



PROPOSIÇÃO E TESTE DE UM MODELO DE TURISMO PARA A POPULAÇÃO DE BAIXA RENDA NA CIDADE DE SÃO PAULO

1- Renata Giovinazzo Spers

Fundação Instituto de Administração - FIA
renatag@fia.com.br

3- Oscar Julio Filho

Fundação Instituto de Administração - FIA
oscar.filho@saralee.com

5- Zachari Mateev

Fundação Instituto de Administração - FIA
zmateev@hotmail.com

2- Celso Custódio Carneiro

Fundação Instituto de Administração - FIA
celso_carneiro_c@hotmail.com

4- Pedro Américo Abreu Junior

Fundação Instituto de Administração - FIA
pedroabreu@creapr.org.br

6- James Terence Coulter Wright

Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade – FEA/USP
jtwright@usp.br

Diego Maganhotto Coraiola – Editor

RESUMO

No campo de oportunidades que a população de classe de baixa renda apresenta, esse artigo visa analisar essas oportunidades na área do turismo, com o objetivo de propor um modelo de turismo voltado para as classes C e D, especificamente na região de São Paulo (capital) e verificar sua aceitação junto à população de baixa renda. O modelo foi estruturado com base na teoria sobre o mercado popular, adaptando serviços de turismo existentes aos interesses e renda disponível deste segmento popular, tendo em vista o referencial conceitual analisado. A partir de uma pesquisa de campo, pode-se comprovar que as mudanças propostas para estruturar o modelo de turismo para baixa renda tiveram boa aceitação pelo público-alvo. Este público busca um pacote turístico com boa qualidade, preço baixo e com supressão de serviços dispensáveis (como arrumação do quarto todos os dias, refeições e televisão no quarto). Além disso, pode-se notar o interesse desse público por alguns roteiros de turismo e passeios ecológicos, representando uma oportunidade a ser explorada junto a uma parcela da população disposta a gastar parte de sua renda com o lazer, especialmente com viagens.

Palavras-Chave

Estratégias para baixa renda; Mercado popular; Turismo popular.

ABSTRACT

In the opportunities that the income market bring to the firms, this paper will explore the opportunities in the tourism industry. The purpose of this paper is to develop a tourism model to low-income market in São Paulo, and to test it's acceptance. The model was structured based on the theory about the low-income market, adapting the services to the interest of the potential consumers. The research proved that the changes had well acceptance. It becomes clear that the income market looks for quality and low price, excluding unessential services. Besides that, it's possible to notice the interest in these consumers for ecological trips, that can be an opportunity to be developed, since this group has available income to spend with trips and tourism.

Keywords

Low-income Strategies; Base-of-pyramid markets; Tourism.



1 Introdução

Bens populares são definidos por Giovinazzo (2003) como produtos ou serviços destinados às classes C, D e E, nos quais, com base nos conceitos econômicos desenvolvidos por Pindyck e Rubinfeld (1994), Ferguson (1993) e Varian (1993), o efeito-renda é negativo, ou seja, um acréscimo de renda acarreta em uma substituição deste bem por um produto ou marca com maior valor agregado. Entretanto, pode-se encontrar na literatura diversos casos de produtos desenvolvidos para atender ao gosto e características da população de baixa renda, de tal forma a fidelizar este consumidor, eliminando o impacto do efeito-renda negativo, como é o caso dos tanquinhos que substituem máquinas de lavar (SOBRAL et al., 2007), massas da marca Scala (KFOURI et al., 2004) e os refrigerantes da marca Convenção (CARDOSO et al., 2004).

Em função da saturação de oferta de produtos para as classes A e B, empresas de diferentes setores estão desenvolvendo estratégias e oferecendo produtos específicos para as classes C, D e E, que no Brasil, representa 87% da população e movimentam um mercado de mais de R\$ 575 bilhões por ano, detendo aproximadamente 47% de toda renda disponível no país, em 2005, segundo o Instituto Data Popular (2005).

Fazendo considerações sobre o mercado de turismo, pode-se afirmar que é responsável por 3,5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, onde somente o mercado nacional de hotelaria e turismo tem registrado um faturamento R\$ 53 bilhões/ano. Embora em expansão, este é um setor ainda relativamente pouco explorado no Brasil, tendo um alto potencial de crescimento. Um indicador que reforça estas informações é o ranking dos países que mais investem no turismo, no qual o Brasil ficou em 59º lugar, atrás de países como Estônia, Lituânia e Bahrein e países da América Latina como Costa Rica, Chile, México e Panamá (LANDIM, 2007).

Na intersecção do mercado de baixa renda e setor de turismo, temos dados da Pesquisa de Orçamento Familiar do IBGE (2004), indicando que as famílias com renda inferior a 10 salários mínimos gastam o correspondente a 4,6 bilhões por ano em viagens, sendo que este valor não inclui gastos com hospedagem e alimentação, mostrando que este segmento de baixa renda também representa um potencial interessante para os negócios de turismo, tendo em vista que este público tem recursos para gastar, mas precisa de um modelo de turismo adequado às suas necessidades e restrições orçamentárias.

Diante deste contexto, pergunta-se se qual o modelo de turismo adequado e viável para atender à população de baixa renda, com foco na população das classes C e D da cidade de São Paulo. Esta questão de pesquisa considera duas hipóteses ou premissas fundamentais: a primeira premissa é a de que a população das classes C e D tem recursos disponíveis para gastar com turismo e a segunda premissa é a de que este grupo de consumidores tem interesse em adquirir um modelo de turismo com características específicas, adequadas às suas necessidades e também à sua renda disponível.

Desta forma, tendo em vista a questão de pesquisa e as premissas levantadas, o objetivo deste trabalho é de propor um modelo de turismo voltado para população das classes C e D da cidade de São Paulo e verificar sua aceitação com relação ao modelo proposto, junto a uma parcela representativa destes consumidores.

