



**Título: Un análisis de caso: El cambio de las estrategias empresariales del Barra Shopping ocasionadas por los efectos que el ascenso de la clase C y los cambios en su comportamiento de compra tuvieron en el mercado consumidor de Rio de Janeiro.**

Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Maestría en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional - Facultad de Ciencias Económicas  
- Universidad Nacional de La Plata -

Profesor Director de Tesis:

Prof. Dr. Juan Katz

Presentado por:

Igor da Silva Nabhan

Calle 39 N° 1320

(1900) La Plata

**Fecha de entrega: 29-05-2014**

### **Agradecimientos**

A Tatiana, mi esposa, amiga y motivadora, por comprender las ausencias cuando fue necesario, y por estar siempre dispuesta a ayudar.

A mis padres, por el incondicional apoyo que siempre me demostraron, cada uno a su modo.

A mi querido mentor y gran incentivador, Newton, por mostrarme que las fallas en la preparación es la preparación para las fallas

A mis colegas de clase, que tornaron esta dura jornada más fácil, amenizando los percances que es estudiar en otro país.

A mi “mejor amigo”, Flavio, por la compañía de siempre, a mi lado, por todas las madrugadas compartidas.

A mis profesores y, especialmente a mi orientador, Juan Katz, por su paciencia, competencia y conocimiento.

A cada una de las personas que se dispusieron a prestar un poco de su tiempo para colaborar con la realización de este trabajo.

### Resumen

En la ciudad de Río de Janeiro siempre hubo centros comerciales (*malls* o *shopping centers*) con mezclas y posicionamientos extremadamente variados, sin enfocarse en clases específicas, salvo muy raras excepciones. Este escenario se mantuvo estable hasta recientemente, cuando Multiplan, uno de los mayores desarrolladores de *malls* en el mercado nacional, propietario del poderoso *mall* para todas las clases, Barra Shopping, decidió agitar el segmento y la ciudad con el lanzamiento de un emprendimiento multimillonario, el Village Mall, junto a su tradicional modelo de éxito – el Barra Shopping - en un acto considerado por muchos analistas como siendo al menos muy audaz. Ahora, ¿por qué lanzar un nuevo competidor para un producto propio, ya altamente exitoso? ¿Por qué poner en riesgo el resultado operacional del Barra Shopping? ¿No habría riesgo de canibalizar los ingresos de capital? ¿Hay suficiente mercado consumidor para apoyar las operaciones de ambos? Uno de los objetivos centrales de este análisis es entender las razones que llevaron al crecimiento de la participación de la clase C en el mercado, comprender cómo estos cambios influyeron en las estrategias corporativas, en particular del Barra Shopping, con el lanzamiento del Village Mall. Para realizar el análisis propuesto, era necesario entender un poco más acerca de la clase C y su comportamiento de consumo, los cambios en los factores de macro ambiente y las repercusiones que tuvieron en ese comportamiento, la evolución y el desempeño de la industria de *malls* y la forma con que el Barra Shopping se adaptó a la nueva clase C. Así, el marco teórico de análisis de este caso se divide en 03 (tres) temas centrales: clase C, los cambios de los factores del macro ambiente y el Barra Shopping.

*Palabras clave: mall, comportamiento, consumidor, macro ambiente, Barra Shopping, clase social*

### **Abstract**

The city of Rio de Janeiro has always featured shopping malls of different mixes and extremely comprehensive positioning, without a focus on specific classes, except the very rare exception of Fashion Mall, traditional elitist shopping Mall. This scenario remained stable until recently, when the Multiplan, one of the largest developers of shopping malls in the Brazilian market, owner of Barra Shopping, decided to launch a multimillion-dollar venture, the Village Mall, next to its traditional case of success- Barra Shopping- in an act considered by many analysts at least audacious. But, why launching a competitor to his own product, which was highly successful already? Why put at risk the results of Barra Shopping? Wouldn't it be a risk of revenue cannibalization? Is there enough consumer market to support both operations? One of the main objectives of this analysis is to understand the reasons that led to the rise of Class C, understanding how these changes are influencing corporate strategies, notably in the Barra Shopping, with the launch of the Village Mall. To carry out the proposed analysis, it was necessary to understand a little bit more about the Class C and their consumption behavior, the recent macro environment changes and the impacts that they had in that behavior, the evolution and performance of the shopping center industry and the way in which the Barra Shopping adapted itself to the new Class C. Thus, the theoretical framework of this case analysis is divided into 03 (three) main themes: C class, macro environment factors and the Barra Shopping.

*Keywords: shopping center, consumer, behavior, macro environment, Barra Shopping, social classes*

**Índice**

Introducción .....	7
Comportamiento del consumidor.....	8
Principales factores que influyen en el comportamiento del consumidor.....	8
Factores culturales.....	10
Cultura.....	10
Subcultura.....	10
Clase social.....	11
Factores sociales.....	12
Grupos de referencia.....	12
Familia.....	13
Roles y estatus.....	13
Factores personales.....	13
Ocupación y situación económica.....	13
Estilo de vida.....	14
Personalidad y autoimagen.....	14
Factores psicológicos.....	14
Percepción.....	15
Aprendizaje.....	15
Creencias y actitudes.....	15
Conclusión.....	15
El consumidor de la clase C.....	17
Clasificación económica de las clases.....	17
Principales estímulos que impactaron en el consumidor de la clase C en Brasil.....	17
Caída de la tasa de desempleo.....	19
Aumento de los ingresos reales.....	19
Expansión de la oferta de crédito.....	20

La nueva clase C brasileña .....	20
Aspectos cuantitativos. ....	20
Aspectos comportamentales. ....	22
Conclusión.....	24
Análisis sectorial del mercado de <i>malls</i> .....	27
El mercado de <i>malls</i> .....	27
Conclusión.....	28
Barra Shopping .....	29
Análisis del ambiente interno .....	29
Historial. ....	29
Etapas de desarrollo.....	29
Productos y servicios .....	30
Mercado-objetivo.....	31
<i>Market-share</i> .....	32
Los reflejos de la nueva clase C en la estrategia empresarial del Barra Shopping ..	33
Diagnóstico de la situación actual: la necesidad de adecuación.....	33
La respuesta estratégica .....	34
Village Mall.....	35
Conclusión.....	36
Conclusión .....	37
Referencias.....	39

## Introducción

### **Un análisis de caso: El cambio de las estrategias empresariales del Barra Shopping ocasionadas por los efectos que el ascenso de la clase C y los cambios en su comportamiento de compra tuvieron en el mercado consumidor de Rio de Janeiro.**

El mercado consumidor brasileño crece movido principalmente por el incremento en el consumo de la clase C, que vio un aumento de su poder adquisitivo. De hecho, como se puede observar en el curso de este análisis, los cambios económicos que se han producido en los últimos 10 (diez) años, en particular la apertura de crédito, el aumento de ingresos, el aumento del empleo formal y la estabilidad de la economía, con inflación controlada, no sólo dio un mayor poder adquisitivo a la clase C, sino que también promovió una gran migración de clases, cubriendo aspectos sociales y demográficos, bien como impactando profundamente en el comportamiento de compra de las diferentes clases sociales de Río de Janeiro. Estos factores han promovido un cambio en las decisiones estratégicas de los empresarios cariocas (personas nacidas en Río de Janeiro).

De hecho, hace unos años vemos la transformación gradual de una sociedad de consumo, que sigue modificando algunas estructuras comerciales de empresas con segmentos definidos. Las empresas, con sus análisis y observaciones, notan este cambio y se preparan estratégicamente para avanzar en un mercado cada vez más competitivo. Crean planes estratégicos más fuertes, buscando atender a este nuevo perfil de consumidor, encantado por el consumo y, en algunos casos, también para no perder a la adinerada clase A.

La verdad es que el cambio de participación de la clase C en los resultados operativos de los grandes participantes minoristas resultó por exigir profundos ajustes en sus estrategias y también que se reposicionasen en el mercado, caso tuviesen intereses en aprovechar el dinero de una clase que representa casi la mitad de la población brasileña.

Así fue el caso con el Barra Shopping, que será estudiado en las páginas siguientes. Gigante, un símbolo del consumismo, ni él mismo puede darse el lujo de no adecuarse a los nuevos tiempos, bajo el riesgo de no satisfacer a las nuevas demandas y estándares de uso de una nueva clase que pasó a dictar las normas y, por tanto, perder participación en el mercado de lujo de la clase A. Así, entra en juego una audaz reformulación de estrategias y posicionamiento, basada principalmente en la enorme inversión para la increíble construcción de lo que representa, hoy, un símbolo de la nueva división de clases del consumidor de Rio de Janeiro: el Village Mall.

## Comportamiento del consumidor

### Principales factores que influyen en el comportamiento del consumidor

Sólomon (2008)<sup>1</sup> afirma que uno de los principales aspectos del estudio del comportamiento del consumidor en el momento actual es el hecho de que los compradores generalmente compran más productos por lo que los mismos representan más que debido a las utilidades que supuestamente tienen, puesto que las características básicas de un determinado producto ya no representarán un importante factor para estimular o no a la compra por parte del cliente. Así, es importante para la comprensión del comportamiento del consumidor, considerando que el mismo no es conocedor de sus motivos más profundos o de lo que puede influenciar en la elección de un producto o servicio. Esta comprensión ocurre más fácilmente a través de los factores motivacionales, culturales, sociales, personales y psicológicos.

Según Kotler (2000)<sup>2</sup>, el marketing tiene el propósito principal de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes-objetivo. El área del comportamiento del consumidor estudia cómo los individuos, grupos y organizaciones seleccionan, compran, usan y disponen de productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer tales necesidades y deseos. Entender el comportamiento del consumidor y "conocer clientes" no es una tarea sencilla.

Según Churchill y Peter (2000)<sup>3</sup>, el estudio del comportamiento del consumidor busca comprender la razón que lleva a los consumidores a comprar determinados productos y no otros, y es por eso que los profesionales de marketing están estudiando los pensamientos, sentimientos y acciones de los consumidores y cuáles son las influencias sobre ellos que impactan y determinan los cambios.

Aún así, el conocimiento del consumidor ayuda a identificar de forma más decisiva las necesidades presentes así como futuras, permitiendo mejorar la comunicación entre la empresa y el cliente, además de hacer posible que la confianza de los consumidores sea conquistada por la empresa, porque esta puede planificar con más precisión sus acciones.

