

5

Avaliação e Escolha das Prioridades no Mercado-Alvo

“Um menino caminhava pela praia ao amanhecer e viu um velho que pegava estrelas do mar e as jogava de volta no mar. Ao chegar perto do homem, o menino perguntou por que ele fazia isso. O velho explicou que as estrelas do mar morreriam se fossem deixadas ao sol da manhã.

“Mas a praia tem vários quilômetros e existem milhões de estrelas do mar,” exclamou o menino. “Que diferença isso vai fazer?”

“O velho olhou para a estrela do mar que tinha na mão e, enquanto a colocava de volta ao mar, disse ao menino: ‘Para esta faz diferença’”.

—Adaptado de *The Star Thrower* de Loren Eiseley¹

A escolha das prioridades no mercado-alvo é uma tarefa difícil e até dolorosa, especialmente quando se trata da pobreza. Como no caso da estrela do mar, o que acontece com quem não for “escolhido”? Qual é a satisfação de ajudar poucas pessoas, quando tantas são deixadas para trás? Outros reconhecem que não podem ajudar a todos; quando usaram essa abordagem no passado, eles acabaram não ajudando ninguém.

A verdade é que quase todas as organizações identificam e escolhem mercados prioritários para suas ações. O que muitas vezes falta é o uso de modelos analíticos rigorosos para isso. Entendemos que essa abordagem fará com que você e outros “sintam-se melhor” e que ela é a mais adequada para que mais pessoas saiam da pobreza, o que também vai ajudá-lo a obter um maior retorno sobre o seu investimento.

Nesse ponto do planejamento, você identificou diversos grupos potenciais como foco de suas ações. A próxima tarefa é estabelecer prioridades, talvez

escolhendo apenas um ou dois para alocação de recursos a curto prazo. Este capítulo apresenta vários modelos usados para avaliar segmentos de mercado-alvo potenciais, permitindo que você estabeleça essas prioridades.

Usaremos a questão dos sem-teto para exemplificar a maioria desses modelos. Começaremos com um relato de caso da Fundação Bill & Melinda Gates que ilustra a necessidade de priorização e o sucesso dessa abordagem.

Sound Families: uma iniciativa da Fundação Bill & Melinda Gates no estado de Washington

"Moro aqui (Seattle) desde sempre e não me orgulho da fama da cidade pelo número de mães que põem seus filhos para dormir no banco traseiro do carro... Nossa cidade orgulha-se do que alguns de seus moradores fizeram. Transformamos o computador em um eletrodoméstico. Tornamos praticamente todos os livros do universo disponíveis apenas com alguns cliques. Até convencemos vocês a gastar US\$4 em uma xícara de café. Mas não conseguimos garantir abrigo para todas as famílias da nossa cidade... E essa é nossa vergonha".²

—William H. Gates, pai.

Conferência nacional sobre soluções para famílias sem-teto
7 de fevereiro de 2008

A Fundação Bill & Melinda Gates é famosa por seu trabalho em educação e em saúde global. No ano 2000 deu início a uma ação em escala muito menor para lidar com uma questão mais próxima – evitar que as crianças cresçam em carros e abrigos ou nas ruas, ajudando os pais a garantir uma moradia estável e segura e a conseguirem a autossuficiência. Este texto descreve porque a fundação priorizou o segmento dos sem-teto, as estratégias usadas para ajudar a levar esse grupo a ter um lar e os resultados obtidos.

Histórico e opções de segmento

Em uma noite qualquer nos Estados Unidos, cerca de 540 mil pessoas não têm um teto sob o qual dormir. Apenas no estado de Washington, 22.045 pessoas foram contadas como sem-teto em uma noite de janeiro de 2007. No decorrer de um ano, o número total de pessoas sem-teto no estado é estimado na casa de 40 a 50 mil ou mais.³

Com base nos sistemas de contagem utilizados por esse estado, sabemos mais sobre esse macromercado e seus microssegmentos (ver a Tabela 5.1).

TABELA 5.1 Subpopulações da população sem teto⁴

Subpopulações sem-teto	Total em abrigos	Porcentagem
Pessoas com distúrbios de uso de drogas	3.070	19,8%
Pessoas com distúrbios de doença mental	2.729	17,6%
Sobreviventes de violência doméstica	2.482	16%
Pessoas portadoras de deficiências físicas	1.359	8,8%
Veteranos	1.165	7,5%
Pessoas com coocorrência de problemas de uso de drogas e de doença mental	1.097	7,0%
Jovens sem família	431	2,8%
Idosos	243	1,6%
Pessoas com HIV/AIDS	188	1,2%
Trabalhadores agrícolas	23	0,2%
Sem-tetos crônicos	2.706	17,5%
Total	15.493	100%

Fonte: Washington State Community and Economic Development, janeiro de 2007

Muitas pessoas ficam surpresas ao saber que quase metade (46%) dos sem-teto são famílias com filhos pequenos (ver a Tabela 5.2). Embora a maioria dessas famílias, em um dado momento, esteja em abrigos de emergência ou temporários, mais de mil não estão.

TABELA 5.2 Famílias sem-teto com filhos pequenos em Washington, 2007

	Abrigadas	Desabrigadas	Total	Porcentagem
Pessoas sem-teto	7.124	4.835	11.959	54%
Pessoas em famílias sem-teto com crianças	8.827	1.259	10.086	46%
Total	15.951	6.094	22.045	100%
Famílias sem-teto com crianças	3.236	462	3.698	Não disponível

Fonte: Washington State Community and Economic Development, janeiro de 2007

Uma nova prioridade da Fundação

O tamanho da população sem-teto no estado de Washington e o fato de as famílias com filhos pequenos constituírem uma crescente subpopulação atraíram os olhares da Fundação em 2000. Outros fatores (características do segmento) confirmaram esse compromisso. Crianças que se mudam constantemente em busca de abrigo tendem a perder o ano na escola e têm de se esforçar muito para construir redes sociais confiáveis, essenciais na formação

de adultos confiantes e seguros. Os pais dessas famílias enfrentam desafios adicionais, como a dificuldade de conciliar trabalho com o cuidado dos filhos e a manutenção da família. O impacto para a sociedade é ainda maior se pensarmos no risco de que essas famílias se separem e as crianças acabem indo para adoção.

