

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS PARA O MERCADO DE BAIXA RENDA:
ESTUDOS DE CASO NO MERCADO BRASILEIRO.**

Francisco Lourenço da Silva

**São Paulo
2009**

FRANCISCO LOURENÇO DA SILVA

**ESTRATÉGIAS PARA O MERCADO DE BAIXA RENDA:
ESTUDOS DE CASO NO MERCADO BRASILEIRO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - Uninove, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Novaes Zilber

**São Paulo
2009**

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Francisco Lourenço da

Estratégias para o mercado de baixa renda: estudos de caso no
mercado brasileiro. / Francisco Lourenço da Silva. 2009.

214 f.

Dissertação (Mestrado), Uninove, 2009.
Orientador(a): Dr^a. Silvia Novaes Zilber

1. Administração de empresas. 2. Estratégia. 3. Inovação. 4. Baixa
renda.

CDU 658

**ESTRATÉGIAS PARA O MERCADO DE BAIXA RENDA:
ESTUDOS DE CASO NO MERCADO BRASILEIRO**

Por

Francisco Lourenço da Silva

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, para a obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas, sendo a Banca examinadora formada por:

Presidente: Profa. Silvia Novaes Zilber, Dra – Orientador, Uninove

Membro: Prof. Benny Kramer Costa, Dr, Uninove

Membro: Profa. Renata Giovinazzo Spers, Dra - FIA

São Paulo, 01 de abril de 2009.

Ao meu pai Ivo Lourenço da Silva (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora, professora Silvia Novaes Zilber, pelo respeito, apoio, parceria e motivação, permitindo assim a elaboração deste trabalho de forma mais dinâmica e prazerosa.

A todos os docentes do Programa de Pós-Graduação em Administração da Uninove, com os quais mantive contato em particular aos professores Eva Stal, Sergio Luiz do Amaral Moretti, Nádia Kassouf Pizzinato, Jouliana Jordan Nohara e Daniel Augusto Moreira (*in memoriam*).

Aos meus colegas de mestrado, que conjuntamente participaram das dificuldades e realizações durante esse período de convivência, em particular aos amigos Carlos César de Oliveira, Carlos Henrique Mora Junior, José Edson Moysés Filho e Robiney Davi Araújo Pereira que contribuíram na realização deste trabalho, seja por indicação de literatura, seja por fornecimento de contatos que permitiram a realização de entrevistas.

Aos professores Benny Kramer Costa e Renata Giovinazzo Spears que participaram da Banca de Qualificação apresentando contribuições valiosas a este trabalho e honraram mais uma vez com a participação na Banca de Defesa.

Ao amigo Pedro Antonio Federsoni Junior que prestou valiosa contribuição para operacionalizar essa pesquisa.

Aos entrevistados que se dispuseram a doar parte de seu limitado tempo, colaborando com informações vitais, embora não estejam aqui creditados em função de prerrogativas de política interna de suas empresas.

A minha esposa, filha, mãe e irmãs que me apoiaram incondicionalmente nesta jornada e em particular a minha irmã Marli Lourenço da Silva que teve a paciência e dedicação de revisar o texto deste trabalho.

A Eletropaulo Metropolitana - Eletricidade de São Paulo S/A, pela ajuda através do programa de bolsa de estudo para os funcionários.

A todos os meus colegas e amigos que me acompanharam nesta jornada.

“O estudo deve dizer algo que ainda não foi dito
ou rever sob ótica diferente o que já se disse”

Umberto Eco

RESUMO

Com o advento da globalização, os países emergentes começaram a atrair a atenção das corporações como uma alternativa aos mercados tradicionais, apesar de sua grande quantidade de pessoas com baixo poder de compra. O presente estudo tem como objetivo ampliar o conhecimento sobre o fenômeno da ascensão das classes de baixo poder aquisitivo ao mercado consumidor brasileiro e as estratégias usadas aqui pelas grandes empresas para serem bem sucedidas neste segmento. Foi utilizado o método de estudos de caso em quatro importantes corporações operando no Brasil, três das quais produtoras de bens de consumo e uma que fornece serviços de telecomunicações e o resultado mostrou que elas não estão atuando no chamado “mercado da base da pirâmide” da mesma forma que ocorre em outros países emergentes. As grandes empresas preferem tentar penetrar somente na classe “C”, considerando que a estratificação econômica abaixo não é atrativa o suficiente principalmente por causa de sua pequena dimensão. A conclusão deste estudo, baseada em evidências encontradas através da análise dos dados, foi que aquelas empresas não mudaram de modo disruptivo, nem suas estratégias habituais nem seus recursos para alcançar o mercado de baixa renda local. Ao invés disso, elas ajustaram estratégias promovendo pequenas inovações como adaptar produtos e canais de distribuição, contradizendo a maior parte da literatura acadêmica existente sobre esse tema.

Palavras-chave: Estratégia; Inovação; Baixa Renda.

ABSTRACT

With the advent of globalization, the emergent countries began to attract the attention of the corporations as an alternative to the traditional markets, in spite of their great amount of low-purchasing people. The present study has as objective to extend the knowledge about the phenomenon of the ascension of the low-income classes to the Brazilian consumer market and the strategies used here by the big companies to be successful in this segment. It was used the case study method in four important corporations operating in Brazil, three of them producers of consumer goods and one that provides telecommunication services, and the result had shown that they are not actuating in the called “bottom of pyramid market” in the same way that occurs in other emergent countries. The big companies prefer try to penetrate only the “C” class, considering that the economic stratification below it is not attractive enough mainly because of its small dimension. The conclusion of this study, based on evidences founded through the data analysis, was that those companies did not change, in a disruptive way, neither their usual strategies nor their resources in order to reach the local low-purchasing market. Instead, they adjusted strategies promoting small innovations like adapting products and distribution channels, contradicting most of the academic literature existent about this theme.

Key-word: Strategy; Innovation; Low-income.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estruturação da pesquisa	26
Figura 2: Abordagem da estratégia como ação dos estrategistas	32
Figura 3: As correntes explicativas da vantagem competitiva	35
Figura 4: O processo estratégico	36
Figura 5: As cinco forças competitivas	39
Figura 6: Estratégias genéricas	40
Figura 7: Cadeia de valores genérica	42
Figura 8: Sistema de valores	43
Figura 9: Relacionamento entre Análise de SWOT e modelo baseado em Recursos e Atratividade Industrial	46
Figura 10: Análise estratégica segundo abordagem baseada em recursos	48
Figura 11: Matriz de Ansoff	52
Figura 12: Modelo de lucro da pirâmide de produto	57
Figura 13: Base da pirâmide	58
Figura 14: Curva de Lorenz	62
Figura 15: Modelo de inovação disruptiva	81
Figura 16: Arcabouço Conceitual	90
Figura 17: Estrutura mestre do questionário	101
Figura 18: Organograma da empresa “A”	114
Figura 19: Logística tradicional da empresa “A”	122
Figura 20: Alteração na logística da empresa “A”	123
Figura 21: Evidências encontradas no caso “A”	128
Figura 22: Evidências encontradas no caso “B”	148
Figura 23: Evidências encontradas no Caso “C”	165
Figura 24: Organograma da operadora de telefonia	168
Figura 25: Concentração da concorrência no mercado de telefonia móvel	170
Figura 26: Ciclo de desenvolvimento de produtos e serviços em telefonia	178
Figura 27: Evidências encontradas no Caso “D”	183
Figura 28: Representatividade da classe “C”	185

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: “Escolas” do pensamento estratégico empresarial	30
Quadro 2: Características das empresas estudadas	98
Quadro 3: Relação de unidades de registro	106
Quadro 4: Relacionamentos com base na seleção das regras de contagem	107
Quadro 5: Relação de categorias	108
Quadro 6: Codificações encontradas no caso “A”	127
Quadro 7: Codificações encontradas no caso “B”	147
Quadro 8: Codificações encontradas no caso “C”	164
Quadro 9: Codificações encontradas no caso “D”	182
Quadro 10: Síntese da categoria Visão Baseada em Recursos	189
Quadro 11: Síntese da categoria Posicionamento	191
Quadro 12: Síntese da categoria Estratégia de Crescimento	192
Quadro 13: Síntese da categoria Inovação	193
Quadro 14: Síntese dos resultados encontrados	194

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Levantamento do mercado de baixa renda	59
Tabela 2: Pontuação por posse de itens	66
Tabela 3: Pontuação por grau de instrução	67
Tabela 4: Estratificação por classes econômicas	67
Tabela 5: Comparativo entre países que compõem o BRIC	69
Tabela 6: Perfil dos consumidores de baixa renda	75
Tabela 7: Indicadores de Serviço	167
Tabela 8: Market Share das operadoras de celular em set/2008	169
Tabela 9: Quantidade de aparelhos móveis	181
Tabela 10: Relação aparelhos móveis/habitantes	181
Tabela 11: Quantidade de aparelhos fixos	181
Tabela 12: Relação aparelhos fixos/habitantes	181

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa
- ADSL – Assymmetric Digital Subscriber Line
- Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações
- ARPU – Average Revenue Per User
- Atlas TI – Archiv fuer Technik Lebenswelt und Alltagssprache Text Interpretation
- BIRD – Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento
- BOP – Botton of Pyramid
- BRIC – Acrônimo referente aos países Brasil, Rússia, Índia e China
- Caqdas – Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software
- CCEB – Critério de Classificação Econômica Brasil
- CG – Coeficiente de Gini
- CL – Curva de Lorenz
- Enanpad – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração
- GSM – Global System for Mobile Communications
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
- IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
- IFC – International Finance Corporation
- IP – Igualdade Perfeita
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- LSE – Levantamento Socioeconômico
- MBV – Market-Based View
- OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- ONU – Organização das Nações Unidas
- P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
- PIB – Produto Interno Bruto
- PPP – Purchasing Power Parity
- RBV – Resource-Based View
- SCP – Modelo SCP (Structure, Conduct and Performance)
- SWOT – Matriz de SWOT (Strength, Weakness, Opportunities and Threats)
- WRI – World Resources Institute
- WWF – World Wildlife Fund for Nature

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2. OBJETIVOS	21
1.3. JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	22
1.3.1. Motivos de ordem teórica	23
1.3.2. Motivos de ordem prática	24
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2. REVISÃO DA LITERATURA	28
2.1. O PROCESSO ESTRATÉGICO.....	28
2.1.1. A tipologia de Porter	37
2.1.2. A visão baseada em recurso	44
2.1.3. Estratégia de diversificação	51
2.2. MERCADO DA BASE DA PIRÂMIDE	57
2.2.1. Estratificação da população por classe econômica	59
2.2.2. Oportunidade no mercado de baixa renda	69
2.2.3. A inovação disruptiva para o mercado de baixa renda	76
3. MÉTODO DE PESQUISA.....	83
3.1. TIPO DA PESQUISA.....	86
3.2. AR CABOUÇO CONCEITUAL.....	90
3.3. SELEÇÃO DAS EMPRESAS E COLETA DOS DADOS.....	95
3.4. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS	104
4. APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO E ANÁLISES	113
4.1. CASO “A” – ALIMENTAÇÃO	113
4.1.1. Apresentação dos resultados do Caso “A”.....	116
4.2. CASO “B” – HIGIENE DOMÉSTICA, PESSOAL E ALIMENTAÇÃO	128
4.2.1. Apresentação dos resultados do Caso “B”.....	134
4.3. CASO “C” – HIGIENE PESSOAL.....	148
4.3.1. Apresentação dos resultados do Caso “C”.....	154
4.4. CASO “D” – SERVIÇOS DE TELEFONIA	165
4.4.1. Apresentação dos resultados do Caso “D”.....	168
4.5. ANÁLISES DOS RESULTADOS	183
4.5.1. Análise da categoria “Identificação de Oportunidades”	184
4.5.2. Análise da categoria “Ação Estratégica”	186
4.5.3. Análise da categoria “Visão Baseada em Recursos”	188
4.5.4. Análise da categoria “Posicionamento”	190
4.5.5. Análise da categoria “Estratégia de Crescimento”	191
4.5.6. Análise da categoria “Inovação”	192
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	195
5.1. CONTRIBUIÇÕES	198
5.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	199
5.3. RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	200
REFERÊNCIAS	202
ANEXO I - Roteiro de Entrevista	211
ANEXO II – Protocolo de pesquisa	214

1. INTRODUÇÃO

A estratégia empresarial como disciplina acadêmica consolidou-se a partir da segunda metade do século XX como uma disciplina híbrida ligada a teorias econômicas e sociológicas, sendo que o aspecto econômico se destaca pela influência de pressupostos de decisão racional e conceitos de mercado e alocação de recursos. Quanto às influências sociológicas destacam-se os processos de tomada de decisão não intencionais, cultura, aprendizagem e questões contingenciais.