Neste trabalho o turismo é definido de acordo com Ministério do Turismo (2006), sendo considerado como uma viagem especial, que envolve tranquilidade e desligamento das atividades rotineiras e difere pelo formato em que se viaja. Turismo requer um deslocamento e uma permanência de longa duração e também um volume de recursos disponíveis, que neste caso deverá ser definido a partir da renda média familiar das classes C e D.

Para atender aos objetivos da pesquisa, o trabalho foi desenvolvido em duas etapas, sendo que inicialmente foi desenvolvido e proposto um modelo conceitual de turismo adequado para a população de classes C e D de São Paulo, cujos atributos foram definidos com base no referencial teórico e nas características da população das classes C e D. Nesta etapa também foi aplicada uma análise de dados sócio-econômicos para identificar o potencial de consumo do segmento de baixa renda. Em uma segunda etapa, a aceitação do modelo de turismo foi testada por meio da aplicação de um questionário estruturado junto à população de baixa renda (classes C e D), na cidade de São Paulo, conforme o método de pesquisa descrito a seguir.

2 O turismo e a baixa renda no Brasil

2.1 Um panorama sobre turismo no Brasil

O Brasil apresenta um grande potencial de crescimento pelos pontos turísticos ainda pouco explorados, em alguns casos até inexplorados, e conta também com um fator de altíssima competitividade em relação a vários outros países,



devido ao seu clima tropical. O país disponibiliza um dos melhores climas do mundo o ano inteiro, conforme dados do Ministério do Turismo (2006).

Porém, quando analisados os dados do ICVT (Índice de Competitividade para Viagem e Turismo), pode-se observar uma dificuldade para o desenvolvimento de atividades de turismo no Brasil. O ICVT, divulgado pelo Fórum Econômico Mundial (2007), avaliou 124 países de acordo com 13 quesitos, entre eles a política e a legislação para o turismo, legislação ambiental, segurança, saúde e higiene, além dos quesitos estabelecidos para classificação dos países que mais investem nesse setor, como: qualidade no setor de aviação, rede de transportes, educação e segurança, vistos e restrições e trabalho qualificado. Além de apresentar baixo desempenho em muitos destes quesitos, outro ponto relevante é a desigualdade social, que contribui significativamente para a estagnação do crescimento do turismo no Brasil.

Entretanto, é importante notar que as dificuldades existentes para o setor como um todo não são necessariamente as mesmas existentes para o desenvolvimento de atividades de turismo para as classes C e D, tendo que vista que as deficiências de infra-estrutura, principalmente aeroportuária, não são tão pronunciadas para o atendimento do público de baixa renda.

O setor de turismo encontra-se inserido em serviços, área da economia que vem apresentando uma participação crescente na participação do PIB brasileiro. De acordo com o IBGE (2006), em 1980 o setor de serviços era responsável por 48,8% do PIB brasileiro, enquanto em 1995 essa participação já alcançava 56%. Já em 2005 o setor de serviços apresentava um patamar de crescimento mais elevado atingindo a representatividade de 64% do PIB e manteve essa contribuição até o ano de 2006.

Dados da EMBRATUR (2006) mostram uma significativa evolução na receita cambial turística a partir de 1996, observando-se um crescimento expressivo do turismo interno a partir de 1997, decorrente do aumento da oferta hoteleira nacional, dentre outros fatores. Nesse período são criados novos pólos de turismo, além do já existente na cidade do Rio de Janeiro, tais como: a cidade de São Paulo (especificamente para negócios e convenções), a região da serra gaúcha (Gramado e Canelas), a cidade de Blumenau e as áreas praianas de Santa Catarina e do Nordeste, cabendo destacar, nesta região, aquelas localizadas na Bahia, no Rio Grande do Norte, em Pernambuco e no Ceará.

Dados do Ministério de Turismo (2006) apontam para um desempenho excepcional da atividade turística no Brasil. Em 2005, o Brasil alcançou a receita cambial turística de US\$3,86 bilhões, superior em 19,8% ao ano de 2004 (US\$3,22 bilhões), atingindo a marca de 34 meses consecutivos de crescimento, desde março de 2003. Em 2004, esta receita atingiu o montante de US\$3,22 bilhões, 30% superior em relação ao ano anterior, registrando um superávit da ordem de US\$ 351 milhões, o maior dos últimos 15 anos, superando em 61% o superávit de 2003. Temos também um crescimento da entrada de turistas estrangeiros no Brasil da ordem de 103% (5,4 milhões), segundo os dados da EMBRATUR (2006). Adicionalmente, segundo o Ministério do Turismo (2006), houve um crescimento da ordem de 156% no número de desembarques de vôos nacionais, entre 1995 e 2005.

O turismo é uma atividade de importância fundamental para o crescimento da economia do Brasil, devido não somente à sua contribuição significativa para o aumento do PIB, como também pela sua potencial capacidade de geração de trabalho, ocupação e renda, com impactos na melhoria da qualidade de vida da população.

2.2 Caracterização do mercado de baixa renda no Brasil

Segundo Prahalad (2005), há um grande volume de dinheiro circulante na base da pirâmide, ou seja, no segmento de baixa renda ao redor do mundo.

No Brasil, existem diferentes formas de se definir a população de baixa renda, segundo dados do Boston Consulting Group (2002), IBGE (2006), Latin Panel (2007, apud WRIGHT; SPERS; CASTRO, 2008) e Spers e Wright (2006). Neste estudo, população de baixa renda é definida como a população com renda média familiar até 10 salários mínimos, sendo que acima deste valor a população poderia ser classificada como pertencente às classes A e B. Como pretende-se analisar somente a população das classes C e D, na pesquisa de campo será consultada a população com renda média mensal familiar entre 2 a 10 salários mínimos mensais, segundo um cruzamento dos dados apresentados pelo IBGE (2006), Latin Panel (2007, apud WRIGHT; SPERS; CASTRO, 2008).

