

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Luis Felipe Bender**

**Estudo sobre as possíveis razões do alto índice de crescimento dos clientes inativos das  
Lojas 3 Passos**

**Porto Alegre**

**2008**

**Luis Felipe Bender**

**ESTUDO SOBRE AS POSSÍVEIS RAZÕES DO ALTO ÍNDICE DE CRESCIMENTO  
DOS CLIENTES INATIVOS DAS LOJAS 3 PASSOS**

**Trabalho de conclusão de Curso de Graduação em  
Administração apresentado ao Departamento de  
Ciências Administrativas da Escola de Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como  
requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel  
em Administração.**

**Orientador: Prof. Walter Meucci Nique**

**Porto Alegre**

**2008**

LUIS FELIPE BENDER

**ESTUDO SOBRE AS POSSÍVEIS RAZÕES DO ALTO ÍNDICE DE CRESCIMENTO  
DOS CLIENTES INATIVOS DAS LOJAS 3 PASSOS**

Trabalho de conclusão de Curso de Graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

Conceito Final .....

Aprovado em ..... de.....de.....

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. .... – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

\_\_\_\_\_  
Prof. .... – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

\_\_\_\_\_  
Sr. .... – Lojas 3 Passos LTDA.

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Dr. Walter Meucci Nique – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A Deus, à minha família e a todos aqueles que acompanham e acompanharam minha existência, muito obrigado.

## AGRADECIMENTOS

Sem vocês eu não teria conseguido:

A Deus, por minha vida, saúde e pelo amor que tenho à vida.

Ao atencioso Prof. Dr. Walter Meucci Nique, que gentilmente demonstrou real interesse em orientar, nunca se omitiu e se mostrou sempre disponível, comprometido e dedicado à orientação.

Ao querido Prof. Paulo Cesar Delayti Motta, que sempre teve muita atenção ao orientar, ler e reler o meu e o trabalho de todos os outros alunos da classe com muita atenção, dedicação e, principalmente, com sua enorme sabedoria.

A Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Ceci Araújo Misoczky, que orientou todo o processo de execução do projeto da monografia de maneira dedicada, gentil e atenciosa.

A Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Aida Maria Lovison, que apontou com dedicação, compromisso, qualidade e sensatez as correções necessárias para que o trabalho se tornasse melhor.

À minha família, de maneira geral, que se mostrou dedicada e atenciosa em todas as etapas da minha vida e desempenhou um papel moral fundamental na minha formação.

Aos meus queridos pais que foram os meus provedores de atenção, carinho e dedicação incondicionais durante todos estes anos.

À minha namorada que pacientemente me ouviu falar horas intermináveis sobre o trabalho e os seus problemas.

Aos dirigentes e colaboradores das Lojas 3 Passos pela maravilhosa oportunidade de tornar real todo este trabalho com a sua ajuda pronta, precisa e sempre muito atenciosa.

## RESUMO

Este trabalho foi realizado em três cidades: Júlio de Castilhos, Passo Fundo e Três de Maio, todas localizadas no Estado do Rio Grande do Sul.

Teve como objetivo detectar os motivos pelos quais as Lojas 3 Passos estão tendo um índice de aumento tão alto de clientes inativos no seu crediário. Para tanto, o trabalho valeu-se de duas etapas de pesquisa. A primeira delas foi quantitativa envolvendo a coleta de dados secundários sobre aspectos econômicos das Mesorregiões do Rio Grande do Sul. A segunda etapa utilizou uma pesquisa qualitativa em profundidade realizada através de entrevistas intencionais em três diferentes municípios, citados no primeiro parágrafo, que possuem filiais das Lojas 3 Passos.

Do confronto das duas etapas de pesquisa surgiram possíveis explicações para o acontecimento do fenômeno estudado por este trabalho. Dessas possibilidades um programa de fidelidade com a forma de acumulação de pontos para troca por produtos surge para diminuir o índice de crescimento dos clientes inativos das Lojas 3 Passos.

## SUMÁRIO

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>2</b>     | <b>A EMPRESA LOJAS 3 PASSOS.....</b>                                   | <b>14</b> |
| 2.1          | A ESTRUTURA DE FILIAIS DA EMPRESA .....                                | 14        |
| 2.2          | A ORGANIZAÇÃO GERENCIAL DA EMPRESA .....                               | 15        |
| 2.3          | OS 4 P'S DE MARKETING DA EMPRESA.....                                  | 15        |
| <b>2.3.1</b> | <b>Produto .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>2.3.2</b> | <b>Preço.....</b>  | <b>16</b> |
| <b>2.3.3</b> | <b>Praça .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>2.3.4</b> | <b>Promoção .....</b>  | <b>18</b> |
| <b>3</b>     | <b>OBJETIVOS .....</b>   | <b>19</b> |
| 3.1          | OBJETIVO GERAL.....  | 19        |
| 3.2          | OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....  | 19        |
| <b>4</b>     | <b>O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....</b>                              | <b>20</b> |
| 4.1          | A MICROECONOMIA E A TEORIA DA ESCOLHA DO CONSUMIDOR.....               | 20        |
| <b>4.1.1</b> | <b>A Restrição Orçamentária: Quanto o Consumidor Pode Gastar .....</b> | <b>21</b> |
| 4.2          | COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR .....                                      | 24        |
| <b>4.2.1</b> | <b>Influências Sobre o Comportamento do Consumidor.....</b>            | <b>25</b> |
| <b>4.2.2</b> | <b>Fatores Culturais .....</b>   | <b>26</b> |
| <b>4.2.3</b> | <b>Fatores Sociais.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>4.2.4</b> | <b>Fatores Pessoais .....</b>  | <b>28</b> |
| <b>4.2.5</b> | <b>Fatores Psicológicos .....</b>                                      | <b>29</b> |
| <b>4.2.6</b> | <b>O Processo de Decisão de Compra.....</b>                            | <b>32</b> |
| <b>4.2.7</b> | <b>Valor, Satisfação e Fidelidade à Marca .....</b>                    | <b>34</b> |
| <b>5</b>     | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                                | <b>37</b> |
| 5.1          | DADOS SECUNDÁRIOS .....  | 37        |
| <b>5.1.1</b> | <b>Coleta de dados .....</b>   | <b>38</b> |
| <b>5.1.2</b> | <b>Análise Estatística dos Dados .....</b>                             | <b>39</b> |
| 5.2          | PESQUISA QUALITATIVA.....  | 40        |

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| <b>5.2.1</b> | <b>Coleta de Dados.....</b>                         | <b>40</b> |
| <b>6</b>     | <b>ANÁLISES E RESULTADOS .....</b>                  | <b>42</b> |
| 6.1          | CARACTERIZAÇÃO DOS DADOS SECUNDÁRIOS .....          | 42        |
| 6.2          | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS SECUNDÁRIOS ..... | 45        |
| 6.3          | FASE QUALITATIVA .....                              | 55        |
| <b>7</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                    | <b>61</b> |
|              | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                            | <b>64</b> |



## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Cidades que possuem filial das Lojas 3 Passos .....   | 17 |
| Figura 2 - Gráfico das possibilidades de consume de pizzas e de refrigerantes para uma renda de R\$ 1.000,00. .... | 21 |
| Fonte: Adaptado de Mankiw (2005, p. 455).....  | 21 |
| Figura 3 - Gráfico das possibilidades de consumo de pizzas e de refrigerantes para uma renda de R\$ 900,00. ....   | 23 |
| Figura 4 – Influências do ambiente sobre o consumidor.....   | 26 |
| Figura 5 – Modelo de Comportamento do Consumidor.....  | 29 |
| Figura 6: Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor.....   | 32 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Variação da receita das Lojas 3 Passos – 2002 a 2006 .....   | 12 |
| Tabela 2 - Evolução dos clientes do crediário das Lojas 3 Passos – 2002 a 2006 .....  | 12 |
| Tabela 3 - Possibilidades de consumo de pizzas e de refrigerantes com uma renda de R\$ 1.000,00. ....   | 21 |
| Tabela 4 - Possibilidades de consumo de pizzas e de refrigerantes com uma renda de R\$ 900,00.22  |    |
| Tabela 5 – Escala de interpretação do coeficiente de correlação de Pearson.....   | 42 |
| Tabela 6 - Correlação entre o faturamento e os clientes e entre os clientes e o PIB das cidades onde as Lojas 3 Passos possui filial.....   | 43 |
| Tabela 7 - Correlação entre os principais setores produtivos da região Centro Ocidental do Estado e o PIB regional. ....  | 46 |
| Tabela 8 - Correlações entre os principais setores produtivos do Noroeste do Estado e o faturamento das filiais da região.....  | 49 |
| Tabela 9 - Correlação entre o faturamento da filial de Passo Fundo e o valor das produções de milho, soja, trigo, do tamanho do rebanho bovino e do VAB da indústria e dos serviços da mesorregião Noroeste do Estado. .... | 50 |
| Tabela 10 - Correlação entre o PIB de Três de Maio e os valores da produção de milho, soja, trigo, o tamanho do rebanho bovino e do VAB da indústria da mesorregião Noroeste do Estado.                                     | 51 |
| Tabela 11 - Correlação entre o valor da produção de arroz, fumo e tamanho do rebanho bovino e o PIB do município de Caçapava do Sul de 2001 a 2005.....   | 52 |
| Tabela 12 - Correlação entre o faturamento da filial de Caçapava do Sul e o valor da produção de fumo, arroz e do tamanho do rebanho bovino de 2001 a 2005. ....  | 53 |
| Tabela 13 – Correlação entre o valor da produção de milho e do tamanho do rebanho suíno da mesoregião noroeste com o valor adicionado bruto dos serviços na mesorregião metropolitana de Porto Alegre.....                  | 54 |
| Tabela 14 – Correlação entre o valor da produção de arroz e do tamanho do rebanho bovino da mesorregião sudoeste com o valor adicionado bruto dos serviços na mesorregião metropolitana de Porto Alegre.....                | 54 |

## **LISTA DE QUADROS**

|  |    |
|--|----|
| Quadro 2 – Filiais das Lojas 3 Passos divididas por mesorregião da FEE. .... | 44 |
|--|----|

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a implementação do Plano Real em 1994 vivenciamos um período de estabilidade econômica maior do que a do período antecedente. Isto devido ao maior controle que o governo brasileiro passou a ter sobre os níveis de inflação.

Com esta estabilidade as empresas brasileiras puderam vender suas mercadorias com os preços fracionados através dos seus crediários, por duas razões: em primeiro lugar, podiam prever com maior precisão a taxa de juros a ser adotada pelo governo, taxa esta que baliza o custo do dinheiro no mercado financeiro, conhecida como SELIC; e, em segundo lugar, em caso de falta de liquidez para honrar as suas contas a pagar, causada pelo financiamento dos clientes do crediário, as empresas poderiam recorrer aos recursos bancários conhecidos como CDC (Crédito Direto ao Consumidor), garantido pelo consumidor da mercadoria, e CDCI (Crédito Direto ao Consumidor com Interveniência), garantido pela empresa financiadora do cliente, a taxas mais baixas e mais previsíveis do que as historicamente praticadas no Brasil no período da inflação alta.

As Lojas 3 Passos é uma empresa que atua no setor varejista de vestuário e principiou suas atividades com parcelamento de pagamentos por parte dos clientes no ano de 1998. A modalidade de financiamento dos crediários poderia, a partir de então, ser feita na forma de uma entrada mais cinco vezes fixas e iguais, de acordo com a necessidade de cada cliente. De 2002 a 2006 o número de novos clientes cadastrados no crediário da empresa teve um crescimento médio de 13,24% a.p., atingindo, em 2006, cento e sessenta mil cadastros em sessenta filiais. Porém, o número de clientes inativos vem crescendo há uma taxa média de 37,82% a.p.

Nos últimos cinco anos as Lojas 3 Passos vêem o número de clientes inativos crescer no seu crediário sem motivo aparente, mas a receita da empresa continua crescente, evidenciando que o valor de compra médio dos crediários aumentou, Vide Tabela 1 e 2 a seguir:

**Tabela 1 - Variação da receita das Lojas 3 Passos – 2002 a 2006**

| Var 02-03 | Var 03-04 | Var 04-05 | Var 05-06 | Var Média |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 15,37%    | 12,05%    | 5,86%     | 13,35%    | 11,66%    |

**Tabela 2 - Evolução dos clientes do crediário das Lojas 3 Passos – 2002 a 2006**

|           | Var 02-03 | Var 03-04 | Var 04-05 | Var 05-06 | Var Média |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Inativos  | 57,85%    | 39,93%    | 29,32%    | 24,17%    | 37,82%    |
| Ativos    | 2,24%     | 0,57%     | 0,70%     | 0,57%     | 1,02%     |
| Cadastros | 15,61%    | 13,49%    | 12,29%    | 11,57%    | 13,24%    |

Observa-se que estes clientes que deixaram de comprar na empresa representam uma receita potencial muito grande. Além disso, se o número de clientes ativos do crediário da empresa começar a cair, em decorrência do aumento na taxa de crescimento dos inativos, poderá haver diminuição de receita no futuro, pois as compras pelo crediário representam mais de 60% da receita da empresa afetando a rentabilidade.

Tendo em vista que o varejo de vestuário é um dos setores mais competitivos de toda a economia brasileira, a perda de clientes crediáristas traz preocupações aos dirigentes das Lojas 3 Passos, pois essa tendência representa um risco potencial de diminuição tanto da receita quanto de mercado.

Conforme Kotler (2002), as empresas devem estar atentas aos índices de abandono de seus clientes, com constantes monitoramentos, a fim de minimizar e reverter um quadro desfavorável. Clientes que mudam de região ou que encerram suas atividades, não exigem grandes análises. Porém, os que deixam a empresa devido ao mal atendimento, produtos ou serviços defeituosos ou preços muito elevados merecem profundas avaliações.

Diante destas constatações, surge a pergunta: **Por que as Lojas 3 Passos estão tendo um aumento tão expressivo no número de clientes inativos de seu crediário?**

O presente trabalho buscou informações através da coleta de dados secundários e de entrevistas em profundidade, para encontrar explicações sobre os motivos pelos quais as Lojas 3 Passos estão tendo um aumento tão expressivo no número de clientes inativos em toda a sua rede.