---

<sup>1</sup> Sólomon, M. (2008). *O comportamento do consumidor. Comprando, possuindo e sendo* (7ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

<sup>2</sup> Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.

<sup>3</sup> Churchill, J., Gilbert, A., & Peter, J. P. (2000). *Marketing. Criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva.

También, según Vianna y Herman (2007)<sup>4</sup>, el Marketing debe tener en el consumidor, el centro de toda la actividad, un hecho que refuerza la necesidad de conocimiento de aquellos a quienes se quiere atender.

El comportamiento del consumidor tiene una dinámica compleja, y que abarca un proceso iniciado por la motivación, que implica diferentes actividades, influenciadas por factores intrínsecos y extrínsecos, diferenciándose entre las personas donde el consumidor asume roles intercambiables de comprador, influyente y usuario, que pueden o no existir aislados o juntos. Este comportamiento debe ser estudiado y comprendido dentro de un contexto ambiental más amplio, de variables incontrolables por sus participantes, según Tamang (2001).

Según Kotler (2000)<sup>5</sup>, el punto de partida para que los vendedores entiendan el comportamiento del consumidor, y cómo es influenciado, es el modelo de comportamiento del consumidor llamado estímulo y respuesta, donde los estímulos ambientales y marketing penetran en el comprador consciente. Entonces sí, las características personales del comprador, combinado con un proceso de toma de decisiones personal llevan a una decisión final de compra.

Como veremos en el transcurso de este estudio, los "estímulos" mencionados por Kotler (2000)<sup>6</sup> juegan papel esencial en la comprensión del rápido ascenso de la clase C, en particular los estímulos económicos, objetos en este análisis.

Continuando con el estudio de las influencias sufridas por los consumidores en el proceso de compra, Kotler (2000)<sup>7</sup> presentó su modelo dividido en factores culturales, factores sociales, factores personales y factores psicológicos. Como destacado por Kotler (2000)<sup>8</sup>, los factores culturales son los responsables de una mayor y más profunda influencia en el comportamiento de compra de los consumidores.

Veamos, entonces, para entender mejor, las principales características de cada uno de estos factores:

---

<sup>4</sup> Vianna, D. R., & Herman, O. (2007). *O Código de Defesa do Consumidor como Fator Relevante no Comportamento do Consumidor*. Recuperado el julio de 2013, de: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Codigo\\_de\\_defesa\\_do\\_Consumidor\\_como\\_fator\\_relevante\\_no\\_comportamento\\_do\\_consumidor.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Codigo_de_defesa_do_Consumidor_como_fator_relevante_no_comportamento_do_consumidor.htm)

<sup>5</sup> Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.

<sup>6</sup> Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.

<sup>7</sup> Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.

<sup>8</sup> Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.

**Factores culturales.** Los factores culturales son aquellos que son más capaces de influenciar a los consumidores, según Kotler y Keller (2006)<sup>9</sup>, y pueden ser descriptos a partir de la cultura, subcultura y clase social.

**Cultura.** En el contexto actual de negocios, se observa que la cultura es un factor que influye fuertemente en los hábitos de compra de una persona, teniendo en vista que los valores y creencias que han surgido en una sociedad, el ambiente familiar y la convivencia en instituciones como la escuela y la iglesia, contribuyen fuertemente para la formación de hábitos de compra. Así, la cultura es un factor que ejerce poderosa influencia sobre el comportamiento del cliente, debido a los valores y creencias que existen en un contexto social. Esto sugiere que un consumidor no debe ser considerado aisladamente, pero si teniendo en cuenta todo su entorno social para el desarrollo de una exitosa estrategia de marketing.

Por cierto, Kotler y Keller (2006)<sup>10</sup> señalan que la cultura puede ser considerada el factor principal que determina el comportamiento y deseos de un consumidor, siendo posible entender la gran influencia de los hábitos culturales en las personas a través de la comprensión de que la cultura es compuesta de subculturas capaces de identificar y socializar sus componentes, como por ejemplo las nacionalidades, religiones y grupos sociales.

Así, los aspectos culturales influyen mucho más de lo que generalmente se puede percibir, desempeñando un rol decisivo en el comportamiento de las personas en general y, específicamente, con respecto a la decisión de compra, porque la subcultura citada por los autores, como la religión, raza, región geográfica, seguramente interfieren en la preferencia del consumidor por un determinado producto o servicio.

Se observa que la identificación de la cultura y subculturas como determinantes del comportamiento del consumidor contribuyen para que las organizaciones identifiquen y ofrezcan productos y servicios adecuados a su estilo de vida, teniendo en cuenta las circunstancias que se percibe en cada público-objetivo que será explotado.

**Subcultura.** Para Churchill y Peter (2000)<sup>11</sup> una subcultura es un segmento dentro de una cultura que comparte valores y estándares de comportamientos diferentes de la

---

<sup>9</sup> Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.

<sup>10</sup> Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.

<sup>11</sup> Churchill, J., Gilbert, A., & Peter, J. P. (2000). *Marketing. Criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva.

cultura general. Cada cultura tiene su propio conjunto de valores y comportamientos deseables. Los profesionales de marketing, algunas veces pueden satisfacer mejor las necesidades de determinadas subculturas que la cultura entera de una nación o región. Las subculturas tienen algunas características: edad, religión, raza, nivel de ingresos, nacionalidad, sexo, tipo de familia, ocupación, región geográfica, las comunidades.

Para Kotler (2000)<sup>12</sup>, muchas subculturas crean importantes segmentos de mercado, y los profesionales de marketing generalmente elaboran programas de marketing y productos adaptados para sus necesidades.

**Clase social.** Demostrar las divisiones de la sociedad y el intercambio de valores, intereses y comportamientos es abordar el tema de la clase social, porque las clases sociales son divisiones ordenadas jerárquicamente, relativamente homogéneas, y duraderas de una sociedad cuyos miembros comparten valores similares, intereses y comportamientos, según Kotler (2000)<sup>13</sup>.

Clase social es la jerarquía del estado en la cual individuos y grupos se clasifican en términos de valor y prestigio, basada en su riqueza, capacidad y poder. Las clases sociales identificaron la diferencia en ingresos, en valores y comportamiento. Si los vendedores deciden que su producto tiene más oportunidad para complacer a los miembros de ciertas clases, pueden desarrollar un compuesto que tiene en cuenta algunas de estas diferencias, según Churchill y Peter (2000)<sup>14</sup>.

Como menciona Coppola (2012)<sup>15</sup>, las clases sociales no sólo reflejan las diferencias en términos de ingresos, sino que también utilizan indicadores tales como el nivel de educación, ocupación y lugar de residencia. Aun así, las clases difieren entre sí en la ropa, lenguaje, actividades de ocio, las ocupaciones sociales, entre muchos otros. En contrapunto, Engel, Blackwell y Miniard (2000)<sup>16</sup> se refieren a una clase social como el grupo de personas que son similares en su comportamiento basado en su situación económica en el mercado.

---

<sup>12</sup> Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.

<sup>13</sup> Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.

<sup>14</sup> Churchill, J., Gilbert, A., & Peter, J. P. (2000). *Marketing. Criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva.

<sup>15</sup> Coppola, M. (junho de 2012). Lições da base da pirâmide. *Época Negócios*(64).

<sup>16</sup> ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D., & MINIARD, P. W. (2000). *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: TLC.

En consonancia con Churchill y Peter (2000)<sup>17</sup>, podemos decir que la población brasileña está dividida en clases sociales, estratificadas según la posesión de bienes de consumo duradero, educación del jefe del hogar, presencia de las empleadas domésticas, nivel de educación, formas de recreación y ocio.

Las clases sociales tienen varias características, según los autores citados en ese ítem del estudio. En primer lugar, dos personas de la misma clase social tienden a comportarse de una manera más similar que dos personas de dos clases sociales diferentes. En segundo lugar, las clases sociales sirven para determinar en qué posición una persona es parte. O sea, dependiendo de la clase social, personas son consideradas como superiores o inferiores. En tercer lugar, la clase social está indicada por un grupo de variables - propiedades, ingresos, ocupación, nivel de educación y orientación a los valores. Los datos relevantes están en que la clase social está indicada por una serie de variaciones y no sólo por una variable. En cuarto lugar, las clases no son a prueba de fugas, es decir, la gente puede migrar entre clases – arriba o abajo – en el curso de sus vidas. La facilidad para que esto ocurra (o no) está directamente relacionada con la rigidez de la estratificación de la sociedad.

**Factores sociales.** Sobre los factores sociales que ejercen influencia en el comportamiento de compra, Kotler y Keller (2006)<sup>18</sup> mencionan los grupos de referencia, familia, y los roles y status.

**Grupos de referencia.** Muchas veces los consumidores permiten que la opinión del grupo, o la preocupación con los sentimientos de los demás miembros, los influencien, lo que se opone a la idea de que los grupos de referencia dictan lo que los consumidores deben hacer.

Kotler (2000)<sup>19</sup> indica que los grupos de referencia de una persona comprenden todos aquellos grupos que tienen influencia directa o indirecta sobre las actitudes o comportamiento de las personas. Aquellos grupos que ejercen tal influencia de forma directa sobre una persona pueden ser conocidos como grupos de afinidad.

---

<sup>17</sup> Churchill, J., Gilbert, A., & Peter, J. P. (2000). *Marketing. Criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva.

<sup>18</sup> Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.

<sup>19</sup> Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.

Según Boone (1998)<sup>20</sup>, los clientes normalmente intentan mantener su comportamiento de compra conforme lo que ellos perciben que sean los valores de sus grupos de referencia.

**Familia.** Kotler (2000)<sup>21</sup> establece que la familia es la organización de compra de productos de consumo más importante de la sociedad y ha sido investigada durante años. Los miembros de la familia son el grupo primario de referencia más influyente.

A su vez, Boone (1998)<sup>22</sup> explica que la familia sea, quizás, el más importante factor determinante del comportamiento del consumidor, principalmente debido a la estrecha y continua interacción entre sus miembros.

**Roles y estatus.** Para Kotler (2000)<sup>23</sup>, una persona puede participar en muchos grupos – familia, clubes, organizaciones. La posición del individuo dentro de cada uno de esos sistemas puede ser definida en términos de roles y status. Un rol consiste en las actividades que una persona debe desempeñar. Cada rol tiene un status.