Segundo dados da Latin Panel (2007, apud WRIGHT; SPERS; CASTRO, 2008), atualmente a população de baixa renda no Brasil é responsável por cerca de 50% dos domicílios, o que corresponderia a algo próximo a 80 milhões de



habitantes das classes C, D e E. O ticket médio do consumidor das classes C, D e E no Brasil é de R\$ 8,00. As maiores preocupações do consumidor que utiliza esse ticket na compra de um produto são desempenho e segurança, conforme será detalhado no item seguinte.

Dados da **Tabela 1** mostram que entre 2003 e 2007, a população de baixa renda cresceu 8% no

Brasil, mas esse crescimento não foi regionalmente uniforme. As regiões Norte e Centro-Oeste tiveram os maiores aumentos, enquanto as regiões Sul e Nordeste apresentaram ligeira diminuição na base de suas pirâmides. A manutenção dos números do Sudeste já era esperada, uma vez que tanto seus índices populacionais quanto socioeconômicos são historicamente mais estáveis.

Tabela 1 - Evolução da distribuição regional da população de baixa renda

	2003		2007		Δ
	POP BAIXA RENDA	%	POP BAIXA RENDA	%	
NORTE	2.633.270	6%	2.950.065	6%	4%
NORDESTE	6.635.232	16%	7.080.957	15%	-1%
CENTRO OESTE	3.192.251	7%	3.530.194	8%	3%
SUDESTE	22.276.236	52%	23.907.493	52%	0%
SUL	7.920.799	19%	8.480.944	18%	-1%
TOTAL	42.657.788	100%	45.949.653	100%	8%

Fonte: Latin Panel (2007, apud WRIGHT; SPERS; CASTRO, 2008).

A partir de uma análise sobre as movimentações sociais feitas por Wright, Spers e Castro (2008), pode-se concluir que houve no Brasil, no período entre os anos 2003 e 2007, uma melhora na distribuição de renda da população, representada pela diminuição do poder de consumo das classes A e B. Além disso, o poder de consumo médio aumentou nas classes econômicas intermediárias (Classe C, principalmente), o que elevou aquilo que comumente se conhece como "classe média". Finalmente, uma parcela das pessoas que antes se encontravam abaixo da linha de pobreza conseguiu aproveitar um cenário positivo (taxa de inflação baixa, preços variando pouco e programas sociais) para elevar sua condição de consumo.

Segundo um estudo da Boston Consulting Group (2002), as classes C e D gastam em torno de 3% de sua renda com despesas de lazer e viagens, o que na classe C, considerando uma renda familiar mensal de cinco a dez salários mínimos, representa um valor de aproximadamente R\$ 50,00 a R\$ 100,00 por mês, em média, por família.

3 Referencial teórico: estratégias para a baixa renda

Segundo London e Hart (2004), por muito tempo o mercado potencial de grupos sociais de baixa renda parece ter sido subestimado pelas grandes empresas. Segundo estes autores, em geral as empresas não investiam nas classes populares

uma vez que estavam presas a idéias pré-concebidas, como:

- classes pobres somente compram produtos essenciais, commodities, por isso não são um público alvo;
- pessoas pobres não têm condições de compra e não necessitam de produtos e serviços vendidos em mercados desenvolvidos. Portanto, somente os mercados desenvolvidos valorizam e pagam por inovações tecnológicas. As classes populares estão satisfeitas com tecnologia de segunda geração;
- as compras das classes populares estão totalmente guiadas por preço. Qualidade de produto não é importante para o segmento de baixa renda. Este é um público que aceita baixo padrão de qualidade;
- se qualidade não é importante para esse segmento, também não são o *design*, a embalagem e a estética.

Embora o fenômeno de atendimento para baixa renda seja relativamente recente na prática das empresas, já foram desenvolvidos estudos e pesquisas que permitiram a estruturação de um referencial inicial sobre estratégias críticas para atendimento da baixa renda, por parte das empresas.

Inicialmente, cabe ressaltar a questão informalidade do trabalho e geração de renda deste segmento. Oliveira (2006) afirma que muitos



indivíduos das classes C e D não participam do trabalho formal, não apresentando garantia de rendimento, o que dificulta a disponibilidade de crédito. Porém, com a situação econômica atual, as facilidades de parcelamento e aprovação de crédito fizeram com que as classes C e D adquirissem maior confiança em assumir produtos que até então não consumiam há algum tempo, principalmente bens duráveis, como eletrodomésticos e eletroeletrônicos.

Outra característica muito importante para o segmento de baixa renda, conforme apontado por Prahalad (2005) e Oliveira (2006), é a necessidade de inclusão social. Os consumidores das Classes C e D desejam consumir os mesmos produtos que as classes A e B, no entanto com características adequadas ao seu poder de compra.

A inserção da população de baixa renda no mercado obriga a reestruturação dos planos de marketing e de produtos das empresas que em sua maioria atendem ao topo da pirâmide com produtos diferenciados. Os consumidores com menor possibilidade de consumo anseiam por produtos e serviços que permitam a inclusão social, mas também que estejam acessíveis às suas condições financeiras. Existe, portanto, uma necessidade de adaptação dos produtos e serviços para atender de forma eficiente e adequada esta parcela da população.

Neste sentido, Choi, Lee e Millar (1999) e De Soto (2000) destacam a importância destas adaptações, que devem ser respeitadas pelas empresas e variam conforme o tipo de produto ou serviço. Por outro lado, os autores Spers e Wright (2006), London e Hart (2004), Ricart et al (2004), Peng e Luo (2000) e Khanna e Rivkin (2001) destacam pontos comuns para as empresas que pretendem atender ao mercado popular, que são as alianças estratégicas com o canal de distribuição e acessibilidade para os consumidores. Por exemplo, fica mais fácil para o consumidor comprar um pacote turístico em uma loja de departamento na qual ele confia e é respeitado, do que buscar

agências de turismo que o consumidor não conhece e que tem receio de entrar, muitas vezes com uma atmosfera sofisticada; dessa forma, a partir de contratos sociais de confiança e uma aliança estratégica da empresa, o cliente pode ser conquistado.