A estrutura deste trabalho é composta desta parte introdutória seguida do capítulo dois onde é feita a apresentação da empresa com um breve histórico, dados geográficos de localização e de organização gerencial, além da descrição dos 4 P's de Marketing da empresa. No terceiro capítulo são estabelecidos os objetivos que nortearam todo o desenvolvimento do trabalho.

O capítulo quatro busca, nos conceitos centrais de marketing, suporte para fundamentar o trabalho, principalmente no que concerne o tema comportamento do consumidor, o processo de decisão de compra e a fidelidade e satisfação do cliente, temas ligados ao objetivo principal do trabalho. No capítulo quatro é apresentado, em detalhe, o método utilizado na coleta e na análise dos dados, tanto da fase quantitativa exploratória de dados secundários como da fase da pesquisa qualitativa.

No capítulo cinco são apresentados a análise propriamente dita e os resultados encontrados durante as fases qualitativa e análise dos dados secundários. Por fim, a conclusão, seguida das referências bibliográficas e dos anexos. Na parte final, dedicada as conclusões são também apresentados os limites do trabalho, assim como possíveis futuras pesquisas e sugestões para melhoria da assiduidade dos clientes ativos das Lojas 3 Passos.

## **2 A EMPRESA LOJAS 3 PASSOS**

As Lojas 3 Passos Ltda tiveram o seu início em 1º de Agosto de 1964, quando se denominavam Comércio de Tecidos Três Passos Ltda. Sua primeira filial foi no município de Três Passos, localizado no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Atualmente, a empresa conta com sessenta filiais espalhadas por todo o território gaúcho, conforme vemos a seguir.

### **2.1 A ESTRUTURA DE FILIAIS DA EMPRESA**

A central administrativa das Lojas 3 Passos situa-se na Avenida Júlio de Castilhos 1525, em Três Passos Rio Grande do Sul. Juntamente com a central encontra-se o controle de logística, que faz a distribuição do estoque para as demais filiais. O estoque não se encontra todo no mesmo local. Apenas o estoque com os produtos da estação está agrupado no centro de distribuição anteriormente citado. O restante se encontra em um outro prédio, localizado na mesma cidade, próximo à sede.

As cidades gaúchas em que a empresa está presente por meio das suas filiais são: Alegrete, Alvorada, Bagé, Caçapava do Sul, Cachoeira do Sul, Cachoeirinha, Camaquã, Candelária, Canguçu, Carazinho, Cerro Largo, Cruz Alta, Dom Pedrito, Encruzilhada, Erechim, Frederico Westphalen, Getúlio Vargas, Giruá, Horizontina, Ibirubá, Ijuí, Itaqui, Jaguarão, Júlio de Castilhos, Lajeado, Marau, Montenegro, Nova Prata, Palmeira das Missões, Panambi, Parobé, Passo Fundo, Pelotas, Quaraí, Rio Pardo, Rosário do Sul, São Borja, São Francisco de Assis, São Gabriel, São Lorenzo, São Luiz Gonzaga, São Sepé, Santa Maria, Santa Rosa, Santiago, Santana do Livramento, Santo Ângelo, Santo Augusto, Sapiranga, Sarandi, Soledade, Taquara, Três de Maio, Três Passos, Tupanciretã, Uruguaiana, Vacaria e Venâncio Aires.

## 2.2 A ORGANIZAÇÃO GERENCIAL DA EMPRESA

A fim de estimular a rentabilidade de cada uma das sessenta filiais a organização gerencial da empresa sofreu uma importante modificação. Tal mudança consistiu na criação de um ranking de desempenho. Por escolha da empresa o ranking foi estratificado em cinco níveis. Cada nível corresponde a uma faixa diferente de receita bruta. Dentro de cada nível de estratificação existem várias filiais que competem entre si para se destacar dentro do seu grupo, sendo as primeiras remuneradas de maneira diferenciada.

Com base no histórico de cada filial, relativo ao ano de 2006, as filiais estudadas, num total de três, foram aquelas que tiveram o maior e o menor aumento percentual de clientes inativos e a que teve os números mais próximos da média de toda a rede de filiais.

## 2.3 OS 4 P'S DE MARKETING DA EMPRESA

Os quatro p's de Marketing da empresa são: Produto, Preço, Praça e Promoção. Eles são descritos a seguir.

### **2.3.1 Produto**

A empresa trabalha com todas as linhas de vestuário masculino, feminino, infantil e bebê, além de comercializar produtos integrantes das linhas de cama, mesa e banho. Podemos notar um vasto mix de produtos, que já fora maior outrora, quando em 1998 deixaram de ser vendidos tecidos em metro. Entre estes produtos, os que mais se destacam nas lojas são os que integram o vestuário masculino e feminino, tais como sapatos, bolsas, calças, blusas, casacos, bermudas. Os produtos são escolhidos por uma equipe de compras que atua junto à sede administradora constituindo um departamento especializado.



### **2.3.2 Preço**

Os preços praticados pela empresa são condizentes com a realidade das classes B, C e D, conforme classificação proposta pelo IBGE. Assim, o preço é o item que mais se destaca na segmentação de clientes, já que o mix de produtos, relatado anteriormente, é muito extenso.

As promoções para produtos mais baratos ocorrem no final de cada estação, evitando o acúmulo de mercadoria ultrapassada, sendo que até hoje não foi feita nenhuma redução de preço como resposta a uma iniciativa da concorrência. Portanto, este mecanismo não é utilizado pela empresa. Ela estabelece os seus preços, fundamentalmente, com base nos seus custos operacionais.

### **2.3.3 Praça**

Os critérios para a definição dos locais onde novas filiais serão abertas são exclusivos das avaliações feitas pelos supervisores e sócios da empresa. O que se nota é que não existe grande concentração de capital investido em uma mesma cidade, existindo, em consequência, maior diversificação de risco, do ponto de vista de toda a rede, atrelado às mudanças locais de cada município. Mas, por outro lado, esta pulverização aumenta os custos de distribuição das mercadorias e do controle gerencial, já que existem pessoas viajando por toda a rede de lojas durante os dias úteis da semana, realizando o trabalho de gerenciamento.

Como dito anteriormente, a empresa possui filiais espalhadas em 60 dos atuais 496 municípios do Rio Grande do Sul, como mostra o mapa da Figura 1 a seguir:



**Figura 1 - Cidades que possuem filial das Lojas 3 Passos**

Fonte: Fecomércio - RS.

Macrorregião Central, Metropolitana de Porto Alegre e Nordeste (Preto)

Macrorregião Sul-campanha (Verde)

Macrorregião Noroeste (Marrom)

### **2.3.4 Promoção**

Em 2007, a empresa lançou uma campanha de publicidade que, entre outras coisas, modificou a logomarca da empresa, o layout das lojas, as características das roupas utilizadas pelos funcionários e também a frase de apresentação da mesma. Um dos canais de comunicação utilizado foi a mídia televisiva direcionada ao público gaúcho. Tais medidas visam atrair novos clientes e fazer com que eles se mantenham fiéis à empresa. Mas a empresa, através das próprias palavras dos seus fundadores, crê muito mais no bom atendimento, que resultará na divulgação positiva da marca através do boca-a-boca.

### **3 OBJETIVOS**

Tendo em vista o desejo de encontrar respostas para o aumento médio no número de inativos de 37,82% nos clientes do crediário (de 2002 a 2006) das Lojas 3 Passos e indicar possíveis linhas de ação para atenuar esse fenômeno, os objetivos do trabalho foram:

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

- Estabelecer uma política para aumentar o número de clientes que compram no crediário das Lojas 3 Passos.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar as possíveis razões pelas quais o número de clientes inativos do crediário da empresa está crescendo.
- Apontar aspectos econômicos, exógenos à empresa, que podem estar influenciando estes resultados.
- Identificar atributos relativos ao crediário e a infra-estrutura que são valorizados pelos consumidores deste tipo loja.

## 4 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Neste capítulo estão contidos os principais conceitos sobre o comportamento do consumidor. Estes fundamentam os motivos pelos quais o trabalho foi concebido, auxiliando igualmente na análise dos resultados obtidos nas pesquisas. Mas, para que se possa discutir as questões referentes ao comportamento do consumidor é necessário tecer algumas considerações sobre o que o torna um consumidor, ou seja, para que ele possa estabelecer os seus padrões de consumo ele precisa dispor de um determinado nível de renda.

### 4.1 A MICROECONOMIA E A TEORIA DA ESCOLHA DO CONSUMIDOR

Em primeiro lugar se faz necessário fazer uma breve abordagem sobre a teoria da escolha do consumidor, para poder entender melhor como a restrição orçamentária impacta nas decisões de compra do consumidor.

Entre os dez princípios da Economia se encontra o que diz que os consumidores se deparam com *tradeoffs*. Os *tradeoffs* ocorrem quando o consumidor decide o que irá comprar. Considerando o preço dos vários bens à venda, compra o que melhor atende as suas necessidades e desejos, dadas as restrições de recursos (MANKIWI, 2005). Segundo o autor, a Teoria da Escolha do Consumidor estuda os diversos *tradeoffs* com que se deparam os consumidores na hora de realizar uma compra, examinando como que os que se deparam com esses *tradeoffs* tomam decisões e como respondem a mudanças no seu ambiente.

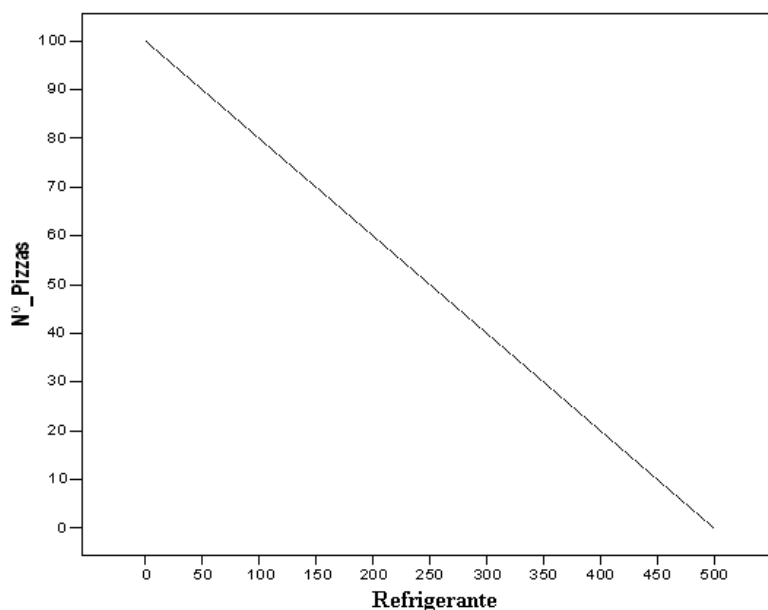
#### 4.1.1 A Restrição Orçamentária: Quanto o Consumidor Pode Gastar

A restrição orçamentária do consumidor mostra as várias combinações de dois bens determinados que o consumidor pode comprar com uma determinada renda.. A Figura 2, da página seguinte, e Tabela 3 abaixo, mostram como o consumidor pode comprar, levando em conta combinações de refrigerante e pizza dado que dispõe de uma renda de R\$ 1.000,00 (mil reais), sabendo que seus custos são de R\$ 2,00 e R\$ 10,00 respectivamente.

**Tabela 3 - Possibilidades de consumo de pizzas e de refrigerantes com uma renda de R\$ 1.000,00.**

| Quantidade de Refrigerante | Número de Pizzas | Despesa com Refrigerante | Despesa com Pizza | Despesa Total |
|----------------------------|------------------|--------------------------|-------------------|---------------|
| 0                          | 100              | -                        | 1.000,00          | 1.000,00      |
| 50                         | 90               | 100,00                   | 900,00            | 1.000,00      |
| 100                        | 80               | 200,00                   | 800,00            | 1.000,00      |
| 150                        | 70               | 300,00                   | 700,00            | 1.000,00      |
| 200                        | 60               | 400,00                   | 600,00            | 1.000,00      |
| 250                        | 50               | 500,00                   | 500,00            | 1.000,00      |
| 300                        | 40               | 600,00                   | 400,00            | 1.000,00      |
| 350                        | 30               | 700,00                   | 300,00            | 1.000,00      |
| 400                        | 20               | 800,00                   | 200,00            | 1.000,00      |
| 450                        | 10               | 900,00                   | 100,00            | 1.000,00      |
| 500                        | 0                | 1.000,00                 | -                 | 1.000,00      |

Fonte: Adaptado de Mankiw (2005, p. 455).



**Figura 2 - Gráfico das possibilidades de consumo de pizzas e de refrigerantes para uma renda de R\$ 1.000,00.**

Fonte: Adaptado de Mankiw (2005, p. 455).