Objetivos, metas e estratégias

A fim de encontrar o melhor modo de ajudar essas famílias, a Fundação estudou os dados nacionais e conversou com parceiros locais. Dois fatos importantes foram levantados: muitas famílias no estado de Washington não conseguem moradia a preço acessível, e as famílias precisam de mais do que um teto sobre a cabeça. Elas necessitam de serviços de apoio integrados para ajudar a criar uma estabilidade real em sua vida e, principalmente, para progredir rumo à autossuficiência.

A Fundação Bill & Melinda Gates, em coordenação com parceiros do setor público da região do Estreito de Puget, estado de Washington, e do governo federal, lançou o programa Sound Families em 2000 com a ambiciosa meta de triplicar a oferta de moradias de transição com serviços de apoio para famílias sem-teto nos condados de Pierce, King e Snohomish – três dos condados mais densamente povoados no oeste de Washington. O programa Sound Families contava com US\$40 milhões da Fundação e, no decorrer dos sete anos seguintes, entidades privadas e públicas investiram mais de US\$200 milhões em fundos adicionais para lidar com a condição das famílias sem-teto. A meta era construir 1.500 unidades de moradia de transição com serviços associados, triplicando a quantidade nos três condados que formam a região do Estreito de Puget no estado de Washington. Em conformidade com a filosofia de investimento da Fundação, as verbas prioritárias foram destinadas a soluções de base ampla e de longo prazo para a situação de sem-teto das famílias, por meio de parcerias baseadas na comunidade. Coerentemente com o objetivo de autossuficiência como resultado final, essas moradias precisavam ser combinadas com serviços sociais que ajudassem as famílias sem-teto a sair dessa condição e que diminuíssem a probabilidade de voltarem a ela no futuro. Para receber a verba, os candidatos respondiam a solicitações de propostas emitidas semestralmente por vários anos.

O programa apoiava o que se conhece por moradia enriquecida por serviço, uma abordagem inovadora diante do problema dos sem-teto que combina moradias a preço acessível e serviços sociais para fazer com que as famílias sem-teto progridam em direção à autossuficiência e diminuir a probabilidade de voltarem à condição de sem-tetos no futuro. O programa deu um lar às famílias por até dois anos e serviços sociais para prepará-las a um futuro estável e autossuficiente. Esses serviços lidavam com as causas subja-

centes à condição. As famílias eram acompanhadas por um gerente de casos que as ajudava a acessar uma ampla gama de serviços planejados para suprir necessidades específicas, inclusive aconselhamento para casos de violência doméstica, tratamento em casos de dependência de álcool e outras drogas, um programa de desenvolvimento educacional geral (GED), treinamento profissional, procura de emprego e cuidados infantis.

As parcerias foram a base para o sucesso e dependeram intensamente de relacionamentos de colaboração entre construtoras de moradias – com fins lucrativos ou não –, gerentes de propriedades, prestadores de serviços e autoridades locais. As verbas foram fornecidas a organizações sem fins lucrativos como as Associações Cristãs de Moços, que trabalhavam junto a órgãos governamentais em vários níveis do governo e se apoiaram em parte em créditos fiscais estaduais; em subsídios de habitação federal e em numerosos financiamentos locais, estaduais e federais (ver a Figura 5.1).

Resultados

Em dezembro de 2007, o Northwest Institute for Children and Families da School of Social Work da Universidade de Washington fez uma avaliação do

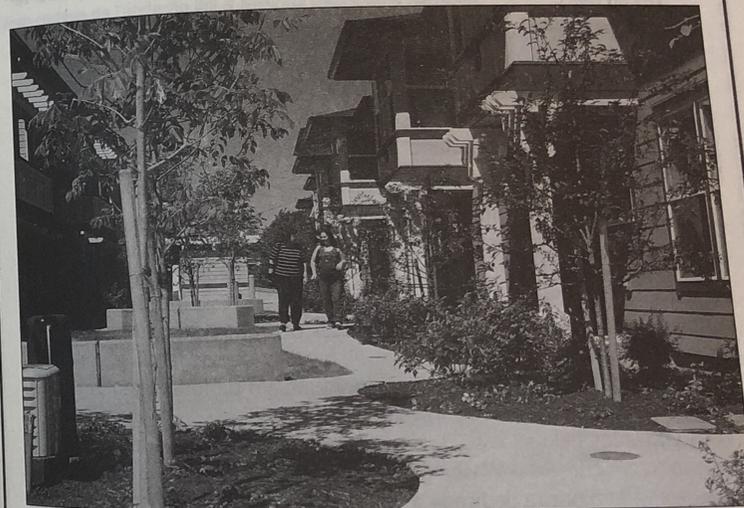


FIGURA 5.1 Cena típica em um conjunto de moradias Sound Families.

Foto cortesia da Fundação Bill & Melinda Gates/Jennifer Loomis

programa Sound Families a pedido da Fundação Bill & Melinda Gates. Ele apresentou um quadro mais próximo da vida dessas famílias durante e após o período de moradia de transição.

O relatório dizia que, até 2007, 1.445 unidades haviam sido financiadas, servindo quase 1.500 famílias e mais de 2.700 crianças, com a duração média de estada de um pouco mais de 12 meses (ver Figuras 5.2 e 5.3). A demografia das famílias foi descrita do seguinte modo:⁶

- 85% eram chefiadas por apenas um dos pais, em geral uma mãe solteira.
- Metade das famílias tinha um filho, 25% tinha duas e 25% tinha três ou mais filhos.
- A idade média dos responsáveis principais era de 31 anos e a idade média dos filhos era de 6,5 anos.
- Metade dos responsáveis eram brancos/não hispânicos; 25% eram afro-americanos e 25% eram hispânicos/latinos, índios norte-americanos, asiáticos-americanos, havaianos nativos ou multirraciais.
- 70% dos responsáveis tinham pelo menos um diploma de ensino médio ou de desenvolvimento educacional geral (GED) ao entrar no programa.
- 64% das famílias já tinham sido sem-teto antes, algumas por quatro vezes ou mais.
- 44% vinham de um abrigo de emergência e 30% de casas de parentes ou amigos.
- Diversas causas que desencadearam a condição de sem-teto foram relatadas pelos gerentes de casos. Elas incluíam falta de moradias a preços acessíveis ou um salário muito baixo, perda de renda e violência doméstica.

