuenta, ocasionando las incomodidades propias de locomoción, distancias y gastos que esto amerita. Quizás para este cliente sea más interesante financieramente concentrar todas sus compras en la tarjeta que su banco le facilitó y en tanto su límite disponible de la tarjeta lo permitiese

Finalmente destacamos que el objetivo ulterior, que versa sobre la compatibilidad y competencia de los graduados de la Maestría en Administración para aplicar los conocimientos adquiridos en el tratamiento analítico de un tema particular de tesis, ha sido llevado a cabalidad con resultados satisfactorios a nivel profesional y académico para esta tesista.

CAPÍTULO IX - RECOMENDACIONES.

En este apartado enunciaremos algunas recomendaciones que aporten valor a la problemática tratada así como a sus soluciones. Dichas recomendaciones estarán orientadas a partir de los objetivos de este trabajo final de Tesis de Maestría así como desde los resultados de diagnóstico, análisis de situación y conclusiones que fueron expuestos en los capítulos precedentes y que tienen como única pretención ser contenidos reflexivos más que normativos,

Es importante tener en cuenta que la tarjeta *Private Label* ideal no existe. Los gustos y preferencias de los clientes cambian a una velocidad mayor que en el pasado, en parte por la dinámica de la economía globalizada actual así como por la rapidez con que fluye la información.

Siguiendo los criterios de los especialistas,podemos afirmar que la economía brasileña seguirá en constante crecimiento. A pesar de ser un año clave en el escenario político interno, con la impronta de que el presidente Lula no podrá concurrir a las reelecciones de octubre/2010[112], los especialistas aseguran que con independencia del candidato ganador de las elecciones, no ocurrirán grandes cambios en el escenario macroeconómico brasileño.

Considerando el anterior escenario, es claro que el mercado de tarjetas seguirá en crecimiento, aunque, el éxito del mercado dependerá de las estrategias utilizadas por las empresas.

En este sentido, hay que tener en cuenta que actualmente las tarjetas pueden ser consideradas *commodities*, dada la escasa diferenciación funcional entre las mismas. Al ser los beneficios de las tarjetas prácticamente los mismos, y estando en crecimiento el porcentaje de clientes bancarizados de la clase C, los criterios de uso de la tarjeta se

[112] En octubre de 2010 se realizarán las próximas elecciones para Presidente de la Republica, Senadores, Gobernadores provinciales, Diputados Nacionales y Provinciales. Analistas políticos creen que aunque ganase la oposición, las políticas macroeconomías y sociales desarrolladas durante los gobiernos del Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 – 2003) y Luis Inacio Lula da Silva (2003-2010) seguirán por el mismo rumbo, de crecimiento económico y de impacto en el mercado internacional así como en la disminución de la desigualdad social a nivel doméstico.

limitan a decisiones de conveniencia más que a acciones relacionadas hacia un tipo de empresa crediticia.
Un mundo nuevo “se abre” para el cliente bancarizado, que pasa a ser objeto de deseo y atracción para las instituciones financieras. Estas empresa buscan que el cliente opte por utilizar su tarjeta de la mejor forma, y siempre que sea posible.

Quizás la gran estrategia de diferenciación de una tarjeta *Private Label* en relación con la competencia pueda ser enfocada en los buenos servicios prestados por las empresas.
En este sentido, nuestras recomendaciones son:

- Encontrar cuál es realmente el interés del cliente de la clase C brasileña y tornar sus “sueños realidad”. Un ejemplo en este sentido podría ser la realización de un sorteo de boletos para el campeonato de futbol entre quienes gusten del fútbol,incentivando con esta promoción la utilización de su tarjeta.
- Desarrollar un plan de *rewards* (fidelización) eficaz e interesante para el cliente. Una estrategia plausible es la sumatoria de puntos por el uso de las tarjetas *Private Label* que podrían ser intercambiados por mercancías o descuentos adicionales en algunos ítems seleccionados.
- Poner a disposición un incentivo de descuento porcentual en la primera compra con tarjeta en el *retailer* credenciado.
- Separar los clientes en *clusters* de acuerdo con sus características y realizar acciones y campañas especificas para cada *cluster* . Por ejemplo, podría realizarse para el sector de clientes jóvenes convenios con redes comerciales particulares que sean de interés para este sector. . Un ejemplo conocido en Brasil fue el lanzamiento de una promoción en McDonald´s por el uso de la Tarjeta C&A la cual consistió en la entrega gratuita de un helado simple por la compra un sándwich con la tarjeta.
- Saludar al cliente al día de su cumpleaños, esto podría realizarse vía un telefonema de la tienda en la cual compra este cliente, o vía una acción de marketing directo.
- Crear acciones de descuento extra para el mes del cumpleaños de los buenos clientes (los más rentables) si utilizan su tarjeta *Private Label* en el mes de su cumpleaños.

- Desarrollar un *site* de internet dinámico, donde el cliente pueda hacer compras online y utilizar la tarjeta *Private Label* del establecimiento, ganando con ello descuentos extras o algún tipo de obsequio..
- Mejorar el desarrollo de las acciones de marketing directo, especialmente en el canal internet.
- Hacer convenios para que el cliente pueda pagar sus facturas en otros establecimientos , como *redes* de recibimiento de pagos. Un ejemplo de este tipo de convenio, y de las más conocidas en Argentina, han sido las redes de Pago Facil o Rapi Pago. Estas redes aún no han sido bien explotadas en el mercado brasileño.
- Ofrecer un web*site del retailer* que tenga una plataforma electrónica para pagos de saldos (resumen) de tarjetas.
- Hacer que los departamentos internos de la empresa trabajen en conjunto, cuyas acciones sean desarrolladas articuladamente con los departamentos "inteligentes", como Data Base Marketing, Producto y Ventas. Una idea central para este tipo de coordinación es el uso de un cross sell, estudiando el perfil de cada grupo de clientes y posibilitando que pueda comprar un producto de su interés.
- Incentivar a los clientes con mejor historial crediticio dándoles la oportunidad de tener la opción de ampliar el tiempo de pago de sus saldos en cinco días extras sin la aplicación de interés por mora.
- Desarrollar acciones especificas para los clientes leales a la empresa,de acuerdo a su perfil. Por ejemplo, cambiar el plástico de su tarjeta (si esta permanece activa y si el cliente sigue siendo un buen cliente) después de cinco años de "fidelidad" con la empresa.

- Motivando la interacción entre gerentes y clientes. Los gerentes de las tiendas/sucursales podrían pasar al menos medio día laboral en el sector adonde están los clientes, evitando su aislamiento en el *backoffice*. Esta medida podría ser importante dado que la actividad en la tienda es el "termómetro" de cuál es la percepción de los clientes con relación a su *Private Label*.
- Desarrollar acciones para el incentivo del uso de la tarjeta. Un ejemplo de ello podría ser premiar al cliente con algún obsequio por el uso frecuente y responsable de su tarjeta .

- Motivar para que los ejecutivos de marketing pasen un tiempo cerca de un cliente en la propia tienda (una mañana por mes, por ejemplo), con el fin de que puedan entender sus hábitos de compra y gustos personales, buscando desarrollar mejores acciones que seduzcan a estos clientes poseedores del *Privatel Label* de este *retailer*.
- Incentivar el uso de la tarjeta en la mayoría de establecimientos afiliados. Si la tarjeta es aceptada solamente en el *retailer* X, que sea la modalidad de pago elegida cuando el cliente compre algo ahí. Si es una tarjeta aceptada en más de un establecimiento, que el cliente sea estimulado a utilizar su tarjeta en toda su red de aceptación. Los bancos/instituciones financieras desean que su tarjeta sea más que un *wallet share*[113], y pase a ser la opción de pago efectivamente utilizada en todo su potencial.

Desde el punto de vista de los clientes, el gran desafío es que ellos mismos no se "pierdan" con la utilización de sus tarjetas, y puedan saber manejar de manera eficaz sus finanzas personales, comprándose lo que desean de manera racional y ,y con pleno control de sus gastos.

Como pudimos analizar, los deseos de los clientes y las expectativas de los *retailers*/instituciones financieras son interdependientes, donde uno necesita del otro para su supervivencia en un mundo globalizado con altos niveles de consumo La clave consiste en saber el límite que supone el no "canibalizarse" y fomentar prácticas de consumo en un contexto de sana convivencia , donde los dos lados involucrados (clientes *versus* empresas) en la transacción comercial ganen, aplicando la perspectiva de negociación divulgados por la escuela de Harvard, *"Win-Win*".

[113] *Wallet share* es una expresión de origen inglés que traducida significa literalmente "porcentaje de una billetera" y es utilizada en el mercado bancario significando cuanto porcentaje del presupuesto de una persona es "utilizado" por una empresa. O sea, cuando de su presupuesto una persona dedica a la empresa X. Para una ampliación del tema consultar en http://marketing-room.blogspot.com/2008/02/wallet-share.html. (*Site* consultado el 07 de mayo de 2010).

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA.

- Araya, Celestino; Araya, Miguel y Edgardo Alberti, *Cheque. Tarjeta de Crédito*, Editorial Astrea.. 2ª Edición, 1995.
- Beck, Ulrick. "¿Falacias del globalismo, respuestas a la globalización". En *Qué es globalización?.*
- Blanchard, Olivier y Daniel Pérez Enrri, *Macroeconomía. Teoría y Política Económica con aplicaciones a la América Latina*. Buenos Aires, Pearson Education, 2000.
- Bronstein, Gustavo, *El rol de R.R.H.H. en la inclusión de individuos con capacidades diferentes dentro de las empresas privadas*, Buenos Aires, UBA, 2008.
- Chiavenato, Idalberto, *Gerenciando pessoas*, São Paulo, Makron Books, 2ª edição,1994.
- Chowdhury, Subir; Prahalad C.K. y otros autores, *Management Siglo XXI*, Pearson Educación (Prentice Hall), 2000.
- Coelho, Marcelo, *Estratégia de Integração Vertical no Mercado de Cartões Private Label*, São Paulo, Ibmec São Paulo, 2007.
- Cooper, Alan, *Planning, Cómo Hacer el Planeamiento Estratégico de las Comunicaciones*, Thomson Internacional, 2006.
- Drucker, Peter F., *Los desafíos de la Administración en el Siglo XXI,* Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1999.
- Kotler, Philip, *Administração de marketing: a edição do novo milênio/Philip Kotler*. São Paulo, Brasil, Prentice Hall, 10ª. Edición, 2000.
- *Globalização, crescimento e pobreza. Relatório de Pesquisa Política do Banco Mundial* . São Paulo, Futura, 2003. .
- Kotler, Philip y Keller, Kevin. *Dirección de Marketing*. México: Editorial Pearson - Prentice Hall, 12ª edición, 2006.
- Lambin, Jean Jaques, *Marketing Estratégico*, Mc Graw Hill Interamericana 1995.
- Loudon, David L. y Albert J. Della Bitta, *Comportamiento del Consumidor. Conceptos y Aplicaciones*, Naucalpan de Juárez Edo, México, McGraw Hill.,4ª Edición, 2001.
- Mayoral, Luisa, *Metodología del trabajo de tesis*, Tandil- Argentina, CEAE, 2001.
- *O Observador, O Barômetro, Brasil 2010*, Cetelem- Brasil, 5ª edição.
- Parente, Silvana, *O mercado financeiro e a população de baixa renda*, CEPAL, 2003.
- Porter, Michael E, *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Argentina, Editorial Rei Argentina, S.A., 1995.

- Prahalad, C. K, *A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro*. Porto Alegre, Bookman, 2005.
- Sandroni, Paulo, *Novíssimo Dicionário de Economia. Circulo do Livro*, 1999, Best Seller,1999.
- Schultz, Tennenbaum & Lautenborn, *Comunicaciones de Marketing Integradas*, Granica, 1997.
- Salvador, Ricardo D. y Carlos A. Damaceno, *Produtos e Serviços Financeiros para clientes da classe C/D/E no Brasil*, São Paulo, FIA-USP São Paulo, 2007.
- Stern, Testorelli y Vicente. *Las Claves del Marketing Actual*, Buenos Aires, Grupo Norma, 2005.
- Yunus, Muhammad, *O banqueiro dos pobres*, Editorial Ática, 2006.
- Revista EXAME, Special Edition in English, Brazil´s Year, Dezembro de 2009.
- Inspiração para inovar Inspiração para inovar. En Revista Época Negócios, año 3, no.33, noviembre de 2009.

Sitios consultados en internet

- Carrefour (www.carrefour.com.br)
- ABEP - Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa (www.abep.org)
- Definición de Retail (http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/compostoMercadologicoVarejo.asp)
- Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (http://www.abecs.org.br/)
- Definición de *Sui Generis*: (http://pt.wikipedia.org/wiki/Sui_generis)
- Magazine Luiza (www.magazileluiza.com.br)
- Portal Exame (www.exame.com.br)
- Dicionário Online Babylon (http://dicionario.babylon.com/mitologia/Mitologia)
- Pão de Açúcar (www.grupopaodeacucar.com.br)
- Procon (http://www.procon.sp.gov.br/texto.asp?id=447)
- Banco Bradesco (www.bradesco.com.br)
- Banco Unibanco (www.unibanco.com.br)
- Casas Bahia (www.casasbahia.com.br)

- Portal Valor Econômico (www.portaleconomico.com.br)
- Banco Central do Brasil (http://www.bancocentral.gov.br/)
- Jornal Gazeta Mercantil (www.gazeta.com.br)
- Portal Globo (http://g1.globo.com/)
- Reuters (www.reuters.com.br)
- Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (www.fipe.org.br)
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (www.ibge.gov.br)
- Instituto Ethos (http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx)
- Portal do Consumidor (www.portaldoconsumidor.gov.br)
- Portal Folha de São Paulo (www.folha uol.com.br)
- Portal Universidade de São Paulo (http://www.fea.usp.br/)
- Supermercados D´Avó (http://www.davo.com.br/CartaoConfianca.aspx)
- Portal Fundação Getulio Vargas (www.gv.br)
- Mastercard (www.mastercard.com.br)
- Visa (www.visa.com.br)
- Características Mercosul – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (http://nutep.adm.ufrgs.br/mercosul/paises.htm)
- Site Sources – Worldbank.org (http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GDP.pdf)
- Glossário Economia UOL (http://economia.uol.com.br/glossario/index-m.jhtm)
- CVC (www.cvc.com.br)
- Azul - Linhas Aéreas Brasileiras (www.voeazul.com.br)
- Marketing Room – A casa do marketing na web (http://marketing-room.blogspot.com/2008/02/wallet-share.html)
- Revista Vitrine do Varejo. (www.revistavitrinedovarejo.com.br/pdf/materia_de_capa.pdf)
- Revista Exame. (http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0940/economia/entender-classe-c-432188.html)

Con formato: Punto de tabulación: No en 1,27 cm

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTAS.

EMPRESA A – realizada en 06/01/10.

1- ¿Cuáles son las grandes dificultades "mercadológicas" encontradas antes de un lanzamiento de un nuevo producto financiero?

O mercado brasileiro é um mercado específico e possui muitas oportunidades ao mesmo tempo. Creio que falta a priorização de um projeto em relação ao outro é uma das maiores dificuldades encontradas; o Brasil é um mercado "rico", mas que precisa ser melhor explorado.

Exemplo:

Projeto 1 – busca-se um ROI, a segmentação da carteira e quem são estes parceiros.

Projeto 2 - sofre um impacto gerado pelo projeto 1.

Na minha opinião, em linhas gerais, a grande dificuldade das empresas atuais, é a priorização do melhor projeto em relação ao outro.

2- ¿Cuál es la importancia para una empresa que quiere lanzar una tarjeta Private Label, entender el perfil y la conducta de los clientes que quiere "seducir"?

A importância de conhecer o cliente é essencial. Em geral, creio que temos que seguir os seguintes passos:

1- Projeto interessante> os clientes possuem nível tecnológico bom, podem usar o cartão de credito de praticamente qualquer lugar, sabe como usar um ATM e de quase qualquer lugar do Brasil, podem se conectar, acessar seu mundo financeiro.

2- O brasileiro, em general, gosta e se adapta as novas tecnologias. Um exemplo claro disso é a utilização de celulares. É um público aberto a mudanças, o que

proporciona muitas oportunidades para o mercado de cartões. Existe também a necessidade de deixar claro que com a utilização da internet, houve uma mudança do perfil do consumidor em geral, já que a internet socializou as pessoas.

Em 2010, o “mix” internet, celular e cartão de credito já é utilizado pelas pessoas independentemente do seu nível sócio econômico, e, faz com que estas sejam cada vez mais independentes.

3-¿Con la economía brasileña estable, y el surgimiento de la nueva clase C brasileña, que ha cambiado en el perfil y la conducta de los clientes actuales, si comparados con clientes más “antiguos”?