**Factores personales. Edad y etapa del ciclo de vida.** La edad desempeña un papel importante en el análisis del comportamiento del consumidor debido a la subdivisión que la misma causa. La división del consumidor debido a su edad contribuye para el análisis de los cambios en sus necesidades y deseos, ayuda a establecer la receta del ciclo de vida, que no es más que la cantidad estimada de regreso por la empresa durante toda la vida del cliente.

Contribuye, también, en el entendimiento de las alteraciones en el mercado y en los valores y demandas de los consumidores que ocurrieron debido al cambio en la composición de edad de la población, cuyo envejecimiento crea nuevas necesidades, según Newman, Sheth, y Mittal (2008)<sup>24</sup>.

**Ocupación y situación económica.** La ocupación está, en la lista de las variables citadas por Engel et al. (2000)<sup>25</sup>, como uno de los principales factores determinantes para la comprensión de la clase social del consumidor. Estos autores también citan una variable

---

<sup>20</sup> Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1999). *Contemporary marketing*. Oak Brook: Dryden Press.

<sup>21</sup> Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.

<sup>22</sup> Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1999). *Contemporary marketing*. Oak Brook: Dryden Press.

<sup>23</sup> Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.

<sup>24</sup> Newman, B., Sheth, J. N., & Mittal, B. (2008). *Comportamento do cliente. Indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.

<sup>25</sup> ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D., & MINIARD, P. W. (2000). *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: TLC.

considerable entre el consumo y la ocupación. La ocupación se define como el mejor indicador simple de clase social en la mayoría de las encuestas del consumidor. De hecho, la correlación es que el trabajo que el consumidor desempeña afecta directamente a su estilo de vida.

Con respecto a las circunstancias económicas, según Newman et al. (2008)<sup>26</sup>, estos están representados por la relación entre ingresos, ahorros, activos, las condiciones de crédito y gastos necesarios para la supervivencia y gastos opcionales que va más allá de la supervivencia.

**Estilo de vida.** Según Kotler y Keller (2006)<sup>27</sup>, el estilo de vida puede ser representado por el nivel de vida de la persona expresada por actividades, intereses y opiniones. El estilo de vida representa a la persona entera, interactuando con su entorno. Ante esto, las empresas buscan conectar sus productos a un estilo de vida como una forma de llegar a un público-objetivo específico.

**Personalidad y autoimagen.** Cada individuo tiene una personalidad única y provoca diferentes estímulos en relación con la decisión de compra. Por lo tanto, las estrategias de marketing de negocios trabajan anuncios relacionados a los clientes que tienen ciertas características, tales como autonomía, confianza en sí mismo, dominio, etc...

Según Schiffman y Kanuk (2009)<sup>28</sup>, la personalidad de una persona consiste en las características individuales que la separan de los otros. Estas características representan factores que influyen en los consumidores en sus hábitos de compra y su identificación permite a las empresas a poner sus productos más eficazmente en determinados mercados.

**Factores psicológicos. Motivación.** Basado en los autores ya citados, la motivación precede la acción y prepara a una persona a actuar, representando un momento de gran tensión psicológica. Se produce, la motivación, desde la aparición de una necesidad, que estimula un factor externo o interno a la persona, llevando a esta persona para actuar, buscan reducir la tensión, eliminando la necesidad.

---

<sup>26</sup> Newman, B., Sheth, J. N., & Mittal, B. (2008). *Comportamento do cliente. Indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.

<sup>27</sup> Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.

<sup>28</sup> Schiffman, L., & Kanuk, L. (2009). *Consumer behavior*. São Paulo: Prentice-Hall.

**Percepción.** En el caso de la percepción, Solomón (2008)<sup>29</sup> afirma que representa el proceso por el cual sensaciones son seleccionadas, arregladas e interpretadas. Así, el autor considera que el estudio de la percepción depende de los incrementos que son dados a las sensaciones para que esas adquieran significado.

Mejor aún, afirma Newman et al. (2008)<sup>30</sup>, diciendo que la percepción es el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta la información que recibe.

**Aprendizaje.** El término aprendizaje significa el proceso por el cual la experiencia conduce a cambios en el conocimiento y comportamiento, de acuerdo con Engel et al. (2000)<sup>31</sup>.

**Creencias y actitudes.** Según Engel et al. (2000)<sup>32</sup>, es muy importante analizar de manera general lo que a los consumidores les gusta o les disgusta, porque va a ser esa evaluación que determinará la posición del producto entre los consumidores. Las actitudes pueden moldear el comportamiento del consumidor, juzgar la efectividad de las actividades de marketing, evaluar acciones de marketing mismo antes que sean implementadas, segmentar los mercados y elegir los segmentos-objetivo, entre otras cosas.

**Conclusión.** Observando los principales factores que influyen en el comportamiento de compra del consumidor, y teniendo en vista el foco de este análisis y todos los elementos que la componen, es correcto decir que los factores culturales y personales, en particular en sus aspectos de clase social, condición económica y estilo de vida, son los más relevantes en la búsqueda de la comprensión de la nueva clase de consumidores de Brasil, como se verá en el curso del presente estudio.

De hecho, los estímulos de marketing, aliados a nuevos estímulos económicos, impactaron en el comportamiento de compra de millones de personas en Brasil en los últimos años. No se trata solamente de tener más dinero, pero si nuevos hábitos, nuevas influencias, la necesidad de tener un nuevo estilo de vida demostrando el ascenso de la clase social.

---

<sup>29</sup> Solomón, M. (2008). *O comportamento do consumidor. Comprando, possuindo e sendo* (7ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

<sup>30</sup> Newman, B., Sheth, J. N., & Mittal, B. (2008). *Comportamento do cliente. Indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.

<sup>31</sup> ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D., & MINIARD, P. W. (2000). *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: TLC.

<sup>32</sup> ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D., & MINIARD, P. W. (2000). *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: TLC.

Por supuesto se pueden estudiar todos los factores enumerados en el curso del primer capítulo, porque cada uno en particular influye en la conducta de compra. Sin embargo, a la luz del caso, fue la mejora de la condición (por razones que aparecerán más adelante) que proporcionaron un gran cambio en la composición de las clases sociales, haciendo con que muchos brasileños creasen un nuevo estilo de vida basado en nuevas ambiciones, nuevas referencias y nuevos hábitos.

De hecho, solamente la voluntad de la gente para ganar más y gastar más dinero no sería suficiente para que estas grandes transformaciones ocurriesen. Todo este sistema de clase social es parte de un ámbito más amplio, que no puede ser controlado por cualquiera de las partes involucradas en las relaciones de consumo. Ese entorno, conocido en la literatura como macro ambiente, fue responsable por los estímulos de orden económico mencionados anteriormente.

La relevancia del tema en relación con el análisis de este caso radica en el hecho de que el consumidor recibe, del macro ambiente, varias especies de influencias tales como economía, tecnología y política legal, generando nuevas tendencias, nueva distribución de las clases sociales, nuevos patrones de consumo. Por lo tanto es importante que sean vigilados estrechamente por empresarios, en un intento de anticiparse a esos cambios y ser capaces de adaptarse, en tiempo hábil, sus estrategias de negocio, sea para aprovechar nuevas oportunidades de ganancia y crecimiento, sea para protegerse de las acciones de la competencia.

La combinación de los mencionados factores culturales y personales, y estímulos económicos ampliamente positivos, causó un fuerte impacto en la clase C. En los capítulos siguientes, entenderemos cuales fueron esos estímulos, y cómo han contribuido para este cambio en el comportamiento de compra de toda una clase social, cambiando la forma de participación del consumidor en el mercado e influyendo directamente en la elección y desarrollo de estrategias de negocio.

### El consumidor de la clase C

#### Clasificación económica de las clases

Preliminarmente, debido al contenido presentado en este caso de estudio, es necesario mencionar la comprensión de los institutos de investigación oficial brasileños cuanto a la clasificación económica de las clases sociales.

La visión del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística - IBGE - divide las clases sociales en cinco rangos de ingresos o clases sociales, basado en número de salarios mínimos. Sumado a esto, el Instituto de Investigación Económica Aplicada - IPEA, agrega que la población brasileña se divide económicamente y socialmente en las clases A, B, C, D y E.

De esta manera, teniendo en cuenta las clases existentes, con su ganancia económica mensual, individual o familiar, tenemos las siguientes clases sociales en Brasil:

Tabla 1

*La división por clases en Brasil*

Clase	Ingreso Individual	Ingreso Familiar
A1	US\$ 4.231,94	US\$ 17.362,55
A2	US\$ 2.853,79	US\$ 15.763,00
B1	US\$ 1.512,76	US\$ 6.051,04
B2	US\$ 875,07	US\$ 3.500,29
C1	US\$ 519,36	US\$ 2.077,44
C2	US\$ 315,76	US\$ 1.263,06
D	US\$ 210,85	US\$ 843,42
E	US\$ 121,60	US\$ 481,21

*Nota:* Tabla que presenta la relación entre los ingresos individuales/ familiares y su respectiva clase social.

Fuente: IBGE (s.d)<sup>33</sup>

#### Principales estímulos que impactaron en el consumidor de la clase C en Brasil

El principio del plan Real es, para Assad y Arruda (2011)<sup>34</sup>, el marco de la robustez del consumo popular y del ascenso de la clase C brasileña, ya que con la estabilización de la

<sup>33</sup> Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (s.d.). *Home Page*. Recuperado el agosto de 2013, de <http://www.ibge.gov.br>

inflación, muchos ciudadanos, antes excluidos del mercado de consumidores, pasaron a tener acceso a productos y servicios nunca antes disponibles. Eso fue hecho posible gracias al aumento de ingresos reales y especialmente a la expansión histórica de la oferta de crédito al consumidor.

Chiara (2011)<sup>35</sup> aclara que el aumento de los ingresos, la mayor fuente de empleos y la expansión del crédito, este último representado por las tarjetas de crédito y sus largos plazos y nuevos medios de pago como el carné, fortaleció aún más las relaciones comerciales que involucran a la clase C, creando una nueva sociedad de consumo capaz de traer gran impacto a estrategias empresariales.

Para Coppola (2012)<sup>36</sup>, la robustez del crecimiento económico de la clase C puede ser acreditada a incentivos gubernamentales, en particular los estímulos de orden económico, representados por los esfuerzos para viabilizar el consumo de nuevos segmentos de la población a través de la expansión del crédito, aumento de los ingresos reales y la disminución en el nivel de desempleo. A esos tres estímulos, se alían los cambios de estrategias comerciales para conquistar este "nuevo" segmento social que se ha vuelto sumamente atractivo para los negocios.