Segundo Spers e Wright (2006), o fator preço é relevante para o consumidor de baixa renda, mas por outro lado, embora seja clara a preocupação em oferecer produtos com preços mais baixos, as empresas têm uma preocupação em oferecer produtos de qualidade, que são valorizados pelos consumidores. Para garantir os menores preços, além da preocupação com os custos de produção, as empresas focadas no mercado popular apresentam um menor grau de especialização e diferenciação de suas marcas, além de promover menores investimentos de divulgação da marca nos canais de distribuição. Reduzindo os investimentos nestes atributos, as empresas conseguem oferecer produtos mais baratos, mas simples, embora a qualidade seja adequada para o público das classes C, D e E.

Ainda segundo Spers e Wright (2006), outra forma de reduzir os custos é investir menos nas caras mídias de massa e apoiar os canais de distribuição e os pontos de venda de seus produtos, fazendo a comunicação diretamente no ponto de venda. Na dimensão atendimento, as empresas voltadas para os bens populares proporcionam aos seus clientes uma menor quantidade de serviços auxiliares, tais como assistência técnica, rede própria de atendimento, crédito, entre outros. Embora tenham uma preocupação em oferecer serviços auxiliares, estão mais próximas de prestar o atendimento básico do que as empresas que prestam serviços agregados mais sofisticados, buscando a diferenciação de seus produtos.

O **Quadro 1** a seguir sintetiza as variáveis estratégicas críticas para as empresas atenderem ao mercado popular, conforme discutido nos parágrafos anteriores.



Quadro 1 - Variáveis críticas para a estratégia das empresas com foco no mercado de baixa renda

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

Fonte: Spers e Wright (2006).

Em síntese, a classe popular representa um grande potencial de consumo para produtos de turismo, sendo que atualmente o atendimento a este segmento de mercado está relativamente desestruturado e não há uma oferta de produtos adequados, o que sugere a oportunidade para a exploração lucrativa deste nicho do mercado de turismo, desde que o modelo de turismo incorpore as características adequadas para atendimento a este setor específico.

4 Abordagem metodológica

A pesquisa desenvolvida neste estudo pode ser caracterizada como exploratório-descritiva, de acordo com Gil (1987), Green e Carmone (1988) e Sellitz, Wrightsman e Cook (1987), Malhotra (1996) e Mattar (1993). O tema em pauta foi pouco desenvolvido no meio acadêmico, havendo necessidade de um melhor entendimento sobre o consumo da população de baixa renda, especificamente com relação ao turismo. O trabalho tem por objetivo ampliar o conhecimento existente sobre o tema, a partir de um embasamento teórico, dando assim um caráter descritivo.

Por outro lado, a pesquisa tem um caráter quantitativo. Segundo Cooper e Schindler (2003), enquanto a abordagem qualitativa refere-se ao significado de alguma coisa, a abordagem quantitativa assume esse significado e busca sua mensuração. Dessa maneira, a pesquisa buscou

mensurar, por meio de uma pesquisa com a população de baixa renda na cidade de São Paulo, a aceitação de um modelo de turismo proposto para este segmento, assim como foi possível caracterizar algumas das variáveis que compõem o modelo.

Para a realização da pesquisa foram utilizados dados primários e dados secundários. Segundo Aaker, Kumar e Day (2001), dados secundários se caracterizam por já estarem disponíveis. Nesse trabalho, os dados secundários analisados permitiram um mapeamento da população de baixa renda, em relação ao consumo de turismo, que serviram como suporte conceitual para elaboração de um modelo de turismo proposto no próximo item. Já os dados primários, aqueles coletados para responder especificamente o problema de pesquisa, foram gerados a partir da aplicação de um questionário junto à população de baixa renda, de tal forma a verificar a aceitação do modelo de turismo, especificamente na cidade de São Paulo.

O questionário foi elaborado para verificar a aceitação das variáveis estabelecidas na construção do modelo de turismo para as classes C e D (população com renda média mensal familiar de 5 a 10 salários mínimos, conforme detalhado no item seguinte) e para detalhar as variáveis. Foi feito um pré-teste do questionário com 10 indivíduos das classes C e D, e em seguida foram feitos os ajustes para a versão final do questionário, aplicado nos seguintes bairros da cidade de São Paulo: Aricanduva, Vila Matilde, Jardim Marília, Vila

Carrão, Savoy City, Tiradentes e Vila Manchester. Estes bairros foram selecionados por concentrarem majoritariamente uma população pertencente às classes C e D.

Para a seleção do tamanho adequado de uma amostra estatisticamente representativa da população estudada, utilizou-se a fórmula de definição da amostra apresentada por Martins (2001), conforme segue:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot \sigma^2} = \frac{1,96^2 \cdot 0,47^2 \cdot 12.000.000}{0,075^2 \cdot (12.000.000 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,47^2} = 150,86$$

Onde:

n: tamanho amostral

Z: abscissa da curva de distribuição normal padrão associada ao nível de confiança de 95% = 1,96

σ^2 : variância da população

N: tamanho populacional (tamanho da população da cidade de São Paulo)

d: erro amostral (desvio aceitável do parâmetro original em relação à sua estimativa) = 0,075

Segundo Martins (2001), o procedimento para identificar os parâmetros desta fórmula consiste em analisar o questionário ou roteiro de entrevista, para identificar-se a variável intervalar mais relevante e, em seguida, aplicar este mesmo procedimento às demais variáveis, selecionando aquela que necessita do maior tamanho amostral. Dessa forma, para o questionário elaborado, adotando-se um nível de confiança de 95%, com um erro amostral de 0,075 e uma estimativa de desvio padrão de 0,47, devem ser realizadas, no mínimo, 151 entrevistas.

Ao longo da pesquisa foram obtidas 300 observações, que ultrapassam o limite mínimo necessário para se inferir uma conclusão estatisticamente significativa.