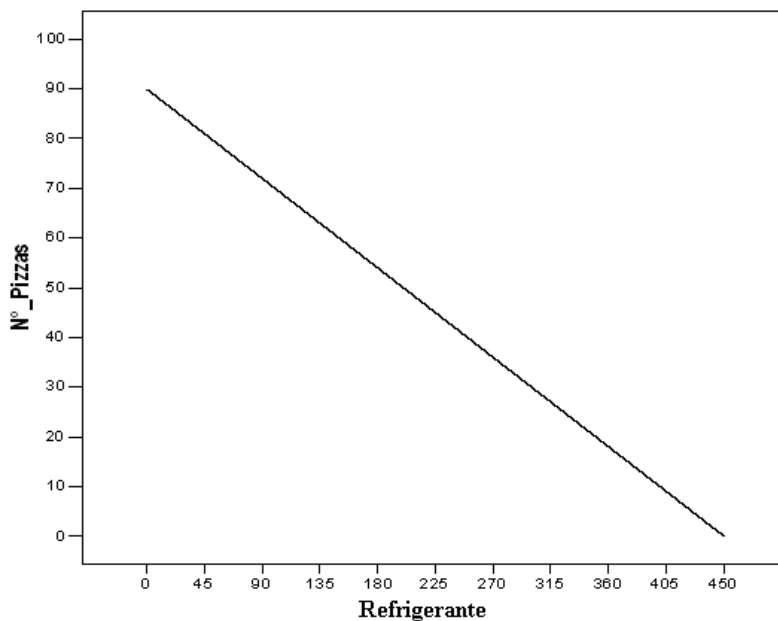
Nota-se na Tabela 3 e no gráfico da Figura 2 , que o consumidor, a partir da sua renda de R\$1.000,00 pode optar pelo mix ideal de produtos. Este mix é representado pelos diferentes pontos ao longo da reta, que resultarão sempre na sua possibilidade financeira de R\$1.000,00. Essa inclinação é chamada de restrição orçamentária do consumidor. Portanto, dentro da restrição financeira de \$1.000 do consumidor, o consumidor pode optar por diversas combinações de bens. Neste caso, o tradeoff enfrentado foi o de optar entre uma pizza ou cinco latas de Refrigerante. É claro que nesse exemplo a escolha está simplificada. No dia-a-dia os compradores se deparam com situações mais complexas, mas o exemplo simplifica o entendimento do processo de escolha (MANKIW, 2005).

Pode ser observado a seguir o que as mudanças no ambiente podem causar no consumo do comprador. Primeiro é demonstrado como uma diminuição de renda, que nesse caso será de \$100, afeta o consumo:

**Tabela 4 - Possibilidades de consumo de pizzas e de refrigerantes com uma renda de R\$ 900,00.**

| Quantidade de Refrigerante | Número de Pizzas | Despesa com Refrigerante | Despesa com Pizza | Despesa Total |
|----------------------------|------------------|--------------------------|-------------------|---------------|
| 0                          | 90               | -                        | 900,00            | 900,00        |
| 45                         | 81               | 90,00                    | 810,00            | 900,00        |
| 90                         | 72               | 180,00                   | 720,00            | 900,00        |
| 135                        | 63               | 270,00                   | 630,00            | 900,00        |
| 180                        | 54               | 360,00                   | 540,00            | 900,00        |
| 225                        | 45               | 450,00                   | 450,00            | 900,00        |
| 270                        | 36               | 540,00                   | 360,00            | 900,00        |
| 315                        | 27               | 630,00                   | 270,00            | 900,00        |
| 360                        | 18               | 720,00                   | 180,00            | 900,00        |
| 405                        | 9                | 810,00                   | 90,00             | 900,00        |
| 450                        | 0                | 900,00                   | -                 | 900,00        |

Fonte: Adaptado de Mankiw (2005, p. 463).



**Figura 3 - Gráfico das possibilidades de consumo de pizzas e de refrigerantes para uma renda de R\$ 900,00.**

Fonte: Adaptado de MANKIW (2005, p. 463).

Depois da segunda construção, já com a renda diminuída para \$900, vemos que o número de unidades consumidas de cada item diminuiu, dada a diminuição da renda. Assim, notamos como a restrição orçamentária afeta o poder de decisão do consumidor sobre a quantidade de produtos que ele irá comprar. Podemos também entender como a questão renda se relaciona intimamente com a demanda de produtos no mercado.

Como o comportamento do consumidor é, em grande parte, resultante de atividades de marketing, faz-se necessário caracterizar em que consiste essa atividade.



## 4.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Segundo Benett (apud KEEGAN; GREEN, 2003), marketing é o processo no qual a concepção, a determinação de preços, a promoção e a distribuição de idéias, de produtos e de serviços são planejadas, executadas e visam atender metas individuais e organizacionais. O marketing traz às organizações a preocupação de atender os desejos e as necessidades dos clientes por meio da oferta de produtos e de serviços com valor competitivo (KEEGAN;GREEN, 2003).

Para Kotler (2002), o marketing é um processo social e gerencial por meio do qual os indivíduos e os grupos obtêm aquilo de que precisam e também o que desejam, em razão da criação e da troca de produtos/serviços de valor com outras pessoas. Já Drucker (apud KOTLER, 2002), diz que o marketing tem o objetivo de tornar a venda um ato supérfluo. O marketing, ao partir do pressuposto de compreender o cliente, oferece produtos e serviços que se adaptam a esse cliente e que o deixa disposto para o ato da compra.

Para Kotler e Keller (2006), cada área funcional da empresa pode interagir diretamente com os clientes. O profissional de marketing, por sua vez, deve ser o responsável por estudar as necessidades e os desejos dos clientes e avaliar continuamente a imagem da empresa e a satisfação daqueles. Ele também deve influenciar os demais departamentos e funcionários, assim como envidar esforços em relação ao potencial de lucro de longo prazo no segmento-alvo.

Na mesma corrente estão Keegan e Green (2003) definindo que o marketing, por ser um processo, deve envolver a organização como um todo, desde o planejamento de atividades ou produtos ao acompanhamento à pós-venda. Para isto, é necessário aplicar o conceito de marketing sem fronteiras, eliminando barreiras de comunicação entre as áreas da empresa. Com isto, todos os gestores e trabalhadores são responsáveis pelo marketing, e todas as atividades da empresa deverão ser cumpridas para criar valor para o cliente e para atingir vantagem competitiva.

Agora que se tem uma idéia sobre em que consiste o marketing, é possível discutir como e por que acontece o comportamento do consumidor.

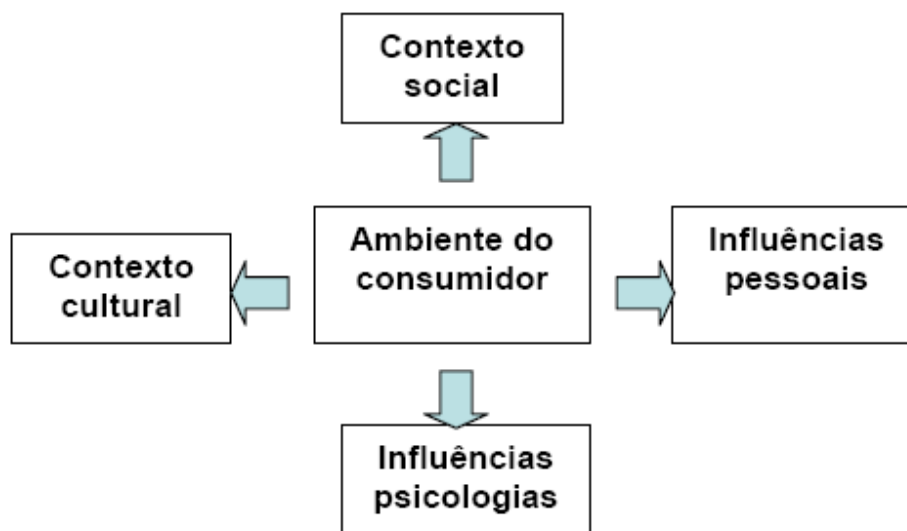
O comportamento do consumidor compreende “[...] as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações” (ENGEL, BLACKWELL; MINIARD, 2000, p. 4). Mas, segundo Schiffman e Kanuk (2000), a diversidade existente entre os consumidores é imensa, pois não diferem apenas em termos tradicionais de idade, sexo, raça, nacionalidade, escolaridade, profissão, estado civil e organização familiar, diferem também em termos de atividades, interesses, preferências e opiniões.

Kotler (2002), por sua vez, afirma que as características do comprador e os seus processos de decisão levam a certas decisões de compra. Ele define em quatro grandes grupos os principais fatores que influenciam o comportamento de compra do consumidor. São eles: culturais (os de maior influência), sociais, pessoais e psicológicos. Já Churchill e Peter (2003) descrevem o processo de compra de produtos ou de serviços em cinco etapas: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e avaliação pós-compra.

Diante destas definições é que se destaca a importância do conhecimento do comportamento do consumidor, pois ao saber como os indivíduos tomam as suas decisões de consumo, as empresas melhoram a sua tomada de decisões estratégicas. Desta forma, os profissionais de marketing podem ser capazes de prever a probabilidade de o consumidor reagir a certos estímulos informativos e ambientais (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

#### **4.2.1 Influências Sobre o Comportamento do Consumidor**

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), pressões do ambiente social podem afetar o comportamento de consumo. Considera-se socialização o processo de absorver uma cultura. Cultura é formada por valores e idéias que auxiliam os indivíduos a se comunicar como membros da sociedade. Também McCarthy e Perreault (1997) afirmam que o ambiente cultural e social afeta o comportamento das pessoas e, eventualmente, o ambiente econômico, político e legal. Portanto o comportamento do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, sendo a cultura a principal determinante do comportamento e dos desejos das pessoas (KOTLER; KELLER, 2006), conforme indica a Figura 4, abaixo.



**Figura 4 – Influências do ambiente sobre o consumidor**  
 Fonte: Adaptado de Engel; Blackwell; Miniard (2000, p. 390).

#### 4.2.2 Fatores Culturais

Mowen e Minor (2003) definem cultura como o modo de vida das pessoas, que é aprendido e transmitido de geração para geração. Segundo os autores, é o que concede regularidade às sociedades, definindo o que é correto, bom e importante.

Segundo Churchill e Peter (2000), as pessoas expressam a sua cultura ao afirmar que valorizam determinadas coisas, e, indiretamente, em costumes e práticas que reflitam esses valores. Essa definição de cultura enfatiza os valores básicos, ou seja, aqueles que são difundidos e duradouros e que, para a sua compreensão, devem ser pesquisados e não pressupostos.

Engel, Blackwell e Miniard (2000) afirmam que a cultura possui um efeito profundo nos motivos de compra das pessoas. Esta influencia os produtos, a estrutura de consumo, a tomada de decisão e a comunicação das sociedades. Os autores citam como exemplo, um mesmo produto comercializado na Europa e nos Estados Unidos; no primeiro país são esperadas qualidade e durabilidade, enquanto que no outro são esperados funcionalidade e preços baixos. Assim, o contexto cultural do consumidor define os atributos necessários e desejáveis em um determinado produto.

Destaca-se ainda que cada cultura é composta de várias outras subculturas, sendo que estas últimas são as que oferecem identificação e socialização mais específicas para os seus membros. São consideradas subculturas as nacionalidades, as religiões, os grupos raciais e as regiões geográficas. Ao ocorrer o crescimento de uma subcultura, as empresas tendem a buscar formas para melhor atendê-la, pois o novo nicho de mercado nem sempre se satisfaz com produtos e publicidades voltados ao mercado de massa (KOTLER; KELLER, 2006).

### 4.2.3 Fatores Sociais

Para Kotler e Keller (2006) os fatores sociais influenciam o comportamento do consumidor através dos grupos de referência, família, papéis sociais e *status*.

Os autores definem os grupos de referência como aqueles que exercem algum tipo de influência sobre o comportamento do consumidor. Esta influência pode ocorrer através da exposição a novos comportamentos e estilos de vida. Já Engel, Blackwell e Miniard (2000) afirmam que os grupos de referência fornecem padrões que podem determinar como uma pessoa pensa e compra. Estas influências podem ser diretas ou indiretas.

Os grupos de afinidade exercem influência direta e são classificados em primários e secundários. Os primários se referem à família, amigos, vizinhos e colegas, que exercem influência contínua e informal. Os secundários são os grupos religiosos, profissionais e associações de classe, geralmente formais e com menor interação contínua (KOTLER; KELLER, 2006).

Conforme Kotler e Keller (2006) para atingir os consumidores através dos grupos de referência, é necessário influenciar o respectivo líder de opinião, que são pessoas que realizam a divulgação informal de preferências. Para isto é necessário descobrir as características demográficas e psicográficas associadas à formação de opinião, e direcionar os meios de comunicação de forma que possam atingir os seus respectivos líderes.

Para Kotler e Keller (2006), a família é a organização de compra mais importante da sociedade e por isso vem sendo extremamente estudada. Os membros da família constituem o grupo de grande influência. Mowen e Minor (2003), por sua vez, esclarecem que a família é na verdade um subgrupo de um grupo maior que é o domicílio. O domicílio, por sua vez, é composto por todas as pessoas que vivem na mesma residência, as quais se influenciam mutuamente.

A família, também tem o seu líder de opinião, que, dependendo da circunstância, pode ser quem prepara a comida ou que paga as contas, por exemplo. Esta é composta por duas ou mais pessoas ligadas pelo sangue, casamento ou adoção. É classificada como nuclear, que é formada pelos pais e filhos, ou ampliada, formada pelos primeiros e demais parentes que coabitam a mesma residência. Ocorre também a classificação em de orientação, a que se nasce, e a de procriação, que é constituída pelo casamento (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

#### **4.2.4 Fatores Pessoais**

Para Kotler e Keller (2006) as decisões do comprador são influenciadas por características pessoais. Como muitas dessas características têm um impacto direto sobre o comportamento do consumidor, é importante para os profissionais de marketing conhecê-las bem. Assim, os fatores idade e estágio de vida são importantes porque as pessoas compram diferentes artigos e serviços durante a evolução da sua vida. O gosto, no que diz respeito a roupas, móveis e lazer em geral, se relaciona à idade. Os padrões de consumo são moldados de acordo com o ciclo de vida da família e com o número, a idade e o sexo dos seus membros em qualquer ponto no tempo.