Analisando as décadas - anos 90 e ano 2000: houve o chamado “*bug* do milênio”, que foi uma época de contingência para as distintas empresas multinacionais. Nesta década especificamente, os meios eletrônicos tomaram um espaço maior na vida das pessoas, gerando mais informação e mais conhecimento para a população. Uma economia em crescimento juntamente com uma taxa de inflação estável – como a dos anos em questão – gera uma maior sensação de “segurança”, onde existe um sentimento de confiança por parte dos brasileiros e estes se sentem mais seguros para adquirir cada vez mais compromissos financeiros.

A abordagem diferenciada nas lojas focadas no público C também é um ponto para ser pensado, já que a linguagem “educativa” por parte dos atendentes é muito mais clara e visível – exemplo: os atendentes das Casas Bahia.

Em geral, a classe C e D, sentindo-se mais “segura” pelas características macroeconômicas, passa a ter uma maior confiança, e acaba gerando mais possíveis consumidores no mercado.

Hoje, o consumo destas classes é grande, e estas adquirem desde pacotes de viagens nacionais e internacionais até o chamado consumo massivo em geral, já que, como mencionado anteriormente, um consumidor mais confiante, sente-se confortável para adquirir um plano de compra parcelado, e gera um grande impulso no mercado como um todo, ocasionando uma “revolução do mercado”.

É importante deixar claro que uma economia estável gera uma maior confiança, um maior conhecimento e por parte das empresas, um maior conhecimento nos gostos e preferências dos clientes. Os bancos, neste sentido, aproveitaram esta oportunidade e aumentaram os financiamentos, as concessões de crédito e gerou a fidelização destes novos clientes.

No passado, os bancos e as financeiras eram desconectados, fenômeno que hoje mudou graças a descoberta deste "filão" de mercado, gerando a criação de financeiras independentes por parte das empresas de varejo ou a compra de financeiras por parte de bancos.

Hoje em dia, estes clientes, que possuem um maior acesso a informação e ao crédito, tem a possibilidade de escolha do que comprar e como comprar, aliados a claros desejos de consumo.

4- ¿Qué desafíos ve en relación a la comunicación con el cliente poseedor de la tarjeta Private Label? ¿Cómo superarlos?

O grande desafio foi a mudança dos clientes. Muitos bancos não enxergavam esta camada de público tão importante, mas agora, tudo mudou. A classe C não atuava no mercado financeiro, e tiveram de aprender coisas simples, como "o que é uma taxa de juros", "parcelado", "parcelado com juros". Assim, houve a necessidade de pensar mais "transparente", e passar esta transparência em relação a informação para o cliente. Este desafio melhorou muito e nos grandes centros é difícil encontrar um cliente que não tenha acesso a informação.

Uma financeira que possui um ponto de venda dentro uma loja de varejo, por exemplo, tem uma tendência a transparência para com os clientes.

Em relação a mídia, é algo mais específico, porque atingem a todos os segmentos. A comunicação deve ser bem equilibrada e clara, para o cliente ser capaz de entender o benefício que está recebendo. Em contrapartida, o cliente de hoje consegue expressar o que ele quer e procurar os melhores planos para a aquisição de um bem.

5- ¿Tiene alguna Tarjeta Private Label? ¿Cuál?

De cartões bandeirados, possuo somente o Visa. Em relação a cartões P*rivate Label*, possuo o cartão da Renner, mais que nada, como um ”aprendizado”. Acho interessante o segmento de varejo, onde há muitas pesquisas, é um mercado “popular” e bem diversificado.

Nestas lojas circulam muitos clientes diariamente, e você compra sua mercadoria (a roupa) e acabam te oferecendo no ato da compra, um cartão de crédito “da loja”.

6-¿Tiene algún comentario adicional? ¿Cuál?

O mercado de cartões de crédito nas Classes C e D será cada vez mais competitivo. Ainda há uma massa muito grande de pessoas que podem e devem ser exploradas. Se o consumo per capita for comparado ao da classe A, é um número bem menor, mas se somarmos todas as transações é maior.

Com as políticas internas usadas pelo atual governo de estímulo a concessão de crédito, faz com que aumente a competitividade e os benefícios para a classe C. Existe um momento atual “do consumo” que precisa ser estimulado. Esta nova “camada de clientes” é bem informada.

Creio que seria interessante pensar a classe C com uma sub-segmentação. Um exemplo:

Perfil A - classe C nos grandes centros. Ex. São Paulo capital.

Perfil B - classe C em cidades que não sejam nos grandes centros. Ex. interior da Amazônia.

Utilizando somente o quesito renda, é difícil comparar eficazmente os perfis de distintas pessoas com características tão diferentes. A sub-segmentação seria feita não somente pela renda (este seria o primeiro parâmetro usado, mas não o único), mas também por outras variáveis – sempre se levando em conta a importância da “revolução da internet” nos dias atuais.

As ferramentas tecnológicas utilizadas atualmente são de extrema importância, assim como muita coisa evoluiu e vai continuar evoluindo.

Acredito que de 2009-2010 para frente será um período de crescente consumo, onde a confiança do consumidor aumentará – impulsionado pelos investimentos do governo por ser um ano eleitoral.

O Brasil, em geral, se “beneficiou” da crise internacional, o que gerou uma melhora interna dos ânimos dos brasileiros. A necessidade de uma economia estável para atender a constante e crescente demanda dos brasileiros – que foi gerada com o aumento da base de consumo no país.

Os três pilares chaves para o crescente consumo do país seriam>

- disponibilidade de linha de crédito

- uso de ferramentas tecnológicas

- maior consumo por parte dos clientes

Mantendo as estruturas de crescimento constantes, com uma economia estável, o consumo, em geral, continuará crescendo por um tempo. Existem ainda, muitas oportunidades para o mercado e um número imenso de inclusão de novas pessoas neste mercado consumidor.

Um exemplo claro disto é compararmos uma criança com 10 anos em 2010 e um adulto com 20 anos em 2010. Esta criança, que tem hoje 10 anos, possui sonhos mais pragmáticos do que este adulto – que era uma criança há 10 anos. Com um maior acesso a informação, a criança atual tem sonhos maiores e um maior apoio por parte dos seus pais na realização dos mesmos.

Um outro exemplo seria a situação de uma diarista, que hoje em dia pode escolher onde quer trabalhar, tem um parâmetro de comparação mais claro (se comparada com o passado) e possui desejos claros de consumo.

Há a necessidade também de falar da importância de algumas ONGs em direcionar o consumidor para o trabalho, inserindo-o no mercado, gerando uma maior rapidez neste processo de obter informação, existir a possibilidade da comparação de produtos e preços somados ao desejo do consumo.

EMPRESA B – recibida por email el 22/02/2010.

1- Considerando su experiencia en realizar lanzamientos de nuevos productos financieros – Private Label - ¿Cuál es la importancia del conocimiento del perfil y conducta del cliente de la Clase C brasileña? ¿Y por que estas características son importantes?

Conhecer o cliente antes de lançar um produto financeiro é mais do que importante, é premissa básica. A classe C brasileira é muito ampla e altamente almejada e assediada por todos os lados. De uns anos pra cá as grandes empresas despertaram e perceberam que este segmento apresenta enorme potencial, portanto é preciso entender este consumidor, suas necessidades, seus hábitos de consumo e também de mídia, para abordá-lo de forma eficaz e diferenciada.

2- ¿Cuáles son las grandes dificultades "mercadológicas" encontradas antes de un lanzamiento de un nuevo producto financiero?

Existem alguns desafios, como estabelecer variáveis que são chave no sucesso do produto. Um exemplo seria limite de crédito adequado. Se a concessão do limite for baixa, pode inibir o uso até mesmo pelo receio de ser "negado" na tentativa de fazer uma transação. Se o limite é alto, existe um grande temor de se endividar, "perder a cabeça". Outra variável seria a cobrança ou não de anuidade ou taxas. O produto precisa de receita, mas ao mesmo tempo tem de ser atrativo o suficiente para que o consumidor queira adquiri-lo e depois utilizá-lo. Quando se tem histórico, fica mais fácil definir as características do produto, mas ao lançar um novo produto financeiro, a empresa acaba aprendendo entre erros e acertos, mesmo após investigações de mercado, que podem dar um norte mas não dão a resposta para todas as dúvidas.

3- ¿Cuáles son las herramientas de investigación de mercado que se utiliza en su empresa antes de lanzar un producto financiero? ¿Por que se utiliza estas herramientas? ¿Cuáles son las más efectivas? ¿Y para abrir una nueva sucursal?

As ferramentas mais utilizadas são: análise prévia do potencial do mercado, muitas vezes feita através de uma consultoria especializada, como *Bain Company* ou *McKinsey*. Ao decidir lançar o produto, pesquisa qualitativa com grupo de consumidores potencial. Cada uma dessas ferramentas é a mais efetiva para cada etapa do processo – uma análise

macro do mercado e *target* antes da tomada de decisão e definição das características do produto e confirmação do desenho inicial junto aos clientes potenciais.

Para abrir uma nova unidade, fazemos pesquisas com empresas especializadas em geomarketing, que identificam regiões potenciais considerando diversos fatores como número de habitantes, % de população economicamente ativa, presença da concorrência, entre outros.

4- ¿Con que frecuencia Uds. se comunican con sus clientes o posibles clientes? ¿Cuáles son las principales características de estas comunicaciones? ¿A través de que canales? ¿Cuál es el canal de comunicación más eficiente en su opinión? ¿Cuales las dificultades de comunicarse con los clientes específicos de la Clase C brasileña?

Existe uma grande diferencia entre freqüência e meios de comunicação dependendo da unidade de negócio e objetivo. Normalmente o departamento de serviços financeiros utiliza-se muito do próprio extrato, telemarketing e mala direta. Considerando todos os canais, o cliente ativo não recebe menos do que 5 contatos por ano. Cada meio é eficiente para um motivo diferente. A mala direta é um canal relativamente barato e bastante eficaz para comunicar assuntos de interesse do cliente como aumento de limite e ofertas e também para a manutenção de um relacionamento saudável. O telemarketing é bastante efetivo para vendas. E o extrato é mais um canal de suporte sem custo ou custo bastante baixo para a empresa.

Já o marketing de moda é tratado de forma diferente. Os contatos com os clientes são mais massivos, como televisão, mídia impressa e online, e muito menos *one to one*. Marketing direto é usado mais para relacionamento (normalmente capitaneado pelo departamento de produtos financeiros que tem a gestão da base de dados dos clientes), mídia de massa para construção e manutenção da marca ou geração de fluxo, e conversão mesmo é feita através de comunicação na própria loja, começando por uma vitrine atrativa até os equipamentos no interior da loja.

Independente do meio, a comunicação com a classe C precisa ser simples e objetiva. Apesar do alto poder de atração deste segmento, estamos falando de pessoas, na sua imensa maioria, com baixa escolaridade. Portanto é sempre bom usar a criatividade, elementos diferenciados, mas sempre de forma simples e de fácil compreensão. Cores

são sempre bem aceitas por este público também. E claro que o que é bonito e de bom gosto é admirado por todos, independente da classe social.

5- ¿Qué desafíos ve en relación a la comunicación con el cliente poseedor de la tarjeta Private Label? ¿Cómo superarlos?

Normalmente o cliente possuidor de um *Private Label*, possuiu outros vários cartões *Private Label*. Sendo assim, o maior desafio é diferenciar-se entre os outros. Dizem que 80% das malas diretas vão ao lixo antes mesmo de serem abertas. O primeiro desafio neste caso seria que o consumidor tivesse o interesse de abrir um contato que venha da nossa empresa. É preciso tomar cuidado também com a freqüência e relevância dos contatos feitos com o cliente para não perder a credibilidade.

6- ¿Cuáles son los beneficios de una tarjeta Private Label desde el punto de vista de la empresa en que trabaja? ¿Y desde el punto de vista del cliente? ¿Qué representa para cliente, poseer esta Tarjeta? (ejemplo> acceso a crédito, status, descuentos, accesos a otros servicios, etc.)

Do ponto de vista da empresa são 2 principais benefícios: o primeiro, sem dúvida, é viabilizar a compra na própria empresa através da concessão de crédito para quem não poderia comprar de outra forma. O segundo é a construção de um banco de dados dos clientes, que possibilita entender sua performance, hábitos de consumo, além de *cross-selling* de outros produtos financeiros, já que um *Private Label* nem sempre é rentável, mesmo com as receitas das compras feitas no rotativo e produtos de *fee.*

Para o cliente, o acesso ao crédito e facilidades de pagamento, já que um *Private Label* tem como premissa oferecer formas de pagamento diferenciadas como maior parcelamento, maior carência para pagar, taxas de juros customizadas de acordo com o comportamento de crédito. Ao longo do tempo, o cliente pode ser considerado "*premium*" pela empresa e passa a ter acesso a outros benefícios. Na nossa empresa, existe um segmento que possui o cartão Black. É uma parcela bastante pequena da base de clientes, considerando que esta gira em torno de 20 milhões de clientes no total (entre ativos e inativos), que recebe descontos, participa de eventos especiais como lançamento

de coleções exclusivas, recebe informações sobre todas as novidades da empresa antecipadamente, etc.

7- ¿Con la economía brasileña estable, y el surgimiento de la nueva clase C brasileña, que ha cambiado en el perfil y la conducta de los clientes actuales, si comparados con clientes más "antiguos"?

Sem dúvida o cliente está muito mais exigente. Há 10 anos a oferta do cartão *Private Label* era por si só atraente, porque além de ser uma verdadeira porta de entrada ao crédito, dava status por ser muitas vezes o 1º cartão do cliente. Nossa empresa "reinava" absoluta enquanto os concorrentes ainda engatinhavam. No entanto, não somente os concorrentes diretos como empresas de variados segmentos – desde supermercados até farmácias – despertaram para esta fatia de mercado e bombardearam o mesmo segmento de clientes com ofertas. Hoje, portanto o consumidor tem uma gama enorme de ofertas e pode realmente escolher entre o que é melhor para ele. Este cliente tem hoje mais poder de consumo e consciente disso, exige mais *good value for money* nos produtos e melhor serviço.

8- ¿Tiene alguna Tarjeta Private Label? ¿Cuál?

Possuo apenas o cartão da C&A, que eu adquiri em 1994. Hoje em dia não o utilizo mais.

9- En su opinión, ¿cuál es la mejor tarjeta Private Label para la clase C brasileña? ¿Por quê?

Sinceramente, acho que o Cartão da nossa empresa é uma referência de *Private Label* no Brasil. Lançado em 1984, pioneiro no segmento de varejo de moda, com a maior carteira entre os concorrentes, procura se reinventar ano após ano. Desde segmentação da base de clientes para uma oferta mais adequada de limite de crédito e outros produtos financeiros, até ampliação da aceitação em outros estabelecimentos relevantes para o cliente como o McDonald's e algumas drogarias.

10- ¿Tiene algún comentario adicional? ¿Cuál?

O comentário adicional é apenas um registro de que o negócio de serviços financeiros para a classe C não é algo complexo, mas bastante dinâmico. Uma vez dentro do mercado, a empresa absorve os conhecimentos, mas não pode achar que sabe tudo, porque estaria fadada ao fracasso. A classe C é uma nomenclatura para definir muitos milhões de pessoas que têm características distintas entre si. Sem falar que o Brasil é um país emergente e movimenta esta classe sem parar. Felizmente muitas pessoas que pertenciam à classe D no passado ascenderam à classe C, assim como membros da classe C ascenderam à classe B.

EMPRESA C – recibida por email el 23/02/2010.

1- Considerando su experiencia en realizar lanzamientos de nuevos productos financieros – Private Label - ¿Cuál es la importancia del conocimiento del perfil y conducta del cliente de la Clase C brasileña? ¿Y por que estas características son importantes?

Como todos sabem, a classe C é a "bola da vez" com alto potencial de compra e ávido por consumir o que uma economia instável e inflacionária não possibilitava, já que as taxas de juros de empréstimo eram astronômicas. A Classe conta com a possibilidade de adquirir produtos de alto ticket parcelando suas compras que pode ser sem juros ou em parcelas fixas com juros, o importante é ele saber quanto será e quanto caberá no bolso. Outro ponto importante é que a ele importa produtos de alta qualidade e definitivamente se for enganado não voltará a comprar; é importante ser claro e didático na venda.

2- ¿Cuáles son las grandes dificultades "mercadológicas" encontradas antes de un lanzamiento de un nuevo producto financiero?

Criar um produto competitivo com uma taxa de juros que não assustem o cliente, formas de parcelamento diferenciadas e ao mesmo tempo conceder crédito de forma correta para minimizar os riscos. Como hoje não existe o bureau positivo, clientes que sabemos que estão saudáveis no mercado, é difícil saber se estamos concedendo crédito para um cliente já tomado no mercado e com alta propensão de se endividar.

3- ¿Cuáles son las herramientas de investigación de mercado que se utiliza en su empresa antes de lanzar un producto financiero? ¿Por que se utiliza estas herramientas? ¿Cuáles son las más efectivas? ¿Y para abrir una nueva sucursal?