De hecho, finalmente experimentamos condiciones favorables en el mercado que, conforme los autores citados anteriormente, tienen como fundamento principal la caída de la tasa de desempleo, el aumento en los ingresos y el crecimiento de la confianza de los consumidores, factores estos que favorecieron la expansión del crédito, en particular para los nuevos clientes.

Dado todo lo anterior, para el presente análisis de caso, y en consonancia con la doctrina dominante, se abordarán los tres estímulos ambientales principales observados en la historia reciente de Brasil responsables por el meteórico ascenso de una nueva clase C, siendo ellos: caída de la tasa de desempleo, aumento de ingresos reales y la expansión de la oferta de crédito.

La combinación de estos factores juntos hizo posible que muchos consumidores elevaran su estándar de consumo y mejoraran sus niveles de vida, impactando en la distribución de clases, en particular la clase C, como se demostrará en el desarrollo de los capítulos.

---

<sup>34</sup> Assad, M. M., & Arruda, M. C. (2011). Consumidor de baixa renda. O modelo de dinâmica do processo de compra. *Anais*. Salvador: ANPAD.

<sup>35</sup> Chiara, M. d. (abril de 2012). Classe C já tem mais de um quarto do poder de consumo. *Folha de São Paulo*.

<sup>36</sup> Coppola, M. (junho de 2012). Lições da base da pirâmide. *Época Negócios*(64).

**Caída de la tasa de desempleo.** Actualmente, Brasil es el país que tiene la mayor reducción en la tasa de desempleo desde 2008, según datos del Fondo Monetario Internacional sobre los 42 países que ya han liberado números relativos al mercado laboral en 2012.

Puede observarse, de hecho, que en el año en que estalló la crisis financiera internacional, 7,9% de la población activa estaba desempleada en Brasil; en 2012, esta proporción cayó a 5,5%, lo que representa una caída del 30%.

Los números del Fondo Monetario Internacional – FMI – se referían al promedio de cada año y van sólo hasta el 2012. Sin embargo, los datos del IBGE confirman que la tendencia de caída del desempleo en Brasil se mantuvo en el primer semestre de 2013.

De hecho, la disminución en la tasa de desempleo fue un marco en Brasil en la última década. Datos de la Encuesta Nacional por Datos de Domicilio, el PNAD, llevada a cabo por el IBGE, confirman la caída del desempleo en todas las regiones brasileñas y en todos los rangos de edad.

Según el IBGE, el desempleo, en la última década, recobró fuerza desde 2005. Mismo con los efectos de la crisis económica financiera internacional, cuando la tasa aumentó 1,3 puntos porcentuales en 2009, el índice volvió a caer en 2012, causando que la tasa de desempleo alcanzada fuese el valor más bajo en los últimos diez años.

Finalmente, los datos de encuestas oficiales de llevadas a cabo por las agencias de gobierno brasileño indican que el brasileño, principalmente el residente en el sureste, es cada vez menos temeroso de perder sus puestos de trabajo. Estas personas tienen un alto nivel de satisfacción con la vida, lo que hace posible el aumento o mantenimiento de los altos niveles de consumo, que es extremadamente relevante para el análisis del caso.

**Aumento de los ingresos reales.** El ingreso familiar en Brasil ha avanzado a un ritmo mucho mayor que el del Producto bruto interno (PIB) en los últimos diez años. Según cálculos del Instituto de investigación económica aplicada, el ingreso por hogar per cápita de la población brasileña aumentó un 40,7% entre 2003 y 2011.

Según el IBGE, el ingreso aumentó proporcionalmente más en las clases menos favorecidas y, cuanto mejor posicionado el trabajador en el mercado, se desacelera el ritmo de crecimiento de ganancias.

Números más recientes, sin embargo muestran una caída en el ingreso real promedio de los trabajadores ocupados, descontados a la inflación, con caída de 3.3% entre noviembre de 2012 y abril de 2013.

La verdad es que, el aumento de ingresos reales, combinado con la estabilidad en el mercado laboral y la expansión de la oferta de crédito, dota a la clase C de una emoción única en consumir, porque el poder adquisitivo nunca ha sido tan dramáticamente percibido y sentido por estas personas.

**Expansión de la oferta de crédito.** Según lo observado por Assad y Arruda (2011)<sup>37</sup>, aspectos como el aumento de los ingresos, la caída de la tasa de desempleo, y la expansión de la oferta de crédito ejercieron papel de grandes incentivadores para la aparición de una nueva masa de consumidores. De hecho, la expansión de la oferta de crédito fue el cambio más importante de la economía brasileña en los últimos diez años.

El nuevo escenario de crédito en Brasil tuvo cambios significativos en los últimos diez años. Este nuevo marco de la expansión del crédito elevó la relación crédito / PIB de 24% en 2003 para 50% en 2012, lo que es un récord de tiempo (menos de diez años). Esta expansión fue muy importante para las familias, lo que permite y apoya la intensificación del consumo.

En la práctica, esa expansión de la oferta de crédito disponible para los consumidores permitió que más de 40 millones de personas tuviesen acceso al crédito por la primera vez en sus vidas, ingresando en una nueva clase social.

Y, si analizamos los datos de las instituciones financieras, es evidente la forma preferida de la clase C de tomar ventaja de esta oferta de expansión del crédito, ya que ella representa más del 65% de las tarjetas de crédito en uso en Brasil. Solamente en los últimos cinco años ha habido un aumento de 80% en el número de tarjetas de crédito en circulación en clase C.

La nueva clase C con sus tarjetas de crédito es uno de los principales pilares del segmento minorista brasileño y carioca. Y las compañías de concesión de crédito, sabiendo eso, hacen con que sea cada vez más fácil obtener nuevas tarjetas, y actúan junto a los minoristas para ofrecer planos de pago en cuotas sin interés cada vez más extensos. Para la clase C y sus impulsos consumistas, poco importa el valor de la compra, pero sí importa si la cuota se ajusta al bolsillo o no.

### **La nueva clase C brasileña**

**Aspectos cuantitativos.** En los últimos diez años, con el incremento de los ingresos reales, la reducción de la tasa de desempleo, y con la expansión de la oferta de crédito, el brasileño clase C absorbe más de treinta y ocho millones de personas, y se convirtió en el estrato económico más grande de la población.

---

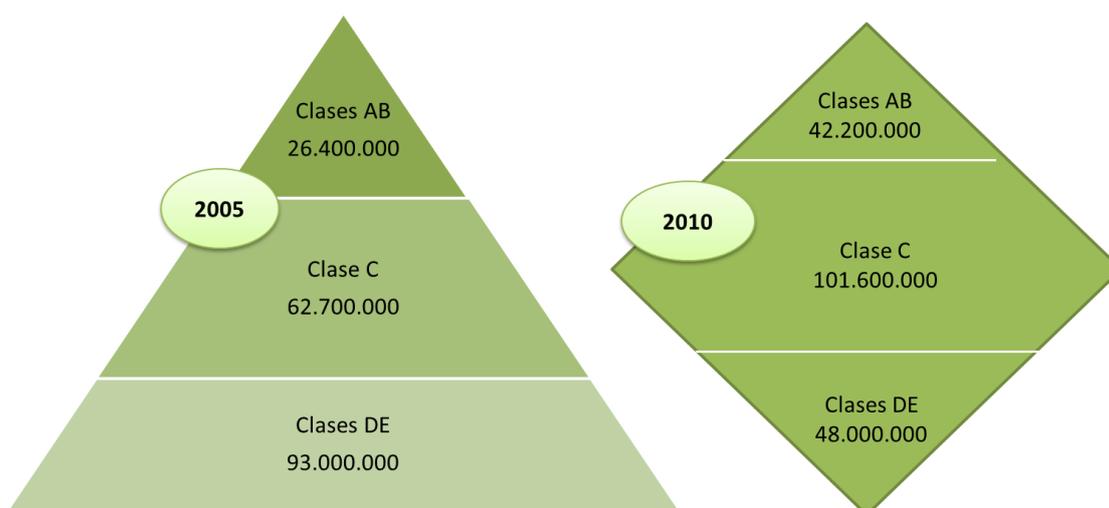
<sup>37</sup> Assad, M. M., & Arruda, M. C. (2011). Consumidor de baixa renda. O modelo de dinâmica do processo de compra. *Anais*. Salvador: ANPAD.

La mayoría de estos brasileños surgió de las clases económicamente desfavorecidas, o sea, de las clases D y E. De esta manera, podemos ver que la parte inferior de la pirámide ha cambiado profundamente. La alta migración de individuos de la clase más pobre infló a la clase C y, por otro lado, una buena parte de los antiguos miembros de esta clase C vio un gran crecimiento y prosperidad llegando a sus vidas, haciendo con que fuesen hacia la parte de arriba de la pirámide, para las clases A y B, que también experimentaron un gran crecimiento.

Vamos a ver la figura 1, que ilustra lo mencionado arriba utilizando datos del IBGE.

Figura 1:

*Nueva pirámide social*



Nota: Comparación de los datos de 2005 y 2010 a respecto de las clases sociales en Brasil.

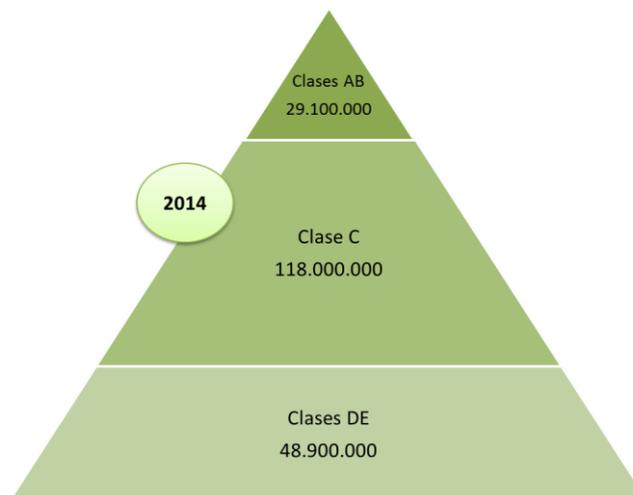
Fuente: IBGE (s.d)<sup>38</sup>

Sobre la base de la nueva pirámide social, se observa que la clase C es ahora el estrato económico más grande del país, con un equivalente de aproximadamente 53% de la población brasileña.

La Fundación Getulio Vargas divulgó, a través del uso de micro-datos proporcionado por PNAD (investigación nacional por muestra de domicilios/IBGE), la proyección de los números de las clases para el final de 2014, como se muestra en la figura 2.