Drucker (1994), de um modo simples define estratégia empresarial como sendo a “teoria” da empresa para obter vantagens competitivas, ou seja, boas estratégias empresariais são suposições e hipóteses que de fato levem realmente à obtenção da vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Alguns autores como Porter (1986), Barney (1986, 1991), entre outros definem, de modo geral, vantagem competitiva como sendo a capacidade de uma empresa gerar maior valor econômico do que as outras empresas rivais, sendo mensurada por meio da diferença entre o valor econômico gerado pela empresa em relação aos competidores. Este valor econômico pode ser entendido como a percepção do cliente em ver vantagens na aquisição de produtos e serviços de determinada empresa ao invés de adquirir de outras empresas rivais, ou mesmo a comparação entre os custos totais desses produtos e serviços.

Segundo Porter (1996), uma estratégia empresarial só possibilita obter vantagem competitiva caso permita criar uma posição única e valiosa englobando um conjunto diferente de atividades em relação aos seus rivais.

Seguindo a vertente econômica, freqüentemente a abordagem estratégica das grandes empresas está voltada para o mercado consumidor de maior poder aquisitivo, ou seja, para a classe social média e alta.

Quase a totalidade dos produtos e serviços das grandes empresas é direcionada para os segmentos sociais mais abastados. Este fato surge no início da concepção da estratégia dessas empresas, a qual parte do pressuposto de que a população pobre não tem poder de aquisição destes produtos e serviços. Sendo

assim, a camada social de baixa renda não é focada como mercado alvo e deste modo direcionam-se todos os esforços das grandes empresas para os mercados que apresentam potencial de consumo elevado.

Observa-se então um ciclo que nasce da premissa de que pessoas com maior poder aquisitivo consomem mais e as empresas traçam suas estratégias e se estruturam para atender a esse mercado consumidor. Entretanto todos disputam o mesmo mercado seja com produtos e serviços diretamente concorrentes, ou mesmo com outros bens e serviços diversos, mas que visam à disputa pela preferência na prioridade de consumo destas classes consumidoras.

Este ciclo mostra que as grandes empresas estão sempre competindo no mesmo mercado, seja para atender aos consumidores dos países desenvolvidos ou mesmo camadas restritas de consumidores dos países emergentes que possuem poder aquisitivo semelhante aos seus pares nos países desenvolvidos.

Segundo Chan Kim e Mauborgne (2004), os altos níveis de competição nesses mercados desenvolvidos têm levado à redução das margens de lucro das grandes empresas, pois existe uma saturação natural do mercado. Para Porter (1996), mesmo com o aumento da eficiência operacional promovido pelo aprimoramento das técnicas de gestão, a lucratividade das empresas tem diminuído, pois segundo o autor, a imitação dos modelos de gestão e as “melhores práticas” estão homogeneizando as empresas e causando a perda da vantagem competitiva.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), são muitos *players* atuando no mesmo mercado desenvolvendo uma dinâmica de competição acirrada, tanto que a própria literatura sobre estratégia empresarial muitas vezes acaba por utilizar termos relacionados às estratégias militares, traçando um paralelo entre competição de mercado e disputas em campos de batalha.

Como alternativa estratégica alguns autores, a exemplo de Chan Kim e Mauborgne (2004), defendem a estratégia de busca de novas oportunidades em novos mercados onde inexiste a concorrência inicial. Este conceito, de chegar primeiro e posicionar-se em determinado mercado inexplorado, não é novo mas, muitas vezes as empresas possuem dificuldades de vislumbrar essas oportunidades por preconceitos, a exemplo dos pressupostos de que: não é viável produzir bens e

serviços para as classes que se situam na base da pirâmide social, pois estas não possuem poder aquisitivo; ou, as populações mais pobres não valorizam marcas; ou ainda, que os avanços tecnológicos tenham pouca influência nesta camada da população.

Estes preconceitos são considerados como uma das maiores barreiras para que as grandes empresas dirijam sua atenção para as classes sociais menos favorecidas.

Com o crescimento do mercado global, as grandes empresas passaram a focar os países emergentes como oportunidade de crescimento, no entanto as mesmas necessitam quebrar paradigmas para poder explorar esses mercados de forma mais eficaz. Uma das principais características dos mercados emergentes é justamente a grande quantidade de pessoas que se situam nas camadas mais pobres da população, o que torna a criação de bens e serviços para esse mercado um desafio para as grandes empresas (LONDON; HART, 2004).

Ao analisar o mercado considerando-se a população total existente no mundo, verifica-se que quase 80% dela encontra-se nos mais diversos níveis de pobreza e não são considerados como mercado alvo pelas grandes empresas. No entanto, segundo relatório anual da *International Finance Corporation*, cinco bilhões de pessoas que vivem nessa condição de pobreza também são consumidores e, apesar de consumirem pouco individualmente, concentram cerca de cinco trilhões de dólares anuais quando analisados coletivamente como mercado (HAMMOND et al, 2007).

Algumas das grandes corporações estão buscando atingir este novo mercado como forma de diversificação e aumento da lucratividade, porém, muitas vezes não conseguem atingir seu objetivo. Um dos fatores que podem levar a este insucesso é a incapacidade das grandes empresas de promoverem inovações disruptivas, sejam em seus produtos e ou serviços, bem como em seus processos para poder atender a este novo mercado (CHRISTENSEN, 1997).

Segundo Bower e Christensen (1995), Christensen (1997) e Hart e Christensen (2002), as grandes empresas estão habituadas a desenvolverem inovações em caráter progressivo de aperfeiçoamento e melhoria contínua dos seus

produtos e serviços, as quais esses autores chamam de inovações sustentadoras. As grandes empresas preferem esse tipo de inovação, pois não implicam em grandes riscos, além de estarem focadas em clientes já conhecidos porém, segundo esses autores, para que as empresas consigam atingir o mercado de baixa renda é necessário um novo tipo de inovação denominada como inovação disruptiva.

Essa nova forma de inovação é focada em clientes dispostos a consumirem produtos menos sofisticados e permite atrair novos clientes devido à redução de custos.

Segundo Prahalad (2005), no final de 1995, movido por questionamentos internos fruto da sua familiarização tanto com países em desenvolvimento devido à sua origem, quanto por sua vivência em países desenvolvidos, resolveu dedicar seus esforços acadêmicos para estudar a base da pirâmide social como mercado emergente, no intuito de apresentar uma proposta sustentável de erradicação da pobreza. Apesar de todos os seus esforços desde o final dos anos 90, somente em 2002 conseguiu publicar seus estudos em parceria com outros autores (PRAHALAD; HART, 2002 e PRAHALAD; HAMMOND, 2002). No entanto, ainda hoje este estudo é visto com certa reserva por parte do meio acadêmico, principalmente por buscar generalizar a idéia de que atender ao mercado da base da pirâmide de forma lucrativa seria a solução para erradicar a pobreza nos mercados emergentes.

Prahalad e Hart (2002) e Prahalad e Hammond (2002) pregam que as grandes empresas deveriam ver a população pobre como consumidores que devem ser inseridos no seu mercado. Para isso, as grandes empresas devem desenvolver produtos e serviços para essa população mais pobre, com preços e condições de pagamento adequados a este público e na medida do possível, empregando-os na produção e distribuição desses bens. Desse modo, as empresas gerariam crescimento econômico nos mercados emergentes, trabalho para a população mais pobre e consequente mobilidade social.

A principal crítica do meio acadêmico, dirigida a Prahalad, Hart e Hammond, é justamente a simplificação de resolver a pobreza somente focando na produção de bens e serviços para os mais desfavorecidos, já que a redução da pobreza passa por questões sociais, políticas e econômicas muito mais complexas.

Entretanto, até mesmo os críticos em relação ao trabalho de Prahalad, Hart e Hammond, a exemplo de Karnani (2007) e Landrum (2007), reconhecem que estes trabalhos iniciais colocaram a questão da oportunidade de negócio no mercado da base da pirâmide, assim como a necessidade das grandes empresas reverem sua estratégia para atender ao mercado de baixa renda em países emergentes.

Atualmente, constata-se que grandes empresas estão buscando entender as necessidades destes clientes da base da pirâmide social, bem como adequar seus produtos a eles. Como exemplo, temos casos como o da Procter & Gamble, Nestlé, Unilever, Johnson & Johnson, Telefônica, entre outras, cujos resultados de seus negócios em boa parte são oriundos dos mercados de países emergentes no qual atuam.

Observa-se também que graças ao crescimento dos mercados globais, vê-se gradual melhoria de renda nos mercados emergentes, pois de acordo com levantamento, divulgado pela *International Finance Corporation* (IFC, 2007), ligada ao Banco Mundial, e pela organização não governamental americana *World Resources Institute* (WRI), constata-se queda percentual dos níveis de pobreza. Segundo essas organizações, na década de 80, aproximadamente 35% da população mundial vivia com menos de um dólar por dia e atualmente essa fatia caiu para 17%. Entretanto as questões sociais relacionadas à pobreza estão longe de ser um assunto resolvido: mesmo em países desenvolvidos como os Estados Unidos, existem aproximadamente 5,8% da população vivendo em favelas, cerca de 12,8 milhões de pessoas (DAVIS, 2006).

Atualmente verificam-se na mídia muitas reportagens sobre o mercado de baixa renda, também denominado de mercado da base da pirâmide, termo cunhado por Prahalad e Hart (2002) mas, apesar da importância de entender como funciona este promissor mercado, existem poucos trabalhos acadêmicos sobre o assunto no Brasil. Neste trabalho pretende-se tratar apenas do enfoque estratégico de como as grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro e focadas no topo da pirâmide: identificam oportunidades e transformam essas em ações estratégicas; definem seu posicionamento estratégico; adéquam ou adquirem recursos estratégicos; buscam diversificação de mercado e/ou produto; promovem inovações disruptivas, para atender também a população de baixa renda, e quais os fatores

críticos de sucesso para isso.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando-se a necessidade de adequação da estratégia empresarial para atender ao mercado da base da pirâmide, depara-se com a falta de trabalhos focados em mercados específicos. Os trabalhos existentes citam em geral o crescimento do mercado de baixa renda em países emergentes, porém deve-se considerar que existem profundas diferenças nestes mercados emergentes. De acordo com Cardoso (2005), existem características de tamanho de mercado, cultura local, fatores econômicos e concentração da população carente em áreas urbanas ou rurais, entre outras, que podem influenciar as adequações estratégicas necessárias.