Ainda mais importante, em relação aos objetivos do programa, dois terços (68%) de todas as famílias que saíram das moradias de transição mudaram-se para moradias permanentes, sem restrição de tempo, depois de uma média de 12,3 meses no programa de habitação. Esse número era maior entre as famílias que concluíram com sucesso todo o programa: 89% mudaram-se para moradias permanentes. A maioria dessas famílias conseguiu manter essa moradia. Além disso, os empregos em período integral triplicaram entre a entrada e a saída do programa.⁷

Incentivados pelo sucesso da Sound Families, os legisladores do estado de Washington criaram o Washington Families Fund em 2004, uma parceria público-privada pioneira dedicada a financiamento de longo prazo para moradias a preços acessíveis e com serviços associados. Até novembro de 2008, US\$9,3 milhões foram concedidos a 28 parcerias em todo o estado, criando 389 unidades de moradia com serviços associados.



FIGURA 5.2 Uma família beneficiada pela Sound Families em sua nova casa.
Foto cortesia da Fundação Bill & Melinda Gates/Karie Hamilton



FIGURA 5.3 Outra família beneficiada pela Sound Families em sua nova casa.
Foto cortesia da Fundação Bill & Melinda Gates/Jennifer Loomis

MODELOS PARA AVALIAR SEGMENTOS

Cinco modelos potenciais para avaliar e priorizar segmentos são descritos nas seções a seguir, começando por um que utiliza um único fator de análise e progredindo para os que usam múltiplos fatores para a tomada de decisão:

- Uso de níveis de pobreza
- Uso de um modelo de triagem
- Uso do modelo de estágios de mudança
- Uso de múltiplos fatores
- Uso do mapeamento da pobreza

A conclusão do capítulo discute as considerações para escolher entre esses modelos.

Uso de níveis de pobreza

Este modelo aparentemente simplista usa apenas um critério para avaliar e depois escolher as prioridades de segmento de mercado – o nível de pobreza. Estimativas de níveis de pobreza são desenvolvidas para cada um dos micromercados identificados em um exercício de segmentação e, em seguida, usadas para consideração. Esse modelo é exemplificado hipoteticamente na Tabela 5.3 para famílias sem-teto em um estado. Esses dados seriam úteis para que uma organização como a Fundação Bill e Melinda Gates escolhesse os segmentos de mercado para iniciativas futuras. Conforme descrito no Capítulo 4, “Segmentação do mercado da pobreza”, esses dados podem ser inspiradores. É fácil imaginar diferentes abordagens e tipos de assistência para uma mãe solteira em pobreza extrema e para uma família com os dois pais e que esteja fora da pobreza, mas vulnerável a ela.

Passando para a escolha das prioridades-alvo com base nos números e no potencial de efeito a longo prazo, os gerentes de programa podem decidir que esse grande grupo de 4 mil famílias vulneráveis seria um mercado primário viável para seu foco. Esse segmento então precisaria ser analisado em busca de subgrupos únicos, resultando potencialmente em uma prioridade-alvo dentro desse grupo (como pais que não falem inglês).

Uso de um modelo de triagem

Como o nome sugere, o modelo de triagem aplica um modelo médico para avaliar os segmentos de mercado potenciais para as ações contra a pobreza, com base em três critérios:

TABELA 5.3 Distribuição hipotética de famílias e indivíduos sem-teto em um estado

	Um dos pais e filhos	Ambos os pais e filhos
Tamanho	5.000	5.000
Fora da pobreza, mas vulnerável	1.000	4.000
Pobreza relativa	20%	80%
Pobreza moderada	500	500
Pobreza extrema	10%	10%
	500	400
	10%	8%
	3.600	100
	60%	2%
	100%	100%

- O número e a porcentagem de pessoas daquele segmento que são pobres
- O número e a porcentagem de pessoas daquele segmento que têm probabilidade de escapar ao círculo vicioso da pobreza no período mais breve e com necessidade de menos recursos
- A probabilidade de que esse segmento permaneça fora da pobreza

Para exemplificar sua aplicação, vamos examinar o caso de um lixão nas Filipinas e de aldeias pesqueiras próximas. Então, discutiremos a aplicação do modelo de triagem para decidir qual segmento deveria ser prioritário para os fundos de alívio da pobreza do país.

Segmento 1: Catadores de lixo

Muitos podem não acreditar, mas ganhar a vida no lixo é uma realidade diária para milhares de pessoas que escavam uma montanha de 40 metros em um lixão nos arredores de Manila, nas Filipinas. Todos os dias, bem antes do amanhecer, centenas de moradores que vivem nas favelas próximas para os portões de Payatas, o maior lixão da cidade, cujo nome significa ironicamente “Terra Prometida”. Equipes de catadores, com faroletes na cabeça e carregando cestos de vime, vasculham cada carga de lixo novo em busca de itens que possam consertar ou reciclar para depois vender (veja Figura 5.4).



FIGURA 5.4 Um *magangalahig*, ou catador de lixo, no alto da montanha de lixo de 40 metros no lixão Payatas, Quezon City, Filipinas.