Importante fazer pesquisa com o *target* e testar as *features* do produto além da comunicação. Normalmente as pessoas que trabalham com esse *target* são de classe A e B e acham que conhecem esse cliente, mas como nunca viveram na pele desse público de fato não sabem como é a forma de pensar e viver.

Para abrir uma nova sucursal, é importante estudar o público e aí existem ferrramentas das geomarketing e modelagem para saber se a aposta vale pena avaliando fluxo de clientes, renda, perfil, ponto.

4- ¿Con que frecuencia Uds. se comunican con sus clientes o posibles clientes? ¿Cuáles son las principales características de estas comunicaciones? ¿A través de que canales? ¿Cuál es el canal de comunicación más eficiente en su opinión? ¿Cuales las dificultades de comunicarse con los clientes específicos de la Clase C brasileña?

Como esse cliente traz uma rentabilidade inferior que clientes target A e B, a comunicação tem que ser barata por meios que já existem, então extrato é o canal principal, Internet e e-mail e mala direta. TLMKT somente para venda de produtos pois é um canal caro.

5- ¿Qué desafíos ve en relación a la comunicación con el cliente poseedor de la tarjeta Private Label? ¿Cómo superarlos?

O produto se tornar tão diferenciado a ponto do consumidor ser fiel a marca em função de formas de pagamento e descontos/benefícios especiais. Se houver um estudo aprofundado do público, clientes com maior rentabilidade definitivamente poderão ter mais benefícios e portanto justificar o maior investimento. Há clientes na base que não são rentáveis, então por que tratá-los da mesma maneira?

6- ¿Cuáles son los beneficios de una tarjeta Private Label desde el punto de vista de la empresa en que trabaja? ¿Y desde el punto de vista del cliente? ¿Qué representa para cliente, poseer esta Tarjeta? (ejemplo> acceso a crédito, status, descuentos, accesos a otros servicios, etc.)

Para empresa: aumentar o faturamento facilitando a compra do cliente

Cliente: perceber que o meio de pagamento traz vantagens e por isso até decidir por esse varejo em função das vantagens.

7- ¿Con la economía brasileña estable, y el surgimiento de la nueva clase C brasileña, que ha cambiado en el perfil y la conducta de los clientes actuales, si comparados con clientes mas "antiguos"?

Como disse anteriormente, a Classe consegue adquirir produtos de ticket maior e se importa com marca e qualidade, já que parcelando consegue adquirir o que não conseguiria se tivesse que pagar a vista.

8- *¿Tiene alguna Tarjeta Private Label? ¿Cuál?*

Não, porque a maioria dos *Private Labels* forçam os clientes a pagar no próprio varejo pensando na volta do fluxo, mas não pensando na comodidade do cliente, o que é míope. Clientes com renda maior que não precisam de crédito não fazem o *Private Label*, já que o principal diferencial é forma de parcelamento, se houvesse desconto, fila especial, benefícios que fizessem esse cliente se sentir vip, quem sabe eu faria.

9- En su opinión, ¿cuál es la mejor tarjeta Private Label para la clase C brasileña? ¿Porque?

A melhor é aquela que concede crédito para um público que quer consumir e não consegue pagar a vista, acho que as Casas Bahia fizeram muito bem em lançar um cartão cobranded (tem bandeira) porque consegue rentabilizar esse cliente, além do cliente conseguir a geladeira 2 portas dele e o TV de LCD 42 polegadas por causa do

cartão que parcela em até 24x, ele tem uma linha de crédito para usar depois em outros estabelecimentos, isso possibilita rentabilizar a base que não necessariamente consome mensalmente no varejo, a não ser que seja posto de gasolina, supermercado que são necessidades da rotina.

10- ¿Tiene algún comentario adicional? ¿Cuál?

Eu acredito que a estratégia é fazer com o cliente tenha um *co brand* para conseguir fidelizá-lo com o uso em outros estabelecimentos a não ser que o negócio seja supermercado/posto de gasolina. Dificilmente o cliente compra todos os meses. A inteligência está em conceder crédito de forma certa para os clientes, reduzindo a concessão para os de maior risco.

EMPRESA D – recibida por email el 28/03/2010.

1- Considerando su experiencia en realizar lanzamientos de nuevos productos financieros – Private Label - ¿Cuál es la importancia del conocimiento del perfil y conducta del cliente de la Clase C brasileña? ¿Y por que estas características son importantes?

É importante conhecer o perfil do cliente da classe C para oferecer produtos e serviços que estejam adequados a ele.

É importante que o preço esteja adequado para não ser caro demais para o cliente, mas não ser tão barato a ponto do cliente considerar que o produto é um bem inferior. É preciso acertar a forma de ofertar o canal através do qual será feita a venda para que consiga atingir o cliente, conseguir volume de vendas e deixar o cliente confortável com a abordagem.

2- ¿Cuáles son las grandes dificultades "mercadológicas" encontradas antes de un lanzamiento de un nuevo producto financiero?

A maior dificuldade está em conseguir desenvolver um produto em que se consiga diferenciar da concorrência e que ofereça benefícios tangíveis ao cliente. Para isso é necessário conhecimento de mercado, criatividade e investimentos.

3- ¿Cuáles son las herramientas de investigación de mercado que se utiliza en su empresa antes de lanzar un producto financiero? ¿Por que se utiliza estas herramientas? ¿Cuáles son las más efectivas? ¿Y para abrir una nueva sucursal?

Para o lançamento de novos produtos financeiros, os caminhos mais utilizados são o contato com provedores de produtos e serviços financeiros, já que como varejistas somos principalmente um canal de venda para estes provedores, e a análise das melhores práticas em outros mercados e países. Estas práticas são as mais utilizadas e consideradas mais efetivas por serem de baixo custo, rápidas e oferecerem uma gama maior de respostas.

4- ¿Con que frecuencia Uds. se comunican con sus clientes o posibles clientes? ¿Cuáles son las principales características de estas comunicaciones? ¿A través de que canales? ¿Cuál es el canal de comunicación más eficiente en su opinión? ¿Cuales las dificultades de comunicarse con los clientes específicos de la Clase C brasileña?

Como varejistas do ramo de supermercados, temos muito contato com o cliente em nossas lojas no dia-a-dia. Ao contrário de outros tipos de mercado, como o de vestuário, o cliente está constantemente em nossas lojas, o que facilita a comunicação direta.

Em termos de cartões próprios, a comunicação com os clientes é muito incomum por nossa parte, dado que operamos através de uma parceria com uma instituição financeira e a base de clientes está sob seu domínio. Temos conhecimento que esta instituição possui contato freqüente com nossos clientes e que os principais meios utilizados são o envio de malas diretas e telemarketing.

As principais dificuldades na comunicação com clientes da classe C brasileira estão na efetividade e na localização. A efetividade porque é preciso conhecer sua linguagem, os atributos que lhe interessam e isso não é fácil. E a localização porque devido às características da população brasileira de classe C, que freqüentemente trabalha e vive

informalmente, é difícil muitas vezes conseguir obter um endereço ou número de telefone que seja efetivo para seu contato.

5- ¿Qué desafíos ve en relación a la comunicación con el cliente poseedor de la tarjeta Private Label? ¿Cómo superarlos?

Um dos grandes desafios é o custo. Cartões *Private Label* trabalham com margens de lucro bastante estreitas quando se quer manter a competitividade e um aumento de custos pode impactar diretamente nos resultados.

A superação deve vir da busca dos melhores fornecedores para obtenção dos menores custos, da busca por canais de comunicação com o cliente que sejam mais baratos e efetivos e do uso de inteligência de mercado (ex. DBM, estatística) para conseguir se comunicar com o cliente que realmente importa, o mais rentável.

6- ¿Cuáles son los beneficios de una tarjeta Private Label desde el punto de vista de la empresa en que trabaja? ¿Y desde el punto de vista del cliente? ¿Qué representa para cliente, poseer esta Tarjeta? (ejemplo> acceso a crédito, status, descuentos, accesos a otros servicios, etc.)

Para a empresa o principal benefício vem da fidelidade do cliente com nossa marca e nossas lojas, além das receitas obtidas da negociação com a instituição financeira parceira, como a economia em taxas de administração mais baratas que das bandeiras tradicionais.

Do ponto de vista do cliente é ter um meio de pagamento grátis (nosso cartão não cobra anuidade ou tarifas mensais) que possa ajudar o cliente a postergar suas despesas, possibilidade de financiar suas compras, controlar melhor seus gastos através da fatura, além dos benefícios e promoções exclusivas que temos periodicamente para os portadores dos cartões (como descontos eventuais em alguns produtos).

7- ¿Con la economía brasileña estable, y el surgimiento de la nueva clase C brasileña, que ha cambiado en el perfil y la conducta de los clientes actuales, si comparados con clientes mas "antiguos"?

Os clientes desta nova classe C estão ainda deslumbrados com as novas possibilidades que a ascensão social tem lhe trazido. Isso por um lado representa uma grande vontade de comprar, o que representa vendas para os varejistas.

Por outro lado, ao contrário dos clientes da antiga classe C, que estão já adaptados ao seu padrão social e ao seu estilo de vida, estes clientes ainda não estão adaptados ao seu novo padrão social e muitas vezes têm excedido seus gastos além da sua capacidade de pagamento, dado o aumento da oferta de crédito.

8- ¿Tiene alguna Tarjeta Private Label? ¿Cuál?

Sim, Hipercard.

9- En su opinión, ¿cuál es la mejor tarjeta Private Label para la clase C brasileña? ¿Porque?

Acredito que seja mesmo o Hipercard, pois além de ser um dos poucos cartões grátis disponíveis, tem um índice de aceitação em outros estabelecimentos que em muitas regiões é comparável com as principais bandeiras do mercado.

10- ¿Tiene algún comentario adicional? ¿Cuál?

Não.

EMPRESA E – recibida por email el 20/02/2010.

1- Considerando su experiencia en realizar lanzamientos de nuevos productos financieros – Private Label - ¿Cuál es la importancia del conocimiento del perfil y conducta del cliente de la Clase C brasileña? ¿Y por que estas características son importantes?

A importância é altíssima para estimar os indicadores para construção do P&L e, assim, conseguir prever receitas, custos e perdas. Além disso, pode auxiliar na construção da estratégia de comunicação do novo produto.

2- ¿Cuáles son las grandes dificultades "mercadológicas" encontradas antes de un lanzamiento de un nuevo producto financiero?

No Brasil, as linhas de crédito são estabelecidas pela renda individual, portanto, na maioria das instituições financeiras os clientes devem apresentar comprovantes de renda para ter acesso a cartões de crédito ou *Private Label*.

Contudo, quase todos os tipos de estudos e pesquisas são realizados para captar o padrão de consumo, o qual é determinado pela renda familiar. Sendo assim, é comum projetar produtos para um *target* e atingir outro.

Por exemplo, já vivenciei uma situação de lançamento de produto para pessoas com renda alta com filhos, mas que na verdade fez sucesso com segmentos de menor renda sem filhos. Esse efeito ocorreu porque os solteiros se mostraram com maior poder de consumo do que os indivíduos de renda superior com filhos.

3- ¿Cuáles son las herramientas de investigación de mercado que se utiliza en su empresa antes de lanzar un producto financiero? ¿Por que se utiliza estas herramientas? ¿Cuáles son las más efectivas? ¿Y para abrir una nueva sucursal?

Existem 3 momentos:

- o primeiro é na elaboração (concepção) do novo produto: linhas de crédito (rotativo e saque), taxa de juros (rotativo, saque e empréstimo), produtos que podem ser agregados (seguros, mais comum) e se haverá ou não algum programa de *Rewards*. Geralmente, essa etapa é baseada no mapeamento do mercado, onde se verifica quais produtos estão disponíveis e se a empresa tem algum produto que ofereça os mesmos benefícios, ou

seja, se “faz concorrência”. Também é comum, no caso de bancos internacionais, avaliar lançar produtos que em outros países são cases de sucesso. Por fim, também há *inputs* trazidos pelas inúmeras pesquisas frente ao clientes e *prospects* a respeito de expectativas e aspirações em relações a categoria de cartões.

- o segundo momento é eleger os produtos ou drives de interesse e construir P&L para cada um deles. Nessa etapa se avalia se a iniciativa é viável ou não, ou seja, se ao projetarmos os custos, receitas e perdas o resultado é positivo ou negativo. Nesse momento, também, se avalia qual o perfil de gastos que o cliente deve ter com o produto para o mesmo ser rentável para a empresa. Essa parte da análise de viabilidade é importantíssima, pois defini o *target* de renda para o qual o produto deve ser ofertado, garantindo uma margem segura para o lançamento do produto. As ferramentas de construção do P&L variam muito de instituição para instituição, mas uma prática comum é aplicar os indicadores da carteira atual de clientes para projetar, o mais próximo possível da realidade, a rentabilidade do novo produto.

- o terceiro momento, visto que já se tem uma idéia de como será esse produto ou mesmos as opções mais prováveis, avaliasse junto ao público *target* a aceitação desse protótipo ou, até, faz-se uma análise que combina opções para se chegar ao desenho final. Essa etapa, quase que invariavelmente, é feita através de metodologias de pesquisa de mercado: qualitativas e quantitativas.

4- ¿Con que frecuencia Uds. se comunican con sus clientes o posibles clientes? ¿Cuáles son las principales características de estas comunicaciones? ¿A través de que canales? ¿Cuál es el canal de comunicación más eficiente en su opinión? ¿Cuales las dificultades de comunicarse con los clientes específicos de la Clase C brasileña?

Os clientes são bastante abordados. Os canais variam entre as rendas:

- Baixa renda (*entry level*): telemarketing. Canal preferido, pois esse segmento da população brasileira não domina a língua escrita, ou não tem o hábito da leitura, e prefere ter uma interface direta para tirar dúvidas. Além disso, é um público que sente prestigiado por ser abordado – é uma questão de status, demonstra que o mesmo é um cidadão honesto, em dia com seus compromissos, e por isso é “disputado” pelas instituições financeiras.

- Alta renda (*Premium*): mala-direta. Canal menos invasivo, que praticamente “pede licença” sem causar o inconveniente de chegar na hora errada, além disso, permite as pessoas escolherem o momento que irão despender tempo para avaliar o que se está comunicando. Esses clientes, têm por valor pessoal não serem incomodados e preferem uma abordagem mais sutil, sem interface pessoal.

IMPORTANTE: no caso de bancos, mesmo se tratando de cartão de crédito, outro canal de contato importantíssimo são os gerentes das agências. No caso de Private Label, os atendentes/promotores que ficam dentro das lojas.

5- ¿Qué desafíos ve en relación a la comunicación con el cliente poseedor de la tarjeta Private Label? ¿Cómo superarlos?

Creio que não possuo os conhecimentos necessários para responder esta pergunta especificamente, porque sou da área de produtos – cartão de crédito.

6- *¿Cuáles son los beneficios de una tarjeta Private Label desde el punto de vista de la empresa en que trabaja? ¿Y desde el punto de vista del cliente? ¿Qué representa para cliente, poseer esta Tarjeta? (ejemplo> acceso a crédito, status, descuentos, accesos a otros servicios, etc.)*

Empresa, no caso de uma instituição financeira: ampliar sua carteira de clientes através do compartilhamento da carteira de uma grande rede varejista, ou seja, um banco suporta o lançamento de um Private Label com um grande varejista para captar clientes fieis dessa rede. O mais importante é primeiro conquistar o cliente via o PL e depois ofertar a conta-corrente, afinal, já é conhecido todo o perfil de crédito.

Empresa, no caso do varejista: disponibilizar aos clientes um instrumento de financiamento das compras na rede varejista, ampliando o poder de compra dos clientes, sem aumentar o risco de inadimplência. Além disso, minimizar possíveis operações de cobrança (custa caro no Brasil cobrar inadimplentes), visto que a inadimplência migra para a instituição financeira. Por último, fideliza os clientes por oferecer mais poder de compra, isto é, ao não ter outra linha disponível, o cliente retorna a loja varejista porque necessita/deseja consumir e só possui essa forma de financiar.

Cliente: acesso a uma modalidade de financiamento rápido, prática e que agrega status – não há mais necessidade de enfrentar filas no setor de carnê e nem apresentar muitos documentos para financiar uma compra.

7- ¿Con la economía brasileña estable, y el surgimiento de la nueva clase C brasileña, que ha cambiado en el perfil y la conducta de los clientes actuales, si comparados con clientes mas "antiguos"?

A penetração do cartão de crédito aumentou consideravelmente, tornando pouco atrativo os cartões Private Label. Essa nova classe C possui conta-corrente (o que alguns anos atrás não era tão comum) e passou a ter mais opções de produtos, tornando os clientes mais críticos e exigentes, não aceitando ofertas sem aderência com seu perfil. Mesmo a baixa renda brasileira está mais sofisticada.