O acrônimo BRIC ficou conhecido na literatura de negócios após ter sido criado pela equipe de pesquisadores e analistas de negócio, liderada pelo economista Jim O'Neill, do banco americano de investimentos Goldman Sachs, referindo-se à sigla formada com as iniciais dos principais países emergentes na economia mundial (Brasil, Rússia, Índia, China). No entanto, neste trabalho entende-se como país emergente, ou também denominado como país em desenvolvimento, nações ricas e industrializadas ou exportadoras de *commodities* e de certos produtos manufaturados e componentes, mas que ainda apresentam sérios problemas sociais e econômicos não resolvidos, sobretudo relacionados à distribuição de renda.

Entre estes, nosso foco é o Brasil, que como país emergente ainda possui muitas dívidas sociais a serem resgatadas junto à sua população, principalmente em relação a 140 milhões de pessoas que representam as chamadas classes econômicas “C”, “D”, e “E”, e que juntas respondem por 36% do consumo nacional. Porém, de acordo com Carrillo (2001) não temos indicadores que permitam concluir que atender a esse mercado é idêntico a atender aos demais países do chamado BRIC, ou mesmo outros mercados também emergentes da Ásia, Leste Europeu, África ou mesmo, segundo Aulakh, Kotabe e Teegen (2000), outros países da América Latina. Até mesmo o conceito de classificação econômica adotado no Brasil

e o adotado na literatura internacional precisam ser entendidos para que se possam fazer as comparações pertinentes.

Como delimitação do tema pretende-se estudar apenas empresas de grande porte estabelecidas no mercado brasileiro, uma vez que de certa forma a base da pirâmide bem ou mal é atendida pelo mercado informal ou por pequenas e médias empresas locais. É farta a quantidade de autores que enfatizam as vantagens das pequenas empresas em relação às grandes corporações (OLSON; BOKAR, 1995, GONÇALVES; KOPROWSKI, 1995, KRUGLIANSKAS, 1996, LEONE, 1999, SOUZA, 1995, e PINHEIRO, 1996).

Portanto o foco desta pesquisa são as grandes empresas que segundo London e Hart (2004), Anderson e Markides (2007) e SadreGhazi e Duysters (2008), por estarem acostumadas a atender aos mercados das classes média e alta, podem apresentar dificuldades em identificar, entender e suprir as demandas das classes de baixa renda, demonstrando a importância de criar ou adequar estratégias específicas para atender a essas classes.

Devido à saturação de mercado no topo da pirâmide, segundo Hitt, Hoskisson e Ireland (1994) a estratégia de diversificação passa a ser uma alternativa para o aumento de lucratividade e sustentabilidade a longo prazo. Alinhado a isso, de acordo com Prahalad e Hart (2002) o mercado da base da pirâmide deve ser considerado como oportunidade para que as grandes empresas diversifiquem seu mercado alvo.

Entretanto, Hart e Christensen (2002) alertam para a necessidade estratégica da inovação como caminho, pois segundo esses autores o mercado de baixa renda apresenta um potencial para a inovação disruptiva. Este potencial é devido principalmente a dois fatores: a possibilidade de oferecer produtos com baixo custo de desenvolvimento e com perspectiva de futura ampliação tanto para o mercado de baixa renda como para parcela do mercado de alta renda que não se importa com o uso de produtos de menor sofisticação; e a possibilidade de atingir os chamados não-consumidores que estão fora do mercado devido à exclusão social, mas com a redução dos preços de produtos e serviços passam a ser novos consumidores.

Dentro do pressuposto da “necessidade de adequação da estratégia” como

fator para que as grandes empresas passem a diversificar seu mercado e atender ao mercado emergente da base da pirâmide, neste trabalho tratado como mercado de baixa renda, mas que se constatou no item 2.2.1 deste trabalho referir-se especificamente a chamada classe “C” surge então à questão de pesquisa:

Como e quais mudanças podem ocorrer nas estratégias das grandes empresas que atuam no mercado brasileiro focadas prioritariamente nas classes econômicas “A” e “B” para atender também ao mercado de baixa renda?

1.2. OBJETIVOS

Para responder a questão de pesquisa formulada acima, tem-se como objetivo geral entender como podem ocorrer mudanças nas estratégias das grandes empresas que atuam no mercado brasileiro focadas prioritariamente nas classes “A” e “B” para atender também ao mercado de baixa renda; e caso isso ocorra quais mudanças ocorreram.

Quanto aos objetivos específicos que corroboram o objetivo geral, busca-se:

- Entender como as grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro identificam oportunidades no mercado de baixa renda.
- Entender como as grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro transformam essas oportunidades em ações estratégicas.
- Entender o posicionamento estratégico adotado pelas grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para também atender ao mercado de baixa renda.
- Analisar as possíveis inovações em produtos, serviços, ou processos implantados pelas grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para poder atender também ao mercado de baixa renda.
- Entender quais recursos estratégicos precisam ser adquiridos ou adequados para que as grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro também atendam ao mercado de baixa renda.

- Entender quais estratégias de crescimento são utilizadas por grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para atender também ao mercado de baixa renda.
- Entender quais os fatores críticos de sucesso utilizados pelas grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para atender também ao mercado de baixa renda.

1.3. JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

As grandes empresas por meio de aquisições, fusões, ou mesmo parceria ampliaram seus mercados, principalmente com a padronização de produtos para mercados globais. Entretanto estes mercados globais tradicionalmente estavam segmentados para a população com médio e alto poder de consumo, prova disso é que no final dos anos 80 aproximadamente 70% das vendas dos produtores de bens e serviços era consumida por segmentos das classes alta e média da população.

Esta situação gerou uma saturação do mercado com consequente redução da lucratividade das grandes organizações empresariais. Paralelo a esta situação, por outro lado, alguns problemas sociais não foram resolvidos nem nos países desenvolvidos e menos ainda nos países em desenvolvimento mais conhecidos como países emergentes. Sendo assim, a maior parte da população se encontra em diversos estágios de pobreza e fora do mercado alvo das grandes empresas.

As pessoas que estão na base da pirâmide social têm por característica gastar diariamente tudo o que conseguiram com o seu trabalho para a manutenção da sua subsistência e, portanto não possuem capacidade de poupança. Apesar de não conseguir poupar, essa população necessita de produtos e serviços e, por falta de condições de poder de barganhar, acaba por pagar valores maiores do que os normais de mercado, pois as mercadorias passam por muitos atravessadores até chegar ao usuário final.

Entender como funciona o mercado de baixa renda e seus principais atores, ou seja, a população carente da base da pirâmide social, assim como saber suas necessidades, tornou-se um objetivo a ser perseguido por empresas de grande

porte.

De forma geral, as grandes empresas passaram a perceber que aparentemente as margens de lucro são menores para produtos destinados a população de baixa renda, entretanto implicam em investimentos de desenvolvimento bem inferiores e com isso elevam os resultados finais.

Por outro lado, caso as grandes empresas consigam disponibilizar maior oferta e possibilidade de escolha, consequentemente os consumidores de baixa renda poderão obter os mesmos produtos a um preço bem inferior ao que estão atualmente dispostos a pagar. Este entendimento torna-se importante no sentido de permitir que a população das classes mais baixas da pirâmide social tenha a possibilidade de diminuir sua condição de precariedade.

1.3.1. Motivos de ordem teórica

De acordo com Prahalad e Hammond (2002), o interesse pelo comportamento dos consumidores pobres na literatura internacional aumentou devido ao crescimento do nível de consumo dos pobres em países emergentes. Com relação ao Brasil, para Meirelles (2006), o mercado de baixa renda não é um modismo, pois as classes populares não são um segmento específico, mas sim a maioria do mercado consumidor brasileiro.

No entanto, segundo Barros (2006) e Moreira (2006), apesar do interesse acadêmico recente pelo mercado de baixa renda, normalmente encontra-se muitas publicações na mídia de *business* com dados conflitantes e carentes de validação. Ao mesmo tempo existem alguns trabalhos de cunho acadêmico voltados para a área de *Marketing* porém, praticamente quase não há trabalhos acadêmicos focados na estratégia empresarial.

Este trabalho propõe-se a avaliar do ponto de vista da estratégia empresarial em qual estágio se encontram as grandes empresas instaladas no Brasil em relação à necessidade de adequar sua estratégia para atender ao mercado de baixa renda e quais os fatores críticos de sucesso para a implantação dessa estratégia.

A literatura existente sobre o mercado da base da pirâmide trata o mesmo de maneira uniforme, entretanto existem diferenças entre os países emergentes. Assim sendo, faz-se necessário separar os noticiários da mídia de *business* que não são teoria formal conforme Sutton e Staw (2003) e trazer contribuições teóricas que permitam criar conhecimento científico (WHETTEN, 2003).

No caso específico do mercado de baixa renda, segundo Cardoso (2005) existem diferenças nos diversos países emergentes representadas por fatores econômicos, sociais, culturais, educacionais, políticos, entre outros. Identificar como ocorre a adequação ou criação de novas estratégias em mercados específicos, a exemplo do Brasil, contribuirá para a ampliação da atual visão generalista dada ao atendimento do mercado de baixa renda. Segundo Caldas (2003), aprofundar o conhecimento e identificar peculiaridades pertinentes aos países em desenvolvimento traz novos enfoques e faz parte da contribuição teórica de um trabalho acadêmico.

Outra preocupação de ordem teórica é a possibilidade de confirmar ou não algumas proposições levantadas na literatura e caso se verifiquem evidências positivas ou negativas, propor hipóteses para teste em futuros trabalhos, de forma a ampliar o conhecimento do fenômeno da ascensão das classes de baixa renda ao mercado de consumo formal e o impacto nas empresas em função deste fenômeno.

1.3.2. Motivos de ordem prática

Grandes corporações estão com sua atenção voltada para o mercado de baixa renda, mas segundo a literatura poucas estão conseguindo conquistá-lo, principalmente pelo fato de suas operações estarem ajustadas ao mercado da classe média e alta. A dificuldade das grandes organizações de poder gerar produtos e serviços para as classes de baixa renda normalmente reside no preconceito e no desconhecimento das necessidades deste mercado e no despreparo dos gerentes dessas empresas em operar neste ambiente até então desconhecido. Entender este ambiente e as consequências que o mesmo provoca na concepção da estratégia pode ajudar as grandes empresas a atingirem este mercado em países emergentes de modo mais eficaz.

A ascensão da população de baixa renda ao mercado de consumo é um fenômeno social atual, apresentado pela mídia com freqüência, mas poucos trabalhos acadêmicos tratam do assunto a partir da visão de estratégia empresarial. Com a relativa melhoria nos rendimentos da população carente nestes últimos anos, conforme demonstrado pelo relatório do *International Finance Corporation* (IFC) de 2007, inclusive no Brasil após um período de instabilidade político-econômico, nos leva a desejar avaliar a ascensão das classes mais pobres, as oportunidades de consumo e os impactos nas organizações empresariais (HAMMOND *et al*, 2007). O fato de a população carente ter acesso a produtos e serviços antes não oferecidos dá oportunidade à mesma de pagar preços mais justos e elevar seu potencial de compra, melhorando assim seu padrão de consumo e seu sentimento de inserção social. Entretanto, é necessário o entendimento de como as grandes empresas podem atingir esse mercado de baixa renda de forma mais efetiva.