<sup>38</sup> Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (s.d.). *Home Page*. Recuperado el agosto de 2013, de <http://www.ibge.gov.br>

Figura 2:  
La pirámide social en 2014



Nota: Proyección de las clases sociales brasileñas para 2014 de acuerdo con la Fundación Getulio Vargas.

Fuente: Fundação Getúlio Vargas (s.d)<sup>39</sup>

El breve análisis de la figura arriba puede mostrarnos claramente que las consecuencias del fácil acceso al crédito van a empezar a suceder, porque podemos observar un aumento de la clase C motivado, ahora, por la migración de individuos de las clases A y B.

Para este estudio de caso, la información pertinente es el continuo crecimiento de la clase C y el mantenimiento de bajas tasas de pobreza, dado que los individuos de las clases D y E permanecen en la misma cantidad.

**Aspectos comportamentales.** En resumen, la nueva clase C se compone de individuos más jóvenes, con mayor nivel de escolaridad, más exigentes al consumir y decidir dónde destinar su dinero, e insertados en el mercado laboral formal.

La gran diferencia en el comportamiento de la clase C ocurrió principalmente en cuanto a sus deseos. Antes, si el punto culminante era la búsqueda de ser más glamorosos, ahora los consumidores emergentes saben lo que quieren. En el pasado reciente, el aumento de ingresos reales y otros factores económicos, hicieron con que las personas asumiesen

---

<sup>39</sup> Fundação Getúlio Vargas. (s.d.). *Home Page*. Recuperado el agosto de 2013, de <http://www.fgv.br>

estándares que no eran pertinentes a su clase social. Un fuerte ejemplo de esto son las personas que experimentaban un rápido aumento financiero y social y, para cambiar la percepción acerca de sus estados, salían de sus barrios. Hoy, el consumidor de la nueva clase C prefiere mantenerse en sus barrios, ya que ahora piensa ser más importante recordar sus raíces y sus referencias. El dinero ahorrado en un posible cambio de domicilio invariablemente llegará a las manos de los vendedores minoristas.

Ese nuevo perfil y esta nueva forma de comprar observadas en la nueva clase C hacen con que sus miembros sean llamados de "más por menos". Son personas cada vez más exigentes con lo que eligen, pero son conscientes cuando se trata de gasto. Esta conciencia, junto con la demanda acumulada que todavía existe, hacen con que los minoristas tengan que pensar cuidadosamente en sus estrategias y posicionamiento del producto, porque el nuevo consumidor de esta clase consume, y aun va a consumir mucho más, pero también buscará más información, negociará más, siempre en la búsqueda por la mejor oferta.

Los atributos más valorados son precio, variedad, calidad y marca. El precio porque todavía aún sigue siendo relevante, la variedad porque el consumidor emergente busca más alternativas para tomar sus decisiones, que nos llevan al tercer y cuarto atributo: tiene preocupación por la seguridad y durabilidad y, sorprendentemente, empieza a valorar marcas de predilección entre sus opciones, mucho más que puramente una relación de producto versus precio. En otras palabras, la relación entre producto versus precio, aunque importante, pierde fuerza ante la necesidad de demostrar status y éxito.

Aun entre los atributos más valorados en el proceso de elección de compra, están la variedad, porque el consumidor emergente busca más alternativas para hacer sus opciones, y la calidad, expresada a través de la preocupación con durabilidad y seguridad. Por lo tanto, los minoristas que deseen aprovechar el poder adquisitivo de esta porción de la población, necesitan reconsiderar su oferta, en particular su variedad de productos ofertados, porque la presión que hace la clase C para que sus deseos y necesidades sean atendidos es enorme.

De cualquier forma, si antes el mayor peso fue dado a la relación con el establecimiento y la oferta de crédito, hoy la principal búsqueda es por las marcas. De hecho, esencial en el proceso de elegir un producto. Así, ganan fuerza los minoristas que tienen una variedad de productos diversificado, como el Barra Shopping, por ejemplo.

Cuanto a los productos en sí, la nueva clase de consumidores es ávida por los últimos lanzamientos de informática, además de las últimas tendencias de moda. El mayor crecimiento, sin embargo, esta en el consumo de artículos para abastecimiento de oficinas, y artículos de comunicación e informática, muy conectado con el éxito profesional que tiene

esta clase C. De hecho, de cada diez computadoras vendidas en el país, seis son compradas por la clase C; de diez líneas de telefonía móvil en Brasil, seis están en manos de esta nueva clase C; de las tarjetas de crédito emitidas en Brasil, la clase C absorbe prácticamente 70% del número total, aprovechando el crédito para ir de compras.

Otros datos importantes sobre el cambio comportamental de la nueva clase C, ahora más representativa y numérica, y que fueron observados por el Barra Shopping en su reformulación estratégica, como podremos ver más adelante, son: solamente 41% de los consumidores de la clase C van de compras en coche, mientras que 82% de los consumidores de clases A y B utilizan el coche para ir a las compras; 65% de los consumidores de la clase D y E hacen compras a pie; la mayoría de los consumidores de clase C deja las compras para el principio del mes; la clase C concentra el mayor número de parejas con niños pequeños, y estos siempre acompañan a sus padres en visitas a los puntos de venta.

Además de la nueva clase C ser una fuente de ingresos en expansión, la región sureste del país, donde se encuentra la ciudad de Rio de Janeiro, concentra el mayor porcentaje de gasto, con representación de aproximadamente 51%. El Barra Shopping, siempre a la vanguardia, no podría dejar de traducir toda la información en acciones concretas, como podremos ver más adelante.

### **Conclusión**

La incorporación de clase C en el mercado de consumo en Brasil no es novedad, y las marcas no deben enfrentar estos consumidores como si ellos fuesen una masa uniforme. La economía del país, estable de los últimos diez años, permitió la estabilidad de la nueva clase media. Si antes era considerada solamente como un comprador potencial, ahora es una clase influyente, y el mercado debe abrir los ojos para apuntar sus acciones y estrategias.

De hecho, la clase C ya no es sólo un segmento del mercado y se convirtió en un gran mercado de consumo de verdad. Son más de R\$ 450 billones consumidos anualmente solamente por esta clase de consumidores. Es la parte más grande del mercado brasileño. Los brasileños de la clase C ya no desempeñan un simple rol de apoyo, pero si están ocupando un lugar cada vez más importante en la economía del país.

La nueva clase C, sea por su enorme representatividad cuantitativa, sea por la intensidad con que gasta su dinero, se convirtió en una rica fuente de ganancias, lo que dio nuevo impulso a la economía, estimulando el surgimiento de nuevos negocios, creando nuevos empleos y llevando a Brasil cada vez más cerca de tornarse una verdadera economía de mercado.

La comunidad empresarial concluyó que no hay cómo pensar en el desarrollo de estrategias empresariales sin considerar a la clase C. Si ella, actualmente, ya es bastante grande y representativa, las proyecciones muestran que esta clase va a seguir creciendo. De esta manera, si comprender y satisfacer esta clase social anteriormente era considerado una ventaja competitiva, hoy es una cuestión de supervivencia y éxito en el mercado.

El Barra Shopping, como gran minorista regional y nacional, no cerró sus ojos a esta nueva división de consumo y esta nueva fuente de riqueza (y tampoco podría, bajo el riesgo de quedarse atrás). Basado en el comportamiento del consumidor de la nueva clase C, no sólo Barra Shopping, sino también los dueños de negocios y empresarios en todo el país, repensaron y repositionaron sus negocios, realizando adaptaciones de variedad, reformas, ampliaciones, nuevas formas de comunicación, todo para atraer y retener a los consumidores ávidos de la clase media.

De hecho, empresas de diferentes tamaños y segmentos de actuación están revisando sus acciones y estrategias para no perder competitividad y, sobre todo, dinero.

Un caso ampliamente estudiado en los cursos de MBA en Brasil, demuestra una empresa sucumbiendo a esta nueva clase social. Es el caso de la compañía brasileña TAM líneas aéreas, que hace dos años que adoptó una estrategia de reposicionamiento de valor y de marca para poder abordar este público de la clase C. En 2010 fue lanzado la campaña "Usted va, y va con TAM". Esta campaña previó inversiones en nuevos puntos de venta, tales como las estaciones del subte, porque investigaciones indicaron que este era el medio de transporte diario más ampliamente utilizado por el empleado de la clase C. En 2012, TAM unió un nuevo concepto, incluso dentro de la adecuación de sus estrategias de crecimiento frente a la expansión de la clase C, el "diálogo", que ofrece videos con testimonios de nuevos clientes que jamás habían volado en un avión. Junto a eso, se crearon nuevos puntos de venta dentro de Casas Bahia, gigante tienda minorista en todo Brasil. ¿Y quién es el que más frecuenta este tipo de tienda, que vende aparatos domésticos? Entonces...

También fue creada una cartilla ilustrada llamada "Mi primer viaje", que tiene el lenguaje didáctico y común a los consumidores emergentes de la clase de C.

La inversión no fue en vano. Desde la fecha de la creación de estos nuevos puntos de venta, apoyado por la campaña de "diálogo", estos canales alternativos ya mostraron un crecimiento de 60% en las ventas.

Como podemos ver en ese estudio, la clase C, por todas las razones mencionadas anteriormente, también llevó al Barra Shopping a repensar profundamente su papel en el mercado de consumo, a implementar, así como TAM, notorios cambios físicos, estratégicos y

conceptuales en la búsqueda para atraer y retener más y más consumidores de la clase C, así como continuar sirviendo a los consumidores de las clases A y B sin pérdida de calidad.

Barra Shopping sabe que "quien quiere agradar a todos termina no agradando a nadie", y su estrategia de crecimiento y expansión reflejan exactamente esto: la preocupación para atender a las clases A, B y C de forma totalmente segmentada. No hay más espacio para homogeneizar la asistencia de clases, bajo el riesgo de no ser tan exitosa.

### **Análisis sectorial del mercado de *malls***

#### **El mercado de *malls***

Responsable por 19% del mercado minorista nacional y 2,7% del PIB, el sector no para de crecer, mostrando un buen desempeño en las ventas. Reflejo de este buen desempeño, el año 2012 fue marcado por la inauguración de nuevos emprendimientos, que representan número récord en el sector, considerados los últimos trece años.