8- ¿Tiene alguna Tarjeta Private Label? ¿Cuál?

Não, apenas cartão de crédito.

9- En su opinión, ¿cuál es la mejor tarjeta Private Label para la clase C brasileña? ¿Porque?

Os *Private Label* no Brasil estão praticamente em extinção, quase todos estão sendo "tombados" para cartões com bandeira (cartão de crédito). Não saberia, hoje, dar uma recomendação.

10- ¿Tiene algún comentario adicional? ¿Cuál?

Seria importante considerar no Brasil o desuso da categoria de *Private Label* dentro do cenário de meios de pagamentos eletrônicos. Essa categoria de produto tende a ser extinta no médio prazo, portanto, não acredito que é um foco interessante de estudo. Por outro lado, a categoria de cartão de crédito assumiu, definitivamente, grande relevância

para os brasileiros (vide os números da Associação Brasileira da Indústria de Cartão de Crédito), portanto, é essa a categoria que mereceria foco de análise.

EMPRESA F – recibida por email el 17/03/2010.

1- Considerando su experiencia en realizar lanzamientos de nuevos productos financieros – Private Label - ¿Cuál es la importancia del conocimiento del perfil y conducta del cliente de la Clase C brasileña? ¿Y por que estas características son importantes?

É importante conhecer o perfil para entender o que motiva essas pessoas. O que eles precisam de um cartão, o que vai fazer eles decidirem pelo meu produto e não do concorrente (o mercado hoje tem uma infinidade de produtos de crédito a disposição dessa classe).

2- ¿Cuáles son las grandes dificultades "mercadológicas" encontradas antes de un lanzamiento de un nuevo producto financiero?

Entender o perfil, a comunicação adequada, diferenciais frente ao concorrentes e aderência do produto com a loja

3-¿Cuáles son las herramientas de investigación de mercado que se utiliza en su empresa antes de lanzar un producto financiero? ¿Por que se utiliza estas herramientas? ¿Cuáles son las más efectivas? ¿Y para abrir una nueva sucursal?

Estudos de consultorias externas, experiências anteriores dos executivos, *focus group.* (acredito em todas, mas acho que o *focus* diz muita coisa pratica e importante).

4-¿Con que frecuencia Uds. se comunican con sus clientes o posibles clientes? ¿Cuáles son las principales características de estas comunicaciones? ¿A través de que canales?

¿Cuál es el canal de comunicación más eficiente en su opinión? ¿Cuales las dificultades de comunicarse con los clientes específicos de la Clase C brasileña?

No momento da venda, telemarketing ativo de *Welcome Call,* revenda no desbloqueio do cartão, régua de ativação (30, 60 e 90 dias apos abertura) e telemarketing ativo. Depois, utilizamos na Campanha de Ativação (se o cartão ainda não foi ativado), email marketing, SMS (mensagem via celular) e mala direta.

Pela minha experiência, creio que a ativação da base pelo *Welcome Call* esta muito boa, mas o custo e alto.

Mensagem de SMS e email são mais baratos e tem um retorno interessante.

Creio que a grande dificuldade é fazer uma peca (de marketing) bacana e que o cliente entenda… Ainda falta repertorio para o público-alvo entender algumas ações mais criativas.

5-¿Qué desafíos ve en relación a la comunicación con el cliente poseedor de la tarjeta Private Label? ¿Cómo superarlos?

Deve testar que tipo de comunicação toca o cliente. Atrelar benefícios aderentes a rede de varejo é uma estratégia que funciona bem.

6-¿Cuáles son los beneficios de una tarjeta Private Label desde el punto de vista de la empresa en que trabaja? ¿Y desde el punto de vista del cliente? ¿Qué representa para cliente, poseer esta Tarjeta? (ejemplo> acceso a crédito, status, descuentos, accesos a otros servicios, etc.)

Benefícios da empresa: gerar receita, fidelização com a marca e redução de custo financeiro e possibilidade de parcelamento da compra.

Benefícios do cliente: ter credito para comprar mais/parcelado, ter benefícios (exemplo: programa de milhagem/descontos/promoções).

7-¿Con la economía brasileña estable, y el surgimiento de la nueva clase C brasileña, que ha cambiado en el perfil y la conducta de los clientes actuales, si comparados con clientes mas "antiguos"?

Eles tem mais opções de produtos atualmente e sabem mais o que querem

8-¿Tiene alguna Tarjeta Private Label? ¿Cuál?

Sim, C&A, Pernambucanas, Carrefour, Hipercard, Riachuelo.

9-En su opinión, ¿cuál es la mejor tarjeta Private Label para la clase C brasileña? ¿Por que?

Riachuelo (porque tinha 10% de desconto na 1ª compra).

10-¿Tiene algún comentario adicional? ¿Cuál?

Não.

EMPRESA G – recibida por email el 12/03/2010.

1- Considerando su experiencia en realizar lanzamientos de nuevos productos financieros – Private Label - ¿Cuál es la importancia del conocimiento del perfil y conducta del cliente de la Clase C brasileña? ¿Y por que estas características son importantes?

É de extrema importância conhecer o público a quem se quer atingir mesmo antes de desenvolver o produto, avaliar desde hábitos comportamentais, hábitos de consumo, hábitos de pagamento, como lidam com as formas de pagamento e avaliar também o que os fariam adquirir um cartão PL. Nas ultimas pesquisas realizadas não ha outra resposta que não o próprio produto, ou seja, no caso da nossa empresa, a própria moda; e a moda gerando interesse, o meio de pagamento é conseqüência. Optam pelo PL porque dentro da loja oferecemos plano de parcelamentos diferenciados e o PL também acaba sendo

uma forma de terem mais crédito, ou seja, utilizam os cartões bandeirados para outros estabelecimentos e o limite do PL é utilizado dentro da loja.

2- *¿Cuáles son las grandes dificultades "mercadológicas" encontradas antes de un lanzamiento de un nuevo producto financiero?*

Não diria dificuldades mercadológicas e sim dificuldade em oferecer algo realmente diferente, como um programa de relacionamento. As informações mercadológicas são relativamente fáceis de serem adquiridas por meio de relatórios divulgados no mercado, pesquisas qualitativas e quantitativas, que servem para validar/ reafirmar uma pesquisa qualitativas.

3- ¿Cuáles son las herramientas de investigación de mercado que se utiliza en su empresa antes de lanzar un producto financiero?¿Por que se utiliza estas herramientas? ¿Cuáles son las más efectivas? ¿Y para abrir una nueva sucursal?

Utilizamos pesquisas e analise da concorrência, onde buscamos inputs para o "desenho do produto ideal". Estas ferramentas são utilizadas para investigas os hábitos dos clientes, que foi citado na questão 1.

Para abrir uma nova loja são levantados dados diferentes desde numero de habitantes de uma nova praça ate o perfil dos moradores, perfil aquisitivo/ renda, hábitos de compra, hábitos de vida.

4- ¿Con que frecuencia Uds. se comunican con sus clientes o posibles clientes? ¿Cuáles son las principales características de estas comunicaciones?¿A través de que canales?¿Cuál es el canal de comunicación más eficiente en su opinión? ¿Cuales las dificultades de comunicarse con los clientes específicos de la Clase C brasileña?

Mensalmente. Utilizamos muito mala direta, mas em se tratando de um PL, dependemos muito da comunicação do varejo, ou seja, da divulgação da moda, já que é a moda que vai atrair o cliente do cartão e novos clientes. Mensalmente enviamos malas - marketing direto - que divulgam o limite de credito e que dão acesso a outros produtos financeiros –

já que o PL é a porta de entrada para a aquisição de muitos outros produtos financeiros (*cross sell* e *up sell*), como seguros, assistências e cartões bandeirados.

Creio que depende muito, mas, para a venda, sem duvida é a mídia aberta. Para relacionamento, as ferramentas de marketing direto com um programa bastante sólido.

As dificuldades são: no marketing direto, acredito que seja a atualização cadastral, obtenção de novos dados como celular e email. Na mídia aberta, são os altos custos de produto e veiculação.

5- ¿Qué desafíos ve en relación a la comunicación con el cliente poseedor de la tarjeta Private Label?¿Cómo superarlos?

A comunicação precisa ser sólida e entregar de fato benefícios e vantagens para os clientes Os investimentos precisam de retorno financeiro e nem sempre o retorno de uma ação é imediato. Acredito que hoje nenhum cartão faca um trabalho completo de relacionamento, mas para colocar em pratica, precisa de um bom estudo de segmentação, avaliar o período de vida de cada cliente em sua cartela, avaliar com quais clientes deseja trabalhar e por fim desenhar ofertas e um plano de comunicação consistente, mesmo que seja simplesmente enviar boas noticias e felicitações via marketing direto – isso faz bem para o ego!

6- ¿Cuáles son los beneficios de una tarjeta Private Label desde el punto de vista de la empresa en que trabaja? ¿Y desde el punto de vista del cliente?¿Qué representa para cliente, poseer esta Tarjeta?

Deixa-me ver se entendi, para a empresa ter um PL significa redução de custos de transação, oportunidades de *cross e up selling* e oportunidade de fidelizar o cliente (que é o maior ganho, porem na minha opinião o mais complexo). Para o cliente, ele sempre deseja uma maior possibilidade de parcelamento e ofertas pontuais, como carência, ou seja, mais prazo para pagar a primeira parcela. Mais benefícios, como o já citado – parcelamento sem juros. Para muitos o cartão PL é o primeiro cartão e a porta de entrada para o mundo do credito – poder (exemplo> acesso a crédito, status, descontos, acessos a outros serviços, etc.).

7- ¿Con la economía brasileña estable, y el surgimiento de la nueva clase C brasileña, que ha cambiado en el perfil y la conducta de los clientes actuales, si comparados con clientes mas "antiguos"?

Acredito que a grande mudança foi principalmente a bancarização, já que muitos antes não tinham conta corrente, não tinham conhecimento e não sabiam lidar com os meios de pagamento eletrônicos. Hoje conhecem taxas, lêem os textos jurídicos e não se deixam mais enganar por parcelamento com juros, quando comunicado como "8x fixas".

8- ¿Tiene alguna Tarjeta Private Label? ¿Cuál?

Acredita que não!?!.

9- En su opinión, ¿cuál es la mejor tarjeta Private Label para la clase C brasileña?¿Por qué?

Hoje os cartões PL são commodities, não se diferenciam, a diferenciação tem que vir por meio do Varejo, seja por qualidade, preço, exclusividade, porque ter um cartão PL simplesmente se o que o Varejo oferece não é interessante.

10- ¿Tiene algún comentario adicional? ¿Cuál?

Todo o trabalho precisa ser feito para o cliente e não somente visando o interesse das empresas – parece jargão, mas não é fácil implantar.

EMPRESA H – recibida por email el 11/04/2010.

1- Considerando su experiencia en realizar lanzamientos de nuevos productos financieros – *Private Label* - ¿Cuál es la importancia del conocimiento del perfil y conducta del cliente de la Clase C brasileña? ¿Y por que estas características son importantes?

Para lançar um novo produto financeiro é fundamental conhecer o perfil do cliente da classe C brasileira sob diferentes aspectos, sendo os principais: necessidade de crédito,

quais as ofertas disponíveis para esse público e qual a relação desse público com as instituições financeiras.

2- ¿Cuáles son las grandes dificultades "mercadológicas" encontradas antes de un lanzamiento de un nuevo producto financiero?

A principal dificuldade hoje é a concorrência, cada vez mais acirrada com a expansão dos players (além de bancos, hoje tem a presença forte dos varejistas, e-commerce, supermercados…) unida ao fato de que o produto financeiro é um produto muito "prático" e de difícil diferenciação. Conseqüentemente torna-se um desafio conseguir uma via de comunicação que mexa um pouco com o emocional dos consumidores.

3- ¿Cuáles son las herramientas de investigación de mercado que se utiliza en su empresa antes de lanzar un producto financiero? ¿Por que se utiliza estas herramientas? ¿Cuáles son las más efectivas? ¿Y para abrir una nueva sucursal?

Para lançar um novo produto financeiro normalmente se utilizam desde ferramentas mais informais, como questionamento com os clientes, funcionários que trabalham na ponta para medir o entendimento do produto, comunicação até ferramentas mais profissionais como empresas que realizam pesquisas quantitativas ou qualitativas, como *focus* ou etnográficas. Não tenho experiência em abrir novas lojas, mas pelo que sei normalmente se utilizam dados demográficos, dados de institutos de pesquisa sobre poder de compra da região e pesquisa de campo com a população da região.

4- ¿Con que frecuencia Uds. se comunican con sus clientes o posibles clientes? ¿Cuáles son las principales características de estas comunicaciones? ¿A través de que canales? ¿Cuál es el canal de comunicación más eficiente en su opinión? ¿Cuales las dificultades de comunicarse con los clientes específicos de la Clase C brasileña?

Mensalmente nos comunicamos com nossos clientes e praticamente não nos comunicamos com possíveis clientes. Os canais mais comuns são email, encarte na fatura, verso de fatura e mala direta. A mala direta tem se provado a mais eficiente dentre

essas. A dificuldade é a aversão à leitura da população brasileira em geral, o que nos desafia a fazer uma comunicação sempre mais visual. Além disso, a vasta exploração desse tipo de comunicação por outros player faz com que o índice de leitura caia ainda mais.

¿Qué desafíos ve en relación a la comunicación con el cliente poseedor de la tarjeta Private Label? ¿Cómo superarlos?

O maior desafio é de fato o volume de comunicação que ele recebe e a sua dificuldade de leitura. Para superá-lo tentamos sempre inovar nas comunicações para ganhar a atenção frente a outras comunicações. Também procuramos sempre ligar a comunicação à moda, o que normalmente também chama mais a atenção. E procurar comunicar mais visualmente e com uma linguagem bem cotidiana.

6- ¿Cuáles son los beneficios de una tarjeta Private Label desde el punto de vista de la empresa en que trabaja? ¿Y desde el punto de vista del cliente? ¿Qué representa para cliente, poseer esta Tarjeta? (ejemplo> acceso a crédito, status, descuentos, accesos a otros servicios, etc.)

O benefício para a empresa é garantir que aquele cliente sempre terá um limite disponível para comprar os seus produtos, um database de compra/crédito (ainda que não administrado por ela e sim pelo banco parceiro) para trabalhar e a empresa acaba tendo, se o PL for bem administrado, uma linha de receita financeira. Para o cliente é uma linha extra de limite que muitas vezes oferece condições especiais de pagamento (carência com ou sem juros, parcelamentos diferenciados, descontos diferenciados).

7- ¿Con la economía brasileña estable, y el surgimiento de la nueva clase C brasileña, que ha cambiado en el perfil y la conducta de los clientes actuales, si comparados con clientes mas "antiguos"?

O cliente está hoje mais ciente do papel do crédito na sua vida e como usá-lo. É muito mais avesso a planos com juros ou cartões com tarifas e só os utiliza quando realmente precisa. Hoje o cliente tem mais uma postura de escolha em relação ao crédito.

8- ¿Tiene alguna Tarjeta Private Label? ¿Cuál?

Sim, da C&A.

9- En su opinión, ¿cuál es la mejor tarjeta Private Label para la clase C brasileña? ¿Por qué?

Atualmente acredito que o mercado de *Private Label* está bem competitivo e não existe um player que se destaque muito. Dentro os melhores estão C&A e Renner.

1*0- ¿Tiene algún comentario adicional? ¿Cuál?*

Não.

EMPRESA I – recibida por email el 29/03/2010.

1- Considerando su experiencia en realizar lanzamientos de nuevos productos financieros – Private Label - ¿Cuál es la importancia del conocimiento del perfil y conducta del cliente de la Clase C brasileña? ¿Y por que estas características son importantes?

Conhecer o perfil do cliente de classe C está cada de vez mais importante, porque hoje, as empresas administradoras de cartões de crédito e os bancos, sabem que o mercado de classe A e B já estão completamente inundado de ofertas e, cada vez mais, se perde a rentabilidade dos cartões de crédito de alta renda (é necessário oferecer mais e mais milhas por dólar gasto, por exemplo). Sendo assim, sobra a classe C ainda para ser explorada, pois, esta classe ainda tem a possibilidade de passar pelas políticas de concessão de crédito, ainda são sensíveis às ofertas e ainda tem demanda por produtos de crédito.

No lançamento do cartão Carrefour Visa, foram feitas pesquisas qualitativas para entender a aceitação do público Carrefour a um produto bandeirado. Os clientes, o foco da empresa que trabalho é classe C e D, afirmaram que entendiam que o produto parecia ser melhor do que o atual porém, temiam por ter que pagar mais por isso. Os clientes entendem que existe a possibilidade de "ampliar" seu poder de compra e, ficam realmente felizes com isso.

2-¿Cuáles son las grandes dificultades "mercadológicas" encontradas antes de un lanzamiento de un nuevo producto financiero?