Pelo lado empresarial, à medida que são avaliadas e registradas as estratégias para atender ao mercado da base da pirâmide, passa-se a ter possíveis modelos de sucesso com base em experiências de mercado. Entretanto para que surjam modelos de negócio para atender o chamado mercado da base da pirâmide é necessária a intensificação de trabalhos exploratórios para maior aprofundamento do conhecimento sobre esse recente fenômeno social para identificar fatores críticos de sucesso.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

A condução desta pesquisa foi estruturada em nove fases, representadas esquematicamente na figura 1, na qual podemos observar que seu desenvolvimento não é linear, e sim composto por realimentações de informações em algumas fases, representadas pelas setas com linhas tracejadas. Quanto à seqüência natural do processo, a mesma é representada pelas setas com linhas contínuas.

O capítulo 1 (Introdução) desta pesquisa aborda as fases 1 e 2 representadas na figura 1, que correspondem à natureza da pesquisa acadêmica propriamente dita, ou seja, a definição do tema, a delimitação do mesmo, e a questão de pesquisa que se torna o centro de todo o processo a partir de sua definição.

No capítulo 2 (Revisão da Literatura) tratou-se da fase 4, compondo a revisão da literatura sobre o processo estratégico e o mercado de baixa renda que são foco de desta pesquisa.

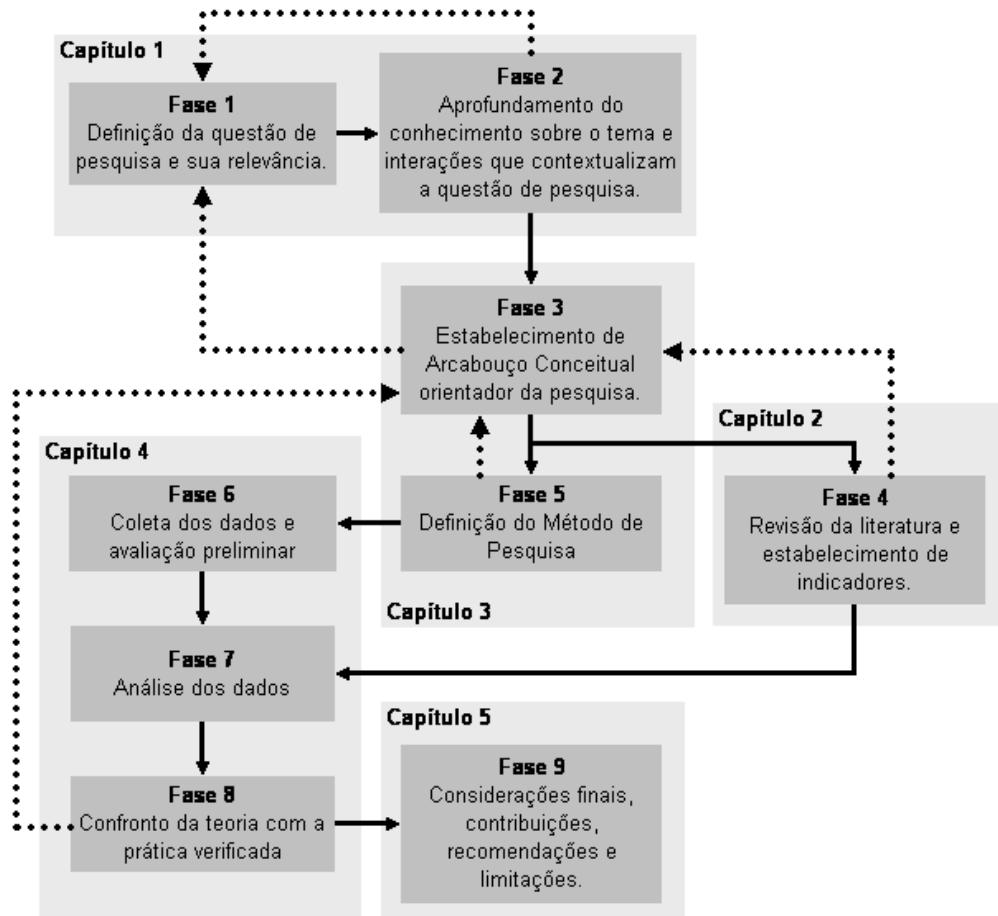


Figura 1: Estruturação da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

O capítulo 3 (Método de Pesquisa) trata do método de pesquisa usado, explicando a escolha do mesmo assim como os aspectos práticos de operacionalização da pesquisa, correspondendo à fase 5 representada na figura 1. Estabelecemos também neste capítulo o modelo teórico representado pelo “Arcabouço Conceitual” desenvolvido para análise do fenômeno representado pela fase 3 da figura 1.

O capítulo 4 (Apresentação dos Estudos de Caso e Análises) trata da apresentação dos casos selecionados para estudo, dos dados levantados e análise dos mesmos correspondendo às fases 6, 7 e 8 da estrutura de trabalho proposta na figura 1. No capítulo 5 (Considerações Finais), aborda-se o fechamento do trabalho

com as principais conclusões, contribuições, recomendações e limitações da pesquisa, que corresponde respectivamente à fase 9 da figura 1.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para obter indicadores que permitam responder à nossa questão de pesquisa assim como ter uma visão mais ampla do tema, organizou-se a revisão da literatura enfocando dois pontos básicos:

- *O processo estratégico*

Neste tópico buscou-se explorar ampla visão quanto ao processo de concepção da estratégia, focando também a análise da Indústria conforme a tipologia de Porter e a teoria da Visão Baseada em Recursos. Outro conceito abordado nesta parte da revisão da literatura trata da estratégia de diversificação como opção para ampliação da lucratividade e sustentabilidade das empresas.

- *O mercado da base da pirâmide*

Buscou-se resgatar qual a definição deste mercado e os limites para generalizações entre países emergentes, assim como as oportunidades geradas por esse mercado para as grandes empresas. Por fim, abordou-se o processo de inovação disruptiva como fator estratégico para atingir o mercado da base da pirâmide.

2.1. O PROCESSO ESTRATÉGICO

O estudo da Administração é um fato relativamente novo se comparado com o estudo de Economia ou Sociologia e quanto à Estratégia Organizacional ou Administração Estratégica como disciplina acadêmica nos cursos de Administração, trata-se de um fenômeno de formação ainda mais recente. No entanto, apesar de recente, é um campo de estudo extremamente dinâmico em sua capacidade de criar abordagens teóricas diferenciadas, desde seu surgimento a partir da segunda metade do século XX (VASCONCELOS, 2001).

Mesmo sendo uma área de conhecimento recente, não é raro o emprego de termos antigos normalmente utilizados em estratégia militar. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) referenciam a estratégia de posicionamento aos conceitos militares

citando algumas “Máximas Militares” e traçando paralelos com estrategistas militares tais como Sun Tzu (400 A.C.) e Von Clausewitz (1780-1831). Este vocabulário de estrategistas militares passou a ser usado em larga escala pelas consultorias especializadas em planejamento estratégico a partir da década de 50.

Grattan (2004) apresentou estudo comparativo entre Estratégia Empresarial e Estratégia Militar considerando o perfil do estrategista com base nos “Diários de Alanbrooke”, escrito por Lord Alan Francis Brooke (1883-1963), marechal de campo do Reino Unido durante a Segunda Guerra Mundial, que descreve o processo de estratégia militar do Reino Unido durante a guerra. Lord Alan juntamente com o Primeiro Ministro e Ministro da Guerra Winston Churchill (1874-1965) eram os encarregados por traçar as estratégias, porém cada uma tinha perfil diferente. Churchill era político de carreira com atitude empreendedora, ao passo que Brooke era militar preocupado com planejamento e logística e desta união de visões distintas resultou a estratégia militar adotada pelo Reino Unido.

Após a Segunda Guerra Mundial, muitas empresas passaram a se preocupar especificamente com as questões estratégicas devido ao crescimento das empresas e a competição de mercado, surgindo várias visões sobre o processo de concepção da estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam uma classificação baseada em análise de modelos de “escolas de pensamento” de estratégia empresarial e buscam resgatar a curta história da evolução desta disciplina acadêmica, conforme quadro 1.

Vale lembrar que a classificação apresentada no quadro 1 é uma proposta didática apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) para maior entendimento das diversas visões já construídas a respeito da estratégia empresarial.

De modo geral, cada “escola” de pensamento estratégico busca alicerçar-se em teorias consagradas de outras áreas do conhecimento humano, mas principalmente às relacionadas à Economia. Como exemplo, Wright *et al* (2005) apresentam uma análise de diversos trabalhos relacionados à pesquisa estratégica em economias emergentes e identificou quatro teorias econômicas mais usadas nestes trabalhos: Teoria Institucional (a mais dominante); Teoria do Custo de

Transação; Teoria Baseada em Recursos, e Teoria da Agência.

No mesmo sentido, Burlamaqui e Proença (2003) estabelecem as relações entre os trabalhos de Porter e a Teoria da Organização Industrial, assim como os vínculos entre a Visão Baseada em Recurso popularizada por Barney com a Teoria Econômica Evolucionária.

“Escola”	Pressupostos	Referências
A Escola de Design	Apresenta o processo de formação da estratégia como um modelo de concepção que busca a adequação entre capacidades internas e as possibilidades externas.	P. Selznick; W. H. Newman; K. R. Andrews
A Escola de Planejamento	Apresenta o processo de formação da estratégia como um processo formal e complexo, composto por etapas distintas, <i>check-lists</i> de controle, planos operacionais.	H. I. Ansoff
A Escola de Posicionamento	Apresenta o processo de formação da estratégia como um processo analítico, usando ferramentas de análise para avaliar o mercado e a empresa.	D. E. Schendel; K. J. Hatten; M. E. Porter
A Escola Empreendedora	Apresenta o processo de formação da estratégia como um processo informal norteado pela visão estratégica do líder.	J. A. Schumpeter; A. H. Cole
A Escola Cognitiva	Apresenta o processo de formação da estratégia a partir da análise cognitiva da mente do estrategista e o mapeamento das estruturas de conhecimento que cria condições para as diretrizes e tomadas de decisões.	H. A. Simon; J. G. March
A Escola de Aprendizagem	Apresenta o processo de formação da estratégia como um processo de tentativa e erro com a contínua evolução através do aprendizado.	C. E. Lindblom; R. M. Cyert; J. G. March; K. E. Weick; J. B. Quinn; C. K. Prahalad; G. Hamel
A Escola de Poder	Apresenta o processo de formação da estratégia como um processo aberto de influências, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.	G. T. Allison; J. Pfeffer; G. R. Salancik; W. G. Astley
A Escola Cultural	Apresenta o processo de formação da estratégia como um processo de interação social baseado na cultura organizacional.	E. Rhenman; R. Normann
A Escola Ambiental	Apresenta o processo de formação da estratégia como um processo reativo ao ambiente, porém de forma adaptativa e passiva.	M. T. Hannan; J. Freeman; D. S. Pugh
A Escola de Configuração	Apresenta o processo de formação da estratégia como um processo de reconciliação e integração dos conceitos das demais Escolas, sempre se adequando à situação do momento.	A. D. Chandler; H. Mintzberg; D. Miller; R. E. Miller; C. C. Snow

Quadro 1: “Escolas” do pensamento estratégico empresarial.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

O embasamento nas teorias econômicas foi muito utilizado pelos primeiros estudiosos da Administração Estratégica, tendo como objeto de estudo as grandes corporações, sendo muitas delas caracterizadas por alto nível de atividades

mecanicistas e com um mercado em expansão.