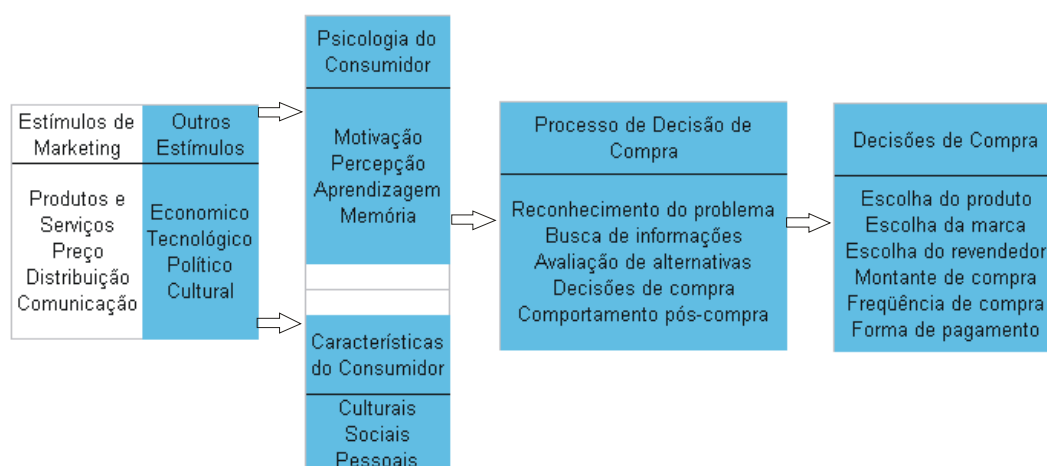
Os profissionais de Marketing devem também estar atentos às transições ou mudanças na vida – casamento, nascimento de filhos, doença, transferências, divórcio, mudança na carreira, viuvez – e o surgimento de novas necessidades.

Por outro lado, também a ocupação e as circunstâncias econômicas influenciam o padrão de consumo de uma pessoa. Um operário comprará roupas de trabalho, sapatos de trabalho e marmitas. Um presidente de empresa comprará ternos caros, passagens de avião, títulos de clubes exclusivos. Uma empresa pode até se especializar em produtos para certos grupos ocupacionais. A escolha de um produto é extremamente afetada pelas circunstâncias econômicas. Se os indicadores econômicos apontam para uma recessão, os profissionais de marketing podem tomar providências para reformular, reposicionar e reestudar os preços dos seus produtos e, assim, continuar a oferecer valor aos clientes alvo (KOTLER; KELLER 2006).

#### 4.2.5 Fatores Psicológicos

O conjunto de fatores psicológicos que influencia o processo de decisão de compra do consumidor diz respeito às motivações, percepções, aprendizagem e memória que o comprador absorve dos estímulos de marketing (KOTLER; KELLER, 2006).

Tanto para Solomon (2002) quanto para Kotler e Keller (2006) é imprescindível, para conhecer o comportamento do comprador, o entendimento do modelo denominado de estímulo e resposta. A Figura 4, abaixo, mostra este modelo:



**Figura 5 – Modelo de Comportamento do Consumidor.**

Fonte: Adaptada de Kotler; Keller (2006, p. 183).

Para Solomon (2002), a motivação é um conjunto de processos que define o comportamento das pessoas. Esta pode ser desencadeada por necessidades utilitárias ou hedônicas. As necessidades utilitárias consistem na obtenção de um benefício funcional e ou prático, enquanto que as hedônicas são as necessidades de experiência, como as que envolvem respostas ou fantasias emocionais. Segundo ele, há uma discrepância entre o estado presente e o ideal do consumidor. Esta distância cria um estado de tensão no consumidor que pode variar de acordo com a magnitude dessa discrepância, o que determina a urgência que o consumidor sente que tem em reduzir tal estado. A maneira com que as pessoas resolvem isso será influenciada pelo conjunto das suas experiências, que são únicas, e pela sua cultura. Estes fatores pessoais e culturais se combinam para criar um desejo, que é a manifestação de uma necessidade.

Kotler e Keller (2006) dizem que as necessidades humanas podem ser fisiológicas ou psicológicas. As fisiológicas surgem de tensões como fome, sede e desconforto, enquanto que, as psicológicas decorrem de tensões psíquicas como necessidade de reconhecimento, estima e integração. Após atingir certo nível de intensidade, a necessidade se torna um motivo capaz de fazer a pessoa agir.

Para Maslow (1991), as necessidades humanas estão dispostas em uma ordem decrescente de urgência, indo das necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, às de auto-realização. Desta forma, as pessoas tendem a priorizar as necessidades mais urgentes e assim sucessivamente à medida que estas estejam sendo atendidas. Conforme Maslow, as necessidades têm propriedades diferentes, mas não desiguais nem opostas, pois juntas formam a natureza humana. O autor as chama de superiores e inferiores para explicar a sua ordem de urgência, sendo as superiores mais especificamente humanas.

As sensações, segundo Solomon (2002), precedem nossa percepção. Elas são os estímulos que recebemos dos nossos receptores sensoriais, que dão origem aos nossos cinco sentidos: audição, visão, olfato, tato e paladar.

Uma pessoa motivada está pronta para agir. Para Kotler e Keller (2006), a maneira que ela agirá dependerá da percepção que ela tem da situação. A percepção, por sua vez, é o processo pelo qual as pessoas criam uma imagem do mundo, através da seleção, organização e interpretação das informações recebidas. Para o marketing as percepções são mais importantes para a realidade, visto que são elas que influenciam de fato o comportamento de compra do consumidor (KOTLER; KELLER, 2006).

O aprendizado é uma mudança relativamente permanente no comportamento causada pela experiência. As pessoas podem aprender também observando fenômenos que afetam outros, ou seja, que não a afetam diretamente. Assim, o aprendizado é um processo em constante evolução, ocorre através da revisão constante dos conhecimentos que adquirimos (SOLOMON, 2002).

Kotler e Keller (2006) abordam a aprendizagem como uma mudança no comportamento das pessoas, decorrente de uma ação tomada e, conseqüentemente, de uma experiência vivida. A generalização de estímulos é uma das maneiras de aprender, que mais freqüente nos consumidores. Consiste em respostas semelhantes a estímulos semelhantes. Outra forma interessante é a discriminação que ocorre quando a pessoa aprende a reconhecer diferenças entre séries de estímulos semelhantes, tornando-se capaz de adaptar as suas respostas de acordo com estas diferenças (KOTLER; KELLER, 2006).

É a memória o último elemento dos fatores psicológicos, de acordo com Solomon (2002) envolve um processo de adquirir e armazenar informações ao longo do tempo, quando necessário. O processo de memorização e de utilização dessas informações passa por quatro etapas que são: a de entrada de dados externos, a interpretação desses dados para armazenamento em uma forma que o indivíduo entenda, o armazenamento propriamente dito e a recuperação dos dados, quando, diante de uma necessidade pessoal, são buscados em nossa memória.



Kotler e Keller (2006) ressaltam que as experiências e informações que as pessoas armazenam, ao longo das suas vidas, podem ser classificadas como de curto ou longo prazo. A memória de longo prazo se baseia em uma rede associativa que faz ligações de fatos recentes com informações anteriormente registradas. Segundo estes autores, a lembrança de uma marca está diretamente ligada às associações realizadas pela memória, que consistem em pensamentos, sentimentos, percepções, imagens, experiências, crenças e atitudes. A atividade do marketing é garantir que os consumidores tenham experiências apropriadas com produtos e serviços, com a finalidade de criar estruturas de marcas que sejam mantidas nas suas memórias.

#### 4.2.6 O Processo de Decisão de Compra

O processo de decisão de compra se divide em cinco etapas, como mostra a Figura 6:



**Figura 6: Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor**

Fonte: Adaptada de Kotler; Keller (2006, p. 189).

A primeira etapa é o reconhecimento do problema. O processo de compra de produtos e serviços começa com o reconhecimento de um problema. O consumidor percebe uma diferença entre o seu estado real e algum estado desejado. Esse reconhecimento pode vir de uma sensação interna como fome, sede ou cansaço ou de estímulos externos como um convite ou anúncio. (CHURCHILL, 2000). Nesta etapa os profissionais de marketing podem tentar influenciar os consumidores a enxergar os seus produtos como solucionadores dos problemas reconhecidos por eles (GIANESI,1996).

A segunda etapa é a busca de informações. Depois de ter identificado uma necessidade, o consumidor pode ou não buscar maiores informações de como satisfazê-la. De acordo com Churchill (2000), as informações podem ser obtidas em quatro grupos principais: fontes pessoais como a família e os amigos; fontes comerciais como a propaganda e os vendedores; fontes públicas como comunicação de massa e, por fim, fontes experimentais como a experiência de uso. Após ter buscado as informações, o consumidor as processa e faz um julgamento a respeito delas. Esse julgamento estará fundamentado nas suas crenças e atitudes, assim como em um modelo de expectativa em relação ao valor (KOTLER; KELLER, 2006).

As crenças e atitudes, segundo Kotler e Keller (2006), são adquiridas pela experiência e aprendizagem. O modelo de expectativa em relação ao valor é a maneira como cada consumidor forma uma atitude em relação a uma marca específica. Esta atitude é formada de acordo com as crenças dele sobre as marcas, por meio de um procedimento de avaliação de atributos – positivos ou negativos – de acordo com sua importância. Assim, ele cria, nesta etapa, preferências entre as marcas do conjunto de escolha e também forma uma intenção de comprar as marcas preferidas.

A quarta etapa é a decisão de compra. Após avaliar as alternativas possíveis, o consumidor forma uma intenção de compra, que pode ser alterada por dois fatores. O primeiro é a atitude de outras pessoas em relação à decisão do comprador. A opinião de terceiros pode causar mudanças na decisão do comprador. O segundo fator refere-se a dificuldades que podem ocorrer para realizar a compra, como dificuldade de acesso, filas excessivas, funcionários grosseiros e desinteressados. (GIANESI, 1996).

A quinta etapa é o comportamento pós-compra. De acordo com Kotler e Keller (2006), após a compra o consumidor poderá perceber certos aspectos inquietantes em relação ao produto comprado ou ouvir coisas favoráveis em relação a outras marcas, que poderão levá-lo a uma dissonância cognitiva, que o levará a ficar atento a informações que apoiem a sua decisão. Assim, as comunicações de marketing devem proporcionar crenças e avaliações que ajudem o consumidor a sentir-se bem em relação a escolha.

Ainda para os autores, o trabalho dos profissionais de marketing não termina quando o produto é comprado. Assim ele deve monitorar a satisfação dos clientes, as ações e a utilização deles em relação ao produto depois de efetuada a compra.

#### 4.2.7 Valor, Satisfação e Fidelidade à Marca

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 141) “[...] o segredo para gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente.” Por isso a probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não à expectativa de valor percebido pelo cliente. O valor percebido pelo cliente, se baseia na diferença entre o que o cliente obtém do produto comprado e o que ele dá pelas diferentes opções possíveis para compra.

Nem sempre o consumidor define a sua opção de compra pelo produto que oferece o maior valor total para o consumidor. Muitas vezes o produto oferece melhores benefícios frente ao concorrente, mas em contrapartida tem um alto custo monetário. Kotler e Keller (2006) afirmam que o preço real de algo envolve o custo da sua aquisição. Desta forma, além do custo monetário, é necessário levar em conta os custos de tempo, energia física, psíquica, etc. Ainda para os autores, a partir do somatório dos custos, o comprador avalia se o custo total do consumidor é muito alto em relação ao valor entregue ao consumidor. As empresas em desvantagem no mercado podem tentar aumentar o valor total para o consumidor, como aumento do produto, serviços, atenção dos funcionários e benefícios de imagem. Outra alternativa é diminuir o custo total do consumidor. Nesse caso o vendedor pode reduzir o preço, melhorar o atendimento e oferecer algum benefício adicional.

Todo cliente espera ser tratado de uma forma que o satisfaça, mas satisfação não é sinônimo de fidelidade. A fidelidade depende da identificação das necessidades dos clientes e o que a empresa produz para satisfazê-las. Essas necessidades podem ter um preço justo, uma entrega antes do tempo, um atendimento sincero, etc. (KOTLER, 2002).

O modelo de quebra de expectativas explica que a satisfação ou insatisfação do consumidor coincidem com o desenvolvimento de expectativas com relação ao desempenho de um produto ou serviço. Desta forma, se a qualidade percebida fica abaixo das expectativas do consumidor, ocorrerá insatisfação emocional, ao contrário este estará satisfeito. A satisfação, no entanto, somente é notada quando o desempenho real fica além do notavelmente superior (MOWEN; MINOR, 2003).

Segundo Kotler (2002), conquistar clientes novos custa entre cinco e sete vezes mais caro do que manter os que já possui. Além disso, um cliente fiel tende a se preocupar com a empresa e reclamar se algo não lhe agrada, já um cliente infiel simplesmente vai embora se alguma coisa o contraria e poderá contaminar outros potenciais clientes com uma imagem negativa da sua organização.

Segundo Mowen e Minor (2003), a fidelidade à marca está diretamente ligada à satisfação do consumidor e ao seu comportamento de reclamação. Ser fiel a uma marca significa ter uma atitude positiva em relação à mesma, ter compromisso com esta e manter a intenção de compra futura. Então, para entender o conceito de fidelidade à marca é necessário compreender o comportamento do consumidor e as atitudes de fidelidade. Segundo os autores, não existem características específicas para os consumidores que são fiéis a uma determinada marca, pois esta seria uma característica específica do produto. No entanto, ocorre uma relação entre a fidelidade à loja e à marca, o que é compreensivo, pois consumidores que vão sempre à mesma loja, comprarão as marcas que esta oferece. Por fim, o que demonstra realmente influenciar a fidelidade à uma marca é a qualidade do produto e a sua publicidade.

Outro aspecto importante a ser considerado nas questões relativas ao comportamento do consumidor e à fidelidade é o fato de as pessoas recomprarem por inércia e não por lealdade à empresa.

Segundo Dick e Basu (apud, FREIRE; NIQUE, 2005), a base para distinguir os dois comportamentos, inércia e lealdade, está nas atitudes do comprador em relação à marca. Enquanto a lealdade requer um fator motivacional interno do consumidor muito forte, a compra por inércia é dada por fatores habituais do comprador que busca a redução do esforço físico e mental na compra dos produtos. Oliver (apud FREIRE; NIQUE, 2005) diz que para detectar se de fato existe lealdade no comportamento do consumidor é preciso avaliar as suas crenças, seus afetos e as suas intenções dentro da estrutura tradicional de atitude do consumidor. Este autor apresenta uma nova abordagem ao estudo da lealdade, considerando-a um processo dinâmico. Oliver segue a estrutura atitudinal de formação da lealdade. Para ele, o consumidor pode se tornar leal com base em cada um dos elementos que formam a atitude, caracterizando uma fase distinta de lealdade. Sob essa ótica, o consumidor tornar-se-ia leal primeiramente num senso cognitivo, depois passaria a uma lealdade afetiva, passando ainda por uma fase conativa até chegar à lealdade ação.