Na minha visão as maiores dificuldades são:

- Ativação: como fazer o cliente usar o cartão? Primeira Compra com desconto tem sido uma saída de vários *retailers*, porém, depois desta compra, muitos cartões ficam inativos.

- *Wallet share:* como fazer com o que o cliente escolha nosso cartão na hora de fazer compras?

- Rentabilidade: como competir com taxas de juros menores se hoje, o mercado está ofertando mais crédito e, alem disso, existem linhas de crédito (como empréstimo de INSS) muito mais baratas que se popularizaram?

- Aprovação de crédito: quais ferramentas utilizar para ter uma boa aprovação de crédito, sendo que uma parcela da população de classe C tem trabalho informal e, portanto, não tem documentos tradicionais de comprovação de renda (Ex: Hollerith, Comprovante de Imposto de Renda, etc..)?

- Como ofertar produtos financeiros de uma forma massificada e barata? Quais canais utilizar? Será que só os clientes que freqüentam as lojas do Carrefour já são suficientes para atingirmos uma boa parcela da classe C?

3-¿Cuáles son las herramientas de investigación de mercado que se utiliza en su empresa antes de lanzar un producto financiero? ¿Por que se utiliza estas herramientas? ¿Cuáles son las más efectivas? ¿Y para abrir una nueva sucursal?

Acredito que as ferramentas de marketing usadas são geomarketing (perfil de potenciais clientes em determinada região, qtdade de lojas da concorrência na região), monitoramento da concorrência e pesquisas de marketing qualitativas.

4-*¿Con que frecuencia Uds. se comunican con sus clientes o posibles clientes? ¿Cuáles son las principales características de estas comunicaciones? ¿A través de que canales? ¿Cuál es el canal de comunicación más eficiente en su opinión? ¿Cuales las dificultades de comunicarse con los clientes específicos de la Clase C brasileña?*

Nos comunicamos com nossos clientes através de telefone, cartas, Malas Diretas, mensagem na fatura, encartes na fatura e nas lojas. Basicamente, as comunicações são: a) informações legais/jurídicas; b) Promoções; c) mudanças em geral (informativo. Ex: aumento de limite, nova taxa de juros). Na minha opinião o canal de comunicação mais eficiente é o contato pessoal na loja e os tablóides na loja. Acho que a maior dificuldade para se comunicar com a classe C brasileira é de conseguir meios de comunicação que falem uma linguagem mais simplificada e de rápida absorção e, que sejam mais baratos do que a veiculação televisiva pois, existe uma parcela desta população que não tem muita instrução.

5-¿Qué desafíos ve en relación a la comunicación con el cliente poseedor de la tarjeta Private Label? ¿Cómo superarlos?

O maior desafio acredito, que seja de conseguir criar uma linguagem fácil do consumidor entender. É difícil para a maior parte da população brasileira entender de Finanças Pessoais, Taxas de juros compostas, valor principal, sinistro de seguro... São jargões que não fazem parte do dia-a-dia da população. Acredito que a única forma de superá-los, é através da conscientização e educação da população. Mas, criar uma comunicação simplificada e usar de artifícios como ícones e figuras, acho que pode ajudar e, tem sido a estratégia de algumas financeiras que atuam com a baixa renda, como Fininvest e Banco Panamericano, por exemplo.

6-¿Cuáles son los beneficios de una tarjeta Private Label desde el punto de vista de la empresa en que trabaja? ¿Y desde el punto de vista del cliente? ¿Qué representa para cliente, poseer esta Tarjeta? (ejemplo> acceso a crédito, status, descuentos, accesos a otros servicios, etc.)

Do ponto de vista da empresa, é um meio de fidelização do cliente (pois, ele tem parcelamentos e promoções diferenciadas) e uma forte fonte de receita de juros. Na parte de Risco de crédito, o PL é o produto que tem o risco mais controlado do que um cartão Bandeirado, e, portanto, é o produto de entrada na empresa. Se o cliente performar bem, provavelmente iremos fazer *cross sell* e ofertar outros produtos para ele. Sob o ponto de vista do Varejo o PL é um meio de conhecer o comportamento de compra do cliente e, isso, pode trazer as mais diversas melhorias para a empresa (melhoria na operação, na disposição de determinados produtos, em testes de promoções, etc...)

Do ponto de vista do cliente, ele ganha mais parcelamentos do que com outras formas de pagamento e, ganha Descontão (alguns produtos promocionais periodicamente são anunciados e qdo comprados no cartão, tem o desconto abatido da fatura).

Há bastante discussão interna, para oferecer alguns serviços para o cliente com cartão Carrefour, por exemplo, uma fila especial para ele, mas, a empresa também se preocupa com a discriminação aos outros clientes que não possuem cartão e, principalmente, ela se preocupa com os clientes que não passaram na aprovação de crédito se sentirem excluídos.

7-¿Con la economía brasileña estable, y el surgimiento de la nueva clase C brasileña, que ha cambiado en el perfil y la conducta de los clientes actuales, si comparados con clientes más "antiguos"?

Acredito que o que tem mudado com a nova classe C, foi o consumo de produtos de maior poder aquisitivo, como eletrodomésticos, eletroportáteis, eletrônicos e computadores. As demandas por estes produtos e de parcelamento nestes produtos na hora da compra, tem me demandado necessidade de montagem de fluxos para efetuar aumentos de limite para os clientes ampliarem a cesta de compras.

Posteriormente, esta classe procurou “se cuidar” e, houve um crescimento no mercado de farmácias e drogarias.

Por fim, mais recentemente, a classe C está procurando por pacotes turísticos e investindo mais no ramo de entretenimento, que teve um crescimento neste segmento da população e também, no mercado educacional. Existe uma procura cada vez maior por faculdades.

8-¿Tiene alguna tarjeta Private Label? ¿Cuál?

Sim, tenho muitas: PL C&A, PL Lojas Renner, PL Riachuelo, PL Drogão, PL Drogaria Onofre, e PL Carrefour.

9-En su opinión, ¿cuál es la mejor tarjeta Private Label para la clase C brasileña? ¿Por qué?

Na minha opinião, os cartões PL estão todos muito parecidos. Acho que o melhor cartão PL para a classe C é aquele que tem a marca que o cliente de classe C mais se identifica.

Assim sendo, acho que o cartão das Casas Bahia é o melhor cartão, porém, ele é bandeirado, não é PL. As Casas Bahia conseguiu atingir muito bem a classe C, sempre proporcionando crédito para as classes emergentes, perdoando dívida, etc...

10-¿Tiene algún comentario adicional? ¿Cuál?

Não.

EMPRESA J – realizada en 29/04/2010.

1- Considerando su experiencia en realizar lanzamientos de nuevos productos financieros – Private Label - ¿Cuál es la importancia del conocimiento del perfil y conducta del cliente de la Clase C brasileña? ¿Y por que estas características son importantes?

É importante conhecer bem o cliente e seus gostos pessoais para poder lhe proporcionar um bom atendimento, um bom produto (cartão), um bom programa de benefícios (que

tente satisfazer suas necessidades) e com um preço justo. Para os clientes da classe C é importante conhecê-lo bem para poder lhe conceder crédito. Conhecendo seus gostos e preferências, conseguimos lhe proporcionar um bom atendimento, e criar produtos com uma maior atratividade, como seguros, boas ofertas e bons benefícios.

Segundo estudo, o brasileiro tem uma média de 2,5 cartões por habitante e considerando somente a população economicamente ativa, são 3,5 cartões/habitante. Por isto, esta grande quantidade de cartões disponíveis nas mãos do cliente gera uma maior concorrência, sendo cada vez mais importantes conhecer este consumidor.

2- *¿Cuáles son las grandes dificultades "mercadológicas" encontradas antes de un lanzamiento de un nuevo producto financiero?*

A alta concorrência é a maior dificuldade. A maioria das pessoas já está bancarizada e possui distintos cartões, gerando uma maior concorrência.

Para as pessoas não bancarizadas creio que a grande dificuldade é o processo de não aprovação de crédito. Aqui não existe um bureau positivo de informações dos clientes, portanto, torna-se muito difícil (e com um maior risco) dar crédito a pessoas "desconhecidas", de quem não se conhece o perfil de pagamentos.

Manter uma operação de cartão de baixo custo e com um bom atendimento também é muito difícil, já que como falamos anteriormente, a maioria dos clientes já possui mais de um cartão no bolso.

No caso de clientes não bancarizados, a maior dificuldade é a questão de disponibilização de linha de crédito, além criar campanhas educacionais de como utilizar bem seu cartão (em relação ao uso consciente do crédito), utilizando uma comunicação clara e com um bom atendimento.

3- ¿Cuáles son las herramientas de investigación de mercado que se utiliza en su empresa antes de lanzar un producto financiero? ¿Por que se utiliza estas herramientas? ¿Cuáles son las más efectivas? ¿Y para abrir una nueva sucursal?

Utilizamos *focus group* e geralmente fazemos uma pesquisa qualitativa. Estamos em um nível de maturidade no banco que a própria base já virou uma própria pesquisa de mercado.

Além disso, fazemos um *follow up* com os clientes já existentes, que internamente é conhecido como "fórum de clientes", e de onde pegamos dicas e sugestões. Para o lançamento de um novo produto financeiro, geralmente fazemos um *focus group,* uma pesquisa quantitativa e a verdade é que, como dito anteriormente, acreditamos mais na prática dos lançamentos dos produtos que já fizemos, ao invés de ficar preocupado em buscar novas estratégias para conhecer melhor o cliente (ou possível cliente).

4- ¿Con que frecuencia Uds. se comunican con sus clientes o posibles clientes? ¿Cuáles son las principales características de estas comunicaciones? ¿A través de que canales? ¿Cuál es el canal de comunicación más eficiente en su opinión? ¿Cuales las dificultades de comunicarse con los clientes específicos de la Clase C brasileña?

Nos comunicamos mensalmente, através do verso do extrato de compras. Ao receber o extrato da fatura, ele acaba lendo a comunicação que estamos enviando-lhe, e é um marketing direto barato e eficaz.

Utilizamos SMS também, onde estamos investindo muito neste canal, e temos os pontos de atendimento próprios, que são os nossos pontos de venda. Para o cartão Hipercard, por exemplo, temos também uma central de vendas disponível para nossos clientes 24hrs/dia, onde metade de nossa base ativa liga mais ou menos uma vez ao mês para esta central.

No momento (da ligação do cliente) tentamos fazer uma venda casada de algum outro produto financeiro, como um seguro, ou vendê-lo algum outro cartão, de acordo com o perfil de cada cliente. A verdade é que a resposta para esta venda casada ativa é boa, mas está cada vez mais difícil.

Como falado na outra pergunta, no caso de clientes não bancarizados, a maior dificuldade é a questão de criar campanhas de marketing educativas de como utilizar bem seu cartão (em relação ao uso consciente do crédito), utilizando uma comunicação clara.

5- ¿Qué desafíos ve en relación a la comunicación con el cliente poseedor de la tarjeta Private Label? ¿Cómo superarlos?

A dificuldade é a comunicação e o ensino de como utilizar seu cartão conscientemente, através de uma comunicação clara.

6- ¿Cuáles son los beneficios de una tarjeta Private Label desde el punto de vista de la empresa en que trabaja? ¿Y desde el punto de vista del cliente? ¿Qué representa para cliente, poseer esta Tarjeta? (ejemplo> acceso a crédito, status, descuentos, accesos a otros servicios, etc.)

Na minha opinião, os maiores atrativos é que o cartão é sem anuidade. Nosso cartão possui ponto de venda (PDV) em distintos varejistas parceiros, com um atendimento com horário extendido se comparado ao horário bancário brasileiro, o que é um benefício percebido.

Creio que ao possuir um primeiro cartão de crédito, o cliente cria uma situação de elo emocional com esta empresa. Se ele já possui algum outro cartão, o benefício é possuir um bom atendimento, presencial (face to face com o cliente). Aqui na empresa em que trabalho, investimos em bom atendimento, oferecemos bala aos clientes, café, água, em sucursais agradáveis e bonitas. Fora isto, sempre nos levantamos para cumprimentá-lo quando ele se acerca. Além disso, temos o lançamento de cartão de crédito com fotos, onde o cliente entra na nossa página web, sobe sua foto e re-emitimos seu cartão com a foto to cliente. Isto gera todo um contexto aspiracional, onde o cliente “gosta” de ter sua foto estampada no seu cartão de crédito.

7- ¿Con la economía brasileña estable, y el surgimiento de la nueva clase C brasileña, que ha cambiado en el perfil y la conducta de los clientes actuales, si comparados con clientes más “antiguos”?

A estabilidade econômica gerou um crescimento no mercado de cartões de crédito, já que informalmente, vemos a inflação como um “imposto” que come parte da renda do cliente, e quem paga mais é a classe menos favorecida.

Com uma economia estável, sem inflação, pudemos expandir o serviço, e disponibilizar aos clientes a possibilidade da compra com o cartão de crédito, com a possibilidade de "parcelado sem juros", onde buscamos atrair o público em geral.

Uma economia em crescimento gera uma maior prosperidade dentro de um país, com um incremento da classe média, estimulando o consumo do país em geral.

Há que lembrar-se que esta revolução gerou no mercado financeiro uma maior aceitação do cartão de crédito, com um maior número de pessoas bancarizadas, mas o grande catalizador de crescimento do mercado foi a estabilidade econômica.

8- ¿Tiene alguna Tarjeta Private Label? ¿Cuál?

Sim, somente o cartão Hipercard.

9- En su opinión, ¿cuál es la mejor tarjeta Private Label para la clase C brasileña? ¿Por qué?

Creio que o melhor cartão *Private Label* disponível no mercado brasileiro é o Hipercard, Como disse anteriormente, possui bom atendimento, com anuidade gratuita, aceito em distintos varejistas. Na verdade acho que o Hipercard nem pode mais ser considerado um cartão *Private Label* e sim uma bandeira, mas mesmo assim, para mim é o melhor cartão.

10- ¿Tiene algún comentario adicional? ¿Cuál?

Creio que o grande diferencial de mercados de cartões é que na Argentina tem o problema da limitação da taxa de juros pelo governo (coisa que não existe no Brasil), por isso é um país mais difícil para trabalhar com cartão de crédito – e cartão *Private Label* – para baixa renda. Nesse caso, com um teto existente de taxa de juros, é difícil replicar o modelo aplicado no mercado brasileiro, criando um cartão rentável desde o ponto de vista das empresas e interessante desde o ponto de vista dos clientes.

Na minha opinião, a verdade é que esta história de que os clientes com menos recursos disponíveis são os melhores pagadores porque querem manter seu nome "limpo" no

mercado, é uma mentira, ou melhor é o que dizem as pessoas que não tem acesso aos departamentos de crédito e cobrança de alguma grande corporação financeira.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO A – recibida por email el 14/03/2010.

1- ¿Cuáles fueran los cambios generados en los hábitos de compra de la nueva clase C brasileña pos "Plan Real"? ¿Y en los medios de pago usados por esta misma clase?

É nítido o impacto da estabilização da economia pós plano real na vida e no dia-a-dia da classe C. Além do natural menor impacto da inflação nos rendimentos destas pessoas, impacto que era causado causado principalmente pelo menor acesso a instrumentos de proteção financeira (como investimentos overnight por exemplo), notou-se uma significativa bancarização desta população (que pode ser comprobada com números do crescimento de contas correntes divulgados pela Febraban), seguida de um forte (consistente) crescimento do crédito bancário no país (e não bancário também, mesmo sendo este mais difícil de se estimar). Fatores como a não necessidade de compras concentradas próximas ao dia de recebimento dos salarios, disponibilidade de crédito, instrumentos de concessão de crédito mais eficientes entre outros, mudaram a forma como o brasileiro consome. Além do acesso a productos que antes não tinha e que ganhou através do parcelamento das compras, o brasileiro também mudou a maneira como paga pelas suas compras. Ao longo dos últimos 15 anos o cartão (com seus diversos productos e versões) vem substituindo sistemáticamente o uso de cheques nas compras e segundo estimativas da ABECS já ultrapassaram o cheque há um bom tempo, o que aparentemente não mudou foi o hábito dos pagamentos com dinheiro que ainda são a maioria no Brasil.

2-¿Considerando que ahora tienen "poder de compra" con el acceso al consumo y al crédito, que ha cambiado en la conducta de estos clientes?

a. Justamente o acesso a productos ou linhas de productos típicamente ligados às clases A e B. É claro que o perfil do consumidor é diferente, mas o consumidor da classe C frequentemente busca consumir productos e serviços mais elaborados. Isso não significou um consumismo desenfreado (o que pode ser demosntrado pela manutenção dos índices de inadimplência em patamares estáveis), salvo alguns casos ou setores

específicos, o consumidor da clase C procura adequar seu comportamento à disponibilidade de orçamento, a maior diferença é que este orçamento agora é pensado como fluxo financiero, ou seja, ele pode ter R$ 100 em sobras no seu orçamento mensalmente, mas isso proporciona uma disponibilidade para o consumo em compras no valor de R$ 1000 ou acima disso dependendo das linhas de créditos, o consumidor aprendeu rápidamente a programar e encaixar as parcelas em seu fluxo de caixa familiar. É claro que a manutenção nos níveis de emprego e crescimento real de renda foram cruciais para o comportamento adequado na inadimplência, mas não tira o fato da mudança no padrão e tipo de consumo por parte da Classe C.