A partir dos levantamentos das estratégias para as empresas atenderem a população de baixa renda, apresentadas no item anterior, foi proposto um modelo teórico de turismo popular cujas características foram testadas e detalhadas com base na pesquisa de campo.

5 Análise dos resultados do estudo

5.1 Proposição de um modelo de turismo para a população de baixa renda

Um dos objetivos deste estudo é propor um modelo conceitual de turismo para o público das classes C e D de São Paulo, com base em seus

hábitos e costumes e do referencial teórico sobre estratégias para a baixa renda.

A partir de pesquisas, Prahalad (2005) afirma que a maioria das empresas tem ignorado o mercado de baixa renda, uma vez que não têm se demonstrado dispostas a adaptar suas estruturas de custos e operações, assim como seus produtos e serviços, para atender a este público. Tendo em vista esta afirmação, pretende-se propor um modelo de turismo que possa ser oferecido pelas empresas, a fim de atenderem de forma viável as necessidades da população das classes C e D.

O modelo aqui proposto é estruturado para consumidores de baixa renda que têm um grande desejo de fazer turismo, sendo adaptado para as classes C e D de São Paulo, a partir de conceitos referentes ao mercado popular. Na etapa seguinte pretende-se demonstrar que as atividades de turismo estão ao alcance das disponibilidades financeiras deste grupo de consumidores.

A atividade de turismo é composta por diversos produtos e serviços, sendo que um dos componentes deste mercado é a agência de turismo ou operadora, que condensa os produtos e serviços em pacotes turísticos e realiza a comunicação com o público-alvo (EMBRATUR, 2006).

Na construção de um modelo de turismo, a operadora inicialmente definirá o transporte por via aérea e/ou terrestre, levando em consideração o conforto e segurança dos passageiros. Após a definição do transporte, a operadora irá buscar opções de hospedagem, alimentação, entretenimento e serviços, e finalmente irá analisar a infra-estrutura de turismo no destino.

Com o modelo definido, a operadora irá comunicar e vender o pacote turístico de maneira atraente para o público-alvo, de acordo com suas condições de renda e características.

Prahalad (2005), Spers e Wright (2006) e Wright e Cardoso (2000) apontam que os produtos para atendimento às classes populares devem ser simples, sem muitos serviços agregados, porém devem ter uma boa qualidade. Desta forma, o modelo de turismo proposto neste estudo apresenta somente os componentes de transporte e hospedagem e não terá os componentes de alimentação e entretenimento, para dessa forma tornar o produto economicamente viável para o público. Os componentes de alimentação e entretenimento deverão ser arranjados pelos próprios turistas, de forma mais barata e atrativa.



Um operador de turismo registrado e qualificado que disponha dos recursos necessários poderá desenvolver este modelo e oferecer para o mercado-alvo. Este operador deverá treinar guias nos locais de destino para tornar a experiência do grupo mais agradável.

A fim de tornar o produto acessível, serão utilizados os conceitos desenvolvidos por Prahalad (2005), Spers e Wright (2006), iniciando a oferta de crédito ou venda a prazo, que aumenta o poder de compra do público-alvo. Ainda segundo Prahalad, apesar do público de baixa renda não ter excesso de recursos disponíveis, aceitam produtos simples, mas não de baixa qualidade, por isso o produto de turismo oferecido deverá ser simples, eficiente, consistente e de boa qualidade.

Utilizando dados da pesquisa do Ministério do Turismo (2006), sabe-se que este público gosta de viajar com seus amigos, sua família e extensão, e por isso o produto de turismo deve acomodar grupos grandes, o que nos faz optar pelo ônibus como forma de transporte, já que oferece 40 a 44 assentos e grande espaço para bagagem.

O grupo pode ser formado por somente uma família e extensão ou por várias famílias de uma mesma vizinhança, sendo que dois ou três grupos podem se reunir para ocupar pelo menos 80% da capacidade do ônibus, segundo dados da pesquisa do Ministério do Turismo (2006). Diferentemente dos serviços informais que hoje são oferecidos a esta população, o ônibus deverá ser registrado e segurado para garantir a segurança da viagem e minimizar os riscos, atendendo aos padrões de qualidade esperados pelos consumidores, conforme sugerido por Prahalad (2005) e Spers e Wright (2006). Outra vantagem do ônibus é que pode ser utilizado em passeios com o grupo no local de destino.

O segundo item do modelo de turismo é a hospedagem. Com base nos conceitos estabelecidos por Prahalad (2005), Spers e Wright (2006), deve haver uma padronização e simplificação do produto, com poucas variações ou serviços agregados. A partir deste conceito, define-se que no modelo de turismo para baixa renda o público deverá providenciar ou cozinhar suas próprias refeições e entretenimento, o que reduz drasticamente as despesas de sua viagem. A hospedagem será feita através da locação da totalidade da capacidade de pousadas ou produto similar. Os únicos serviços contratados serão os de limpeza das áreas públicas e limpeza geral dos apartamentos somente no final da estadia. Os serviços de bar, restaurante e arrumação de quartos serão dispensados.

A pousada não terá televisores e aparelhos de ar condicionado nos apartamentos. É necessário que haja uma cozinha completa para que o grupo prepare suas refeições. Os turistas cuidarão de seus apartamentos e trarão consigo amenidades, tais como sabonete, xampu e outros.

O grupo pode levar nesta viagem suas comidas e bebidas, podendo complementar com compras em lojas locais. A proximidade familiar ou social das pessoas do grupo é um facilitador para o entretenimento, sendo que os talentos individuais serão explorados. O guia pode utilizar o ônibus em *city tours* e outros passeios, sendo que o grupo tem a flexibilidade de customizar seus passeios e fazer eventuais mudanças na programação de passeios.