Um exemplo de abordagem clássica da formação de estratégia é dado por Ansoff (1965), que apresenta o planejamento estratégico como a relação entre os objetivos gerais da empresa traçados pela alta gerência e o detalhamento deste planejamento através de planos específicos definidos pelas gerências de nível mais baixo. No entanto, por sua vez, estes planos devem ser submetidos à aprovação da alta gerência que autoriza a sua colocação em prática.

Seguindo por este mesmo princípio prescritivo na formação de estratégia, Porter (1986) estabelece a estratégia do posicionamento competitivo no mercado como um processo formal por meio da análise da concorrência e após a implantação o processo estratégico passa a ser controlado em função das ações previamente planejadas.

No entanto, com a evolução dos mercados e as mudanças na economia, alguns autores passam a analisar outras dimensões do processo estratégico. Chaffee (1985) sugere a interdependência de três modelos estratégicos, os quais ela os define como:

- Modelo Linear – Consiste no processo formal da estratégia a exemplo do apresentado até o momento neste trabalho, caracterizado por prescrição de estratégias com base na análise do ambiente externo e interno, porém com foco no planejamento de ações integradas aos objetivos e ao controle destas ações.
- Modelo Adaptativo – As estratégias são obtidas pelo balanceamento entre mudanças da organização empresarial relacionadas às mudanças do ambiente através de um processo contínuo de adaptação.
- Modelo Interpretativo – Foca a credibilidade da empresa junto aos *stakeholders* para legitimar as ações estratégicas, neste modelo a alta gerência busca coordenar um alinhamento dos *stakeholders* para a obtenção dos resultados empresariais.

Mintzberg e Lampel (1999) defendem a idéia de que a evolução da estratégia obedece a diferentes princípios por ser dirigida por idéias e práticas originadas qualitativamente de diferentes fontes de conhecimento e identificam que:

- Novos tipos de estratégia emergem dos contatos colaborativos entre empresas;
- A evolução da estratégia é movida ao longo de competições e confrontos;
- Novas estratégias freqüentemente são baseadas em antigas estratégias ou combinações destas;
- As estratégias são guiadas pela criatividade dos gerentes.

Whittigton (1996) apresenta abordagem da estratégia como prática, ou seja, ações dos estrategistas, colocando deste modo a estratégia empresarial imersa no ambiente social e tratando o aspecto econômico como apenas um entre outros igualmente importantes, conforme modelo representado na figura 2.



Figura 2: Abordagem da estratégia como ação dos estrategistas
Fonte: (WHITTINGTON, 1996)

No modelo apresentado na figura 2, Whittigton (1996) propõe duas linhas mestras para a estratégia abordada a partir da ação dos estrategistas, a primeira trata do propósito estratégico focado na maximização do lucro ou, no outro extremo, na pluralidade de resultados em função da variedade de interesses dos *stakeholders*. A segunda trata o processo estratégico como deliberado, conforme planejamento prévio ou como processo emergente.

O termo estratégia emergente foi definido por Mintzberg (1978), como essencialmente uma estratégia não planejada, onde a ação precede a estratégia e somente depois a empresa a percebe como tal. Entretanto Mintzberg redefiniu o termo, ampliando seu significado como sendo linhas de ação coerentes que

conduzem a resultados importantes e desejáveis para a empresa independentemente destas ações terem sido planejadas ou não.

Whittigton (1996) estabelece as ações estratégicas em seu modelo como clássicas quando as estratégias são deliberadas e o resultado esperado é a maximização de lucros, a exemplo de modelos propostos por Ansoff (1965) ou Porter (1986). Seguindo o mesmo raciocínio, quando temos processos estratégicos emergentes e expectativas de maximização de lucro, as ações estratégicas são consideradas evolucionárias.

Neste modelo, considerando-se a pluralidade de resultados como foco principal, a exemplo do modelo interpretativo de Chaffee (1985), caso os processos sejam deliberados as ações estratégicas são consideradas sistêmicas, e caso os processos sejam emergentes, as ações são consideradas processuais.

O modelo de Whittigton, apesar de simplificar o entendimento do processo estratégico visto como prática da ação dos estrategistas, não é suficiente para responder as questões estratégicas: Onde estamos agora? Onde queremos estar? Como chegaremos lá?

Por esse motivo Henderson (2007) faz uma crítica ao modelo de Whittigton, considerando que falta a questão temporal no processo estratégico, pois o mesmo é composto por alternâncias de momentos de ação, reação, constrição e permissão.

Vasconcelos (2001) desenvolveu uma pesquisa tomando como base a classificação das “escolas” de pensamento estratégico apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e como resultado verificou que não existem evidências junto aos executivos das empresas de uma caracterização de preferência em relação a uma determinada “escola”, seja quanto à ampla rejeição de alguma “escola” em particular, seja por uma unanimidade de aceitação em relação a uma específica. Segundo Vasconcelos (2001) os executivos parecem adotar atitudes de utilidade prática sobre a coerência teórica.

A pesquisa conduzida por Vasconcelos (2001) conseguiu identificar uma aproximação de algumas “escolas”, formando-se grupos de “escolas” com características próximas. Sendo assim, os resultados mostraram que as “escolas”

podem ser agrupadas pelo que ele chamou de dimensões:

- Dimensão intencional da estratégia – as “escolas” do Design, Planejamento, e Posicionamento apresentam como características comuns a forma prescritiva, com estratégias deliberadas, e processo de decisão intencional e racional.
- Dimensão de inovação da estratégia – as “escolas” do Empreendedorismo, Cognição, e Aprendizagem apresentam como características comuns à ênfase em estratégias emergentes, baseadas em inovação, criação, descobertas, e mudanças.
- Dimensão de contexto social da estratégia – as “escolas” do Poder, Cultural, e Ambiental apresentam por sua vez como características comuns, aspectos humanos, sociais e contextuais.

Outra forma de classificação é apresentada por Vasconcelos e Cyrino (2000) por meio de modelo estratégico baseado nos parâmetros de performance e vantagem competitiva a partir das teorias: de posicionamento; recursos; processos de mercado; e competências dinâmicas. Nesta matriz apresentada na figura 3, Vasconcelos e Cyrino (2000) avaliam duas dimensões da concepção estratégica: a vantagem competitiva e a concorrência. Quanto à vantagem competitiva a mesma pode ser considerada por meio de fatores externos ou internos e com relação à concorrência são identificadas situações de mercado com características estáticas ou dinâmicas.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) a análise estrutural da indústria parte do cenário da concorrência, pois segundo o Modelo SCP (*Structure, Conduct, Performance*), supõe-se que o desempenho econômico das empresas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial. Esta visão será abordada mais detalhadamente no próximo item deste capítulo, no qual se focará a tipologia de Porter. De acordo com os mesmos autores, outra vertente que busca explicar a estratégia das empresas está relacionado à maneira pela qual estas utilizam fatores internos como recursos e capacidades, que da mesma forma abordar-se-á também detalhadamente em outro item deste capítulo que trata sobre a Visão Baseada em Recursos.

Outro grupo de contribuição à teoria estratégica, que também trataremos detalhadamente neste capítulo, é sobre o processo da inovação, referenciado na figura 3 por Vasconcelos e Cyrino (2000) como Escola Austríaca caracterizada pelo estudo de processos e mercados, empreendedorismo, heterogeneidade das firmas e demais fatores não observáveis que deram sustentação aos estudos de Cristensen sobre inovação disruptiva.

A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura da indústria).	1 - Análise estrutural da indústria Organização industrial: Modelo SCP Análise de Posicionamento (Porter)	3 - Processos de mercado Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter)
A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma.	2 - Recursos e competências Teoria dos Recursos	4 - Capacidades dinâmicas Teoria das Capacidades Dinâmicas
	Estrutura da indústria Estática: equilíbrio e estrutura	Processos de mercado Dinâmica: mudança e incerteza

Figura 3: As correntes explicativas da vantagem competitiva
Fonte: (Vasconcelos e Cyrino, 2000)

Hart (1992), buscando integrar as vertentes estratégicas disponíveis na literatura, propõe um modelo de classificação dos tipos de abordagens para o processo de concepção da estratégia, como segue:

- Modo Comando – caracterizada por forte concentração de poder no topo da organização empresarial, na qual o líder estabelece estratégias de forma prescritiva, cabendo aos demais membros da empresa acatar as estratégias estabelecidas.
- Modo Simbólico – caracterizada por missão e visão de futuro da organização empresarial, cabendo à alta liderança motivar e inspirar as ações estratégicas e aos demais membros da empresa atender ao chamado do direcionamento dado pela missão e visão da organização empresarial.
- Modo Racional – caracterizada pelo planejamento estratégico formal e sistemático com base em grande número de informações, sendo o papel principal da liderança acompanhar e controlar os resultados, e cabendo às demais pessoas da empresa seguir sistematicamente o planejamento estratégico.
- Modo Transativo – com estilo processual baseado em ajustamentos, cabendo o

papel de facilitador à liderança e quanto aos demais membros, o de desenvolver e aprender dentro do processo estratégico.

- Modo Generativo – com estilo orgânico gerado a partir da iniciativa dos diversos atores da empresa, cabendo ao líder dar suporte às iniciativas, enquanto os demais membros da organização empresarial devem ser empreendedores, exercitar novas experiências e correr risco.

Observa-se na literatura de estratégia empresarial que independente da abordagem do processo de concepção da estratégia, a mesma sempre está focada na busca de caminhos que levem a empresa a obter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, de forma a garantir a sustentabilidade dos negócios.

No entanto verifica-se também que mesmo após definidas as ações estratégicas, nem sempre as mesmas se demonstram exequíveis e também surgem novas situações sejam internas ou externas à empresa, que levam a ações estratégicas que não estavam previstas. Avaliando a prática da gestão estratégica, Mintzberg e Waters (1985) apresentaram um modelo que busca representar essa realidade nas empresas, conforme figura 4.



Figura 4: O processo estratégico
Fonte: (MINTZBERG e WATERS, 1985)

Para Mintzberg e Waters (1985), basicamente, após a concepção da estratégia a empresa possui um portfólio de estratégias pretendidas, ou seja, estratégias que foram planejadas para serem postas em ação, sendo que nem todas são realizadas. As estratégias que serão de fato colocadas em prática são definidas pelos autores como estratégias deliberadas.

Mintzberg e Waters (1985) reconhecem em seu modelo as estratégias que não foram planejadas, mas que por necessidades surgiram e foram aplicadas juntamente com as estratégias deliberadas. Este conjunto de estratégias realizadas passa a fazer parte do conhecimento interno da empresa e a cada novo ciclo do planejamento estratégico são avaliadas quanto à sua eficácia e a necessidade ou não de sua manutenção.

Corroborando as idéias do trabalho de Mintzberg e Waters (1985), Mariotto (2003) afirma que a forma tradicional de criação de estratégias por meio de processo periódico e formal de planejamento estratégico não é mais suficiente para ambientes em constantes mudanças. Segundo Mariotto (2003) cabe ao processo estratégico emergente conjuntamente com as estratégias deliberadas um papel crucial no processo de concepção da estratégia empresarial.