2- ¿Cuáles son las características – del perfil y conducta de los clientes – que una empresa necesita conocer antes de lanzar una Tarjeta Private Label para la clase C brasileña?

Na minha opinião não existe um perfil ou comportamento específico para um cartão Private Label, porque cada setor é diferente do outro e justamente o Private Label, que é de uso exclusivo e não conta com uma “cesta” de consumo na fatura mensal como um cartão de crédito comum tem, se justifica em situações completamente diferentes. Os próprios modelos de negócio permitem uma flexibilidade para que carteiras de segmentos tradicionalmente menos rentáveis sejam viáveis para algum lojista específico. Mas em geral existem alguns pontos de atenção que podem ser comuns a todos os programas como a necessidade de possuir um perfil de frequencia de compras grande ou pelo menos frequencia de envio de faturas (no caso de compras parceladas), porque na maioria das vezes tratam-se de cartões com um tiquet médio menor do que os cartões tradicionais. O fator de ‘recencia’ menor de compras (ou seja menos tempo desde o dia da última compra dos clientes) pode ajudar em outro problema encontrado pelos lojistas que administram seus Private Labels que é a baixa ativação dos seus cartões. Portanto o melhor consumidor seria aquele que compra mais vezes (mesmo que com menor valor em cada uma delas) e demora menos tempo para voltar a comprar um outro produto com o cartão. Isso parece um tanto óbvio, mas reflete diretamente na lista dos programas de Private Label de maior sucesso.

3-¿Cuáles son los cambios para el futuro? ¿Que "sueño de consumo" tiene el cliente de la nueva clase C brasileña que aun no adquirió?

Acredito que no futuro o cartão (seja de crédito ou prívate label) poderá trazer à Classe C productos e principalmente serviços que ela não tem ou tem pouco acesso como seguros, assistências, serviços de relacionamento e outros. Existem muitos sonhos de consumo não realizados pela clase C, mas não se sabe ao certo o quanto ela está disposta a pagar por eles, o quanto eles são importantes para ela acima das necesidades familiares básicas ou habitos arraigados como a necessidade de geração de poupança por exemplo. Claro que ela anseia por productos e serviços mais sofisticados e que lhe atribuam algum tipo de status ou afinidade às clases de renda mais elevadas com o menor custo possível (não se trata de consumo excéntrico) seja através de marca, tecnología ou outros. Sendo específico a algum segmento em si, ainda existem muitas defasagens para a Classe C no sentido da casa própria, de saúde e educação, por isso para os próximos 5 anos eu apostaría na explosão do crédito imobiliário (para diminuir o déficit habitacional) e o crescimento menos explosivo, mas intenso do crédito educacional. Além disso existe uma grande expectativa para uma maior convergencia entre os celulares e os cartões no Brasil.

4-¿En su opinión, cuales son las mejores Private Label para los clientes? Que las hacen distintas de las demás?

Os melhores cartões são aqueles que existem para cobrir um vácuo deixado pelo sistema financiero de alguma maneira. Por exemplo dentre os maiores programas de Private Label, está o Hipercard que atualmente é um cartão de crédito convencional e que atua em todo o Brasil, mas nasceu Private Label justamente atendendo os clientes de Pernambuco em crédito e rede credenciada ainda hoje faz frente para as grandes bandeiras internacionais nesta região que não era foco das grandes Instituições Financeiras do Brasil no início dos anos 80, dessa necessidade por meio de pagamento e crédito em um certo período da história recenté vem boa parte do sucesso deste programa. Resumindo os melhores cartões Private Label são aqueles que permitem os seus clientes consumir productos e serviços que sem ele não consumiriam, ou consumiriam de maneira precária e diluida (não concentrada em um só cartão), os melhores exemplos disso são crédito, prazo de pagamento, relacionamento, promoções,

seguros, mas não posso citar um ou outro porque cada um atende a estes quesitos de alguma maneira.

5-¿Qué le parece que todavía falta para que una tarjeta Private Label sea aun más atractiva para el cliente?

Todo lojista conhece bem seu cliente quando o assunto é as compras que ele faz em sua loja, porém poucos varejistas conhecem seus habitos, necesidades e perfis financeiros, na verdade ese é o expertise das Instituições Financeiras, a própria natureza e origen do Private Label tras essa deficiencia à maioria dos programas de cartões. Se a loja além de se dedicar a conhecer os hábitos de consumo de seus clientes dentro de seus mercados, visualizar este cliente também como um cliente financiero (não só de seus productos na loja) e estudar seus hábitos e necesidades poderá dinamizar ainda mais sua base de cartões em diversos níveis de cross selling com productos e serviços financeiros adequados e que eles realmente necessitem.

6-¿Tiene alguna Tarjeta Private Label? ¿Cuál?

Não, nenhum.

7- ¿Tiene algún comentario adicional? ¿Cuál?

O mercado de Private Label provou seu valor tanto para os lojistas quanto para os clientes e em alguns casos “blindou” clases de clientes obrigando as grande Instituições Financeiras a cederem à parcerias com o Varejo para expandirem seus negocios com a população de renda mais baixa. Porém o lançamento de um programa de Private Label sempre gerará um grande custo de oportunidade para os varejistas no quesito de desvio de core business (foco) e investimentos, o que diminui cada vez mais o espaço para ‘varejistas aventureiros’ ou com modelos de negócio, gestão e produto defasados ou exauridos.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO B – recibida por email el 06/04/2010.

1- ¿Cuáles fueran los cambios generados en los hábitos de compra de la nueva clase C brasileña pos "Plan Real"? ¿Y en los medios de pago usados por esta misma clase?

Sem inflacão, com mais credito e aumento da renda familiar a nova classe média – 52% da população – tem hoje maior consciência sobre o preço dos produtos.

Todo o processo de compra – da intenção ao pagamento está difrente:

A pesquisa de compra/preço – passou a contar com a internte. SIM. Se não existe conexão em casa, no ciber café, na trabalho, na vizinhaçã a web está disponivel para se saber ONDE está o melhor produto no melhor preço.

Depois os cartões de banco [débito] e lojas – como meio de crédito mais acessível.

2- ¿Considerando que ahora tienen "poder de compra" con el acceso al consumo y al crédito, que ha cambiado en la conducta de estos clientes?

Informação e autoestima

O brasileiro tem acesso a mais informação, estudo e com isso está mais confiante.

Tem menos vergonha de perguntar, pesquisar e comparar. Exige. Está atendo a seus direitos. Quer atendimento melhor – entende que MERECE e procura as lojas / marcas que entendem que lá existe respeito.

3- ¿Cuáles son las características – del perfil y conducta de los clientes – que una empresa necesita conocer antes de lanzar una Tarjeta Private Label para la clase C brasileña?

O cliente quer ser RESPEITADO e receber bons serviços. A verdade é que este consumidor nunca se sente EFETIVAMENTE respeitado. Informação superficial, juros altos na prestração, baixo poder de barganha, marcas de 2ª linha – Agora não. Quer ter acesso a marcas boas a preços bons. NAO QUER SER ENGANADO E PRINCIPALMENTE SUBESTIMADO.

4- ¿Cuáles son los cambios para el futuro? ¿Que "sueño de consumo" tiene el cliente de la nueva clase C brasileña que aun no adquirió?

Informação, conforto e lazer – é aí que se quer crescer, ter mais.

5- ¿En su opinión, cuales son las mejores Private Label ("cartao de loja") para los clientes? Que las hacen distintas de las demás?

Não pesquisei específicamente, mas pelo que temos visto: lojas de varejo e hiper porque tem produtos e preços acessívies

6- ¿Qué le parece que todavía falta para que una tarjeta Private Label ("cartao de loja") sea aun más atractiva para el cliente?

RELACIONAMENTO – verdadeiro programa de relacionamento com o target.

Entendendo suas necessidades e carências.

7- ¿Tiene alguna Tarjeta Private Label ("cartão de loja")? ¿Cuál?

Pessoalmente? Somente cartao de credito: Visa, AMEX e Mastercard.

8- ¿Tiene algún comentario adicional? ¿Cuál?

Oportunidade é RELACIONAMENTO – entendimento profundo de que este target cresceu. Não é mais uma "criança" que não tem noção do produto, mas compra a PARCELA que cabe no bolso.

A TECNOLOGIA está provocando uma GRANDE mudança nos valores e no comportamento do *target* – isso faz a diferença.

A web, o celular trouxeram acesso, informação.

Palavras chave para o brasileiro desta nova classe C:

Informação, respeito e auto-estima.

O presidente Lula tem a ver com isso – é exemplo de uma classe C que deu certo – sem esconder sua origem. O Brasil com o Lula está na moda.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO C – realizada 16/54/2010.

1- ¿Cuáles fueran los cambios generados en los hábitos de compra de la nueva clase C brasileña pos "Plan Real"? ¿Y en los medios de pago usados por esta misma clase?

Na minha opinião, creio que foram 3 alterações importantes conhecidas pós Plano Real.

a) Controle da Inflação:

Hoje temos quase 16 anos de Plano Real. Temos de lembrar que antes, o salário do empregado era como um "cubo de gelo", onde ele ao receber o pagamento, corria a um sol de 40°C com seu salário derretendo para loja mais próxima.

Neste tour, sua primeira parada era no supermercado, buscando fazer a chamada "compra do mês". Neste momento da história economia brasileira, não existia aplicação financeira que rendesse mais do que estocar alimento em casa. Nada "rendia mais" do que isto. O overnight (que era a aplicação mais conhecida na época) tinha um baixo retorno de rendimento e os clientes não bancarizados, obviamente não tinham acesso ao mesmo.

Ao comprar a conhecida "compra do mês", o cliente não conseguia planejar, comparar e nem pensar no longo prazo.

Com a inflação sob controle, pós Plano Real, o consumidor passou a ter oportunidade de escolha, e efetivamente poder escolher a melhor opção para a sua compra, sem o "gatilho da inflação" apontado para a sua cabeça.

b) Aumento de crédito:

O cliente passou a ter acesso a crédito. O meio de pagamento passou a ser vinculado ao crédito. O conhecido cheque pré-datado, usado diariamente por milhões de brasileiros passou a ser um instrumento de crédito, o que não acontecia antes. O cartão de crédito passou a ser um meio de pagamento utilizado como opção de parcelamento nas suas compras.

Após o processo de controle da super inflação houve a necessidade de ampliar as opções de meios de pagamento. É importante destacar que o primeiro “grupo” a descobrir a importância do aumento das opções dos meios de pagamento foi o varejo (até mesmo antes dos bancos), através da criação dos seus cartões *Private Label* e posteriormente via seu cartão de crédito próprio.

c) A entrada da mulher no mercado de trabalho gerou grandes mudanças no consumo pós Plano Real. Agora, ela está presente no mercado de trabalho, e gera diretamente mais acessos aos meios de pagamento. É importante ter em conta que ao entrar no mercado de trabalho, é mais uma pessoa para contribuir para o orçamento familiar, aumentando o poder de consumo desta família como um todo.

O aumento da mão de obra disponível no mercado formal gera mais pessoas com “poder de consumo”, refletindo num volume de crédito maior dentro do país.

2- ¿Considerando que ahora tienen “poder de compra” con el acceso al consumo y al crédito, que ha cambiado en la conducta de estos clientes?

O hábito de pesquisa por parte dos clientes aumentou. Isto significa dizer que agora ele consume mais antes de comprar um produto.

Os sonhos que anteriormente eram inacessíveis agora são acessíveis.

Houve também, um maior investimento por parte dos clientes nos serviços, como por exemplo, na educação. Neste sentido, o maior consumo está diretamente atrelado ao acesso a uma melhor qualidade de vida.

O cliente de hoje busca um maior nível de escolaridade, busca se formar na faculdade. Ao ter mais informação, adquirida com mais níveis de estudo, ele compra um computador, gerando um melhor fluxo da informação.

Derivado de um maior poder de compras, o cliente passa a adquirir mais produtos de beleza e investe numa roupa de melhor qualidade, já que é muito importante para o cliente da classe C ser visto assim, com melhores roupas e com a aparência bem cuidada (utilizando mais produtos de beleza, como maquiagens, produtos para a pele e para os cabelos). É importante destacar que neste universo, o aumento da auto-estima está

diretamente ligada ao aumento de uma melhor chance de crescimento na vida – crescimento profissional e principalmente pessoal.

3- ¿Cuáles son las características – del perfil y conducta de los clientes - necesarias para una empresa que desea lanzar una Tarjeta Private Label ("cartao de loja") para la clase C brasileña?

Antes de mais nada, a empresa precisa entender o cliente, para falar a língua do mesmo.

Primeiro, antes mesmo de lançar seu próprio cartão *Private Label*, a empresa precisa ser reconhecida como uma "boa empresa" por seus clientes. É conhecido que uma empresa que é reconhecida como ruim por seus próprios clientes tem poucas chances de sucesso no lançamento de qualquer produto financeiro.

A importância de não se parecer como um banco também é grande, já que a maioria dos clientes da nova classe C, que migraram da antiga classe D brasileira, não possuem boas experiências com bancos – os poucos de possui – e a maioria lembra-se dos processos de cobranças pouco cordiais mais que nada. Estudos demonstram que o cliente adora o varejo e tem uma relação forte com o mesmo, mas detesta bancos.

A empresa precisa ter clara a importância de oferecer oportunidades de escolha para seus clientes (para que estes se sintam responsáveis pelas escolhas feitas) com um processo de bonificação/recompensa com a utilização do seu *Private Label* próprio.

Cabe deixar claro que o *Private Label* não é só um meio de pagamento, como acredita alguns dos varejistas brasileiros. No passado, o cartão próprio era um meio de pagamento único, já que este cliente não tinha acesso a crédito. Hoje em dia, o Private Label é um meio de pagamento mais, já que a maioria dos clientes da classe C já possui outro cartão de crédito, seja de algum banco ou de algum outro varejista.

Na medida do possível, o varejista deve tentar dialogar com o circuito de compras, que significa por exemplo, fazer parcerias boas e coerentes para o cliente. O cartão C&A é assim. O cliente vai ao shopping passear, passa na loja, compra alguma mercadoria com seu cartão Private Label C&A, depois vai ao cinema e paga sua casquinha do sorvete McDonald´s com o mesmo cartão C&A, utilizado horas antes. A utilização destes

“serviços complementarios” é chave no processo da criação de um bom Private Label do ponto de vista do cliente.

4-¿Cuáles son los cambios para el futuro? ¿Que “sueño de consumo” tiene el cliente de la nueva clase C brasileña que aun no adquirió?

Esta nova classe C é um fenômeno da economia como um todo. Como dissemos anteriormente, o controle da super inflação gerou um aumento da classe C, que foi inflada pelo processo de migração da classe D. Estes clientes (ex classe D, agora classe C) são clientes que ainda possuem pouca bagagem de compras, onde cabe as empresas varejistas presentes no mercado segurá-los pela mão e ensiná-los a entrar no nível de consumo desejados pela mesma.

Acredito que hoje em dia, o grande sonho desta nova classe é o sonho do diploma universitário, que fica claro se pensamos na mudança de geração por que passamos. Há 30 anos, o cliente da classe C não necessariamente tinha a oportunidade de estudar e conseguir um diploma universitário. Hoje, o cliente da classe C com a mesma idade, é uma pessoa diferente de seu próprio pai, com sonhos e desejos distintos. Com o acesso a internet e a tecnologia, o cliente busca coisas novas e sempre quer mais; seu maior sonho atual é ter acesso a universidade. Um jovem mais escolarizado e “antenado ao mundo” possui uma visão mais ampla, e busca melhores opções de consumo. O aumento da escolaridade geraria diretamente acesso a melhores empregos, maiores salários e um aumento no consumo do país como um todo.

É importante destacar que segundo estudos, no Brasil, 80% dos jovens de 10 a 15 anos que moram nas áreas urbanas possuem email próprio, mostrando aí uma revolução no consumo (já que as empresas podem enviá-las emails marketings com suas ofertas e produtos).

5-¿En su opinión, cuales son las mejores Private Label ("cartão de loja") para los clientes? ¿Que las hacen distintas de las demás?

Creio que o Cartão C&A possui a melhor relação custo beneficio. Em minha opinião, possui boas ofertas de produtos financeiros, mas a parte dos seguros é inferior, precisa ser melhor aproveitada.