Neste modelo, os destinos estarão em distâncias de 300 km a 700 km de São Paulo, normalmente fora do Estado, sendo que o deslocamento terá tempo inferior a 10 horas. O foco principal dos destinos são as praias, além de destinos histórico-culturais e ecoturismo, uma vez que o público-alvo já vive em uma região metropolitana. Alguns destinos possíveis seriam o Rio de Janeiro, Angra dos Reis, Blumenau, Florianópolis, Ouro Preto, Vitória, e outras localidades em Estados próximos de São Paulo, que propiciem atividades de eco-turismo, turismo cultural e praias.

Segundo apontado pelos autores Ricart et al (2004), Peng e Luo (2000) e Khanna e Rivkin (2001), a operadora de turismo deve fazer parcerias estratégicas com proprietários de pousadas nos destinos, negociando a ocupação em períodos de baixa temporada.

O preço de venda do pacote deve ser acessível, uma vez que os custos do formato apresentado são ao menos 50% menores em relação aos pacotes disponíveis no mercado, o que deve permitir que famílias viagem juntas, um dos principais desejos do público-alvo. Também devem ser oferecidas opções de pagamento à vista e parcelamento, de tal forma a checar a preferência do público popular pelo pagamento parcelado, conforme teoria apresentada por Prahalad (2005).

A forma de venda prevista para o modelo apresentado seria por meio de agências de turismo populares, que devem estar focadas somente na oferta de produtos de turismo para as classes populares, com uma ambientação simples, atendimento pessoal com vendedores e agentes treinados e de mesma classe social do público-alvo, que devem utilizar a mesma linguagem do público-alvo. As agências podem estar localizadas dentro de supermercados e outros

estabelecimentos comerciais que já atendem ao público popular.

A divulgação do produto deve ser feita por meio de mídias com foco em classes C e D, em âmbito regional na cidade de São Paulo. Opções de mídia são jornais, rádios e folhetos de supermercados e principalmente a divulgação direta em lojas populares que sejam parceiras estratégicas, diretamente no ponto de venda do produto de turismo, conforme destacado por Spers e Wright (2006).

A partir deste modelo teórico, foram criados folhetos para pacotes turísticos fictícios, que foram apresentados na aplicação dos questionários para teste das variáveis do modelo aqui propostas. Foram elaborados folhetos para as localidades de União da Vitória (Paraná, destino de eco-turismo), praia de Piúma (Espírito Santo) e Diamantina (Minas Gerais, destino de turismo cultural). Estas cidades são relativamente próximas de São Paulo e dispõem de opções adequadas e acessíveis para parcerias de hospedagem. Estes folhetos serviram como referência para os entrevistados durante a pesquisa, tornando o modelo próximo a um produto real apresentado para os entrevistados. Nestes folhetos foi sugerido um preço de R\$300,00 por pessoa, para uma viagem de uma semana, que do ponto de vista teórico é um valor adequado para uma população com renda média familiar de 5 a 10 salários mínimos mensais.

5.2 Resultados da pesquisa de campo: testando o modelo de turismo para a baixa renda

Conforme mencionado anteriormente, considerou-se neste estudo a população das classes C e D, com renda média mensal familiar de 5 a 10 salários mínimos, residente na cidade de São Paulo. Foram obtidas 300 observações, junto a uma amostra representativa das classes C e D, por meio da aplicação de um questionário, conforme detalhando anteriormente no item que descreve a metodologia aplicada ao estudo.

A partir do questionário, inicialmente foi detalhado um perfil das classes C e D, quanto à escolaridade, e depois foram analisadas as características diretamente relacionadas ao consumo de turismo.

Com relação ao perfil, 84% dos entrevistados da classe C têm escolaridade acima do 2º grau completo, sendo que 29% têm curso superior incompleto e 25% com superior completo. Diferente do que poder-se-ia antecipar, a população de classe D apresenta um bom nível de escolaridade,

similar à classe C, no qual 72% dos entrevistados também têm formação acima do 2º grau completo, 25% com superior incompleto e 11% com superior completo.

Com relação à frequência de viagem, nas classes sociais C e D, mais de 80% das pessoas costumam viajar por um período maior do que uma semana, quando tiram férias. 39% tiram férias pelo menos uma vez por ano, 21% dos entrevistados preferem concentrar suas férias a cada 2 anos. Somente uma pequena parcela (15%) dos entrevistados sai de férias duas vezes no ano e 19% nunca tiraram férias em um período superior ao de uma semana. Estes dados mostram que, de fato, há um excelente potencial para um modelo de turismo estruturado e adequado à baixa renda.

Quanto à preferência dos destinos, no modelo de turismo para baixa renda foram desenvolvidas três opções diferentes de destino a partir do referencial conceitual e análise das preferências do consumidor. Os três destinos (praia, ecológico e cultural) foram testados na pesquisa de campo junto aos consumidores, de tal forma a identificar as preferências da população de classes C e D. A preferência de destino foi similar em ambas as classes C e D, sendo que 55% do total de entrevistados preferem o pacote praia, 24% preferem o campo como opção de lazer e descanso e 20% preferem visitar lugares históricos e com foco na cultura.

Quanto à preferência de passeios nestes destinos, 48% dos consumidores da classe C têm maior interesse nos passeios ecológicos, sendo que em seguida estão os passeios a pontos turísticos da cidade, escolhido por 26% dos entrevistados. Os passeios noturnos estão em terceiro lugar, com 15% da escolha dos entrevistados. Nota-se que existe uma grande similaridade na escolha dos passeios entre as classes pesquisadas e podemos notar, de forma geral, que as classes C e D preferem passeios ecológicos, o que deve ser levado em consideração na formulação do pacote turístico, inclusive quando o destino for para a praia, o preferido da maioria da população.

Dentre as opções de lazer na hospedagem (pousada), vemos na **Tabela 2** que as classes C e D consideram que algumas opções de entretenimento interno no local da viagem são importantes. O principal item indicado pela classe C são televisores, mesmo que em área comunitária, o que representa uma redução de custos para o produto de turismo, em relação à necessidade de haver um televisor em cada quarto. Em seguida, destaca-se a importância de haver um salão de



jogos e a oferta de músicas para diversão em grupo.