Foto: © Matthew Power, 2006

A indústria caseira progride com milhares de pessoas, inclusive crianças, separando o conteúdo dos cestos levados para as favelas (ver Figura 5.5). Os tesouros incluem espuma de borracha, que é lavada e seca antes de ser colada em faixas para fazer colchões; pilhas de mochilas jogadas fora que serão lavadas, consertadas e vendidas nos mercados dos bairros mais pobres de Manila; e papel que, quando está seco, pode ser vendido para agentes de reciclagem. A comunidade é pobre, mas é unida. Sua esperança é alcançar uma renda média diária de US\$2, o dobro da renda nacional, com toda a família trabalhando (alguns com apenas 4 anos de idade).⁸

Um estudo do Asian Development Bank em 2005 estimou que cerca de 150 mil moradores são dependentes, de um modo ou de outro, das 500 toneladas de lixo doméstico da cidade que são coletadas todos os dias. Esse mesmo estudo revelou que menos de 10% do lixo da cidade é reciclado. Muitos líderes comunitários preocupam-se com a saúde e o bem-estar dos catadores de lixo, bem como o fato de não haver um plano para lidar com o problema do gerenciamento do lixo.⁹

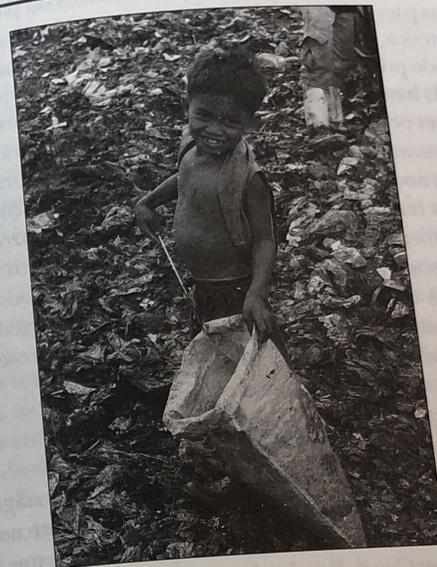


FIGURA 5.5 Um catador de lixo de 8 anos em uma estação de transferência de lixo na costa de Manila.

Foto: © Matthew Power, 2006

Segmento 2: Pescadores

Os pescadores e suas famílias nas comunidades costeiras estão entre os setores mais pobres da sociedade filipina. Diversos fatores ameaçam seu ganha-pão, incluindo a pesca predatória e a poluição causada pelos dejetos de empresas de conservas e enlatados, fabricantes de produtos de beleza e de cuidado pessoal e outras indústrias. A presença dos grandes navios pesqueiros comerciais elimina a opção de pescar em alto mar. E para aumentar o problema, tem havido uma elevação no número dos que buscam a pesca como meio de vida, devido à redução no volume de terras boas para a agricultura.¹⁰

Em primeiro lugar, reconhecemos que os líderes do país têm interesse em criar estratégias para apoiar os dois segmentos e que já estão fazendo isso. Nossa discussão hipotética, porém, é o que fazer se for preciso decidir qual segmento deve ser auxiliado primeiro ou mais. O modelo de triagem ajudaria? Como mostra a Tabela 5.4, baseada em uma pontuação hipotética, seria possível afirmar que os pescadores precisam de mais atenção de auxílio contra a pobreza no curto prazo e que os recursos deveriam ser alocados a fim de fornecer treinamento para trabalho em novos setores, maior subsídio de alimentação, atendimento de saúde e moradias temporárias. As estratégias de longo prazo poderiam buscar reverter o esgotamento dos recursos costeiros e envolver os cidadãos na captação desses recursos. E talvez o melhor a ser feito quanto aos catadores de lixo fosse criar políticas que ajudem a legitimar suas ações engenhosas, a lhes dar um papel mais formal, não permitir o trabalho infantil e acrescentar padrões de saúde mais rigorosos ao ambiente.¹¹

Uso do modelo de estágios de mudança¹²

Também chamado de *modelo transteórico*, o modelo de estágios de mudança foi desenvolvido originalmente por Prochaska e DiClemente no início dos anos 1980¹³ e testado e revisado nas duas últimas décadas. Em um livro publicado em 1994, *Changing for Good*, Prochaska, Norcross e DiClemente descrevem seis estágios pelos quais as pessoas passam para mudar o comportamento.¹⁴ Quatro desses estágios são apresentados nesta seção – os relevantes para a maioria das questões ligadas à pobreza.

Vamos continuar com o foco no problema dos sem-teto para exemplificar cada estágio. Suponhamos que o foco esteja nas famílias formadas por filhos e dois pais triadas para moradias de transição. Suponhamos também que só haja espaço para um entre 10 candidatos. Além disso, os patrocinadores estão

TABELA 5.4 Comparação hipotética de dois segmentos usando o modelo de triagem

	Segmento 1: Catadores de lixo	Segmento 2: Pescadores
Número de pobres	Níveis mais baixos	Níveis mais altos
Número dos que têm probabilidade de sair da pobreza no tempo mais curto (exigindo menos recursos)	Níveis similares	Níveis similares
Probabilidade de que esse segmento permaneça fora da pobreza	Níveis mais baixos	Níveis mais altos

mais interessados em admitir aqueles que irão frequentar sessões regulares de aconselhamento e se candidatar a um emprego de tempo integral um mês após se mudar para a moradia (comportamento desejado).

- **Pré-contemplação.** “As pessoas neste estágio geralmente não têm intenção de mudar seu comportamento e costumam negar o problema.”¹⁵ No caso de uma ação para influenciar um dos pais a frequentar o aconselhamento profissional e candidatar-se a um emprego, este segmento não leva isso realmente a sério. Eles já tentaram antes e têm pouca esperança de encontrar um emprego que desejem ou que lhes pague o bastante. Eles preferem continuar a receber auxílio público a trabalhar nos tipos de empregos para os quais estão qualificados e acham que o aconselhamento profissional é perda de tempo.
- **Contemplação.** “As pessoas reconhecem que têm um problema e começam a pensar seriamente em resolvê-lo.”¹⁶ Ou podem ter um desejo e pensar em como alcançá-lo. Esse segmento deseja um emprego e acha que o aconselhamento profissional é uma boa ideia para a maioria das pessoas, mas têm medo de fracassar. Como sua situação é singular, acha que o aconselhamento não será útil. Eles podem dar desculpas ao serem convidados a comparecer, bem como não se candidatar para as oportunidades de emprego porque temem ser rejeitados.
- **Preparação/Em ação.** “A maioria das pessoas no Estágio de Preparação está (agora) planejando agir... e estão fazendo os ajustes finais antes de começarem a mudar seu comportamento.”¹⁷ As pessoas nesse segmento estão interessadas em participar das sessões de aconselhamento e estão ansiosas pelo processo. Elas têm alta probabilidade de frequentar as aulas e até mesmo as marcarem em seus calendários caso consigam a unidade de moradia de transição para a qual se candidataram.
- **Manutenção.** “Durante a Manutenção, (os indivíduos) trabalham para consolidar os ganhos obtidos durante a ação e os outros estágios e se esforçam para evitar lapsos e recaídas.”¹⁸ Esse segmento já começou a se candidatar a empregos e tem algumas boas ofertas potenciais. Eles estão ansiosos pelas sessões de aconselhamento porque acham que isso lhes dará uma chance de conseguir um emprego ainda melhor – que pague mais, tenha um horário melhor e ofereça oportunidades de progresso profissional.