Las tasas de crecimiento anual del segmento de *malls* en Brasil y en Río de Janeiro superan la marca de 20% en relación al año anterior, según datos de la Asociación Brasileña de *Malls*. El destaque es para la región sureste, líder absoluta en inauguraciones, con dieciséis nuevos emprendimientos.

Si tomamos como ejemplo solamente Rio de Janeiro, la ciudad foco de este trabajo, actualmente tiene un número significativo de *malls*, con destaque para el Barra Shopping, el recién inaugurado Village Mall, Norte Shopping, Rio Design Barra, Rio Design Leblon, Rio Sul, Shopping Leblon, Nova America, Fashion Mall y Via Parque. Estos proyectos representan algunos de los mayores centros minoristas en la ciudad y disputan la preferencia y cariño del público de diferentes clases sociales.

De hecho, si en 2004 el volumen de ventas del sector fue cerca de R\$ 48 billones, los números de 2012 cerraron cerca de los \$ 120 billones. En 2013 se espera que el mercado de *malls* siga presentando números favorables, en gran parte debido al buen momento de la economía brasileña. Hasta 2016, deben entrar en operación, en Brasil, 157 nuevos *malls*, elevando el número de participantes para 985 unidades, según datos proporcionados por la Asociación Brasileña de Comerciantes de *Malls*.

El excelente desempeño y la alta tasa de crecimiento, tanto en ventas como en aberturas de nuevas operaciones, pueden ser explicadas por el bajo nivel de desempleo, el aumento de los salarios y el mantenimiento de la disponibilidad de oferta de crédito, que juntamente con la reducción en el impuesto sobre productos industrializados (IPI) fueron los principales factores para el buen desempeño del sector, que sigue en niveles significativos. Sin embargo, sería un error creer que el crecimiento en el número de *malls* ocurrió solamente por el aumento del poder adquisitivo de la población. Estos resultados son también reflexiones de acciones como las inversiones del grupo internacional en el mercado interno, IPO en la bolsa y la excelente gestión de sus directores.

Otro importante factor de crecimiento del sector de *malls* es la gran demanda de tiendas franquiciadas por nuevas tiendas, de acuerdo con su estrategia de desarrollo de negocios. La relación es positiva para ambas partes, porque si por un lado las franquicias

tienen una estructura completa para mostrar sus productos y sus marcas con el fin de ampliar su red, por otro los centros comerciales tienen la oportunidad de aumentar su variedad con marcas expresivas. Los estudios indican que en los próximos cinco años, franquicias representarán aproximadamente 72% de las tiendas de los *malls*.

Sean cual fueren los factores, el mercado de *malls*, carioca y brasileño, está en auge, superando los índices económicos o proyecciones menos optimistas. Y la tendencia es que siga en ese camino.

### **Conclusión**

El segmento de *malls* en Brasil crece visiblemente. Los números no mienten. Pero, los números ofrecen un frío análisis de la situación.

El escenario es favorable para el crecimiento del segmento. Sin embargo, si por un lado, la demanda crece, por otro crece también la competencia por el dinero de los consumidores con la llegada de nuevos competidores y la consolidación de los existentes. Por esta razón que cada vez más es necesario que los *shopping centers* desarrollen estrategias específicas para su público de interés, para que, con esto, intente sobresalir en el competitivo segmento, generando valor para sus clientes y accionistas.

Bajo el aspecto del consumidor de la nueva clase C, éste cada vez busca más entornos que proporcionen seguridad, comodidad y una múltiple variedad de tiendas, así como otros servicios. En otras palabras, los *malls* caben como un guante en los gustos de la clase media. Este tipo de consumidor transforma el ir al mall en un paseo familiar, con duración de un día entero, con gastos no solamente en la adquisición de bienes materiales, sino también en recreación, diversión y comida.

Los nuevos participantes en el segmento ya lo entendieron, y los nuevos *shopping centers* nacen con la mentalidad correcta y direccionada para atraer a esos consumidores. La variedad, el diseño de las tiendas, los servicios, todo está ahí por un motivo: el dinero de la clase C. Dejando los pronósticos y cifras de lado, lo que más es oído entre los representantes del sector es el deseo de "mejorar la experiencia de compra" para asegurar que los clientes de la clase media permanezcan fieles y, preferiblemente, gasten más en cada visita a los *malls*.

Los que ya están trabajando en el segmento, habrán de decidir si adaptarán sus operaciones a los nuevos tiempos. En el caso que decidan por no adaptarse a los nuevos consumidores de clase media, las consecuencias podrán ser profundas, ya que son, estos, los mayores consumidores del sector minorista nacional.

## Barra Shopping

### Análisis del ambiente interno

**Historial.** Inaugurado el 27 de octubre de 1981, el Barra Shopping nació con la vocación de ser grande en todos los sentidos - tamaño y calidad. Pionera en el barrio de Barra da Tijuca, en Río de Janeiro, la empresa fue un marco en el desarrollo del barrio, convirtiéndose en el principal contribuyente para hacer de la región uno de los principales centros minoristas.

En un lugar aún carente de infraestructura, Barra Shopping hizo historia en las áreas de diversión y comida. A lo largo de sus casi treinta y dos años, el *mall* tuvo seis expansiones, aumentando su número de tiendas que originalmente era de cien, a más de seiscientas.

Actualmente es considerado uno de los más grandes centros de compra, servicios y diversión de América Latina. Son parte del conglomerado, el Barra Shopping centro médico (con treinta especialidades y los principales profesionales de la ciudad) y el *Business Center Barra Shopping*, con once edificios comerciales, y que está conectado al complejo por una pasarela de aproximadamente doscientos y diez metros de largo. Administrado por Multiplan, el Barra Shopping tiene uno de los mayores flujos de personas de América Latina cuando se trata de centros comerciales.

**Etapas de desarrollo.** Cuando fue lanzado, el Barra Shopping tenía cien tiendas, siendo cuatro tiendas principales, así como diez mil metros cuadrados de área de diversión, incluyendo tres cines, pista de patinaje sobre hielo, juegos electrónicos, parque de atracciones, patio de comidas con restaurantes, cafés y confiterías, avenidas internas con doce metros de ancho, jardines de Burle Marx y estacionamiento para tres mil vehículos. Al momento de ser inaugurado, ya generaba más de tres mil quinientos empleos directos, e introdujo una nueva forma de hacer compras, contribuyendo para la comodidad y el bienestar de la población que vivía en Barra da Tijuca, que en los años ochenta eran cerca de solamente cincuenta mil personas.

La construcción del Barra Shopping se dividió inicialmente en dos etapas. La primera para cuarenta mil metros cuadrados de zona comercial. Y la segunda etapa sería inaugurada cuando estuviesen terminadas las obras de la avenida Via Parque, lo que ocurrió en 1982. La primera sucursal de las Lojas Americanas dentro de un *mall* de la ciudad estaba en Barra Shopping. La C&A llevó para el Barra Shopping el auto servicio -sistema utilizado hasta hoy – en el cual el cliente elige la ropa que está en percheros, las prueba y las lleva hasta el cajero. También fue la primera vez que Sears trabajó al lado de sus principales competidores: Mesbla, C&A y Lojas Americanas.

Actualmente, Barra Shopping pasó por un profundo proceso de revitalización, incluyendo reformas de equipamiento interno, techo y piso. Las barandillas se modernizaron, por medio de paneles de cristal y zócalos dorados. Los pasillos tienen salones con muebles nuevos y paisajismo.

En su área externa fueron construidas bulevares en las calles de estacionamiento para proporcionar más comodidad a los clientes que estacionaban sus autos lejos de las entradas del centro comercial.

Según Jussara Nova Raris, actual Superintendente del Barra Shopping, los cambios contemplan los modernos principios arquitectónicos claves utilizados en el segmento minorista. Tragaluces fueron instalados en el techo, permitiendo que la luz natural entre, tornando el ambiente más agradable. Los baños fueron modernizados ampliamente, con la instalación de cabinas para niños y la provisión de exclusivas encimeras y espejos para maquillaje femenino. También fue inaugurado el Barra Kids, zona de recreación infantil con unos doscientos metros cuadrados de variados atractivos que puede absorber unos sesenta niños hasta la edad de ocho años al mismo tiempo.

**Productos y servicios.** El complejo Barra Shopping tiene más de seiscientos cincuenta tiendas que operan en los sectores de alimentos, artículos diversos, artículos de hogar, conveniencia, diversión y ropa de hombres, mujeres y niños.

En cuanto a los servicios ofrecidos a sus clientes, los mismos son definidos según el resultado de constantes encuestas realizadas con los consumidores frecuentadores del Barra Shopping, tomando en consideración la opinión de los *light users* y de los *heavy users*.

Con el aumento de consumidores de la clase C, los emprendedores de Barra Shopping implementaron una nueva gama de servicios al consumidor. Todos esos nuevos servicios fueron pensados para atender a esos nuevos frecuentadores, y fueron elegidos en base a encuestas de satisfacción realizadas sobre una base trimestral, sobre el comportamiento de compra de ellos, y sus predilecciones y hábitos, siempre con el fin de lograr altos niveles de satisfacción de esta audiencia,.

El servicio llamado de “Shopping Moça”, o “Shopping Chica” en español, consiste en mujeres uniformizadas esparcidas por todo los pasillos del Barra Shopping. Como son muchos los nuevos consumidores que no conocen el *mall*, esas profesionales tienen la tarea de ayudar a todos los que necesiten información, sea un consumidor, sea un dueño de tienda. También ayudan a esos consumidores con sus compras y son entrenadas para ayudar a portadores de necesidades especiales.

Considerando que los consumidores de clase C, en su mayoría, son parejas con hijos, el Barra Shopping recientemente implementó un servicio llamado “Familia Barra Shopping”. Ese servicio consiste en espacios destinados exclusivamente para la familia, con baños para adultos y niños, coches de niños gratis, *lounge* para descanso, comidas especiales para niños. En verdad, el objetivo es hacer todo lo posible para que las personas se queden más tiempo en el *mall*. Y están teniendo éxito.

Aun para atraer al público de la clase C, el Barra Shopping compró ocho micro-ómnibus para hacer la conexión con las principales paradas de autobús localizadas por todo el barrio. Y, como no podría dejar de ser, sin cargo.

Otro cambio que fue hecho para agradar a la clase C es la liberación de la clave de la Internet inalámbrica. Como la clase C es la mayor compradora de *smartphones*, pero no siempre tienen dinero para hacer un plan de datos que les posibilite surfear en la web, el acceso *wi-fi* hace con que muchas personas vayan hasta el Barra Shopping para usar la internet gratis. Y, cuando se quedan mucho tiempo en el *mall*, aumentan las chances de que compren algún producto.