Tabela 2 - Opções de Lazer na Hospedagem

Opções de Lazer	Classe C	Classe D	Total
Sala de TV Comunitária	50%	40%	47%
Salão de Jogos	20%	13%	18%
Música - área comum ou no quarto	18%	27%	21%
Danças	9%	14%	11%
Outros	2%	6%	4%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo

Após a apresentação dos folhetos com as opções de viagens e as características acima detalhadas, foi perguntado aos entrevistados se comprariam um pacote como esse, a um preço de R\$300,00 (trezentos Reais) por pessoa, e em caso afirmativo, como gostariam de pagar pelo serviço. As respostas a esta questão sugerem que, vendido ao preço apresentado aos entrevistados o produto teria uma ótima aceitação, sendo que 93% dos respondentes da classe C estariam dispostos a

comprar este modelo de turismo. Mesmo na classe D a aceitação é muito alta, sendo que 87% estariam dispostos a comprar o pacote. O que irá variar entre as classes C e D é a forma de pagamento, pois embora a maioria prefira fazer o pagamento parcelado, 17% da população de classe C está disposta a pagar o pacote à vista, sendo que no caso da classe D, este número é ainda menor, caindo para 4% dos respondentes, conforme mostra os dados da Tabela 3.

Tabela 3 - Opções de Compra de Pacote e Forma de Aquisição

Opções de Compra de Pacote e Forma de Aquisição	Classe C	Class D
Comprariam e gostariam de pagar em 3 parcelas sem juros	48%	33%
Comprariam e gostariam de pagar em 6 parcelas sem juros	23%	32%
Comprariam e gostariam de pagar a vista	17%	4%
Não Comprariam	7%	13%
Comprariam e gostariam de pagar em 12 parcelas com juros	5%	18%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A maioria dos entrevistados de ambas as classes gostaria de comprar este tipo de pacote em agência de turismo, sendo a preferência indicada por 64% da classe C e 54% da classe D. A segunda opção indicada para a compra do produto de turismo é por meio de amigos, com 22% de indicação da classe C e 23% de indicação da classe D. A terceira opção é a compra em lojas ou supermercados, com 11% dos entrevistados da classe C e 16% da classe D.

Um dado interessante e diferente do que poder-se-ia imaginar sobre o comportamento de compra da classe popular é que 38% dos entrevistados da classe C já compraram pacotes de viagem em agências de turismo, apesar de 32% dos entrevistados nunca terem entrado em uma agência. Na classe D, o número de entrevistados que já compraram pacotes turísticos em agências é de 19%, mas 49% nunca entraram em uma agência de turismo, embora tenham interesse em conhecer uma agência para fazer a compra.

Tanto classe C, como classe D apresentam uma escolha similar no que diz respeito aos

acompanhantes de viagem. A família vem em primeiro lugar, com 41%, seguida pelos amigos que seriam levados por 27% dos entrevistados e por último a companhia apenas do marido/esposa, escolhido por 21% dos entrevistados.

Os resultados evidenciam que o modelo de turismo proposto foi muito bem aceito pela população das classes C e D na cidade de São Paulo. Por meio da pesquisa, algumas características do modelo foram confirmadas, tais como a forma de pagamento, a utilização do ônibus no transporte e os serviços mais simples, compensados por um valor mais barato do pacote turístico.

Por outro lado, foi possível detalhar outras características, como a relevância de uma área comum na hospedagem, tanto uma cozinha para a realização das refeições, como uma área de entretenimento com TV, jogos e música. O roteiro de praia foi indicado como o predileto, porém os passeios ecológicos tiveram também grande destaque, devendo ser possível combinar estes



dois elementos para atrair os consumidores das classes populares.

6 Conclusões e considerações finais

O objetivo deste trabalho foi propor um modelo conceitual de pacote de turismo para as Classes C e D da região metropolitana de São Paulo, utilizando-se de conceitos teóricos estabelecidos por autores como Prahalad (2005), Spers e Wright (2006), entre outros, e de verificar as variáveis deste modelo por meio de uma pesquisa de campo com uma amostra estatisticamente representativa da população de classes C e D na região metropolitana de São Paulo.

As principais condições de contorno do modelo teórico para o pacote de turismo proposto foram: diferenciação de estrutura do produto, mudando atributos não apreciados para minimizar custos; preço acessível com condições de financiamento viáveis para clientes e empresas de turismo; e supressão de serviços não essenciais.

Em função das condições de contorno do modelo teórico, foi feita a aplicação de um questionário junto à população das classes C e D, para obter respostas a questões essenciais e validar ou invalidar o modelo.

A primeira variável do modelo analisada é se o valor proposto seria acessível para o público-alvo. Com um baixo índice de rejeição, de 7% para a classe C, o modelo proposto é acessível, de boa aceitação. Adicionalmente pode-se concluir que não foram suprimidos atributos indispensáveis e essenciais para a aquisição do pacote. Esta conclusão pode ser estendida para uma parcela da classe D, sendo que 14% dos respondentes apontaram uma rejeição ao produto, sendo que a grande maioria desta população estaria disposta a comprar o pacote nas condições apresentadas.

A segunda variável analisada é a necessidade de manter os atributos essenciais e suprimir os atributos dispensáveis. Um ponto que deve ser estudado com mais detalhes é supressão de televisores nos apartamentos, uma vez que 50% dos entrevistados afirmaram que desejariam ter televisor nos quartos. A partir do questionário, não se pode estimar em que grau esta supressão afeta a aceitação do modelo pelo público. O baixo índice de rejeição poderia indicar que a supressão deste atributo não dificultaria a aceitação, porém para que isso seja aceito como verdadeiro, seria necessário explicitar que não haveria televisores nos apartamentos. Por outro lado, vimos que há atributos essenciais em relação a passeios

incluídos nos pacotes. Vimos que, para qualquer destino, mais de 35% dos respondentes gostariam de ter passeios ecológicos, ou seja, um opcional essencial a se oferecer para o público de baixa renda.