Muitos profissionais de marketing social consideram dois desses quatro segmentos como os mais atraentes, com base na taxa percebida de retorno sobre o investimento de recursos para influenciar os comportamentos: os que estão nos estágios de *Contemplação* e de *Preparação/Em ação*. Os que estão no estágio de *Contemplação* estão abertos aos comportamentos que temos em

mente (comparecer às sessões de aconselhamento e candidatar-se a empregos) e não exigem as mesmas ações motivacionais e de "mudança de atitude" necessárias aos que estão na fase de Pré-contemplação. E certamente os que estão no estágio de Preparação/Em ação demonstraram seu interesse e serão beneficiados pelo incentivo e apoio. Pode-se argumentar, a partir de uma perspectiva de priorização, que os que estão no estágio de Manutenção também são uma prioridade mais baixa para a alocação de recursos porque precisam de menos atenção (como telefonemas de lembrete) para assegurar que irão efetivar suas intenções de emprego.

Uso de múltiplos fatores

O professor Alan Andreasen da Universidade Georgetown cita nove fatores para avaliar segmentos entre si e depois usar os resultados para priorizar sistematicamente os segmentos de mercado.¹⁹ Na lista a seguir, esses fatores foram adaptados para serem mais relevantes para as questões relativas à pobreza, com as perguntas habituais que podem ser feitas para estabelecer cada medida. Para exemplificar cada fator, usaremos novamente a questão dos sem-teto e apresentaremos perguntas que devem ser consideradas a fim de chegar a uma pontuação para cada segmento e critério:

1. *Tamanho do segmento.* Quantas pessoas estão nesse segmento? Qual porcentagem da população elas representam?
Em cada segmento avaliado, quantas pessoas são sem-teto e qual porcentagem da população de sem-tetos do país elas representam?
2. *Incidência do problema.* Quantas pessoas nesse segmento estão envolvidas em "comportamento relativo ao problema" ou envolvidas no "comportamento desejado"?
Em cada segmento, qual é o tempo médio que estão vivendo como sem-teto e com que frequência? Qual é a porcentagem dos que têm acesso a abrigos de emergência ou de transição e qual é a porcentagem de desabrigados?
3. *Gravidade do problema.* Quais são os níveis de pobreza nesse segmento? Quanto o grupo de sem-tetos é pobre? Qual porcentagem de cada segmento está na pobreza extrema, pobreza moderada, pobreza relativa ou pode retornar à pobreza?
4. *Desamparo.* Em que medida esse segmento pode "cuidar de si mesmo" ou precisar da ajuda dos outros?
Como esses segmentos diferem em relação ao estado de saúde, nível de escolaridade, habilidades profissionais, nível de renda e outros recursos

5. *Acessibilidade.* Como apoio da família? Que grupo é percebido como o de maior probabilidade de obter sucesso sem ajuda?
Esse é um público que pode ser facilmente identificado e contatado?
As pessoas sem-teto nesse segmento podem ser encontradas com eficiência e é possível se comunicar com elas? Elas são homogêneas o bastante para responder a estratégias e intervenções similares?
Prontidão para mudança. Quanto essas pessoas estão "prontas, dispostas e capazes" a responder?
 6. *Capacidades.* Quais são as porcentagens estimadas de pessoas nos estágios de Pré-contemplação, Contemplação, Preparação/Em ação e Manutenção? Ou quais grupos são percebidos como tendo menos pessoas no estágio de Pré-contemplação?
Custos cumulativos para contatar e servir o segmento. Como os custos estimados para contatar e influenciar esse segmento se comparam aos custos para atingir os outros segmentos?
Os serviços que atualmente contatam esses segmentos poderiam ser usados, ou para servir esse segmento seria preciso mais capacidade e/ou novos serviços?
 8. *Responsividade ao mix de marketing.* Qual é a probabilidade de esse mercado ser responsivo às estratégias de marketing social (produto, preço, posição e promoção)?
Esse segmento aceitará serviços como treinamento profissional, administração da raiva, tratamento para dependência de álcool e outras drogas e aconselhamento de saúde mental? Eles responderão de modo positivo a incentivos como refeições gratuitas? Eles podem ter acesso a esses serviços ou existem barreiras cognitivas, de idioma, de transporte ou outras que dificultem sua influência?
 9. *Capacidades organizacionais.* Qual é a experiência de nossa equipe ou a disponibilidade de recursos externos para auxiliar no desenvolvimento e na implementação de atividades para esse mercado?
Que recursos serão necessários para servir esse segmento? Será preciso buscar outros indivíduos e parceiros para servir o mercado adequadamente? Qual é a probabilidade de esses recursos serem obtidos?
- Reconhecemos que a disponibilidade de dados para responder essas questões para todos os segmentos com precisão é, sem dúvida, utópica, e que a pesquisa e o desenvolvimento dessas estimativas é um exercício difícil. Considere, porém, as recompensas que podem ser obtidas, como relatado no estudo de caso do quadro a seguir.