Finalmente, Freire e Nique (2005) resumem os elementos formadores da atitude de lealdade da seguinte forma: “[...] a lealdade cognitiva foca na performance do produto, a lealdade afetiva em gostar da marca, a lealdade conativa em querer recomprar a marca e a lealdade de ação em comprometer-se com a ação de recomprar (realmente fazê-lo)”.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado no trabalho foi o de pesquisa exploratória que se dividiu em duas fases. A primeira é a exploratória de dados secundários e a segunda exploratória qualitativa com entrevistas em profundidade.

Para Mattar (2001), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador com maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, poucos ou inexistentes.

De acordo com Churchill (2000), a pesquisa exploratória é a base para um bom estudo para qualquer problema que seja pouco conhecido. Essas informações podem ser coletadas através de diversas técnicas qualitativas, entre elas as entrevistas em profundidade com executivos da empresa, grupos de focais ou entrevistas com os clientes e com o pessoal da linha de atendimento.

### 5.1 DADOS SECUNDÁRIOS

Os dados secundários são dados que já foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta. Eles podem ser localizados de forma rápida e barata (MALHOTRA, 2006).

Para Malhotra (2006) os dados secundários podem ajudar a:

- identificar o problema;
- definir melhor o problema;
- desenvolver uma abordagem do problema;
- formular uma concepção de pesquisa adequada;
- responder a certas perguntas da pesquisa e testar algumas hipóteses; e
- interpretar os dados primários com mais critérios.

Esta fase é particularmente importante para o trabalho, pois além das particularidades de cada pessoa, existem fatores macroeconômicos que ajudam a explicar os índices de perda de clientes do crediário das Lojas 3 Passos. Assim, foi possível abordar os entrevistados com o problema melhor definido, aumentando a utilidade das entrevistas em profundidade.

### **5.1.1 Coleta de dados**

Os dados foram extraídos de fontes interna e externas, respectivamente citados: do sistema de informações da empresa e de dois órgãos, a Fundação de Economia e Estatística (FEE) e do site Terra Gaúcha, que se baseia nos dados da FEE para os seus estudos.

Dos dados internos foram utilizadas as seguintes informações:

- faturamento por filial de 2001 a 2006; e
- número de clientes do crediário, de toda a rede, divididos em total, ativos e inativos de 2002 a 2006, sendo que os clientes são considerados inativos passados doze meses da última compra.

Dos dados externos foram utilizadas as seguintes informações, divididas pelas fontes em que foram obtidas:

#### 1 – Fundação de Economia e Estatística

- PIB das mesorregiões do Rio Grande do Sul de 2002 a 2004;
- PIB per Capita das mesorregiões do Rio Grande do Sul de 2002 a 2004;
- Definição das mesorregiões pela Fundação de Economia e Estatística;
- Valor da produção de arroz nas mesorregiões do Rio Grande do Sul de 2002 a 2005;
- Valor da produção de fumo nas mesorregiões do Rio Grande do Sul de 2002 a 2005;
- Valor da produção de milho nas mesorregiões do Rio Grande do Sul de 2002 a 2005;
- Valor da produção de soja nas mesorregiões do Rio Grande do Sul de 2002 a 2005;
- Valor da produção de trigo nas mesorregiões do Rio Grande do Sul de 2002 a 2005;
- Tamanho do rebanho suíno nas mesorregiões do Rio Grande do Sul de 2002 a 2005;

- Tamanho do rebanho bovino nas mesorregiões do Rio Grande do Sul de 2002 a 2005;
- Valor Adicionado Bruto(VAB) da indústria gaúcha em suas mesorregiões de 2001 a 2004; e
- Valor Adicionado Bruto (VAB) dos serviços gaúchos em suas mesorregiões de 2001 a 2004.

## 2 – Site Terra Gaúcha

- PIB dos municípios no ano de 2005, calculado sobre estimativas da FEE;

O PIB disponível no site Terra Gaúcha está em dólar. Para os cálculos feitos no trabalho o PIB foi convertido em reais à uma taxa de 2,35, segundo explicações contidas no site referido.

### **5.1.2 Análise Estatística dos Dados**

Segundo Malhotra (2006), a correlação resume a intensidade de associação entre duas variáveis métricas, ou seja, indica o grau em que a variação de uma variável X está relacionada à variação de outra variável Y.

Todos os dados tiveram as suas variações percentuais calculadas de período a período para que as correlações entre os dados internos e externos pudessem indicar respostas às perdas de clientes do crediário das Lojas 3 Passos.



## 5.2 PESQUISA QUALITATIVA

Segundo Motta (1999, p. 7):

A pesquisa qualitativa serve como o primeiro passo para o estudo de um fenômeno de satisfação sobre o qual ainda não se tem idéias bem definidas ou sobre o qual falta orientação quanto ao próprio rumo do esforço de mensuração que se pretende desenvolver.

Para MALHOTRA (2006), a pesquisa qualitativa consiste no levantamento de dados a fim de se obter um conhecimento mais aprofundado a respeito do problema a ser abordado. A pesquisa exploratória, como também é chamada, vem a explorar o assunto de forma a munir o pesquisador com informações mais precisas, auxiliando-o na construção do questionário. A idéia, segundo o autor, é gerar hipóteses e identificar variáveis que devem ser incluídas na pesquisa. Quando não se faz pesquisa conclusiva ou quantitativa, a pesquisa qualitativa constitui a maior parte do projeto de pesquisa.

### 5.2.1 Coleta de Dados

Para a realização da pesquisa qualitativa optamos pelas entrevistas em profundidade que “[...] constituem uma forma não-estruturada e direta de obter informações (...), são realizadas individualmente” (MALHOTRA 2006, p. 163). De acordo com este autor a principal utilidade das entrevistas em profundidade é proporcionar à pesquisa exploratória maior compreensão e entendimento a respeito do problema.

Para sua realização foi utilizado um roteiro com os pontos básicos a ser abordados nas entrevistas, que condizem com os objetivos do trabalho. Não foi, necessariamente, utilizada uma ordem na abordagem destes pontos nas entrevistas, nem tampouco eles tiveram todos que ser citados, pois alguns foram tratados sem serem tocados pelo entrevistador. Tal roteiro induziu respostas abertas e subjetivas, visando fazer com que os entrevistados falassem de maneira aberta sobre o que lhes era perguntado.

Para realizar a amostragem foi utilizado o método não-probabilístico por julgamento que, segundo Malhotra (2006), utiliza uma amostra de elementos convenientes com base no julgamento do pesquisador. Isto porque o pesquisador acredita que estes elementos são importantes para a pesquisa.

Assim, foram escolhidas três filiais: a que teve o menor nível de crescimento de inativos no crediário em 2006, a que teve o maior índice de aumento dos inativos e a filial que se manteve mais próxima da média de toda a rede em termos de ampliação de inativos. Portanto, as filiais escolhidas foram, respectivamente: Passo Fundo, Três de Maio e Júlio de Castilhos.

Em cada uma das três filiais foram entrevistados: quatro clientes inativos e quatro ativos, além do gerente de cada filial. Os clientes passam a ser considerados inativos quando passam doze meses da última compra efetuada por este no crediário. Totalizaram, portanto, 27 entrevistas realizadas entre 28 de Setembro e 14 de Outubro de 2007, sempre na residência dos clientes.

A lista de clientes ativos e inativos, utilizada para a realização das entrevistas, foi retirada do sistema de informação das Lojas 3 Passos de maneira aleatória. Não houve preocupação em manter uma proporção específica quanto ao gênero dos entrevistados. Todas as entrevistas realizadas foram gravadas com o consentimento do entrevistado. O tempo de duração das entrevistas oscilou entre 14 e 54 minutos.

Além das entrevistas com os clientes, foi feita uma entrevista por telefone a um fiscal da receita estadual do Rio Grande do Sul, para saber o nível concorrencial do setor em que atua a empresa Lojas 3 Passos. Tal fiscal retornou a resposta do percentual de empresas que atuam no varejo de roupas após cinco dias, a contar de 22 de Outubro após ter realizado as buscas necessárias no sistema de informação da Receita Estadual.

Após o término da coleta dos dados foram feitas as transcrições das entrevistas para que a análise delas fosse facilitada. A observação atenta e ponderada das entrevistas levou a impressões relevantes, que são citadas no próximo capítulo.

## 6 ANÁLISES E RESULTADOS

Este capítulo trará as análises e os resultados encontrados nas fases exploratórias de dados secundários e qualitativa. Na parte dos dados secundários serão abordadas as correlações calculadas entre os itens descritos no capítulo dos métodos e, na fase qualitativa, as impressões retiradas das entrevistas feitas em profundidade.

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS DADOS SECUNDÁRIOS

Conforme exposto no capítulo cinco e comentado acima, foram traçadas correlações entre diversos fatores macroeconômicos que podem afetar o desempenho das Lojas 3 Passos e o número de clientes no crediário. Para a análise das correlações foram utilizados os coeficientes de correlação de Pearson ( $r$ ), apresentados na Figura 5 abaixo:

**Tabela 5 – Escala de interpretação do coeficiente de correlação de Pearson.**

| Coeficiente de Correlação de Pearson | Interpretação       |
|--------------------------------------|---------------------|
| $r=1$                                | Correlação Perfeita |
| $0,80 < r < 1$                       | Muito alta          |
| $0,60 < r < 0,80$                    | Alta                |
| $0,40 < r < 0,60$                    | Moderada            |
| $0,20 < r < 0,40$                    | Baixa               |
| $0 < r < 0,20$                       | Muito Baixa         |
| $r = 0$                              | Nula                |

Fonte: Adaptada de Bisquerra; Sarriera; Martinez (2004, p. 147).

Esta escala, segundo Bisquerra, Sarriera e Martinez (2004), representa a escala mais utilizada. O grau de significância a ser utilizado é 0,01.

Foram consideradas nas análises as mesorregiões que têm um nível de participação, dentro do segmento produtivo avaliado, maior que 9%. A única exceção será o Índice de Desenvolvimento Social e Econômico (IDESE) e o PIB *per capita*, que não diferenciam as regiões por representatividade. Esse critério foi utilizado por considerar que algumas regiões não possuem representatividade em determinados setores da economia, o que, caso encontrada uma correlação forte, não representaria uma influência real de tal setor produtivo no consumo da região.

As regiões, separadas conforme critérios da FEE, são: Centro Ocidental Rio-Grandense, Centro Oriental Rio-Grandense, Metropolitana de Porto Alegre, Nordeste Rio-Grandense, Noroeste Rio-Grandense, Sudeste Rio-Grandense e Sudoeste Rio-Grandense. As cidades que integram cada mesorregião podem ser encontradas nos anexos.

As filiais que não estavam estabelecidas durante todo o período de análise das correlações, ou seja, de 2001 a 2006, foram desconsideradas. Assim, o número de filiais estudadas nesta etapa não foi de 60, que representa o total de filiais que a empresa possui hoje no Estado, mas de 49, pois onze foram abertas durante o período em que se realizou o estudo.

As primeiras correlações dizem respeito ao faturamento e ao número de clientes ativos e inativos, assim como dos clientes com o PIB das cidades onde as Lojas 3 Passos possuem filial.

**Tabela 6 - Correlação entre o faturamento e os clientes e entre os clientes e o PIB das cidades onde as Lojas 3 Passos possui filial.**

| <b>Clientes</b> | <b>Faturamento</b> | <b>PIB</b> |
|-----------------|--------------------|------------|
| <b>Ativos</b>   | 0,954              | 0,830      |
| <b>Inativos</b> | 0,877              | 0,945      |

Fonte: Sistema de Informações da empresa e da FEE

A correlação entre o faturamento das filiais e o PIB das cidades em que as 3 Passos estão presentes ficou em 0,952.

Estes dados nos mostram que quando a economia do Estado cresce o número de cadastros cresce e vice-versa. Assim, podemos dizer que, quando a economia está bem, o volume de pessoas que entra na empresa para comprar é maior, assim como o de pessoas que deixam de comprar. Ou seja, notamos que há uma rotatividade muito grande de pessoas na rede das Lojas 3 Passos. Como a problemática deste trabalho aborda a questão da perda de clientes, os dados foram correlacionados sempre tendo em vista este fato. Portanto, quando o PIB está crescendo o faturamento da rede cresce e a rotatividade de clientes aumenta em comparação ao PIB que está decrescendo.

A análise das mesorregiões começa com uma visão mais geral do problema para, aos poucos, se aprofundar nas questões que envolvem os objetivos do trabalho. Primeiramente são vistas as correlações existentes entre o PIB das mesorregiões gaúchas e o faturamento das filiais que estão presentes em cada mesorregião. A seguir, na Quadro 2, estão as filiais agrupadas dentro das mesorregiões:

|                                       |                               |                      |                               |
|---------------------------------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------------|
| <b>Centro Ocidental Rio-Grandense</b> | Sapiranga                     | Ijuí                 | <b>Sudeste Rio-Grandense</b>  |
| Júlio de Castilhos                    | Taquara                       | Palmeira das Missões | Caçapava do Sul               |
| Santa Maria                           | <b>Nordeste Rio-Grandense</b> | Panambi              | <b>Sudoeste Rio-Grandense</b> |
| Santiago                              | Vacaria                       | Passo Fundo          | Alegrete                      |
| São Sepé                              | <b>Noroeste Rio-Grandense</b> | Santa Rosa           | Bagé                          |
| Tupanciretã                           | Carazinho                     | Santo Ângelo         | Dom Pedrito                   |
| <b>Centro Oriental Rio-Grandense</b>  | Cerro Largo                   | Santo Augusto        | Itaqui                        |
| Cachoeira do Sul                      | Cruz Alta                     | São Luiz Gonzaga     | Quaraí                        |
| Lajeado                               | Erechim                       | Sarandi              | Rosário do Sul                |
| Rio Pardo                             | Frederico                     | Soledade             | Santana do Livramento         |
| <b>Metropolitana de Porto Alegre</b>  | Westphalen                    | Três de Maio         | São Borja                     |
| Alvorada                              | Getúlio Vargas                | Três Passos - 04     | São Francisco de Assis        |
| Cachoeirinha                          | Giruá                         | Três Passos - 12     | São Gabriel                   |
| Montenegro                            | Horizontina                   |                      | Uruguaiana                    |
|                                       | Ibirubá                       |                      |                               |

**Quadro 2 – Filiais das Lojas 3 Passos divididas por mesorregião da FEE.**

Fonte: FEE e Sistema de Informações das Lojas 3 Passos

## 6.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS SECUNDÁRIOS

A partir desta divisão começa as análises dos dados secundários, lembrando sempre que para tais análises principiaram de um nível macro, ou seja, um nível mesorregional, para aprofundar para um nível micro (municipal) posteriormente, com o intuito de diferenciar com maior precisão possíveis fenômenos que possam estar influenciando nos dois níveis de maneiras diferentes. No final deste capítulo estão correlacionados os fatores de toda a rede das Lojas 3 Passos e de todo o Estado, culminando em uma visão estadual e geral construída a partir dos fenômenos regionais e municipais anteriormente estudados.