Por fim, sobre a diferenciação entre o modelo de produto apresentado e os tradicionais ofertados pelo mercado, apenas 21% dos entrevistados da Classe C responderam que o modelo era similar a outros produtos, o que demonstra a existência de diferenciação.

Concluindo, um modelo de turismo para atender às classes populares deve ter baixo custo, boa qualidade, mas deve ser simples e com a supressão de atributos dispensáveis.

Apesar do estudo apontar uma alta aceitação do produto, ficam algumas questões que merecem ser exploradas em estudos futuros:

- Como a supressão dos televisores alteraria o custo de um produto similar ao proposto e em que grau afetaria a aceitação do modelo.
- Como uma variação no valor de venda alteraria a forma de pagamento e aceitação do produto.
- Como seria possível estender os conceitos apresentados para a região metropolitana de São Paulo, a outras regiões do País.
- A possibilidade de propor um novo modelo adequado para a classe popular, utilizando transporte aéreo, e assim oferecer destinos de distâncias maiores.

A população de baixa renda representa um potencial interessante de consumo, com relação aos mais diversos setores da economia. O turismo é um setor em crescimento e este segmento de classes C e D oferece uma oportunidade de crescimento e consolidação do turismo no Brasil, gerando emprego e a inclusão social da baixa renda por meio do consumo de serviços de qualidade, mas adequados à sua renda.

Referências

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas. 2001.

BOSTON CONSULTING GROUP. **Mercados pouco explorados**: descobrindo a classe C. São Paulo: BCG, 2002.

CARDOSO, M. V.; GUIMARÃES, A. F.; GARCEZ, M. P.; YU, A. S. O. Estratégia de inovação em produtos e processos para obtenção de liderança em custos no mercado popular de bebidas – o caso



da refrigerantes Convenção. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17., Itapema. **Anais...** SLADE, 2004.

CHOI, C. J.; LEE, S.; H. MILLAR, C. Trust and enforcement in emerging business systems. In: CHAPMAN, F. B. M. CROSS, A. **International business organization: subsidiary management, entry strategies and emerging markets.** Great Britain: Macmillan, 1999.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

DE SOTO, H. **The mystery of capital: why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else.** New York: Basic Books, 2000.

EMBRATUR. **Anuário Estatístico Embratur.** v. 33. Brasília: Ministério do Turismo/Instituto Brasileiro de Turismo/Diretoria de Estudos e Pesquisas, 2006.

FERGUSON, C. E. **Teoria microeconômica.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Índice de competitividade para viagem e Turismo (ICVT).** 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1987.

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

GREEN, P. E.; CARMONE, F. J. **Multidimensional scaling and related techniques in marketing analysis.** Boston: Allyn, 1988.

IBGE. **Pesquisa de orçamentos familiares 2002-2003.** Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

IBGE. **Relatório da Diretoria de Pesquisas – Coordenação de Contas Nacionais.** Rio de Janeiro: IBGE, 2006.

INSTITUTO DATA POPULAR. **Boletim de Março.** São Paulo: Instituto Data Popular, 2005.

KFOURI, M. M.; MIZUMOTO, F. M.; PEREIRA, M. L. G. Inovação no segmento de produtos populares: o caso da Scala na produção de massas. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2004.

KHANNA, T.; RIVKIN, J. W. The structure of profitability around the world. **Harvard Business School.** Working Paper. Boston: HBR, 2001.

LANDIM, R. Falta de infra-estrutura afeta investimentos em turismo. In: **Revista Valor Econômico.** 02 de maio de 2007. São Paulo.

LONDON, T.; HART, S. L. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. In: **Journal of International Business Studies.** v. 35, n. 5, p. 350, Sep., 2004.

MALHOTRA, N. **Marketing research: an applied orientation.** Upper Sadlle River: Prentice Hall, 1996.

MARTINS, G. A. **Estatística geral e aplicada.** São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1993.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Relatório de Atividades do Ministério do Turismo.** v. 11. Brasília: Ministério do Turismo, 2006.

OLIVEIRA, M. **A base da pirâmide torna-se o topo de vendas.** Mundo do Marketing. Disponível em <<http://www.mundodomarketing.com.br>>. 2006.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia.** São Paulo: Makron Books, 1994.

PENG, M.; LUO, Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy. In: **Academy of Management Journal,** v. 43, n. 3, p. 486-501, 2000.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

RICART, J. E.; ENRIGHT, M.; GHEMAWAT, P.; HART, S. L.; KHANNA, T. New frontiers in international strategy. In: **Journal of International Business Studies.** v. 35, n. 3, p. 175-200, 2004.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. H. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU, 1987.

SPERS, R.; WRIGHT, J. T. C. **Mercado de bens populares no brasil: desempenho e estratégia das empresas.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

SOBRAL, M. C.; OLIVA, F. L.; YU, A. S. O.; FERREIRA, A. A.; SANTOS, S. A.; ALMEIDA, M. I. R.; GRISI, C.C.H. Fit strategy: estratégia de adequação para o mercado de produto popular. **RPA Brasil,** v. 3, p. 35-48, 2007.

VARIAN, H. R. **Intermediate microeconomics: a modern approach.** New York: W.W. Norton & Company, 1993.

WRIGHT, J. T.; CARDOSO, M. V. **Oportunidades estratégicas en el segmento de baja renta em América Del Sur.** In: CONGRESSO LATINO-



AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 13., Puebla.
Anais... SLADE, 2000.

WRIGHT, J. T.; SPERS, R. G.; CASTRO, H. S. F.
**Mapeamento do potencial de consumo da
população de baixa renda no Brasil:** uma análise
do setor de crédito e de bens de consumo. In:
SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO.
11. 2008. São Paulo. **Anais...** São Paulo, FEA-USP.
2008.