Whatcom County Coalition for the Homeless: Avaliação e priorização dos segmentos de mercado

Greg Winter

Estratégias fundamentais

Depois da aprovação do Homeless Housing and Assistance Act no estado de Washington em 2005, a Whatcom County Coalition for the Homeless reexaminou suas estratégias e concluiu que seu trabalho era fragmentado – voltado para gerenciar, mas não para acabar com a questão dos sem-teto.

Conforme exigência da revisão de 2008 do Whatcom County 10-Year Plan to End Homelessness, o projeto propõe uma mudança no foco das estratégias de respostas de emergência para prevenção e moradias de longo prazo. Essa abordagem de mudança de sistemas, que afeta todas as subpopulações de sem-teto, aumenta a eficiência da infraestrutura de moradias para os sem-teto, composta por moradias de baixa renda, moradias de transição e abrigos de emergência. Ao mesmo tempo, ela economiza recursos ao desviar alguns indivíduos das instalações institucionais de alto custo.

Descrições dos segmentos

O modo antigo de gerenciar a população sem-teto muitas vezes atendia famílias de sem-teto com base em características demográficas de interesse dos prestadores de serviços sem fins lucrativos (sobreviventes de violência doméstica, famílias com filhos pequenos, jovens). O desejo da comunidade de servir todas as subpopulações com o novo sistema era um desafio para os planejadores do programa encarregados de projetar os custos do serviço. Seria fácil usar as mesmas categorias demográficas antigas – assim era feita a avaliação de necessidades – mas esse método tinha dois defeitos. Em primeiro lugar, enfatizava o mesmo tipo de “subpopulações favorecidas” que a coalizão desejava evitar no futuro. E, em segundo lugar, ignorava a grande variação nas barreiras à estabilidade de moradia que existe dentro desses subgrupos.

Uma abordagem mais prática e útil para segmentar o mercado de serviços seria categorizar os sem-teto por seu nível de barreiras de moradia. Isso tinha a vantagem de dividir o mercado com base nos custos relativos das intervenções, o que facilita o planejamento dos serviços e a previsão exata de custos. O Whatcom County's Homeless Services Center usa o seguinte esquema de segmentação para criar e prestar serviços:

- O segmento *Em Risco* está em risco iminente de tornar-se sem teto (despejo), mas ainda não é sem-teto. Os membros desse segmento geralmente passaram por um revés, como uma doença que os impede de trabalhar,

separação da família ou outra perda de renda que os impediu de pagar o aluguel. A intervenção com um auxílio financeiro pontual muitas vezes basta para evitar um período de vida como sem-teto.

- O segmento *Sem-teto com esperança* é sem-teto atualmente, com barreiras baixas ou moderadas à moradia. Por exemplo, eles têm habilidades profissionais, mas passaram por um longo período de desemprego. Eles podem estar morando com outra família ou vivendo em um abrigo de emergência ou em uma moradia de transição. Uma intervenção secundária consiste em auxílio aluguel de curto prazo e um pouco de gerenciamento de caso para ajudar essas famílias a manter sua nova moradia permanente.
- O segmento *Sem-teto crônico* tem barreiras intensas à moradia. A maioria é portadora de uma ou mais condições incapacitantes, como doença mental grave e dependência química. Eles estão desabrigados ou vivem em um abrigo de emergência. A intervenção terciária para esse segmento inclui subsídio de aluguel a longo prazo, envolvimento com serviços mais gerais (como o Medicaid) e gerenciamento intensivo de caso. Considerando o elevado uso que esse segmento faz de serviços públicos caros (prisões, pronto-socorros de hospitais), os altos custos de intervenção podem ser mais do que compensados pela economia de custos públicos devido à menor dependência desses serviços públicos mais caros.

Na Tabela 5.5, esses segmentos são analisados com os nove fatores de Andreasen. Usou-se uma escala de 1 a 5, em que 5 indica que esse segmento é muito atraente como um alvo para essa característica.

Os elementos de avaliação individuais destacam as vantagens, as desvantagens e os desafios associados a servir cada segmento. Fortes razões para servir o segmento *Em risco* incluem alta prontidão para mudança, baixo custo para servir, resposta alta às intervenções e capacidade organizacional existente para fornecer as intervenções apropriadas. As famílias *Sem-teto com esperança* constituem o maior segmento do mercado e são fáceis de contatar. Os indivíduos *Sem-teto crônicos* são extremamente pobres e relativamente desamparados. O alto custo cumulativo de servir esse segmento, porém, é compensado pela redução dos custos públicos em serviços alternativos como resposta a crises, encarceramento e atendimento em pronto-socorro.

Esses últimos fatores associados ao segmento *Sem-teto crônico* levou os planejadores do programa a alocar uma parcela desproporcional dos recursos disponíveis para servir esse grupo. Esse segmento inclui apenas 9% das famílias atendidas anualmente; porém, a comunidade investirá 51% dos recursos disponíveis para lhes proporcionar moradia estável e serviços de apoio, como mostra a Tabela 5.6.

TABELA 5.5 Whatcom County, estado de Washington: uma avaliação dos segmentos de mercado de sem-teto para priorização

	Em risco	Sem-teto com esperança	Sem-teto crônicos
Tamanho do segmento 5 = maior 1 = menor	300 3	1.200 5	150 3
Incidência do problema 5 = baixa taxa de sem-tetos 1 = alta taxa de sem-tetos	1	3	5
Gravidade do problema 5 = pobreza extrema 1 = em risco de pobreza	2	3	5
Desamparo 5 = precisa mais de nossa ajuda 1 = precisa menos de nossa ajuda	2	3	5
Acessibilidade 5 = alta probabilidade de podermos contatá-los 1 = baixa probabilidade de podermos contatá-los	4	5	3
Prontidão para mudar 5 = alta porcentagem de prontidão 1 = baixa porcentagem de prontidão	5	4	3
Custos cumulativos para acessar e servir 5 = baixos custos cumulativos 1 = altos custos cumulativos	3	2	5
Responsividade a intervenções potenciais 5 = alta probabilidade 1 = baixa probabilidade	5	4	3
Capacidades organizacionais 5 = pode ser servido com os recursos existentes 1 = requer recursos adicionais	5	3	3
Pontuação média	3,3	3,6	3,9