A ordem de análise dos dados nas mesorregiões é dada a seguir: Centro Ocidental Rio-Grandense, Centro Oriental Rio-Grandense, Metropolitana de Porto Alegre, Nordeste Rio-Grandense, Noroeste Rio-Grandense, Sudeste Rio-Grandense e, por último Sudoeste Rio-Grandense.

Cabe aqui a observação de que o PIB por mesorregião só estava disponível até o ano de 2004. Portanto, as correlações medidas a partir dele consideram o período de 2001 a 2004. Mas, a estimativa do PIB dos municípios, disponível no site Terra Gaúcha, cujas informações foram obtidas da FEE, está disponível até o ano de 2005. Assim, o PIB dos municípios considerado no trabalho será de 2001 a 2005.

O faturamento foi utilizado para encontrar correlações com os fatores econômicos, pois entende-se que o número de clientes está diretamente ligado a ele. Pode-se imaginar que uma pessoa que era cliente deixou de ser, porque uma crise que se abateu sobre a região ou cidade em que ela reside tirou as suas condições financeiras para continuar comprando nas Lojas 3 Passos.

Especial atenção foi dada para as cidades que foram realizadas as entrevistas em profundidade, pois nelas tentou-se confirmar as correlações encontradas entre os diferentes indicadores econômicos ou encontrar outros fatores que explicassem o desempenho das filiais nos depoimentos dos entrevistados.

Na primeira região foi encontrada uma correlação de -0,505, indicando que, nesse período, o PIB e o faturamento se comportaram de maneira moderadamente correlata, segundo a escala de Pearson. Ela se caracteriza como sendo a segunda maior produtora de soja do Estado, atrás da região Noroeste, com 11% de participação dentro do Estado. Outros setores da economia da região que se destacam é o plantio de arroz e a criação de bovinos. As correlações são:

**Tabela 7 - Correlação entre os principais setores produtivos da região Centro Ocidental do Estado e o PIB regional.**

| <b>Região Centro Ocidental</b> | <b>Correlação</b> |
|--------------------------------|-------------------|
| Arroz x PIB                    | 0,155             |
| Soja x PIB                     | 0,983             |
| Rebanho Bovino                 | 0,360             |

Fonte: FEE

Para entender melhor o fenômeno é necessário aprofundar a análise entre o PIB e o faturamento da filial de cada município específico.

Em Júlio de Castilhos, a correlação entre o faturamento e o PIB ficou em 0,226, fraca, portanto. Nessa cidade a correlação entre a produção de soja da mesorregião e o seu PIB ficou em 0,894 e a correlação entre o faturamento da filial e o valor da produção de soja ficou em 0,633, alta, portanto. A correlação do PIB de Júlio de Castilhos e do valor da produção do arroz na região ficou em 0,898, já a do arroz com o faturamento ficou em 0,990, muito alta. Seguindo, temos a correlação do PIB da cidade e do tamanho do rebanho bovino em 0,118. Entre o rebanho bovino e o faturamento de 0,630, alta.

A partir da entrevista realizada com o gerente da filial de Júlio de Castilhos, ficou claro que as produções de carne bovina, trigo, soja, milho e arroz são as que mais influenciam na economia da cidade e no faturamento da filial. Os setores da rizicultura e da carne ficaram estáveis no período estudado, enquanto os outros sofreram forte crise. Para se ter idéia da crise desse setor na região, a variação do valor da produção de 2003 para 2004 chegou a -66% na produção de milho e de 2004 a 2005, na soja, a variação foi de -60%.

Tais números esclarecem, em parte, as possíveis causas desta filial ser a que menos perdeu clientes dentro de toda a rede das Lojas 3 Passos, pois o principal setor produtivo da região, a carne e o arroz, se mantiveram estáveis dentro do mesmo período, atenuando assim a crise vivida pela fraca produção de soja, trigo e milho no Estado.

Outra cidade desta mesorregião é Santa Maria. Em Santa Maria a correlação entre o PIB e o faturamento ficou em -0,707. Nesta cidade o faturamento estabeleceu uma correlação negativa alta. Isto quer dizer que, analisando esse período específico, quando o PIB da cidade aumenta há uma tendência à diminuição do faturamento da filial.

Em Santiago foi de 0,891 a correlação do PIB com o faturamento, assim como a do PIB per capita, com as vendas da filial desta cidade. Assim, é possível explicar alterações na receita da filial pelas mutações no PIB e no PIB per capita da cidade, pois as correlações são consideradas muito altas.

São Sepé apresenta quase inexistência de correlação entre os itens que estão sendo tratados, com o faturamento e PIB per capita de 0,012 e 0,014 no PIB.

A última filial da região fica em Tupanciretã. Lá, a correlação do PIB e do PIB per capita com o faturamento foram, respectivamente, de 0,672 e 0,392. Fato curioso foi a diferença das correlações entre o PIB e o PIB per capita com o faturamento, que poderia ser explicado pela produção do soja, que afeta violentamente o PIB da cidade, com uma correlação entre a produção de soja da região e o PIB da cidade de 0,942. Assim, se a população se manteve quase constante no período e a produção de soja perdeu muito valor o PIB per capita, conseqüentemente sofreu queda, mas as vendas da filial não caíram. Isto nos mostra que nesta cidade o faturamento da filial pode não estar atrelado ao desempenho da soja na cidade, pois a correlação valor da produção de soja e faturamento tem um valor de 0,152, mas sim com a produção de arroz da mesorregião. A correlação entre a produção de arroz e o faturamento da filial ficou em 0,768.



A segunda mesorregião estudada foi a Centro Oriental Rio-Grandense. Nesta parte do território gaúcho, a correlação entre o PIB e a receita das filiais que nela se encontram foi de 0,992, o que indica que o faturamento está fortemente atrelado ao desempenho da economia da região. Pormenorizando para o nível das cidades, encontramos as correlações do faturamento com o PIB per capita e PIB de: Cachoeira do Sul 0,959 e 0,960. Lajeado, ambas foram 0,784. A exceção do grupo foi Rio Pardo que apresentou correlações fracas, respectivamente 0,367 e 0,369.

Não tendo encontrado nos dados macroeconômicos explicações para o desempenho de tal filial, conclui-se que ou não foram suficientes os dados analisados ou que as explicações possam ser dadas por fatores endógenos da filial.

Em terceiro lugar foi examinada a mesorregião Metropolitana de Porto Alegre, que tem como principais fontes de recursos a indústria, os serviços e o plantio de arroz. A correlação do PIB da região com o faturamento das filiais nela situadas foi de 0,939. Em Alvorada, a correlação PIB faturamento apresentou o resultado de -0,222, assim como a do faturamento com o PIB per capita. Porém, a correlação do faturamento da filial com o Valor Adicionado Bruto (VAB) da indústria da Mesorregião Metropolitana de Porto Alegre ficou em 0,952, demonstrando a forte influência da indústria no desempenho da filial.

Nas outras cidades, Cachoeirinha, Montenegro, Sapiranga e Taquara as correlações faturamento PIB foram, respectivamente: -0,235, 0,448, -0,441 e 0,636. A exceção do grupo ficou com Taquara, em que a oscilação do PIB se mostrou influenciadora do faturamento. Nas demais as correlações entre o faturamento e o VAB da indústria foram: 0,956, 0,975 e 0,725.

Os dados obtidos na mesorregião metropolitana de Porto Alegre demonstram a forte influência da indústria no faturamento das filiais. Para se ter idéia o setor industrial desta região é responsável por 54% de toda a produção industrial do Estado.

A quarta região é a Nordeste. Nesta região a empresa possui apenas uma filial em Vacaria, tornando-se assim útil a avaliação pontual desta cidade. A correlação PIB faturamento em Vacaria ficou em 0,970. Considerando que a cidade é famosa pelo cultivo e a comercialização de maçãs, foi calculada a correlação entre o valor da produção de maçã na região e o faturamento da filial, chegando a um resultado considerado alto, 0,897. Assim, a receita desta filial está fortemente correlacionado com a produção da maçã e, conseqüentemente, com o PIB.

A quinta parte das análises trata da região mais importante para a rede das Lojas 3 Passos, a Noroeste, por se tratar da região mais populosa em termos de número de lojas por região. Nela se encontram 22 lojas, correspondendo a mais de um terço de toda a rede. Como esperado, a correlação do PIB desta região com o faturamento das filiais foi alto 0,9688, pois, em primeiro lugar, as filiais são antigas e já possuem uma cartela de clientes formada. Em segundo lugar, as filiais abrangem mais municípios desta região, sendo afetadas de maneira mais consistente em relação às variações no ambiente.

No caso desta região ficaria maçante pormenorizar os detalhes avaliando em cada cidade, por se tratar de um total de 21, pois existem duas lojas em Três Passos. Assim, o aprofundamento será feito por meio dos diferentes tipos de produtos que a região produz, a não ser os casos de Passo Fundo e Três de Maio, pois nelas foram realizadas entrevistas em profundidade.

A região Noroeste se destaca pela produção de milho, soja, trigo, suína (com a presença do frigorífico Sadia em Três Passos), bovina (especialmente no que concerne a produção de leite) e na Indústria (John Deere em Horizontina, Massey Ferguson em Santa Rosa, etc.). Além deste destaque vale lembrar que esta região possui o segundo maior PIB do Estado.

As correlações encontradas são apresentadas na Tabela 8 a seguir:

**Tabela 8 - Correlações entre os principais setores produtivos do Noroeste do Estado e o faturamento das filiais da região.**

| <b>Região Noroeste</b>  | <b>Correlações</b> |
|-------------------------|--------------------|
| Milho x Faturamento     | -0,811             |
| Soja x Faturamento      | -0,825             |
| Trigo x Faturamento     | -0,642             |
| Rebanho Suíno           | -0,888             |
| Rebanho Bovino          | -0,888             |
| Indústria x Faturamento | 0,996              |

Fonte: FEE e sistema de informação das Lojas 3 Passos

Pode-se observar claramente que todas as produções agrícolas possuem correlação negativa alta (trigo x faturamento) e muito alta. Isto se deve ao fato de que quando o poder aquisitivo de uma região cresce, as pessoas buscam regiões maiores, como é o caso da Mesorregião Metropolitana de Porto Alegre e das cidades localizadas no Uruguai, Argentina e Paraguai, para consumirem. Como a agricultura se caracteriza por ser concentradora de renda, apesar de nesta Região prevalecerem os minifúndios, há um movimento de evasão de consumo para outras regiões, culminando em uma redução de receita nas filiais da região Noroeste. Do lado da indústria temos uma correlação positiva muito alta, provavelmente porque quando a sua produtividade cresce vários postos de trabalho são criados, principalmente os de baixa remuneração, que caracterizam a faixa de renda que é foco da empresa.

Em Passo Fundo, a correlação entre o faturamento da loja e o PIB da cidade ficou em 0,905. O PIB da cidade com os setores produtivos da mesorregião resultou em: milho e PIB 0,876; soja e PIB 0,895; trigo e PIB 0,793; bovino e PIB -0,909; indústria e PIB 0,995; serviços e PIB 0,986. Nota-se que todas as correlações ficaram muito altas, mostrando como o PIB desta cidade está bastante ligado às diferentes modalidades produtivas acima apresentadas, assim como o faturamento da filial e estes setores, conforme mostra a Tabela abaixo:

**Tabela 9 - Correlação entre o faturamento da filial de Passo Fundo e o valor das produções de milho, soja, trigo, do tamanho do rebanho bovino e do VAB da indústria e dos serviços da mesorregião Noroeste do Estado.**

| <b>Setores</b> | <b>Correlação</b> |
|----------------|-------------------|
| Milho          | 0,748             |
| Soja           | 0,842             |
| Trigo          | 0,964             |
| Bovino         | -0,656            |
| Indústria      | 0,530             |
| Serviços       | 0,726             |

Fonte: FEE e Sistema de Informações das Lojas 3 Passos

À exceção da correlação entre a indústria e o faturamento da filial, que foi moderada, as outras foram altas (bovinos, milho e serviços) e muito altas. Observa-se assim que, ao contrário da Região como um todo, o faturamento da filial de Passo Fundo apresenta correlações positivas na área da agricultura e uma correlação fraca, se comparada com a obtida em toda a Região, com a indústria.

Assim, poderíamos deduzir que a cidade de Passo Fundo se caracteriza como um centro regional, reunindo pessoas que vêm dos arredores para consumir quando o poder aquisitivo, impulsionado pelas culturas de soja, trigo e milho, principalmente, aumenta. Isto se deve ao fato de, em Passo Fundo, existirem empresas que produzem equipamentos para o campo. Dois exemplos são a Kuhn Metasa e a Semeato que, juntas, atualmente, dão emprego a mais de 2.500 pessoas na cidade de Passo Fundo.