Como visto, o conceito de Estratégia Empresarial é abrangente, com muitas definições e abordagens, e também com aspectos particulares de utilização do termo. Mintzberg (1987) sintetiza cinco visões da estratégia: “*como um plano*”, resultando em uma seqüência de ação consciente, ou seja, um plano pretendido; “*como manobra*”, que visa confundir e frustrar ações dos adversários; “*como padrão*”, buscando manter consistência de comportamento; “*como posição*”, buscando adequação entre fatores internos da empresa e ambiente externo competitivo, e “*como perspectiva*”, uma maneira fundamental de como a empresa opera.

2.1.1. A tipologia de Porter

O conceito de tipologia traz como pressuposto a possibilidade de generalizar um fenômeno estabelecendo padrões, e em estratégia empresarial, alguns autores como Miles *et al* (1978) e Porter (1986), estabelecem conceitos de estratégias genéricas como padrões aplicáveis em qualquer empresa.

Buscando analisar os fatores que estabelecem a competitividade de uma empresa, verifica-se que os setores produtivos são segmentados por Indústria e mesmos estes, por sua vez, podem possuir áreas específicas de atuação. No entanto, para Porter (1986) existem poucas estratégias genéricas que poderão ser

usadas, devido às características de cada Indústria. O conceito de “indústria” neste texto é o adotado por Porter (1986) que se refere aos segmentos produtivos por tipo de ramo de atividade econômica.

Para o estabelecimento de uma estratégia competitiva em uma empresa, deve-se saber qual a estrutura da Indústria na qual a empresa compete e principalmente qual a sua posição dentro desta Indústria. Tanto a estrutura como posições competitivas são dinâmicas e podem ser condicionadas pela empresa, ou seja, as empresas bem sucedidas são aquelas que reagem ao ambiente assim como também o influenciam ao seu favor.

Porter (1986) faz uma análise estrutural das indústrias a partir do que ele chama de forças competitivas, sendo que o mesmo identifica cinco variáveis: ameaça de novas empresas; ameaça de novos produtos e serviços; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos compradores; rivalidade entre competidores existentes, conforme figura 5.

A intensidade destas cinco forças varia conforme a Indústria e determina sua lucratividade a longo prazo, porque fixam os preços que as empresas podem cobrar; os custos que têm de suportar; e o investimento necessário para competir.

O poder destas forças competitivas está relacionado com a estrutura da Indústria e suas características técnico econômicas, verificando-se que quando as cinco forças são favoráveis temos muitos competidores que conseguem rendimentos atraentes sobre o capital investido. Já quando temos uma ou mais das cinco forças mais intensas, ocorre que poucas empresas permanecem muito lucrativas por longos períodos.

Segundo Cyrino e Vasconcelos (2000), a tipologia desenvolvida por Porter é fundamentada na teoria econômica denominada de Organização Industrial, baseada principalmente nos estudos de Edward Mason e Joe Bain que desenvolveram um modelo conhecido como SCP (*Structure-Conduct-Performance*). Este modelo também é denominado como um modelo da “*Harvard Tradition*”, em função da ligação destes pesquisadores com essa instituição acadêmica.

Neste modelo, o termo “*Structure*” representa a forma com que, em uma

determinada Indústria, os ofertantes interagem com outros ofertantes, tanto com os compradores, como possíveis novos entrantes. Quanto ao termo “*Conduct*” o mesmo trata do comportamento das empresas em determinada estrutura da Indústria, ou seja, como as firmas determinam sua política de preços e comercialização, e por fim, o termo “*Performance*” está relacionado aos resultados econômicos obtidos pela empresa na interação com a Indústria.

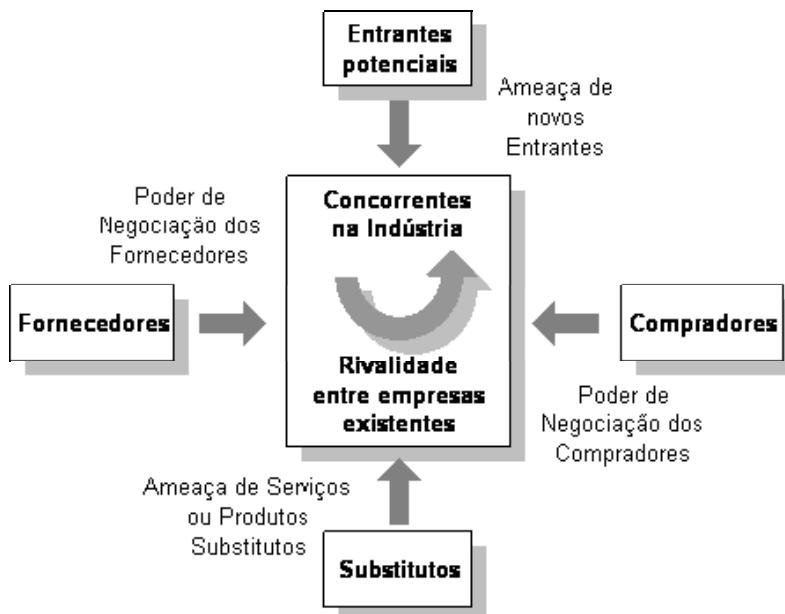


Figura 5: As cinco forças competitivas.
Fonte: Porter (1986, 1989).

Edward Mason foi o pioneiro, no século XX, na década de 30, ao fundamentar o modelo sobre a lucratividade dos oligopólios que posteriormente foi desenvolvido pelo seu discípulo Joe Bain nas décadas de 50 e 60. Bain também introduziu o conceito da importância das barreiras aos novos entrantes, mostrando o poder de monopólio e a importância de estabelecer políticas antitrustes.

O modelo SCP supõe que a *performance* econômica das empresas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da Indústria na qual as empresas estão inseridas. Segundo esse modelo, o ponto de partida para a definição das estratégias empresariais e seu posicionamento é a análise da estrutura do setor de atividade, que determinará seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo.

Porter (1979, 1981), dando seqüência à “*Harvard Tradition*” se apropria deste

conceito originalmente desenvolvido para estudo de oligopólios e monopólios e o transporta para os demais tipos de empresas, tornando-se um dos maiores difusores da teoria da Organização Industrial.

Porter (1986) afirma que poucas estratégicas genéricas são as responsáveis pela vantagem competitiva obtida pela empresa, sendo normalmente norteadas por liderança em custo, por diferenciação ou por enfoque. Porém, tanto no uso da estratégia de custo, diferenciação, como enfoque é necessário que a empresa se organize e que seus setores trabalhem orientados pela estratégia escolhida.

A figura 6 apresenta os três tipos de estratégias genéricas proposto por Porter (1986, 1989).

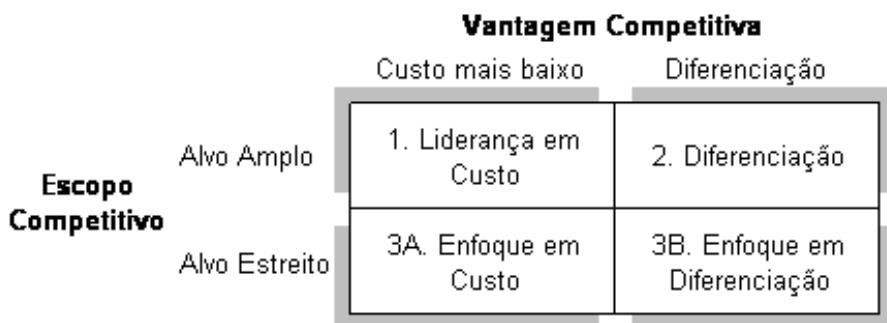


Figura 6: Estratégias genéricas

Fonte: Porter (1986, 1989).

De acordo com Porter (1986, 1989), para que uma empresa consiga sustentar a vantagem competitiva, dentro da Indústria em que está inserida, ela, com base na análise das cinco forças, deverá escolher apenas um tipo de estratégia genérica, o que ele chama de posicionamento. Segundo Porter o chamado meio termo, não pode levar à vantagem competitiva, pois carece de consistência interna, não apresentando um direcionamento estratégico.

Por estratégia genérica de liderança em custo, segundo Porter (1986, 1989), entende-se como a estratégia adotada por empresas que buscam ter custo total inferior ao de seus concorrentes. Isto não quer dizer necessariamente praticar menor preço, mas pode usá-lo como mecanismo de defesa contra a rivalidade de concorrentes no caso de uma guerra de preços, ou mesmo como uma vantagem em relação a: novos entrantes; diminuição do efeito de produtos substitutos; ou até margem para negociação com fornecedores e compradores.

Alguns autores, segundo Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), criticam a visão da estratégia de liderança em custo, por ser voltada para a concorrência e não ter foco no cliente ou também por ser uma estratégia que não leva em conta as alterações do ambiente. No entanto, considerando-se que a empresa por meio da liderança em custo pode conseguir reverter a sua vantagem competitiva em forte participação no mercado, a mesma estará mais protegida em relação ao mercado e menos sensível a mudanças, desde que não sejam mudanças radicais.

Quanto à estratégia de diferenciação, a mesma é baseada na criação de valor único aos seus clientes, ou seja, os compradores possuem a percepção de valor agregado ao serviço ou produto e estão dispostos a pagar por esse um valor que pode não ter relação direta com o seu custo de produção (PORTER 1986, 1989).

Neste tipo de estratégia verifica-se um enfraquecimento do modelo das cinco forças, pois existe o componente “lealdade do cliente” na preferência por empresas que são líderes em diferenciação.

De acordo com Porter (1986, 1989), na estratégia de liderança em custo, não pode haver muitas empresas líderes em custo, mas no caso da estratégia por diferenciação é possível que existam várias empresas obtendo sucesso, desde que possuam atributos distintos em relação às outras empresas.

A terceira estratégia genérica de Porter (1986, 1989), estratégia de enfoque, está relacionada a um alvo estreito do mercado, ou seja, a empresa foca de forma mais eficaz um segmento específico do mercado, especializando-se neste. Neste caso, o enfoque pode ser condicionado a preço mais baixo ou a diferenciação, mas sempre associados a um mercado mais restrito e específico.

Após estudar como obter a vantagem competitiva a partir do posicionamento estratégico e escolha da estratégia genérica mais adequada, Porter (1989) estabelece o conceito de sistema de valor e cadeia de valor, pois segundo este autor não se pode compreender a vantagem competitiva olhando para a empresa como um todo. Segundo Porter (1989) as empresas são constituídas por diversas áreas que agregam valor ao produto ou serviço e ao mesmo tempo a empresa está envolvida em cadeias produtivas mais amplas.

De acordo com Porter (1989), a cadeia de valor de uma empresa permite visualizar a mesma de forma desagregada em suas atividades de maior relevância estratégica, observando quais agregam mais valor ao produto ou serviço. O valor final criado por uma empresa é medido pelo que os compradores se dispõem a pagar pelo produto ou serviço e a empresa é considerada lucrativa se este preço for superior ao seu custo coletivo para a produção do bem ou serviço. A figura 7 apresenta a cadeia de valor genérica de uma empresa qualquer.



Figura 7: Cadeia de valores genérica

Fonte: Porter (1989).

Porter (1989) estrutura a cadeia de valor em três elementos básicos, as Atividades Primárias da empresa, as Atividades de Apoio Organizacional e a Margem que representa o total de valor agregado pela empresa. Segundo este autor uma empresa ganha mais vantagem competitiva quando executa as atividades estrategicamente importantes de forma mais eficaz e barata que as concorrentes.

Entretanto segundo Porter (1989), a cadeia de valores genérica da empresa está inserida em um sistema mais amplo que envolve a cadeia de valores de outros agentes que fazem parte da Indústria em que está contida a empresa. A este sistema maior é dado o nome de Sistema de Valor, conforme representado na figura 8.