TABELA 5.6 Whatcom County, estado de Washington: Serviços para os sem-teto. Alocação de recursos com base na análise de priorização de segmentos de mercado

Segmento de mercado de sem-teto	Famílias servidas por ano	Custo anual por família servida (subsídio de aluguel e gerenciamento de caso)	Custo anual total	Porcentagem do custo anual
Em risco	300	US\$600	US\$180.000	18%
Sem-teto com esperança	150	US\$2.000	US\$300.000	30%
Sem-teto crônicos	45	US\$11.300	US\$508.500	51%
Total	495	US\$13.900	US\$988.500	100%

Uso do mapeamento da pobreza

O Banco Mundial descreve o *mapeamento da pobreza* como “a representação espacial e a análise de indicadores de bem-estar humano e pobreza dentro de uma região”.²⁰ Os indicadores de macromercado (como níveis médios de pobreza em uma área geográfica) muitas vezes ocultam diferenças importantes que distinguem micromercados (como bairros). O mapeamento da pobreza analisa os indicadores sociais e econômicos disponíveis para uma área geográfica para localizar os pobres, fazer um perfil de suas condições e identificar os determinantes relativos à pobreza naquela área. Os resultados são muitas vezes apresentados em uma série de mapas, acumulados de um ano para o outro. A série temporal mostra como a situação de pobreza de uma determinada localidade está melhorando ou piorando, ou como um grupo de pobres em uma localidade está saindo da pobreza ou como um outro pode estar passando para uma situação mais grave. Uma vez que os níveis de pobreza de uma área geográfica (país, região, cidade ou aldeia) foram mapeados, é possível apontar mais rapidamente as áreas prioritárias para intervenção e desenvolvimento. E essa ferramenta torna-se ainda mais poderosa quando essas estatísticas da pobreza são combinadas com dados de outras avaliações locais, ligadas ao acesso aos serviços, e à disponibilidade e às condições dos recursos naturais, transporte e redes de comunicação.

Como são feitos os mapas da pobreza?

As informações de avaliação vêm de diversas fontes, incluindo dados de censo e de pesquisas domésticas que são usados para fornecer indicadores de renda

(como renda *per capita*) e bem-estar (como expectativa de vida, mortalidade infantil ou alfabetização). Outra fonte crucial de informações são os dados administrativos ou comunitários. Por exemplo, as informações sobre a rede de transportes em uma aldeia e sobre sua qualidade são usadas para estimar a distância ou o tempo de viagem necessários para obter bens e serviços essenciais como escolas, centros de saúde, água potável e mercados. Outras fontes importantes de dados, principalmente para determinar as intervenções apropriadas, incluem informações sobre fatores ambientais como chuvas e condições agrícolas, que são empregadas para desenvolver sistemas de monitoramento e avaliar a adequação dos suprimentos de alimentos. Algumas vezes esses diversos indicadores são combinados com outros sistemas de informação para fornecer um índice de pobreza ou de desenvolvimento humano (como o Índice de Desenvolvimento Humano, um composto de expectativa de vida, alfabetização e renda).²¹ Os Sistemas de Informações Geográficas (GISs) são utilizados para criar os mapas e permitir a análise simultânea de informações de fontes diversificadas, desde que tenham coordenadas de localização geográfica comuns.²²

Para que são usados os mapas de pobreza?

Esses mapas são poderosas ferramentas visuais para apresentar informações complexas em um formato que as tornam de fácil entendimento, principalmente para um público não especializado. Eles ajudam a compreender os determinantes da pobreza, pois exibem simultaneamente resultados (nível de renda, incidência de doenças, matrícula escolar) e determinantes (localização de escolas, condições dos recursos naturais, disponibilidade de serviços governamentais).

O seguinte relato de caso da Indonésia demonstra como essa informação fragmentada foi útil para identificar áreas críticas e fatores que orientaram a alocação de verbas, o planejamento do programa e a definição de alvos.

Mapas de pobreza da Indonésia: efeitos e lições²³

Destaques do Capítulo 9 da publicação do Banco Mundial de 2007

“Mais do que uma bela imagem: uso de mapas de pobreza para planejar políticas e intervenções melhores”

Autores do capítulo: Yusuf Ahmad e Chor-Ching Goh

A Indonésia é um grande país com mais de 230 milhões de pessoas, o quarto

mais populoso do mundo (2007). Embora tenha obtido sucesso na redução da pobreza entre 1960 e 1990, estima-se que 37 milhões de pessoas ainda viviam em pobreza extrema em 1990, sobrevivendo com menos de US\$1 por dia. No início de 2000, o governo expressou muito interesse na abordagem de mapeamento da pobreza desenvolvida por uma equipe de pesquisa do Banco Mundial, combinando as informações existentes de uma pesquisa em domicílios com um censo populacional para estimar e comparar o bem-estar econômico de pequenas áreas no país.²⁴

O exercício de mapeamento baseou-se em três fontes de dados: uma pesquisa socioeconômica de domicílios, o censo populacional de 2000 e o censo de aldeias de 1999. Foi a primeira vez que todos esses conjuntos de dados foram combinados.

Efeitos

Desde sua distribuição, em dezembro de 2004, esses mapas da pobreza nacional têm sido usados em diversas aplicações por órgãos do governo, doacional e organizações não governamentais. Eles ajudaram o *Ministério das Finanças* e organizações não governamentais. Eles ajudaram a determinar onde transferências de recursos incondicionais deviam ser fornecidas aos pobres como resultado do corte de subsídios de combustível; o *Ministério da Educação* a escolher áreas beneficiadas por seus programas especiais, incluindo os programas *Skills-for-a-Living*, *Mainstream Gender in Education* e *Prevention of Women Trafficking*; o *Ministério de Bem-estar Social* e as *Nações Unidas* a verificarem as informações em suas bases de dados; o *Programa de Alimentação Mundial* a escolher as áreas que seriam beneficiadas usando mapas de nutrição; e o *Banco Mundial* a desenvolver conselhos de políticas para o governo indonésio.