O cartão Pernambucanas também é um bom cartão *Private Label*, e tem uma forte relação com o varejo diretamente. Este cartão possui descontos nas compras, e promoções diferenciadas para seus clientes. Definitivamente, dentro do mercado de *Private Labels*, este cartão pode ser considerado é *benchmark*.

6-¿Qué le parece que todavía falta para que una tarjeta Private Label ("cartão de loja") sea aún más atractiva para el cliente?

Ainda falta um cartão com uma flexibilidade maior, com melhores prazos de pagamento. Por exemplo, de acordo com o bom histórico do cliente, poderia ser possibilitado dar ao mesmo a opção de pagar a conta do seu cartão a cada 2 meses, ou a cada 15 dias. Precisamos entender que muitos dos clientes da classe C são clientes que trabalham no mercado informal, e não tem o tão esperado "dia de pagamento"; as vezes, possuem dinheiro nos primeiros dias do mês, as vezes no final. Os trabalhadores do meio informal recebem "picado", e com a possibilidade do vencimento da conta do seu cartão *Private Label* perto da data que tenha dinheiro no bolso, gera o pagamento da mesma mais real e possível, chegando primeiro ao bolso do consumidor - ou seja, se ele tem dinheiro na carteira, vai lá e paga a conta do seu *Private Label.*

7-¿Tiene alguna Tarjeta Private Label ("cartao de loja")? ¿Cuál?

Somente o cartão Submarino.

8- *¿Tiene algún comentario adicional? ¿Cuál?*

Hoje em dia é fundamental o Private Label interagir com as redes virtuais e suas lojas. O grande diferencial dos cartões atuais será a aceitação nas lojas de varejo online, como faz atualmente o cartão da loja Submarino. O varejo precisa desenvolver este conceito de multicanal de vendas, especificados por: venda por catálogo, vendas físicas (na loja),

ambiente virtual e via telefonia celular (móbile). Um bom cartão *Privatel Label* tem a obrigação de acompanhar o conceito de vendas multicanal.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO D – recibida por email el 06/06/2010.

1- ¿Cuáles fueran los cambios generados en los hábitos de compra de la nueva clase C brasileña pos "Plan Real"? ¿Y en los medios de pago usados por esta misma clase?

O Plano Real possibilitou, entre outros benefícios, que os brasileiros que antes não tinham acesso ao sistema bancário pudessem usufruir desse sistema, e por conta disso abrir uma conta bancária, ter acesso a um cartão com múltiplas funções (débito e crédito), ter um talão de cheques, bem como obter créditos para financiar bens de consumo, veículos semi-novos e usados e até imóveis residenciais de padrão popular.

2 – *¿Considerando que ahora tienen "poder de compra" con el acceso al consumo y al crédito, que ha cambiado en la conducta de estos clientes?*

A classe "C" passou a fazer parte da engrenagem, hoje é público alvo de campanhas publicitárias, produtos estão sendo desenhados e desenvolvidos para essa poderosa força de consumo. Esse fenômeno, nunca antes experimentado, faz com que surja uma categoria de consumidores mais exigentes e curiosos em descobrir seus direitos e a melhor forma de exercê-los.

3-*¿Cuáles son las características – del perfil y conducta de los clientes - necesarias para una empresa que desea lanzar una Tarjeta Private Label ("cartao de loja") para la clase C brasileña?*

Quando uma grande rede de varejo anuncia a inauguração de uma nova loja, geralmente precede um árduo trabalho de divulgação e oferecimento de seu cartão ao público consumidor. Esse trabalho gera excepcional resultado, pois o público, de um modo geral composto, em grande parte, por consumidores da classe "C", ávido por consumir, de preferência por meio de crediário e no maior número possível de parcelas, se for sem juros, então, o sucesso está garantido.

4 – ¿Cuáles son los cambios para el futuro? ¿Que "sueño de consumo" tiene el cliente de la nueva clase C brasileña que aun no adquirió?

Acredito que "querem" ter a certeza que manterão e consolidarão essas conquistas, que seus empregos serão mantidos e, se possível, melhor remunerados, para que possam consumir mais e melhor.

5 – ¿En su opinión, cuales son las mejores Private Label ("cartão de loja") para los clientes? ¿Que las hacen distintas de las demás?

Os melhores cartões são àqueles que oferecem maior prazo e maior número de parcelas sem a cobrança de juros. No entanto, se houver juros, que não sejam exorbitantes e maior limite de crédito. A isenção de tarifa de manutenção configura diferencial de competitividade. Acúmulo de pontos em decorrência dos valores consumidos, que serão convertidos em benefícios futuros, também atraem o cliente.

6 – ¿Qué le parece que todavía falta para que una tarjeta Private Label ("cartão de loja") sea aún más atractiva para el cliente?

O Cartão de Loja é uma atratividade a mais para o cliente consumidor, sobretudo se as expectativas do mesmo, oferecer vantagens, pontos de fidelização e até pequenos limites para operações de crédito em dinheiro "vivo" com pagamento parcelado. Claro que serão cobrados os juros devidos, aliás, quase sempre muito altos. O cliente que paga em dia a fatura do cartão é beneficiado com limites maiores e redução de juros nas compras parceladas.

7 – *¿Tiene alguna Tarjeta Private Label ("cartao de loja")? ¿Cuál?*

Cartão Carrefour, Renner, C & A, Ipiranga, Pão de Açúcar, são os que estou me lembrando agora.

8 – ¿Tiene algún comentario adicional? ¿Cuál?

Nos dias atuais o cartão de crédito e débito e de loja, configura-se moeda de plástico, versátil e moderna. Se bem utilizada e mantendo-se a credibilidade conquistada, tende unicamente a modernizar-se e a atualizar-se tecnologicamente, bem como agregar novas funcionalidades e atratividades, para o bem do consumidor, do sistema financeiro e do lojista.

CLIENTE A – realizada en 25/02/2010.

1- Você tem algum cartão "de loja"?? (ex. Cartão C&A, Cartão Carrefour, etc.) Quais? Os utiliza com freqüência?

Sim. C&A e Lojas Americanas. Uso pouco, não faço muitas compras.

2- De todos os cartões de crédito (e de loja) que você possui, quais são os que você mais gosta? Por que?

Visa do Banco Itaú, porque posso usar em qualquer tipo de loja, e a data de vencimento é boa. Mas uso pouco também. Passo mais no débito.

3- Dos cartões de credito que você tem, qual você acha que tem a propaganda mais atrativa? E a loja mais bonita?

Desses de loja, acho que o da C&A, por que não vejo propaganda do cartão da Americanas. Na C&A sempre tem banner, folhetos, e o cartão aparece na TV. Não gosto muito das lojas da Americanas, são sujas e desarrumadas.

4- Agora que você tem acesso a um cartão de credito, você se sente mais importante?

Não.

5- Que você comprou com o seu cartão de crédito que antes de possuí-lo você ainda não havia comprado?

Pouca coisa: comprei roupas, um ventilador na Americanas.

6- Qual é a sua próxima compra programada com o seu cartão de credito?

Não tenho nada programado. Mas penso em comprar uma TV nova, é que agora estou sem o dinheiro.

7- Tem algum comentário adicional? Qual?

Não.

CLIENTE B – realizada en 25/02/1010.

1- Você tem algum cartão "de loja"?? (ex. Cartão C&A, Cartão Carrefour, etc.) Quais? Os utiliza com freqüência?

Sim. C&A, Renner, Riachuelo, Wal Mart, Credicard, Visa, Lojas Americanas. Uso com muita freqüência.

2- De todos os cartões de crédito (e de loja) que você possui, quais são os que você mais gosta? Por que?

C&A, pagamento em 5x sem juros.

3- Dos cartões de credito que você tem, qual você acha que tem a propaganda mais atrativa? E a loja mais bonita?

C&A tem a melhor propaganda com celebridades. C&A tem as melhores lojas, são cheirosas.

4- Agora que você tem acesso a um cartão de credito, você se sente mais importante?

Não.

5- Que você comprou com o seu cartão de crédito que antes de possuí-lo você ainda não havia comprado?

Tudo, não compro nada à vista.

6- Qual é a sua próxima compra programada com o seu cartão de credito?

Não tenho essa programação, compro muito por impulso.

7- Tem algum comentário adicional? Qual?

As lojas deveriam facilitar mais o pagamento, parcelando em mais vezes sem juros.

CLIENTE C – realizada el 25/02/1010.

1- *Você tem algum cartão "de loja"?? (ex. Cartão C&A, Cartão Carrefour, etc.) Quais? Os utiliza com freqüência?*

Sim, possuo o cartão da C&A, Renner, Riachuelo e cartão de crédito do banco que tenho conta corrente. Utilizo os cartões com freqüência sendo que ao menos uma vez ao mês faço compra em alguma destas lojas.

2-*De todos os cartões de crédito (e de loja) que você possui, quais são os que você mais gosta? Por que?*
Tenho a preferência pelo cartão de crédito do banco, porque é aceito em 100% dos estabelecimentos.

3-*Dos cartões de credito que você tem, qual você acha que tem a propaganda mais atrativa? E a loja mais bonita?*

Gosto muito das propagandas da Renner, já que utilizam modelos negras e brancas, ou seja, atinge a todos os tipos de raça. A loja C&A também gosto, acho interessante, porque os manequins utilizados são pretos (negros).

4-*Agora que você tem acesso a um cartão de credito, você se sente mais importante?*

Quando adquiri os cartões tinha acabado de terminar o colegial, ou seja, no primeiro ano de faculdade me senti importante, pois era uma certa independência que estava adquirindo.

5-*Que você comprou com o seu cartão de crédito que antes de possuí-lo você ainda não havia comprado?*

Com o meu cartão de crédito do banco adquiri meu computador portátil.

6-*Qual é a sua próxima compra programada com o seu cartão de credito?*

Acho que como uma boa mulher, umas comprinhas de roupas e sapatos.

7- Tem algum comentário adicional? Qual?

Adoro cartão de crédito, seria perfeito se todas as lojas utilizassem um sistema com seu cartão de crédito próprio.

CLIENTE D – realizada el 25/02/1010.

1- *Você tem algum cartão "de loja"?? (ex. Cartão C&A, Cartão Carrefour, etc.) Quais? Os utiliza com freqüência?*

Possuo m cartão de crédito do Banco Santander, Carrrefour, C&A, Lojas Livia. Utilizo todos os meses cerca de 5 vezes o cartão de crédito do banco que tenho conta corrente.

2-*De todos os cartões de crédito (e de loja) que você possui, quais são os que você mais gosta? Por que?*

Tenho a preferência pelo cartão de crédito do banco e pelo cartão Carrefour.

3-*Dos cartões de credito que você tem, qual você acha que tem a propaganda mais atrativa? E a loja mais bonita?*
As melhores propagandas são as da bandeira Visa, pois são bem visualizadas e possuem um sistema de prêmio para quem os utiliza.

4-Agora que você tem acesso a um cartão de credito, você se sente mais importante?

Gostei da facilidade de aceitação e o sistema de prazo de pagamento, sendo que pago todas as cotas em um único dia.

5-*Que você comprou com o seu cartão de crédito que antes de possuí-lo você ainda não havia comprado?*

TV e videogame no cartão Carrefour.

6- *Qual é a sua próxima compra programada com o seu cartão de credito?*
Uma geladeira.

7-*Tem algum comentário adicional? Qual?*
Gosto da facilidade do pagamento a prazo.

CLIENTE E – realizada el 26/02/1010.

1- *Você tem algum cartão "de loja"?? (ex. Cartão C&A, Cartão Carrefour, etc.) Quais? Os utiliza com freqüência?*

Possuo o cartão da C&A, Renner, Carrefour, Hipercard. Uso com uma freqüência mensal os cartões recém citados.

2-*De todos os cartões de crédito (e de loja) que você possui, quais são os que você mais gosta? Por que?*

Hipercard porque de tudo se encontra dentro do estabelecimento, já que o cartão é do Hipermercado Wal-Mart.

3- *Dos cartões de credito que você tem, qual você acha que tem a propaganda mais atrativa? E a loja mais bonita?*

A propaganda mais atrativa se dá nas Lojas Renner, sendo que possui um sistema dinâmico de interação com o cliente de várias formas, como sua própria revista, propaganda na TV. A loja mais bonita também é a da Renner, por ser um ambiente mais "claro".

4-*Agora que você tem acesso a um cartão de credito, você se sente mais importante?*

Não.

5-*Que você comprou com o seu cartão de crédito que antes de possuí-lo você ainda não havia comprado?*

Uma TV LCD, uma lavadora de roupas, um computador dentre outros aparelhos eletroeletrônicos.

6-*Qual é a sua próxima compra programada com o seu cartão de credito?*

No momento não tenho nada programado.

7-*Tem algum comentário adicional? Qual?*

O cartão de tá uma facilidade na hora das compras, mas o cliente deve estar atento aos juros.

CLIENTE F – realizada el 28/02/1010.

1-Você tem algum cartão "de loja"?? (ex. Cartão C&A, Cartão Carrefour, etc.) Quais? Os utiliza com freqüência?

Sim, e uso com frequência (a cada 3 meses).

2- De todos os cartões de crédito (e de loja) que você possui, quais são os que você mais gosta? Por que?

Só tenho das Casas Bahia – e gosto, porque na hora que estou sem dinheiro, vou lá e usa.

3- *Dos cartões de credito que você tem, qual você acha que tem a propaganda mais atrativa? E a loja mais bonita?*

A empresa não é de falar muito não, de vez em quando aparece na televisão.

4- Agora que você tem acesso a um cartão de credito, você se sente mais importante?

Uso mais como possibilidade de compras mesmo, que é muito útil, mas vejo vantagens em poder ter acesso a crédito.

5- Que você comprou com o seu cartão de crédito que antes de possuí-lo você ainda não havia comprado?

Televisão, fogão para minha irmã, roupas e poder fazer saques.

6-Qual é a sua próxima compra programada com o seu cartão de credito?

Ainda não sei. Estou pagando prestação, então só daqui 3 meses.

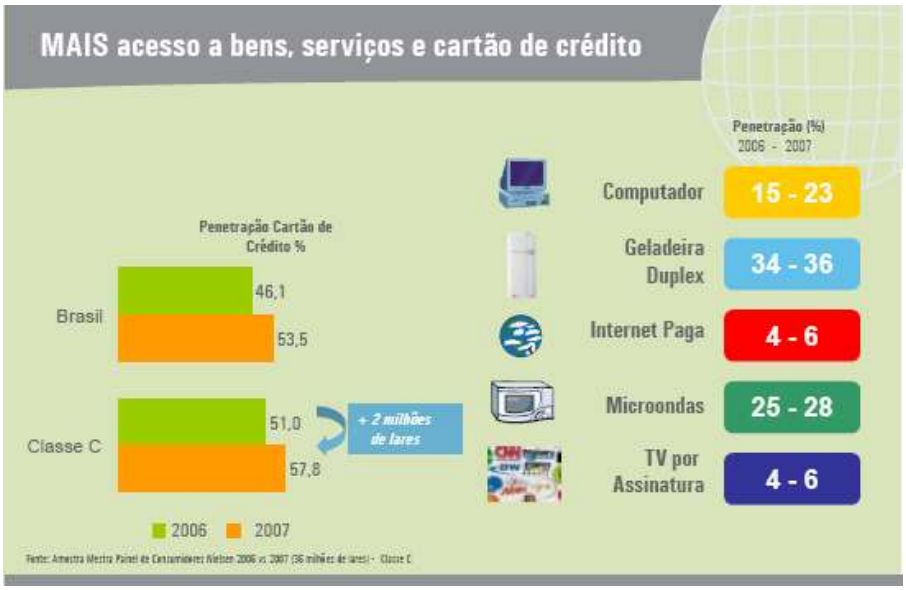
7-Tem algum comentário adicional? Qual?

Gosto de usar o cartão, porque quando não tenho dinheiro, consigo comprar as coisas.

ANEXO 2: ESTADÍSTICAS

FIGURA No. 1 ANEXOS

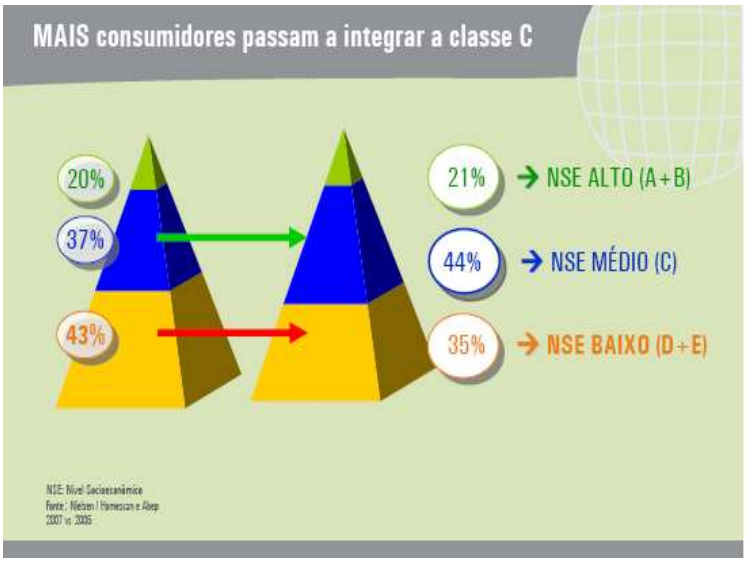
Clase C: incremento al acceso a bienes, servicios y tarjetas de crédito.