O sistema de valor é extremamente importante, pois ele afeta diretamente a empresa, ou seja, a vantagem competitiva da empresa não depende só da sua cadeia de valor, mas também da cadeia de valor de seus fornecedores, distribuidores e compradores.

O resultado final da estratégia genérica adotada pela empresa, seja de

liderança em custos, seja como diferenciação ou enfoque, dependerá do sistema de valor da Indústria na qual a empresa está envolvida, assim como da eficiência e desempenho da sua cadeia de valor.

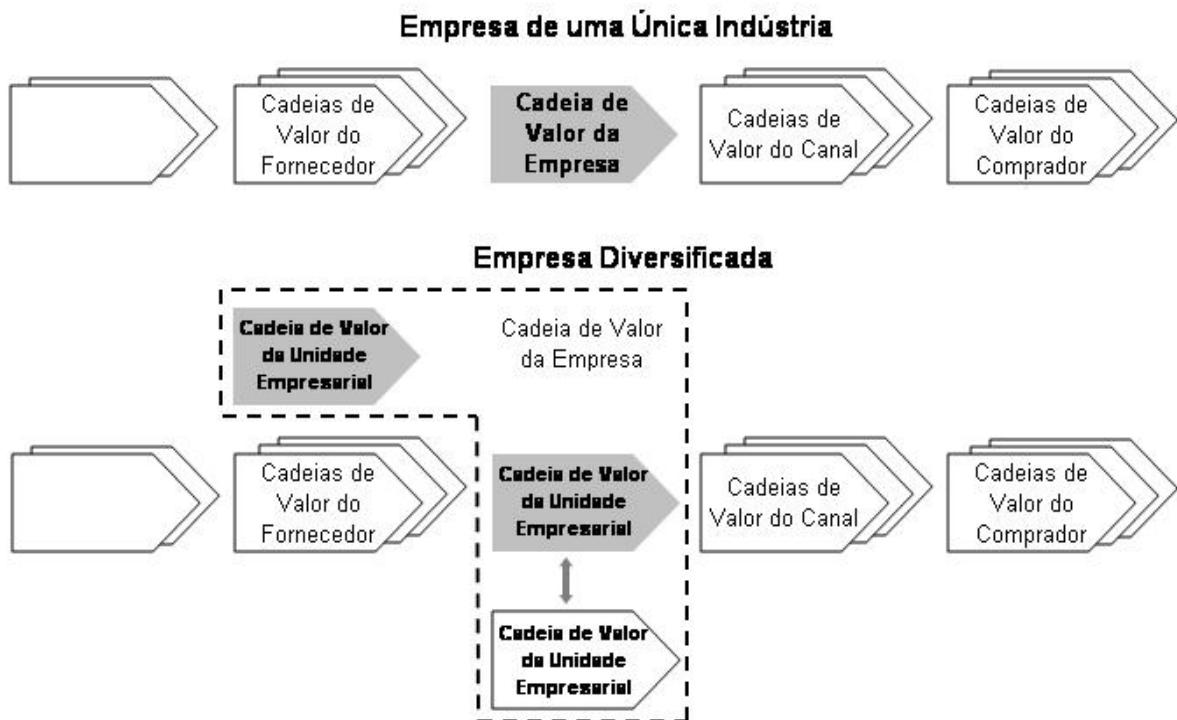


Figura 8: Sistema de valores

Fonte: Porter (1989)

Escolhemos a tipologia de Porter para auxiliar no processo de análise relacionado ao posicionamento estratégico da empresa, bem como possíveis alterações em sua cadeia e sistema de valores por entender que essa é uma ferramenta de análise de simples aplicação, além do fato de ser amplamente utilizada. No intuito de complementar esta análise estratégica recorreu-se também aos conceitos de utilização de recursos e competências da empresa, o que será mais bem explorado, no próximo item deste capítulo sobre a Visão Baseada em Recursos.

Walter, Bandeira-de-Mello e Götze (2005) chegam a identificar a vertente consagrada por Porter como a Visão Baseada no Mercado (ou MBV – Market-Based View). Estes afirmam que apesar da MBV possuir uma abordagem apoiada em hipóteses concorrentes ao da Visão Baseada em Recursos que veremos a seguir, ambas complementam-se, formando um arcabouço sobre concepção estratégica mais consistente.

2.1.2. A visão baseada em recurso

A idéia da utilização adequada de recursos como elementos estratégicos, seja por parte das nações ou das empresas não é novo. Suas origens estão atreladas à Teoria das Vantagens Comparativas de 1817, no entanto, nos anos 90, a Visão Baseada em Recursos (ou RBV – *Resource-Based View*) surgiu como alternativa ao modelo consagrado por Porter para explicar a vantagem competitiva. A RBV volta-se para o interior da empresa e considera a organização como um portfólio de recursos que permite a combinação dos mesmos diferenciando o desempenho das empresas.

Segundo Grant (1991), as origens da RBV estão baseadas nos trabalhos de:

- David Ricardo (1772-1823) que formulou em 1817 a Teoria das Vantagens Comparativas, também conhecida como Teoria dos Custos Comparativos, que prega a especialização das nações focada na produção dos bens que consegue produzir com maior eficiência e o menor dispêndio de recursos em relação a outras nações. Dessa forma, as nações poderiam ter um intercâmbio comercial baseado na troca de produtos que refletem a maior eficiência de aplicação de recursos.
- Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) que norteou a economia neoclássica com o destaque do empreendedorismo como responsável pelo desenvolvimento econômico aliado ao conceito de destruição criativa do capitalismo como forma de enfrentar a instabilidade permanente do mercado e a necessidade de inovação constante.
- Edith Elura Tilton Penrose (1914-1996) que estudou o crescimento da empresa, considerando-a como um conjunto de recursos organizados administrativamente que cresce e procura sobreviver em torno da concorrência. Para Penrose qualquer recurso em qualquer empresa está subutilizado e cabe ao gestor da empresa melhorar o rendimento dos recursos de que dispõe para aumentar a produção e as receitas, com os menores custos.

Burlamaqui e Proença (2003) reafirmam as origens do RBV nas teorias econômicas, as quais remetem ao conceito de renda, definido como o ganho maior obtido com produtos raros que devido à escassez são valiosos em relação aos demais produtos.

Segundo Burlamaqui e Proença (2003), as rendas obtidas pela oferta limitada devido à escassez são conhecidas como rendas Ricardianas que são ligadas aos fatores relacionados à dificuldade de imitação e substituição. Ainda de acordo com Burlamaqui e Proença (2003), outra fonte possível de renda é a relacionada com a inovação, e segundo os autores estas rendas podem ser classificadas como rendas Schumpeterianas, ou seja, são provenientes do empreendedorismo e são passíveis de diminuir à medida que a inovação entra em processo de obsolescência. Nesta categoria podemos também incluir as competências individuais e coletivas da empresa.

Apesar das idéias destes autores convergirem, não havia a conceituação da RBV como alternativa para concepção estratégica. Wernerfelt (1984) usou pela primeira vez o termo “*Resource-based View*” em um artigo, no qual apresentou a visão da empresa como agrupamento de recursos, permitindo avaliar as forças e as fraquezas a partir desta visão.

Wernerfelt (1984) desenvolveu através de matriz “recurso x produto” um instrumento matemático para análise dos recursos na busca de verificar a relação entre recursos, lucratividade e o posicionamento estratégico.

No entanto, o conceito de vantagem competitiva atrelada ao RBV só foi estabelecido pela primeira vez por Barney (1986), quando identificou que a cultura organizacional também é um recurso e como tal pode levar uma organização a maiores resultados. Segundo Barney (1986), caso a cultura organizacional possa ser capaz de criar valores econômicos, seja rara, e de difícil imitação, a mesma poderá conduzir a empresa a obter vantagens competitivas e em seu artigo o autor baseia-se na análise entre a relação de atributos da cultura organizacional e o desempenho financeiro.

Após as abordagens de Barney sobre vantagem competitiva obtida por recursos intangíveis da empresa, a exemplo da cultura organizacional, outros autores passaram a estudar a vantagem competitiva a partir da RBV, entre eles destacam-se Prahalad e Hamel (1990) que identificam nas competências essenciais uma fonte potencial de vantagem competitiva.

Para Prahalad e Hamel (1990), as competências são a combinações dos

conhecimentos presentes tanto nas habilidades individuais como no conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos empresariais. As competências essenciais são justamente a combinações criativas das múltiplas habilidades individuais presentes nos recursos humanos da empresa e o seu equivalente organizacional.

Barney (1991) aprofunda o conhecimento da RBV com base na conhecida Análise de SWOT (*Strength; Weakness; Opportunities; Threats*), assim como na identificação e classificação dos recursos.

Segundo Barney (1991) existe um relacionamento entre a tradicional Análise de SWOT e os modelos estratégicos baseado em recursos, e da atratividade industrial, conforme figura 9.

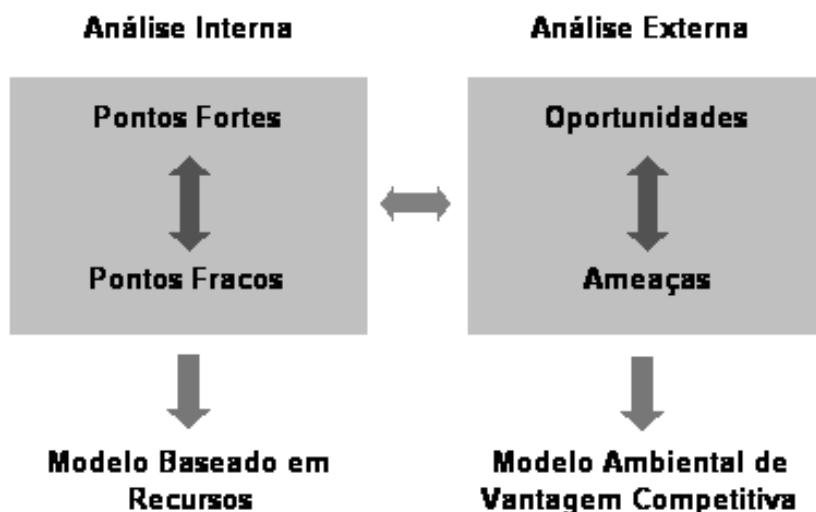


Figura 9: Relacionamento entre Análise de SWOT e modelo baseado em Recursos e Atratividade Industrial.

Fonte: (BARNEY, 1991)

Ainda segundo Barney (1991) para que os recursos sejam considerados fonte de vantagem competitiva, os mesmos devem seguir os pressupostos de heterogeneidade e imobilidade, entendendo por heterogeneidade os recursos que são considerados diferentes e de difícil aquisição no mercado, e imobilidade como a dificuldade de transferir esses recursos para outras empresas. Segundo estes pressupostos Barney (1991) classifica os recursos que sustentam a vantagem competitiva como sendo aqueles que apresentam como características serem:

- Valiosos – Agreguem valores estratégicos para a organização;

- Raros – Que não sejam facilmente encontrados em outras empresas;
- Imperfeitamente imitáveis – Apresentem dificuldades de imitação por outras organizações;
- Não substituíveis – Que não existam outros recursos equivalentes que possam ser utilizados por outras organizações.

Grant (1991) estabelece um modelo de formulação da estratégia orientado pela RBV, conforme representado na figura 10, no qual a identificação, classificação dos recursos, e competências da empresa levam-na às vantagens competitivas que são selecionadas em função de sua sustentabilidade e capacidade de apropriação dos retornos obtidos, orientando assim a estratégia da empresa.