Outro setor muito importante na cidade de Passo Fundo é o da construção civil, que entra no setor de serviços. Isto, segundo a gerente da filial das lojas 3 Passos, se deve principalmente ao movimento de pessoas de fora da cidade de Passo Fundo que chegam à cidade para freqüentar a universidade da cidade.

Através das correlações apresentadas, é possível constatar que a filial está muito afinada com os fatos econômicos que afetam a cidade. As principais razões desta ser a loja que mais perde clientes é o fato de que no ano de 2006, não tendo o agricultor gaúcho recuperado o seu poder aquisitivo perdido nas crises de 2004 e 2005, a cidade foi afetada pela extinção de vários postos de trabalho na indústria metal-mecânica. Para se ter idéia da dimensão da crise, apenas nas duas empresas antes referidas foram demitidas mais de 1.000 pessoas.

É claro que estes efeitos foram sentidos pela loja, pois segundo a gerente, pessoas ligadas à estas empresas deixaram de comprar na loja por não terem mais condições.

A outra cidade da Região onde foram realizadas entrevistas foi Três de Maio. Lá foi 0,880 a correlação encontrada entre o PIB e o faturamento da filial. Já as correlações entre os setores produtivos e o PIB da cidade são apresentados na Tabela abaixo:

**Tabela 10 - Correlação entre o PIB de Três de Maio e os valores da produção de milho, soja, trigo, o tamanho do rebanho bovino e do VAB da indústria da mesorregião Noroeste do Estado.**

| <b>Setores</b> | <b>Correlação</b> |
|----------------|-------------------|
| Milho          | 0,879             |
| Soja           | 0,924             |
| Trigo          | 0,886             |
| Bovino         | -0,823            |
| Indústria      | 0,903             |

Fonte: FEE

Há, em Três de Maio, uma semelhança muito forte com a cidade de Passo Fundo, como observado nas correlações apresentadas, a respeito do PIB das duas cidades e dos setores produtivos da Mesorregião Noroeste, pois Três de Maio está geograficamente localizada entre Santa Rosa e Horizontina, cidades que possuem multinacionais ligadas à produção de implementos agrícolas. Essas multinacionais são a John Deere e a AGCO. Assim, quando há variações nas produções de milho, soja e trigo a economia da cidade sente a influência do setor metal-mecânico, de Horizontina e Santa Rosa, que depende de tais produções

Na loja não é diferente pois, em Três de Maio, as correlações entre o faturamento e os setores produtivos ficaram em: milho e faturamento 0,547; soja e faturamento 0,645; trigo e faturamento 0,844; bovinos e faturamento -0,669. Entre a indústria e o faturamento, a correlação foi de -0,078. Isto pode advir do fato de, apesar das multinacionais influenciarem na economia de Três de Maio, elas de alguma maneira não afetarem o consumo no comércio do município.

Na região Sudeste o desempenho é semelhante ao da região Nordeste. Naquela Região a empresa possui apenas uma filial, sendo relevante avaliar apenas os fatores do município em questão. Na correlação faturamento x PIB, no município de Caçapava do Sul, o resultado foi de -0,256. A região Sudeste se caracteriza pela produção de arroz, fumo e pela participação relevante no rebanho bovino do estado. Assim foram calculadas as correlações entre essas produções e o PIB da cidade, obtendo o resultado de:

**Tabela 11 - Correlação entre o valor da produção de arroz, fumo e tamanho do rebanho bovino e o PIB do município de Caçapava do Sul de 2001 a 2005.**

| <b>Setor</b> | <b>Correlação</b> |
|--------------|-------------------|
| Arroz        | 0,878             |
| Fumo         | 0,984             |
| Bovino       | 0,925             |

Fonte: FEE

Os resultados das correlações mostram que são estas as que mais influenciam o PIB do município. Mas quando a correlação é estabelecida com o faturamento da loja, o resultado não é tão promissor. Todas as correlações foram fracas, como mostra a Tabela 12 a seguir:

**Tabela 12 - Correlação entre o faturamento da filial de Caçapava do Sul e o valor da produção de fumo, arroz e do tamanho do rebanho bovino de 2001 a 2005.**

| <b>Setor</b> | <b>Correlação</b> |
|--------------|-------------------|
| Arroz        | 0,134             |
| Fumo         | -0,219            |
| Bovino       | -0,295            |

Fonte: FEE

A partir desses fatores econômicos, não foi possível explicar o comportamento da receita da filial de Caçapava do Sul.

A última região estudada é a Sudoeste Rio-Grandense. Na escala de importância para a empresa, esta região se encontra em segundo lugar, atrás da Noroeste. São 11 filiais, representado quase 20% de todas as filias, em termos numéricos. Portanto, o critério adotado foi o mesmo para a análise da região Noroeste, com o intuito de não tornar o estudo maçante pelo número grande de municípios que possuem filial. Entre o faturamento e o PIB a correlação foi de -0,702.

Esta região está em primeiro lugar, no Estado, na produção de arroz e no tamanho do rebanho bovino. Nas correlações entre o faturamento e o valor da produção de arroz, o resultado foi de 0,590, uma correlação moderada. No cálculo feito entre o faturamento e o tamanho do rebanho bovino o valor encontrado foi de 0,339, uma correlação baixa. Assim, também, nessa região fica difícil explicar a que está correlacionado o faturamento das filiais.

Voltando a um ponto de vista macro, ou seja, de todo o Estado, as correlações encontradas foram muito importantes. A que engloba o faturamento de toda a rede e o PIB do estado resultou em 0,903, enquanto a correlação com o PIB per Capita e o Faturamento foi de 0,970. Isto demonstra a importância do desempenho da economia gaúcha para que as Lojas 3 Passos mantenham ou melhorem o seu desempenho.

Um aspecto interessante detectado foi o da possibilidade da evasão de consumo de uma região geográfica para outra dependendo do desempenho da economia da região de origem dos recursos. Neste sentido foram avaliadas as correlações entre as regiões Noroeste e Sudoeste (com as maiores representatividades em número de lojas da rede 3 Passos) e o Valor Adicionado Bruto dos serviços na Mesorregião Metropolitana de Porto Alegre, que se caracteriza com o maior centro de consumo do Estado. As correlações estão apresentadas abaixo:

**Tabela 13 – Correlação entre o valor da produção de milho e do tamanho do rebanho suíno da mesorregião noroeste com o valor adicionado bruto dos serviços na mesorregião metropolitana de Porto Alegre.**

| <b>Setor</b> | <b>Correlação</b> |
|--------------|-------------------|
| Milho        | 0,990             |
| Suíno        | 0,997             |

Fonte: FEE

**Tabela 14 – Correlação entre o valor da produção de arroz e do tamanho do rebanho bovino da mesorregião sudoeste com o valor adicionado bruto dos serviços na mesorregião metropolitana de Porto Alegre.**

| <b>Setor</b> | <b>Correlação</b> |
|--------------|-------------------|
| Arroz        | 0,956             |
| Bovino       | 0,787             |

Fonte: FEE

Se houvessem dados de países como o Uruguai, Paraguai e Argentina, seria mais fácil detectar estes movimentos por se tratarem de países fronteiriços e que sabidamente são centros importantes de compras para os brasileiros e que, portanto, se beneficiam do bom momento da agricultura no Estado gaúcho, com vendas em seus comércios de bens e serviços.

Após as análises de correlação fica evidente o quão pertinentes foram as entrevistas realizadas para clarificar as causas das oscilações no faturamento e na carteira de clientes, pois verificou-se que as três cidades onde as entrevistas foram feitas (Passo Fundo, Três de Maio e Júlio de Castilhos), se comportam de maneira semelhante diante dos indicadores econômicos analisados, mas possuem uma carteira de clientes com comportamento totalmente diferenciado, ou seja, elas representam, respectivamente, a filial que mais teve crescimento de inativos, a média de perda mais próxima da perda de toda a rede e o menor crescimento nos inativos.

Isto mostra a importância do estudo de outros fatores encontrados nas entrevistas, que não os econômicos, para que seja possível compreender a que se devem as oscilações de receita das filiais das Lojas 3 Passos e também as oscilações no número de clientes da empresa.

### 6.3 FASE QUALITATIVA

Nesta etapa são analisadas as entrevistas realizadas e, eventualmente, feitas referências aos resultados obtidos nas análises dos dados secundários, para que seja possível ampliar a precisão dos resultados encontrados nas entrevistas qualitativas.

Certamente o aspecto mais marcante das entrevistas, é a evidência de que existem grandes diferenças nas respostas nas três cidades estudadas. Em Passo Fundo, filial que teve o maior índice de crescimento dos inativos em 2006, as respostas foram de uma natureza, enquanto em Três de Maio e em Júlio de Castilhos de outra. É evidente que houveram diferenças em todas, mas nas duas últimas citadas as dissonâncias foram mais sutis quando comparadas com as da cidade de Passo Fundo.

Passo Fundo possuía uma população de 182.711 habitantes em 2005. Tal população, mais de sete vezes maior que a dos outros dois municípios estudados, significa um grande potencial de mercado para o varejo ali sediado. Este potencial de mercado atrai diversas empresas dos mais variados setores, e entre eles está o do comércio de roupas. Nas entrevistas foram citadas nove lojas diferentes em que os clientes das 3 Passos admitiam também possuir crediário, enquanto que nas outras duas cidades juntas, o número de diferentes lojas citadas chegou a apenas oito.

Não houve citações de diferenças marcantes entre os crediários das empresas concorrentes e o das Lojas 3 Passos em nenhuma das três cidades estudadas. A maioria dizia que eles se equivaliam, que não se diferenciavam, como mostram os trechos transcritos a seguir, obtidos das entrevistas com os clientes de **Passo Fundo**.

Cliente A: “A única coisa que tem é que na EMPRESA A é mais demorado de pagar um pouco. Mas de resto não tem assim diferença [...] hoje em dia os crediários variam no mesmo sistema quanto num como no outro”.

Cliente B: “Pra diferenciar os dois [...], mas olha sobre o crediário os documentos foram os mesmos, sempre fui bem atendida nas duas. Não tem nada de diferente, assim fui sempre bem atendida”.

Cliente C: “Ai, olha moço. Eu pra mim, onde eu tenho crediário eles me oferecem sempre a mesma coisa”.



Cliente D: “Olha diferença assim não tem, o que que eu vou dizer de diferença?”

A seguir alguns exemplos das entrevistas de **Júlio de Castilhos**.

Cliente A: “Até os dois não tem diferença, porque na 3 Passos eles fazem em bastante vezes e nas outras também, mas de diferente assim [...] e nos juros também são tudo igual”.

Cliente B: “Ai, olha, acho que não tem muita diferença não, é não. Todos aplicam um juro bem acima do certo que é de 1% ao mês, né? No atraso tu tem que cuidar o dia de pagamento pra acertar com o dia que tu recebe, mas não tem diferença assim.”

Cliente C: “É que hoje em dia tu passou eles te cobram. Eu acho que, olha, eu não tenho o que dizer de diferença. Não acho diferença, eu não tenho o que me queixar. Não tem diferença”.

Cliente D: “Nas duas tu faz em quantas vezes tu quiser, pra pagar, né. Não tem diferença assim, só na EMPRESA B eles logo te ligam se tu atrasa, eu não gosto”.

Por fim alguns exemplos de **Três de Maio** para confirmar que no crediário as pessoas não notaram diferenças importantes para a pesquisa entre as concorrentes e as Lojas 3 Passos:

Cliente A: “Eu sou muito conhecida deles, a facilidade é imensa, então eles fazem igual nas duas”.

Cliente B: “Ah, na 3 Passos é mais parcelado, mas na EMPRESA C, também. Nas duas é igual. Assim não tem diferença no crediário.”

Cliente C: “Ah, é bem bom. Ai, eu tenho tantos anos. Não posso me queixar, porque a gente é limpa né. Assim as duas fazem igual. Agora tá bem fácil de comprar, né?”

Cliente D: “Eu compro em quatro vezes, daí eles fazem. E eles fazem igual pra mim nos dois”.

Nota-se, então, que as diferenças não estão nas características do crediário. Assim deu-se seguimento às análises para encontrar os porquês das diferenças de perdas nas três filiais e, finalmente, em toda a rede.

A segunda etapa das perguntas feitas foi em relação a toda a loja, ou seja, a respeito dos produtos, preços, enfim todos os aspectos, exclusive o crediário, que os clientes identificaram entre as Lojas 3 Passos e seus concorrentes.

Nesta etapa foi possível, então, diferenciar nitidamente as cidades em dois blocos. Passo Fundo no primeiro bloco e Três de Maio e Júlio de Castilhos no outro.

As diferenças estão no nível de diferenciação identificado pelos clientes e na maior facilidade em identificar tais diferenças. Isto se deve ao fato de, em Passo Fundo, haver mais concorrência e, pelo fato de a concorrência ser feita por redes também tradicionais no nosso Estado.

Primeiramente, são analisadas as entrevistas em **Passo Fundo**, citando trechos para ficar mais claro o que foi dito anteriormente.

Cliente A: “A 3 Passos se limita a menos coisas, menos quantidade. Ela não tem muita variedade como a EMPRESA A. Eu compro mais na EMPRESA A por causa das crianças, por que tem mais”.

Cliente B: “Ah, na EMPRESA A é mais barato que na 3 Passos, né. É bem mais barato. Eu acho que na 3 Passos deveria ter mais funcionários. Por que às vezes você chaga lá e leva meia hora pra ser atendido. Por que a 3 Passos é uma loja grande, né. Na EMPRESA A tem mais funcionário, tu é mais bem atendida. Bem mais. [...]A vitrine da EMPRESA A tem mais presença, chama mais atenção dos clientes, ela chama mais atenção dos cliente”.

Cliente C: “No nome do Oride eu compro, elas compram, as guria, todo mundo. Tá sempre cheio a cota. Lá na EMPRESA A tem do caro, do barato, tem pra escolher né [...]. Na EMPRESA A tem mais roupa bonita, não vou dizer que na 3 Passos e na EMPRESA B não tem também, claro que tem. – Filha da entrevistada intervém – na EMPRESA A é bem melhor. – A mãe toma a palavra novamente – É lá na Empresa A é bom de comprar, mas é mais simples. – A filha volta a fazer uma observação – Não na EMPRESA A é melhor, é que na EMPRESA A roupa prá gente mais velha é mais difícil de achar, né – risos - . A mãe observa – tu vai ficar velha também – risos – ”.