Fuente: www.vitrinedovarejo.com.br. *Site* consultado el 24/09/09.

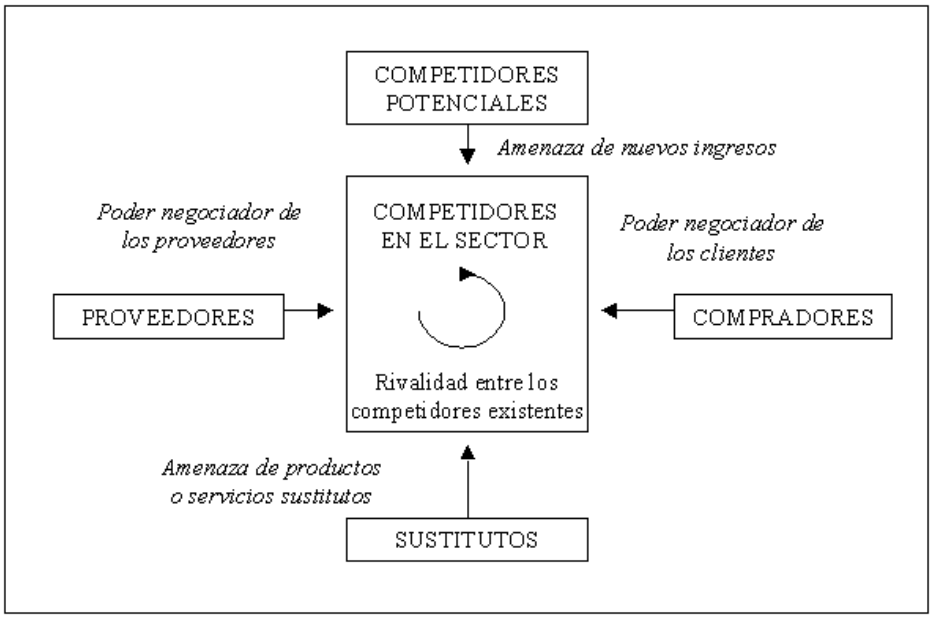
GRÁFICO No.1 ANEXOS

Aumento de la clase C brasileña



Fuente: Tomado de www.vitrinedovarejo.com.br. *Site* consultado el 24/09/09.

FIGURA No. 2 ANEXOS
Las cinco fuerzas competitivas



Fuente: las cinco fuerzas competitivas de Porter.

FIGURA No. 3. ANEXOS

Las Tres estrategias genéricas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	**1. Liderazgo de costo**	**2. Diferenciación**
	Objetivo limitado	**3A. Enfoque en costo**	**3B. Enfoque en diferenciación**

Fuente: En *Las tres estrategias genéricas de Porter*.

TABLA No.1 ANEXOS.
Clases de rendimiento mensual domiciliar médio (ABEP, 2010)

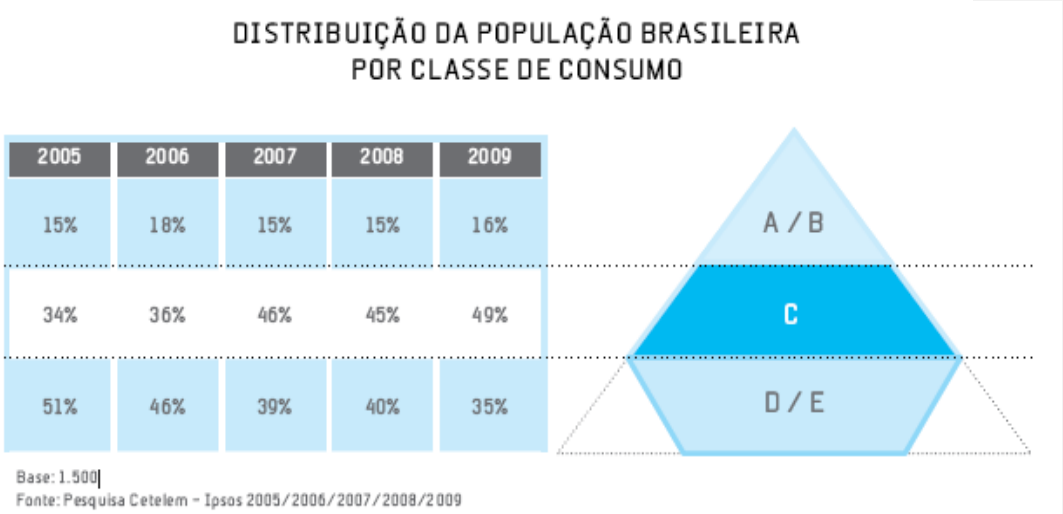
Classe	Pontos	Renda média familiar (R$)	
		2006	2007
A1	42 a 46	10.697	14.250
A2	35 a 41	6.556	7.557
B1	29 a 34	3.913	3.944
B2	23 a 28	2.107	2.256
C1	18 a 22	1.288	1.318
C2	14 a 17	849	861
D	8 a 13	549	573
E	0 a 7	318	329

Renda média familiar (Valor Bruto em R$)
2008
14.366
8.099
4.558
2.327
1.391
933
618
403

Fuente: Tomado de http://www.abep.org/novo/Content.aspx?ContentID=301

FIGURA No. 4 ANEXOS.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN BRASILEÑA POR CLASES DE CONSUMO
Según *Revista O Observador, O Barômetro, Brasil 2010*[114],



Fuente: Tomado de Revista O Observador, Barômetro, Brasil 2010, página 9.

[114] Revista *O Observador, Barômetro, Brasil 2010*, pagina 9.

CUADRO No.1 ANEXOS

MOVILIDAD SOCIAL PERIODO 2005-2009
Según la publicación de la *Revista Observador, O Barômetro*[115],

	Evolutivo				
	2005	2006	2007	2008	2009
AB	26.421.172	32.809.554	28.078.466	29.377.015	30.217.541
C	62.702.248	66.716.976	86.207.480	84.621.066	92.850.384
DE	92.936.688	84.862.090	72.941.846	75.822.249	66.884.870
Total	182.060.108	184.388.620	187.227.792	189.820.330	189.952.795

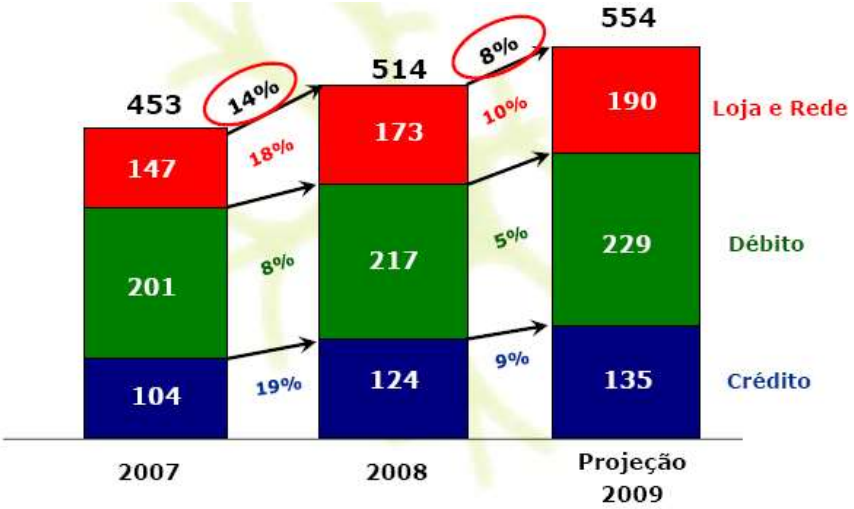
Base: 1.500
Fonte: Pesquisa Cetelem - Ipsos 2005/2006/2007/2008/2009

Fuente: Tomado de la Revista O Observador, Barômetro, Brasil 2010, pagina 11.

[115] Revista O Observador, Barômetro, Brasil 2010, pagina 11.

GRÁFICO No. 2 ANEXOS

Proyección de la cantidad de tarjetas activas en el mercado brasileño.



Fuente: Tomado de http://www.dib.com.br/Dib%20CD/CARDS2009/Palestras/%2814454%29%20Boanerges%20&%20Cia%20Cards09%20Painel%20A%20Ind%C3%BAstria%20de%20Cart%C3%B5es%2029Abr09%20FINAL.pdf. *Site* consultado el 27/03/2010.

TABLA No.2 ANEXOS

ACCESO A INTERNET SEGÚN CLASE Y REGIÓN
Datos para el año 2009

POR CLASSE E REGIÃO

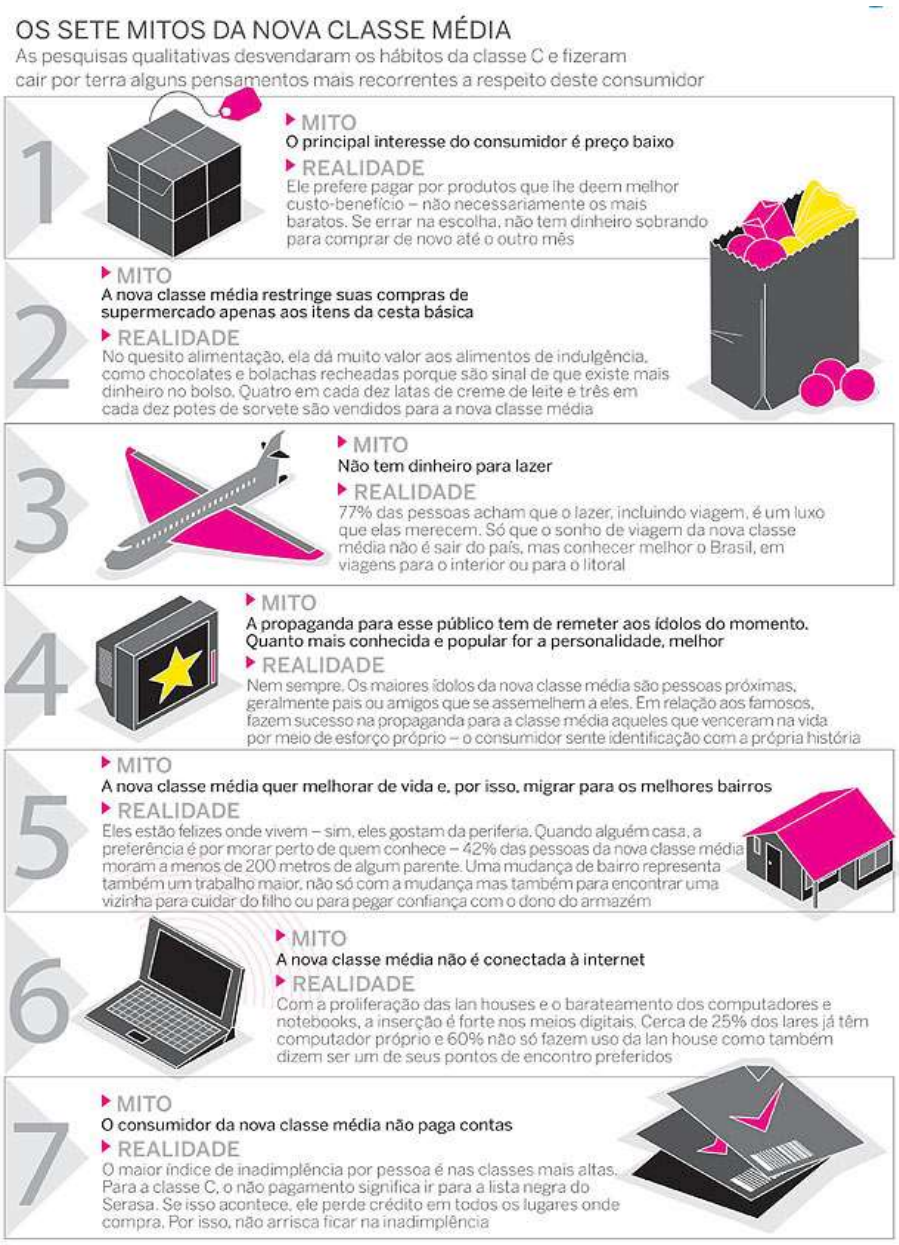
	Total	Classe			Região			
		AB	C	DE	NE	N/CO	SE	SUL
	%	%	%	%	%	%	%	%
Não	63	25	59	85	66	57	59	73
Sim, em casa	19	55	18	3	10	19	24	16
Sim, no local de trabalho	3	4	3	1	4	2	3	2
Sim, em casa e no local de trabalho	1	4	1	-	0	3	1	1
Sim, na casa de parentes	2	2	3	0	3	-	2	2
Sim, na casa de amigos	2	1	2	1	2	3	1	1
Em outros locais	11	8	14	9	15	16	9	6
Base:	1.500	239	733	528	403	187	679	231

Fonte: Pesquisa Cetelem – Ipsos 2009

Fuente: Tomado de la Revista O Observador, Barômetro, Brasil 2010, pagina 54. Encuesta desarrollada con 1.500 entrevistados, realizadas en diciembre de 2009, en 70 ciudades brasileñas.

FIGURA No.5 ANEXOS

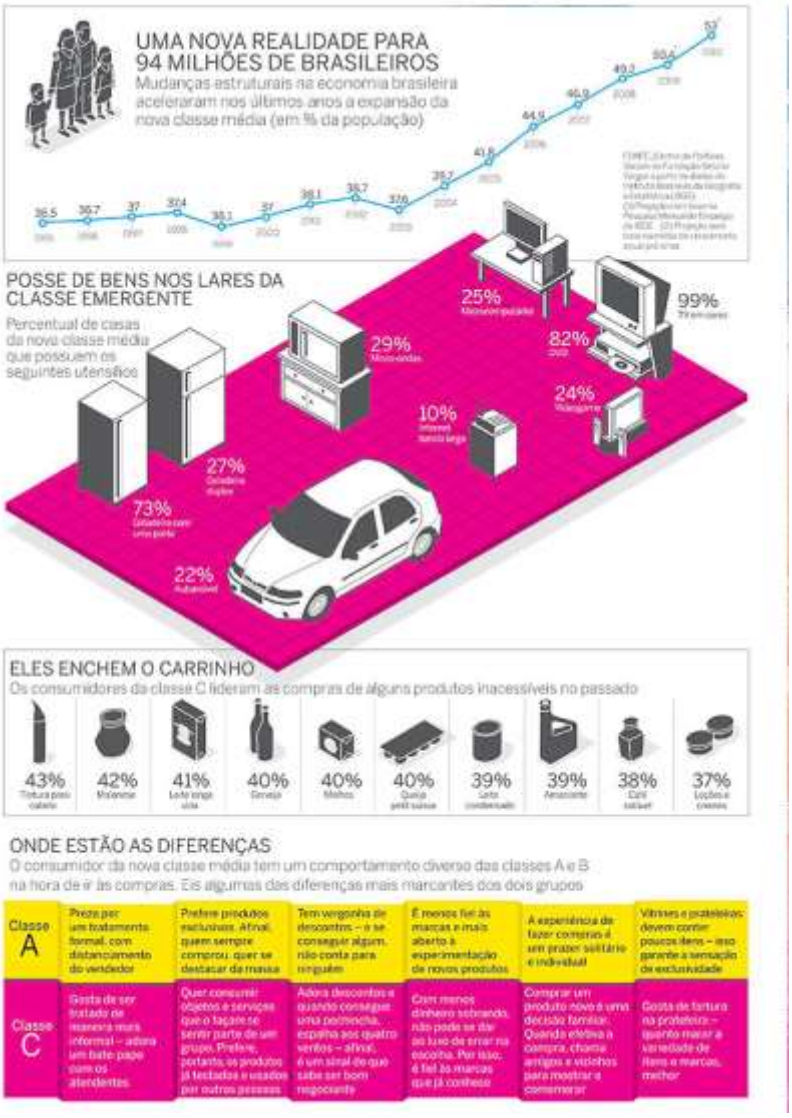
LOS MTOS SOBRE LA CLASE MEDIA



Fuente:Tomado de http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI102795-16380-2,00-UM+MERGULHO+NA+NOVA+CLASSE+MEDIA.html. *Site* consultado el 21/09/2009.

FIGURA No.6 ANEXOS

Nueva realidad para 94 millones de brasileños. Cambios estructurales en la economía brasileña generan un crecimiento en la nueva clase media (en % de la población).



Fuente:Tomado de http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI102825-16380-2,00-ARMANI+NO+ARMARIO.html. *Site* consultado el 21/09/09.