Além desses efeitos específicos, os autores desse capítulo indicaram que muitas autoridades informaram que os mapas da pobreza destacaram a questão da pobreza e incentivaram o governo a se focar na sua redução.

Lições aprendidas

Os autores citaram quatro lições aprendidas com a experiência da Indonésia:

- Consulta e disseminação efetivas são necessárias para dispersar o ceticismo, promover o diálogo e incentivar o uso.
- Ao alcançar a meta de construir a capacidade local, evite a criação de mapas paralelos e potencialmente concorrentes.
- Garanta a coesão interna do órgão que produz os mapas.
- Chame a atenção dos usuários em potencial para a ampla gama de aplicações dos mapas da pobreza e enfatize que eles são complementares a outras ferramentas de informações contra a pobreza (e não os substituem).²⁵

Resumo: que modelo deve ser escolhido?

Este capítulo apresentou cinco modelos para avaliar segmentos, começando por um que utiliza apenas um grande fator e progredindo para aqueles que têm natureza multifatorial:

- Uso de níveis de pobreza
- Uso de um modelo de triagem
- Uso do modelo de estágios de mudança
- Uso de múltiplos fatores
- Uso do mapeamento da pobreza

Recomendamos o uso de um modelo de Múltiplos Fatores, similar aos Nove fatores de Andreasen: tamanho, incidência do problema, gravidade do problema, desamparo, acessibilidade, prontidão para mudança, custos cumulativos, responsividade e capacidades organizacionais. Embora esses nove fatores sejam aplicáveis na maioria das situações, certamente é possível omitir ou adicionar fatores que sejam mais relevantes para sua situação específica (que correspondam à prioridade de concessão de verbas). Depois disso, recomendamos que os segmentos prioritários sejam “mapeados”.

O modelo de Múltiplos Fatores requer dados adicionais, que em muitos casos são difíceis de obter, e uma análise mais rigorosa, que costuma exigir mais tempo e recursos para ser concluída. Porém, esse modelo tem muitos benefícios: você e as outras pessoas consideraram uma lista abrangente de critérios de decisão e podem apresentar argumentos fortes para os segmentos prioritários, pois suas decisões baseiam-se em dados objetivos. Essa quantificação também auxilia a alocação de recursos que, muitas vezes, é a questão mais controversa, principalmente para órgãos públicos.

Depois disso, recomendamos que você use o modelo de Mapeamento da pobreza para localizar e monitorar os segmentos prioritários. Esse modelo facilita a comunicação de estratégias para os responsáveis pela tomada de decisão e para colegas, pois dá uma compreensão rápida de onde serão concentradas as ações em uma área geográfica. Também há a possibilidade de sobrepor simultaneamente fatores ambientais e outros determinantes da pobreza no mapa, o que dá inspiração para as estratégias que talvez você tenha de empregar (como melhorar o acesso aos serviços de saúde). Por fim, você pode acompanhar e relatar (literalmente, mostrar) o progresso, mais uma vez de uma forma visual forte, aos patrocinadores, colegas e responsáveis pela tomada de decisão.

Notas

- ¹ L. Eiseley. Texto adaptado de *The Star Thrower* (1978, Times Books, Random House). Capa dura: ISBN 0-8129-0746-9.
- ² Fundação Bill & Melinda Gates. Sala de imprensa. 7 de fevereiro de 2008. “National Conference on Ending Family Homelessness.” Seattle, Washington. Comentário preparado por William H. Gates, Sr.
- ³ State of Washington Department of Community Trade and Economic Development. Homeless Management Information Systems. Acessado em 9 de maio de 2008 em <http://www.cted.wa.gov/site/890/default.aspx>.
- ⁴ Ibid.
- ⁵ Ibid.
- ⁶ “Evaluation of the Sound Families Initiative: Final Findings Summary: A Closer Look at Families’ Lives During and After Supportive Transitional Housing,” dezembro de 2007. Preparada para a Fundação Bill & Melinda Gates pelo Northwest Institute for Children and Families da School of Social Work da Universidade de Washington. p. 4.
- ⁷ “Evaluation of the Sound Families Initiative: Final Findings Summary: A Closer Look at Families’ Lives During and After Supportive Transitional Housing”, p. 5.
- ⁸ “Living on Earth: Garbage Mountain”. 19 de janeiro de 2007. Acessado em 18 de maio de 2008 em <http://www.loe.org/shows/segments.htm?programID=07-P13-00003&segmentID=6>.
- ⁹ Agence France-Presse (AFP), The Terra Daily. “Manila’s Garbage Dump Offers Lifeline For Poor”. Acessado em 18 de maio de 2008 em http://www.terradaily.com/reports/Manilas_Garbage_Dump_Offers_Lifeline_For_Poor.html.
- ¹⁰ OVER SEAS, An Online Magazine for Sustainable Seas, junho de 1999, Vol. 2, No. 6. Acessado em 16 de maio de 2008 em <http://www.oneocean.org/overseas/jun99/dar.html>.
- ¹¹ “Living on Earth: Garbage Mountain”.
- ¹² P. Kotler and N. Lee, *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good* (Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 2008), p. 128–129.
- ¹³ J. Prochaska e C. DiClemente (1983). “Stages and Processes of Self-Change of Smoking: Toward an Integrative Model of Change”. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 390–395.
- ¹⁴ J. Prochaska, J. Norcross e C. DiClemente, *Changing for Good* (Nova York: Avon Books, 1994), p. 40–56.
- ¹⁵ Ibid, p. 40–41.
- ¹⁶ Ibid.
- ¹⁷ Ibid, p. 41–43.
- ¹⁸ Ibid, p. 44.
- ¹⁹ A.R. Andreasen, *Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment* (São Francisco: Jossey-Bass, 1995), p. 177–179.
- ²⁰ Análise da pobreza feita pelo Banco Mundial. “What Can Poverty Maps Be Used For?” Acessado em 19 de maio de 2008 em <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/>