Cliente D: “Na EMPRESA A tem mais variedade e o preço também é menor, mas no atendimento é bom nas duas, é. Gosto de comprar na EMPRESA A e na 3 Passos, sempre fui bem atendida nas duas”.

Agora seguem alguns trechos das entrevistas realizadas em **Júlio de Castilhos**.

Cliente A: “As diferença. Mas o atendimento é bom nas duas. E nos produtos eu não vejo diferença entre as 3 Passos e a EMPRESA A. O preço na 3 Passos é mais barato, mas não tem muita opção assim, qualidade”.

Cliente B: “Na 3 Passos tem o comum e vai indo, mas mesmo assim a diferença é que na 3 Passos é mais barato e na EMPRESA A é mais caro. Na EMPRESA A é mais caro, mas tu pode pagar em mais vezes. A gente não vê diferença na qualidade. Não, é não. Eu acho assim, na 3 Passos tem um pouco mais de variedade, mas não sei assim, acho que não tem diferença assim. Ali na 3 Passos é uma loja de maior de espaço, mas variedade elas não estão tão distantes uma da outra[...]. Ali na EMPRESA A eu compro desde que meu filho era pequeno aí a dona me conhece super bem. Ela conversa comigo na rua, ela é uma pessoa super acessível prá gente. A diferença no atendimento é assim eles passam a atender cliente por cliente e na outra eles atendem com mais atenção. É como quando tu faz compra no mercadão e no mercadinho”.

Cliente C: “O produto da EMPRESA A é bem superior, mas é bem mais caro. Tá certo que não é produto igual, é diferente. Eu compro tanto na EMPRESA A quanto na 3 Passos. Eu acho que é essencial ser bem atendida e eu sou bem atendida nas duas. Prá mim o crediário é essencial, é a primeira coisa que eu noto se tem na empresa”.

Cliente D: “Eu acho excelente a 3 Passos, todas, inclusive a EMPRESA A. Eu uma vez fiquei chateada por que sempre paguei adiantado e a 3 Passos nunca me deu desconto por isso. Ai um dia eu atrasei e eles me cobraram multa, era irrisório, mas eu fiquei muito brava. Eu gosto muito do atendimento das duas, é excelente”.

A seguir trechos das entrevistas realizadas em **Três de Maio**.

Cliente A: “Eu tenho crediário na Três Passos e na EMPRESA A, que eu acho que são mais em conta. Nunca parei prá observar nas duas as diferenças, mas antes de comprar qualquer coisa eu vou em todas as lojas primeiro, prá ver onde eu posso comprar. Pra mim o preço é essencial, aquele que vende por menos eu vou lá, além de atendimento. Tem coisa que nessa aqui é mais barato e na outra não, então vai ter diferença, mas no geral não vejo diferença. Agora em termos de variedade as duas deixaram de vender algumas coisas, por que disseram que não compensava, assim não tem diferença”.

Cliente B: “Os produtos da EMPRESA B são melhores, tem mais qualidade, tem mais variedade, mas o preço é mais alto que nas 3 Passos. Nenhuma atende muito bem assim, mas na EMPRESA B é um pouco melhor, eu prefiro ali. Pra mim quando sou mal atendida eu não volto mais na loja”.

Cliente C: “Na 3 Passos é mais barato. Eu acho que a roupa é bem boa, é coisa boa mesmo. Mas na qualidade é igual, eu acho que não tem. Variedade tem nas duas, talvez na EMPRESA B tem mais tipos. O atendimento é bom nas duas, é tudo igual. As vezes, eu gosto de comprar em uma loja e outra vez eu compro em outra”.

Cliente D: “Variedade tem um pouco mais na EMPRESA B, mas eu compro nas duas. É que na EMPRESA B é um pouco mais caro, mas tem mais qualidade. Em atendimento eu sou bem atendida nas duas. Na EMPRESA B o dono está sempre presente então parece passar mais credibilidade.”

Apesar de nas duas últimas cidades as diferenças serem sutis, elas contudo existem. Ao observar os trechos descritos nota-se que em Três de Maio a diferenciação entre as Lojas 3 Passos e as concorrentes é um pouco maior se comparada com a de Júlio de Castilhos. Em Três de Maio a concorrente mais citada se diferencia por ter produtos, na opinião dos entrevistados, de mais qualidade e maior preço. Em Júlio de Castilhos a diferença ficou no preço apenas, pois a maioria entende que a loja concorrente aplica preços mais altos e não se diferencia tanto na qualidade.

Em Passo Fundo as diferenças foram muito bem percebidas pelos entrevistados. Em questão de variedade, preço, *layout* da loja e identificação com o público jovem a empresa concorrente saiu na frente, na percepção dos clientes.

É preciso ressaltar que existem diferenças significativas entre as três filiais estudadas. Estas diferenças estão na beleza da fachada das três, que, na opinião do autor, a de Júlio de Castilhos é a mais bonita. O interior da loja de Júlio também é mais bonito e as mercadorias estão expostas de maneira mais organizada e harmoniosa. Em segundo lugar, nestes quesitos, fica a filial de Três de Maio e por último, a de Passo Fundo.

Para se ter uma idéia, estas diferenças não param na estrutura, opinião dos clientes e organização das mercadorias, elas afetam também o faturamento de cada uma delas. Em Passo Fundo, uma cidade com mais de 180 mil habitantes, a loja vende 84% do que vende a filial de Três de Maio e 55% do que vende Júlio de Castilhos, ambas as cidades com pouco mais de 20 mil habitantes.

Assim, é possível inferir que as deficiências e virtudes das filiais são exaltadas quando da presença da concorrência. Estas diferenças fragilizam ou fortalecem a fidelidade dos clientes, que em Passo Fundo se mostrou a mais fraca dentro de toda a rede.

Dentro do processo de compra, conforme discutido no capítulo 3, há a etapa chamada de avaliação das alternativas. É justamente nesta etapa que a filial de Passo Fundo sai perdendo, pois existem outras filiais localizadas em cidades em que os mesmos concorrentes estão presentes e que a orientação econômica é praticamente a mesma, mas o percentual de aumento dos inativos foi menor em 2006 do que o da loja desta cidade.

Três de Maio está na média de toda a rede e nesta cidade a concorrência é feita por lojas de apenas uma filial ou poucas, ou seja, nenhuma rede tradicional no Estado, assim como em Júlio de Castilhos. Porém, a loja de Júlio de Castilhos é uma das mais bonitas da cidade, enquanto em Três de Maio as concorrentes conseguem se aproximar da filial das Lojas 3 Passos.

O que marcou mais esta etapa da pesquisa foi que, em termos de crediário, a empresa se mostrou, na opinião dos entrevistados, alinhada ao mercado nos três municípios, enquanto os quesitos loja e produtos mostraram fragilidades e forças nos três casos. Estes fatores indicam os porquês dos diferentes desempenhos das três filiais, e, conseqüentemente, de toda rede. Este resultado parece ser normal em um ambiente tão competitivo como o do comércio de vestuário, que é um dos mais homogêneos do mercado nacional e internacional.

O importante agora é unir as análises das entrevistas e dos dados secundários para finalizar o trabalho com as principais conclusões e resultados do estudo.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste momento retornamos, a luz das análises e interpretações dos dados, a nossa pergunta inicial: **por quê as Lojas 3 Passos estão tendo um aumento tão expressivo no número de clientes inativos no seu crediário?**

Ao longo deste estudo nos deparamos com diversas dificuldades. A primeira delas foi a limitação de igualdade temporal dos dados secundários disponíveis que impediram que as análises fossem de um período maior de tempo. Além destas limitações, também houveram limitações pessoais no que diz respeito às entrevistas, pois apenas uma pessoa avaliou e fez as entrevistas, o que limitou o ponto de vista e, conseqüentemente, os resultados encontrados. Além disto, o número de cidades investigadas foi restrito, assim como o de total de pessoas entrevistadas, pela dificuldade financeira e temporal para a realização de um estudo mais amplo. Apesar destas dificuldades pôde-se extrair resultados importantes e que podem ser de grande valia para a empresa estudada.

Inicialmente, é importante ressaltar que apesar das correlações estabelecidas entre os clientes de toda a rede e o faturamento e PIB indicarem que o mau momento na economia não faz crescer o número de inativos, não foi isto que aconteceu nas análises municipais, como é o exemplo de Passo Fundo. O que se pode entender deste resultado é que o bom momento na economia faz o número de clientes cadastrados em toda a rede crescer e o mau momento faz este valor de crescimento diminuir. Se houvesse uma série temporal do número de clientes de cada filial da rede, talvez se pudesse comprovar que em regiões com crises maiores o aumento no número total de clientes cresceria menos e também que o número de inativos cresceria mais que em outras que vivenciam melhores momentos na economia.

O problema das Lojas 3 Passos é que os clientes não estão permanecendo ativos. Esta afirmação está baseada no fato de que o crescimento médio no número de inativos foi de 37,82% de 2002 a 2006, enquanto o número de ativos variou em apenas 1,02% no mesmo período. Há, portanto, um número normal de crescimento de inativos para a rede de lojas da 3 Passos bastante alto que pode ser típico do setor de atuação da empresa, mas que para confirmação desta hipótese necessita de outros estudos futuros sobre o mercado de atuação da empresa.

Em entrevista realizada com um fiscal da Receita Estadual do Estado do Rio Grande do Sul soube-se que 27% dos cadastros estaduais do comércio varejista contidos na Receita Estadual são relativos ao comércio varejista de vestuário, setor em que atua a empresa. O fato do mercado de atuação da empresa ser altamente competitivo, dificultando, portanto, a fidelização dos clientes e, também, após as diversas análises dos dados secundários e das entrevistas em profundidade é plausível a implantação de um programa de vantagens para o cliente se tornar fiel. É necessária a criação de uma estratégia diferenciada para reter os clientes entrantes, manter os já obtidos e reconquistar os inativos, para que seja possível diminuir a normal de crescimento de inativos das Lojas 3 Passos.

Tal programa poderia oferecer benefícios aos clientes que voltam a comprar antes de doze meses da última compra. A criação de hierarquização de clientes conforme os níveis de gastos da pessoa seria uma saída para definir os diferentes níveis de benefícios recebidos por cada categoria de cliente. Salienta-se que estas políticas devem acontecer principalmente nos locais em que a concorrência é maior e onde a fidelização, conseqüentemente, é mais difícil.

Uma sugestão seria o acúmulo de pontos dentro do período de um ano. Passados doze meses da primeira compra, e do conseqüente ganho de pontuação, os pontos relativos a tal compra não poderiam mais ser aproveitados, forçando as pessoas a reutilizar o crediário, e a sua pontuação, antes dos doze meses. É importante que ocorra ampla divulgação destas vantagens para estimular os clientes a utilizar tal sistema de pontos e benefícios.

Outro fator que pode ser importante para a empresa incorporar ao seu sistema de gestão para aumento do retorno sobre o capital investido nas suas lojas, seria o de adotar alguns critérios de investimento em suas lojas. Percebeu-se que filiais localizadas em cidades pequenas, por sofrerem menos pressão da concorrência, o investimento não precisaria ser tão elevado quando comparado às que se localizam em cidades grandes para atingir um ponto ótimo de retorno marginal sobre o investimento. Uma pesquisa com os dados internos da empresa, relativos a outras aberturas, poderia ser feita para orientar futuros investimentos.

Sugere-se, também, que a empresa realize uma pesquisa de satisfação para descobrir os porquês da recompra em sua rede, se ela se dá por inércia, fidelidade ou outros motivos. Esta pesquisa serviria também para nortear futuros investimentos nas filiais, equalizando a preferência dos consumidores com as características físicas das filiais, pois elencaria os atributos mais valorizados pelos clientes, tais como layout de loja, distribuição de mercadorias, vitrines, etc. e, conseqüentemente, indicaria onde os recursos devem preferencialmente ser alocados.

É claro que a experiência e a competência dos estrategistas da empresa, virtudes estas já há muito comprovadas pela saúde financeira e longevidade da empresa, serão mais importantes que as constatações feitas neste trabalho, pois a sensibilidade necessária para elaborar e implementar tais modificações está em cada um destes membros da diretoria, e esta, é muito mais ampla, sábia e fundamental para o sucesso de qualquer ação de melhoria dentro da empresa.



## REFERÊNCIAS

- BISQUERRA Alzina, Rafael; SARRIERA, Jorge Castellá; MARTINEZ, Francesc. **Introdução à estatística : enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre : Artmed, c2004.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, Paul J. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr.. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC. 2000.
- FEE. Fundação de Economia e Estatística. **FEE Dados**. Disponível em:<[www.fee.com.br](http://www.fee.com.br)>. Acesso em: 19 out. 2007.
- FREIRE, Karine de Mello; NIQUE, Walter M. O Papel do Envolvimento com o Produto e do Comprometimento com a Marca em Diferentes Fases da Lealdade de Clientes. In: ENANPAD, 29, Brasília, 2005. **Anais... ANPAD, Brasília, 2005 (CD-ROM)**.
- GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.
- KEEGAN, Warren J; GREEN, Mark. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo : Prentice Hall, 2006. 750 p.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução Laura Bocco. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANKIWI, Gregory N. **Introdução à economia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MASLOW, Abraham H. **Motivacion y Personalidad**. Madrid: Diaz de Santos, 1991.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing : edição compacta**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JR., William D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOWEN, John C; MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. Sao Paulo: Prentice Hall, 2003.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, c2000.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor : comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. Porto Alegre : Bookman, 2002.

TERRA GAÚCHA. **Aspectos econômicos dos municípios do Rio Grande do Sul: PIB 2005**. Disponível em: <[www.terragaucha.com.br](http://www.terragaucha.com.br)>. Acesso em: 19 out. 2007.