En verdad, otros grandes cambios ocurrieron en los últimos dos años, siempre buscando satisfacer las necesidades y demandas de la gran masa de consumidores de la clase C que pasó a frecuentar los pasillos del Barra Shopping. Por ejemplo, los empresarios mejoraron la parte interna y los carteles externos, repensaron todo el estacionamiento, ampliaron la variedad en las áreas de mayor demanda de la clase C, aumentaron el número de opciones gastronómicas y desarrollaron una nueva comunicación utilizando un nuevo lenguaje que habla el "idioma de la clase media".

**Mercado-objetivo.** El área primaria del Barra Shopping está en amplio desarrollo, a pesar del boom inmobiliario en el barrio ya haber sucedido hace aproximadamente tres años. De hecho, los últimos cinco años fueron de grandes lanzamientos comerciales y residenciales. La gran noticia fue la Ciudad de la Música, una polémica inversión pública en un complejo con la sala más grande para orquestas sinfónicas y óperas de América Latina y el mayor y más lujoso proyecto inmobiliario de la ciudad, un condominio de departamentos llamado Península, situado a solamente quinientos metros del centro comercial.

Un facilitador para la generación de flujo en el Barra Shopping es la diversidad de accesos. Atrae a gente de todas las partes de la ciudad, llegando al *mall* por diversas vías. Un contrapunto es que toda esa facilidad de acceso hace con que el público sea una gran mezcla de clases sociales, que comparten el mismo espacio. No siempre se obtienen buenos resultados.

De hecho, con la apertura de algunas de esas vías, aliada a los estímulos vistos que afectaron al consumidor de la clase C, lo que se vio fue una invasión de un público que hasta entonces no tenía costumbre de frecuentar el mall. Si por un lado la nueva fuente de ingresos es siempre bienvenida, por otro la llegada masiva de este público (especialmente los nuevos miembros de la clase C y D) ahuyentando otra fuente importante de ingresos: el público de las clases A y B, que prefirió emigrar para otros *malls*, como el Rio Design Barra o el Fashion Mall, ambos localizados en la zona primaria del Barra Shopping, y que tienen un posicionamiento claro y definido para agradar a la gente de mayor poder adquisitivo, con menos operaciones atractivas para el público de clase media.

Con los cambios del paisaje y la migración de las clases, el perfil del consumidor actual de Barra Shopping sufrió considerables cambios, siendo compuesto por un 14% de la clase A, 23% de la clase B y 63% de la clase C. Tiempos atrás, el público A y B respondía por más del 55% de la participación en el resultado del emprendimiento.

**Market-share.** Según la (Asociación Brasileña de *Malls*, existen, actualmente, en la ciudad del Rio de Janeiro, cuarenta y tres emprendimientos registrados. El mercado tiene fuertes participantes, que compiten con el Barra Shopping por la preferencia del consumidor.

Los principales cambios observados en el Barra Shopping con la llegada de nuevos competidores van más allá de un pequeño cambio en el flujo de personas, que bajó de 42 millones de personas al año para unas 39 millones. El principal cambio se encuentra exactamente en la forma que este número se compone. Como visto anteriormente, el Barra Shopping viene perdiendo participación en relación a los consumidores de las clases A y B, pero viene ganando nuevos clientes consumidores representantes de la clase C.

Los principales competidores del Barra Shopping en la competencia por una porción mayor de la pizza son el Rio Design Barra, debido a su proximidad y posicionamiento, el Norte Shopping, por su variada mezcla de tiendas, el Shopping Leblon, por su ubicación y el Rio Sul, por su tradición.

El Rio Design Barra fue construido en el año 2000 por el grupo Servenco, y desde 2004 es administrado por el grupo Ancar. Son casi 200 tiendas, 35 restaurantes y 3 cines en una superficie construida de 45.000 m<sup>2</sup>. Después de su inauguración, el Barra Shopping vio la presencia de la clase A disminuir dramáticamente en sus corredores.

El Norte Shopping fue uno de los primeros grandes complejos comerciales que abrió sus puertas en la zona norte de Río de Janeiro en 1986. Hoy, es considerado uno de los mayores *malls* de Brasil, con cuatrocientas cincuenta tiendas, una variedad distribuida por un

área construida de 200.528 m<sup>2</sup>. Es administrado por BRMALLS y tiene como diferencial un área de recreación enorme, llamada Patio Norte Shopping.

El *mall* “Shopping Leblon” fue inaugurado en 2006, en el barrio de Leblon y es administrado por el grupo Alliance. Tiene unas doscientas tiendas, cuatro cines, el primer centro cultural de Brasil dentro de *malls*, con dos clubes de cine, biblioteca, auditorios y talleres de artes visuales y música.

Rio Sul, por su vez, fue el primer *mall* que fue construido en Río de Janeiro, en 1980. El complejo cuenta con una variedad de tiendas repartidas en seis plantas, tiendas de decoración, tres patios de comidas, espacio para eventos, restaurantes y gimnasios. Recientemente, experimentó un renacimiento importante. Es el principal destino de los turistas extranjeros.

El sector de *malls* tiene varios participantes con foco en las más diversas clases sociales. Sin embargo, todos los competidores están monitoreando los cambios sociales que están ocurriendo y adecuando sus operaciones, tanto para ganar nuevos clientes, como para mantener los clientes actuales. El ganador será el que mejor consiga satisfacer las nuevas demandas del mercado de consumo, sin olvidarse de los clientes actuales

### **Los reflejos de la nueva clase C en la estrategia empresarial del Barra Shopping**

Un crecimiento tan grande de la participación de una clase social en una sociedad, como ocurrió con la clase C en Brasil, no podría ser ignorado en el desarrollo de las estrategias de los minoristas. Bueno, con los nuevos clientes surgen nuevos comportamientos, nuevas demandas y nuevos deseos. El gran desafío está en decidir hasta donde ir para atender a esos nuevos consumidores. ¿Qué cambios deben ser hechos para adaptar un negocio ya existente, especialmente si ya es considerado un negocio exitoso? ¿Vale la pena cambiar para satisfacer más eficazmente a esta clase media con calidad? ¿Simples cambios estéticos resolverían la situación? ¿Y los clientes de otras clases? ¿Migrarán para los competidores caso crean que están siendo olvidados o descuidados? Veamos, entonces, cuáles fueron las decisiones estratégicas tomadas por el Barra Shopping delante de la nueva realidad social.

**Diagnóstico de la situación actual: la necesidad de adecuación.** Barra Shopping es, comprobadamente, un emprendimiento multiclases. Sin embargo, como fue demostrado a lo largo de este estudio, la composición de la participación de las clases cuenta con un fuerte aumento y consecuente predominio de la presencia de la clase C. El aumento condujo a una disminución en la presencia de las clases A y B en el centro comercial.

Así, el Barra Shopping se encontró recientemente ante un callejón sin salida: Si por un lado necesitaba intensificar los cambios para satisfacer plenamente a la clase C, ganando más

y más clientes, porque esta clase era indispensable a los ojos de los empresarios, también era necesario planificar acciones que rescatasen al público importante y lucrativo de las clases A y B. ¿Cómo hacerlo, cuando se trata de dos públicos de hábitos, gustos y comportamientos de consumo notoriamente distintos? El riesgo de no agradar a una de las clases es enorme, y las pérdidas serían extremadamente influyentes en el resultado financiero.

El movimiento de la competencia, con las reformas, ampliaciones, campañas innovadoras, reposicionamiento de variedad, entre otros, solamente mostró la latente necesidad del Barra Shopping adecuarse, bajo el riesgo de ser dejado atrás no solamente por la competencia, sino también por los consumidores de las clases A, B y C, cada vez más exigiendo soluciones orientadas para su clase social.

Un punto era de común acuerdo para todos: no podría persistir la estrategia de intentar satisfacer y complacer a todos. Era necesario mostrar al mercado que el *mall* estaba consciente de los cambios sociales de los últimos años. Y la solución dada sorprendió a todos.

**La respuesta estratégica.** Uno de los grandes diferenciales del Barra Shopping en relación a la competencia es su capacidad de inversión. El grupo que lo controla, Multiplan, tiene recursos de diversos fondos, nacionales y extranjeros. Así, la necesidad de adaptación estratégica presentada por el Barra Shopping, por las razones expuestas anteriormente, podría ser hecha de las formas más diversas, ya que dinero, aparentemente, no sería un problema. Y así fue hecho.

La forma elegida fue la inauguración de una operación que se encuentra al lado del Barra Shopping, centrado en los consumidores de clases A y B. ¿Pero si el gran foco de los emprendedores era el dinero de la clase C, por qué invertir en el desarrollo de un *mall* de lujo, centrado en las clases más privilegiadas? La respuesta es simple. Regalándoles a las clases A y B un lugar único y exclusivo, el Barra Shopping podría redirigir su enfoque totalmente a la atención de la clase media, sin correr el riesgo de disgustar a los más ricos, que tendrían un lugar nuevo y único para disfrutar. Fue una victoria para los dos lados de la moneda.

De esta manera, se inauguró en diciembre de 2012, en terreno adjunto al Barra Shopping, un *mall* de alto lujo, cuya inversión estimada fue de más de R\$ 680 millones. El Village Mall.

El Village Mall nació con el objetivo de retirar a los frequentadores de las clases A y B del Barra Shopping, permitiendo que los empresarios manejasen la variedad y otras cosas que hiciesen con que la clase media sea mejor atendida. Por otro lado, el grupo de empresarios aumentaría la satisfacción del cliente y la frecuencia de visita de los más ricos, que no se sentirían más intimidados al frecuentar los tradicionales pasillos de compras, lleno

de nuevos consumidores, puesto que tendrían un centro comercial de lujo a pocos metros del tradicional Barra Shopping.

Aunque recientemente inaugurado, ya se pueden observar los beneficios de la llegada del Village Mall. Encuestas recientes demuestran una disminución en la frecuencia de las visitas de los consumidores de las clases A y B al Barra Shopping, en contrapunto al principio de la operación del Village Mall. Otro hecho interesante observado, es el aumento de tiempo transcurrido dentro del *mall* el promedio de gastos por consumidor de la clase C en el Barra Shopping.

Aunque son miembros de una misma familia y tienen una marca similar, los detalles que separan los mundos de Barra Shopping y el Village Mall marcan la diferencia. Ahora, cada clase tiene su espacio, lo que hace que todos se sientan más felices y por sobre todo, gasten más.

**Village Mall.** El Village Mall, un *mall* de carácter único y exclusivo, con un enfoque en moda, comida y cultura, con un diseño arquitectónico único, que privilegia las áreas externas y la vista de los alrededores. El *mall* fue construido en una de las últimas tierras disponibles de la Avenida das Américas, dentro del complejo Barra Shopping, junto al Centro Empresarial Barra Shopping.

Con foco en las clases A y B, el Village Mall tiene un teatro con capacidad para 1.060 personas con asientos idénticos a los del Carnegie Hall, la famosa casa de espectáculos de Nueva York. Cuenta, aun, con cuatro cines de alta tecnología, 1500 m<sup>2</sup> de área para eventos, además de restaurantes en la terraza con vistas para la Laguna de Tijuca.

Sus 125 tiendas representan la última palabra en tecnología y moda. La mayoría de las grandes marcas globales apostaron en la idea y abrieron sus puertas dentro del Village Mall. El centro comercial cuenta con tiendas de Gucci, Louis Vuitton, Hugo Boss, Ermenegildo Zegna, Burberry, Cartier, Tiffany & Co, Miu Miu, Prada, Anne Fontaine, Emporio Armani, Kate Spade New York, Sephora, Carolina Herrera, Michael Kors, Apple, Diesel, entre otros.

A pesar de ser de la misma familia de Barra Shopping y estar dentro del mismo complejo, el Village Mall tiene una arquitectura interna diferente. El diseño arquitectónico del *mall*, firmado por el arquitecto Antonio Paulo Cordeiro, se centra en la vista y la integración con el paisaje y ha recibido el VIII Grand Prix de Arquitectura Corporativa como mejor proyecto comercial de América Latina. Todo ha sido pensado para complacer por completo a los gustos de los clientes habituales de las clases A y B, mientras que el Barra Shopping pasa a estar preocupado principalmente con la clase C. Pero, si alguno de estos consumidores

quisiese ver lo que está ocurriendo en el "otro lado", todo lo que tiene que hacer es usar uno de los lujosos micro-autobús que conectan los dos *malls* en intervalos de dos en dos minutos.

Mostrando su compromiso con el público objetivo, inclusive el horario de operación es diferenciado, pensado para satisfacer las costumbres y manías de los más ricos. Sus puertas se abren de lunes a sábado, de 11:00h hasta las 23:00h, y domingo de 13:00h a 21:00h.

El Village Mall ya tuvo ventas de \$ 30 millones sólo en el mes de su inauguración, impulsado por su originalidad y, entre otras cosas, por las campañas de publicidad, muy enfocadas y dirigidas para el público objetivo. Para esta primera etapa, fue contratada la actriz australiana Nicole Kidman, ya que encuestas hechas la indicaron como una figura elegante y refinada, identificada con el público objetivo.

### **Conclusión**

El Barra Shopping necesitaba resolver su estrategia de foco multiclasses, porque la misma ya no estaba generando altos niveles de satisfacción. El gran aumento en el flujo de consumidores de clase media inhibía a los frequentadores de las clases A y B, que llegaron a pasar a privilegiar a la competencia, aunque que para eso tuviesen que frecuentar un *mall* con una variedad no tan completa. Lo que los clientes querían era sentirse exclusivos y únicos, lo que ya no era posible para el enorme Barra Shopping. Además, la clase C exigía por cambios en la variedad que, en caso de ser atendidas, eliminarían para siempre a las clases A y B.

En ese escenario de crecimiento de la nueva clase C y sus altas tasas de consumo, la carencia de las clases A y B por un mall centrado y único, el Barra Shopping buscó la mejor solución para tratar de aprovechar lo mejor de los dos lados de la misma moneda. Y, al parecer, logró éxito.

Los primeros resultados demuestran que los consumidores entenderán y les gustará la propuesta. En la práctica, lo que se observa, es que el consumidor de la clase C se permite pasar caminando rápidamente por los pasillos del Village Mall para sanar su curiosidad, volviendo apurado al Barra Shopping. Ya el público de las clases A y B, mismo que tenga que ir hasta el Barra Shopping para usar uno de sus muchos servicios, estaciona su coche en el Village Mall haciendo de él su punto de llegada y partida.

Solamente el futuro dirá si es económicamente factible mantener las dos operaciones distintas y tan cerca una de la otra. Considerando el posicionamiento y la aceptación de los consumidores, el Barra Shopping no podría haber usado estrategia más apropiada.

### Conclusión

La clase de bajos ingresos se tornó clase media y, esa parte de la población, que aparentemente estaba olvidada, pasó a ser el centro de las atenciones. La situación vivida por Brasil debido a la estabilidad económica y a la extensión del crédito, hizo con que miles de personas entrasen en el mercado de consumo. Lo que sucede, sin embargo, no es exactamente una simple movilidad social, sino una movilidad en términos de poder adquisitivo y consumo, una vez que el aspecto cultural de este segmento, sus actitudes, creencias y valores, no experimentaron grandes cambios.

Como resultado de veinte años de estabilidad monetaria y la disciplina económica del plan Real, 35 millones de personas se incorporaron al mercado de consumo y trabajo, transformando la pirámide social en un diamante.

Esa "nueva geometría" trajo impactos sociales en el proceso de definir las estrategias de negocios de empresarios de negocios de diferentes tamaños y sectores. El mercado de *malls* brasileño, en particular el de Rio de Janeiro, fue uno de esos segmentos que se dieron cuenta que no deberían simplemente ignorar las nuevas tendencias del consumidor si quisiese mantener los altos niveles de facturación.

En el transcurso de este trabajo, principalmente en las encuestas y visitas hechas a las instalaciones de BarraShopping y Village Mall, lo que se puede observar es que el desafío es mayor de lo que los empresarios habían pensado. El ser humano es una criatura de hábito, muy resistente a cualquier tipo de cambio en sus vidas. El pueblo de Rio de Janeiro, a su vez, es un ejemplo claro y fuerte de eso. Cambiar sus hábitos es tarea muy difícil, y las herramientas para intentar hacerlo deben ser pensadas, desarrolladas y reprogramadas constantemente.

La clase A, todavía, tiene mucho dinero para gastar, prueba de eso es el enorme crecimiento observado por el mercado de lujo del Río de Janeiro. Tal vez los empresarios de Barra Shopping y Village Mall, para tratar de conquistar aún más a la clase C y ganar nuevamente la clase A, terminaron accionando sobre lo que veían pero acertando en lo que no habían visto. Si el objetivo inicial era con foco en la clase C y sus hábitos de consumo, la llegada de la Village Mall trajo novedades al mercado de las marcas mundialmente famosas. La clase C, siendo tan atractiva como lo es, acabó por permitir, mismo sin saber, que Rio de Janeiro volviese para el mapa de las principales marcas mundiales y del segmento de alto lujo.

Por supuesto, con esa situación, gana la clase C, que tendrá en cuenta el mayor, mejor y más completo centro comercial de la ciudad y gana la clase A, que pasa a tener un espacio exclusivo y único conteniendo los mejores emprendimientos del mundo en moda, arte, decoración y entretenimiento.

Así, el objetivo de este estudio fue comprender los grandes cambios en el escenario brasileño que permitieron el crecimiento del mercado de consumo (la clase C), para después observar cómo el Barra Shopping, participante de destaque en el segmento minorista de *malls*, decidió considerar tales cambios y cuáles fueron los principales cambios estratégicos implementados por sus empresarios.

### Referencias

- Ammi, C. (2009). *Global consumer behavior*. Évry: ISTE.
- Assad, M. M., & Arruda, M. C. (2011). Consumidor de baixa renda. O modelo de dinâmica do processo de compra. *Anais*. Salvador: ANPAD.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1999). *Contemporary marketing*. Oak Brook: Dryden Press.
- Chiara, M. d. (abril de 2012). Classe C já tem mais de um quarto do poder de consumo. *Folha de São Paulo*.
- Churchill, J., Gilbert, A., & Peter, J. P. (2000). *Marketing. Criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva.
- Cobra, M. (1992). *Administração de Marketing. A análise do mercado de consumo e o comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.
- Coppola, M. (junho de 2012). Lições da base da pirâmide. *Época Negócios*(64).
- Duailibi, J. (abril de 2012). Ela empurra o crescimento. *Veja*.
- ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D., & MINIARD, P. W. (2000). *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: TLC.
- Fundação Getúlio Vargas. (s.d.). *Home Page*. Recuperado el agosto de 2013, de <http://www.fgv.br>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (s.d.). *Home Page*. Recuperado el agosto de 2013, de <http://www.ibge.gov.br>
- International Monetary Fund. (2013). *Home Page*. Recuperado el julio de 2013, de <http://www.imf.org>
- Karsaklian, E. (2010). *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.
- Neri, R. (s.d.). *De volta ao país do futuro. Projeções, crise europeia e a nova classe média*. Recuperado el agosto de 2013, de <http://www.cps.fgv.br/cps/ncm2014/>
- Newman, B., Sheth, J. N., & Mittal, B. (2008). *Comportamento do cliente. Indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.
- Prahalad, C. K. (2005). *Riqueza na base da pirâmide. Como erradicar a pobreza com lucro*. Porto Alegre: Bookman.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2009). *Consumer behavior*. São Paulo: Prentice-Hall.
- Sólomon, M. (2008). *O comportamento do consumidor. Comprando, possuindo e sendo* (7ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Underhill, P. (2009). *A magia dos shoppings*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Underhill, P. (2009). *Vamos às compras*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Usunier, J. C., & Lee, J. (2010). *Marketing across cultures*. São Paulo: Prentice-Hall.
- Vianna, D. R., & Herman, O. (2007). *O Código de Defesa do Consumidor como Fator Relevante no Comportamento do Consumidor*. Recuperado el julio de 2013, de:  
[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Codigo\\_de\\_defesa\\_do\\_Consumidor\\_como\\_fator\\_relevante\\_no\\_comportamento\\_do\\_consumidor.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Codigo_de_defesa_do_Consumidor_como_fator_relevante_no_comportamento_do_consumidor.htm)
- Volpi, A. (2007). *A história do consumo no Brasil. Do mercantilismo à era do foco no cliente*. Rio de Janeiro: Elsevier.

**ACLARACIÓN**

"Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafos de otros autores y que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgrede derechos de terceros."