Contribuindo com a teoria do RBV, Peteraf (1993), desenvolveu modelo econômico para análise dos recursos que apresentam condições de sustentação da vantagem competitiva, tratando da relação entre rendas econômicas e vantagem competitiva. Para Peteraf (1993), existem quatro fatores que condicionam os recursos que sustentam a vantagem competitiva:

- Condições de Heterogeneidade – Ocorre quando a empresa possui recursos raros devido à escassez, o que leva a mesma a ter resultados superiores aos concorrentes por ter um custo mais baixo devido à posse do recurso raro, também citados como recursos superiores.
- Limites à competição ex-ante – Ocorre quando a empresa se antecipa e adquire recursos que serão raros no futuro.
- Limite à competição ex-post – Ocorre quando os chamados mecanismos de isolamento (imperfeitas imitabilidade e substituição) são usados para proteger os recursos que garantem a vantagem competitiva.
- Imperfeita mobilidade – Ocorre quando um recurso apresenta resultados quando combinado com outros da empresa, que dificilmente poderiam ser reproduzidos por outras empresas.

Considerando os recursos como fontes de vantagens competitivas, Hart

(1995) busca enfatizar a importância dos recursos naturais como bens escassos e que devem ser preservados como garantia da sustentabilidade da empresa. Para Hart (1995), a teoria do RBV ignora as restrições do ambiente biofísico apesar de considerar os recursos como vantagem competitiva e dessa forma o autor traça uma comparação entre a RBV e a estratégia de gestão ambiental à qual ele chama de “*Natural Resource Based View*”.

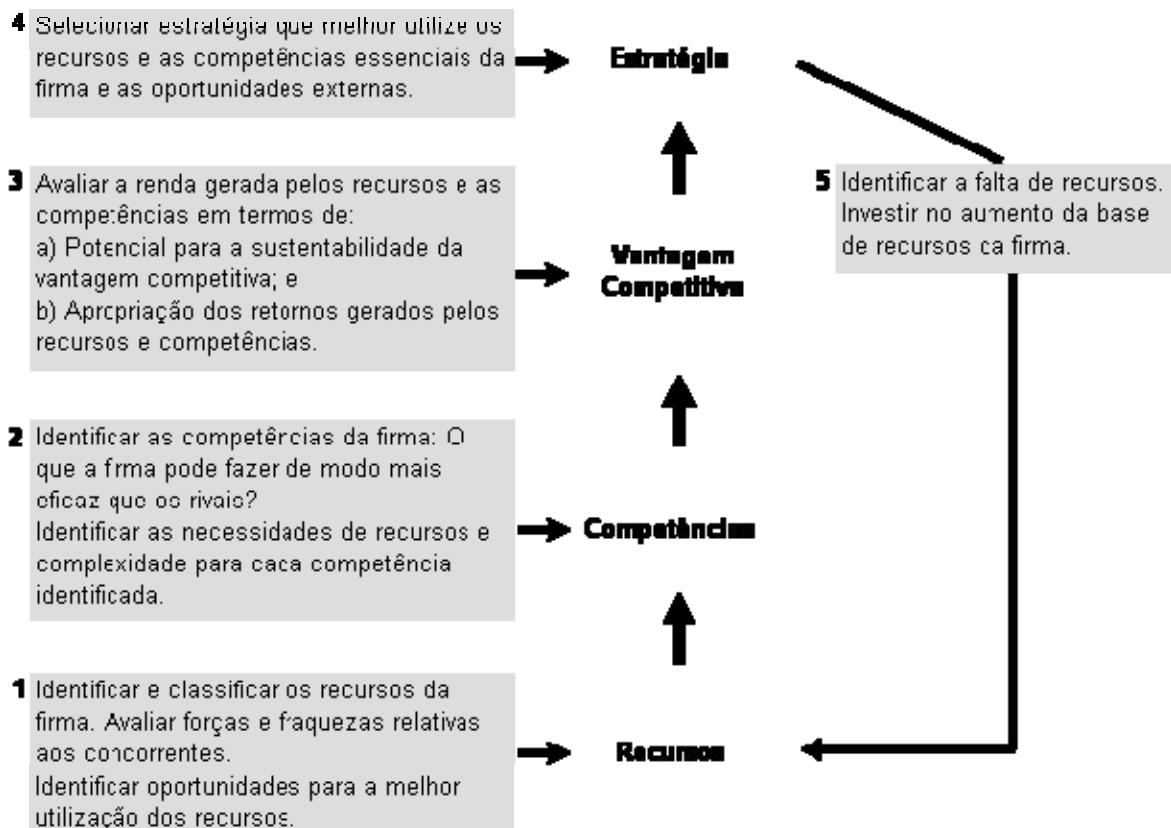


Figura 10: Análise estratégica segundo abordagem baseada em recursos
Fonte: (GRANT, 1991)

Segundo Hart (1995), desenvolver produtos sustentáveis será o grande desafio das empresas, pois estas deverão desenvolver novas competências para preservar os recursos naturais raros no sentido de manter a vantagem competitiva, defendendo assim a necessidade da RBV incorporar a preservação dos recursos naturais.

Com a necessidade de competição e ampliação de mercado muitas organizações buscam a estratégia de diversificação como forma de obter aumento de lucratividade. Segundo Hitt, Hoskisson e Ireland (1995) a estratégia de diversificação pode envolver tanto a diversificação de produtos como de mercado e

ambas apresentam um papel relevante no estabelecimento da estratégia organizacional. Alguns autores como Mahoney e Padian (1992), Amit e Schoemaker (1993), Robins e Wiersema (1995), e Markides e Williamson (1996), encontraram na RBV uma forte afinidade com a estratégia de diversificação.

Mahoney e Padian (1992) reafirmam os princípios do RBV, no qual a vantagem competitiva a longo prazo está relacionada à capacidade da empresa usar recursos estratégicos que sejam diferentes dos utilizados pelos concorrentes, duráveis e de difícil imitação. Em relação à capacidade da empresa saber usar seus recursos, para Amit e Schoemaker (1993) esta em si também é um recurso que está baseado na competência de lidar com recursos tangíveis e intangíveis e a combinação destes.

Entretanto, conhecimento tácito e capacidades são de difícil mensuração direta, principalmente com a evolução constante da diversificação de produtos e mercados que acaba por influenciar a acumulação de recursos intangíveis. Robins e Wiersema (1995) acreditam que tal medição seja possível de forma indireta com base em estudo empírico comparando índices de desempenho similares entre diferentes categorias de negócios em empresas diversificadas, analisando os recursos disponíveis e o desempenho financeiro nas unidades de negócio. De acordo com Kayo *et al* (2006), o valor econômico da empresa é o resultado dos seus ativos tangíveis e intangíveis e esses autores desenvolveram estudos focados principalmente na valoração dos ativos intangíveis e o seu relacionamento com o ciclo de vida do produto.

Markides e Williamson (1996) estudaram a questão da RBV relacionada à diversificação da empresa, constatando que estas firmas só conseguirão sustentação da vantagem competitiva a longo prazo se explorarem recursos que são indisponíveis para seus rivais. Para esses autores a diversificação da empresa depende da capacidade de fragmentação de ativos estratégicos que permitam desempenho superior em relação aos seus concorrentes. Segundo Markides e Williamson (1996) os benefícios da diversificação só surgem à medida que a empresa consegue aumentar o estoque dos ativos estratégicos que permitam manter a vantagem inicial da diversificação em relação aos seus concorrentes.

Muitos trabalhos foram escritos buscando estabelecer a relação entre RBV e as possíveis vantagens competitivas tanto em relação a recursos tangíveis como intangíveis. Eisenhardt e Schoonhoven (1996) e Hitt *et al* (2000) estabelecem a escolha de parceiros de negócio nas alianças estratégicas como uma competência organizacional de aquisição de recursos tanto tangíveis como intangíveis que permite à organização operacionalizar seus negócios e obter vantagens competitivas com recursos estratégicos antes não disponíveis.

Apesar da grande quantidade de autores que defendem a teoria da RBV para explicar as vantagens competitivas, outros demonstram preocupação com a escassez de critérios objetivos para a validação da teoria. Fahy e Smithee (1999) reconhecem as contribuições da RBV para a análise dos pontos fortes e fracos da empresa, além de reafirmarem que a mesma está alinhada com a heterogeneidade das empresas. No entanto, também afirmam que muitos trabalhos relacionados à RBV não apresentam consistência empírica para justificar ou ampliar o conhecimento sobre as vantagens competitivas obtidas pelos recursos da empresa.

Apoiando Fahy e Smithee (1999), verifica-se em trabalhos mais recentes que continuam os esforços para mensuração dos resultados obtidos com a RBV, a exemplo de Harvey (2004) que, por acreditar que faltam trabalhos acadêmicos mostrando os ganhos reais obtidos com a RBV, propôs um modelo em que ele definiu como Capacidade Interna da empresa: Ativos Fixos; Recursos Humanos; Estrutura Organizacional e Capital Financeiro. Harvey estabeleceu uma relação na qual o uso das Capacidades Internas levava a empresa a obter Capacidades Distintivas, tais como direcionamento para mercado, capacidade de inovação, entre outras que são diferenciais que levam a vantagens competitivas que impactam no resultado financeiro da empresa. Harvey (2004), aplicando seu modelo em bancos comerciais, conseguiu resultados positivos diretos principalmente em relação a Recursos Humanos como forma de obter Capacidades Distintivas, tendo encontrado evidências na obtenção de melhor desempenho financeiro das empresas analisadas.

Para Fahy e Smithee (1999), a RBV apresenta alguns riscos como, por exemplo, empresas ficarem estagnadas, presas a tecnologias ultrapassadas, por acreditarem poder sustentar vantagens competitivas com base na posse de

determinado recurso.

Apesar das críticas sobre a RBV, Wernerfelt (1995) e Barney (2001a, 2001b) continuam a reafirmar a importância da RBV como visão estratégica, bem como outros autores que têm contribuído para a validação de sua importância como uma teoria evolucionária da vantagem competitiva.

2.1.3. Estratégia de diversificação

Apesar de comum e de não ser um processo novo, a diversificação é uma das maneiras que as empresas utilizam para crescer, porém ainda hoje não existe um consenso sobre o tema. Um dos principais focos de desacordo está relacionado à diferença entre diversificação e diferenciação, pois o fato de determinada empresa possuir uma grande variedade de produtos não implica necessariamente que a mesma seja diversificada (PENROSE, 1979).

Segundo Oliveira (1994) a estratégia de diversificação e diferenciação é uma estratégia de desenvolvimento, na qual a empresa conjuga seus pontos fortes com as oportunidades de mercado, resultando na procura por novos mercados, clientes, e novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina. Para esse autor, a empresa pode tanto procurar aumentar as vendas através da expansão do seu mercado, ou seja, atuar em novos mercados geográficos, como pode desenvolver novos produtos e serviços, através de novas características dos produtos e serviços, como variações de tamanhos, embalagens, entre outros.

Ansoff (1958) define um modelo de matriz para explicar e ajudar os executivos a tomarem decisão a respeito da diversificação da empresa. O modelo proposto por Ansoff analisa a oportunidade de alteração no *mix* produto-mercado da empresa.

Para Ansoff (1958) a estratégia de crescimento baseada no produto-mercado constitui-se na oportunidade de ampliação das vendas através de estratégias de expansão da empresa ou na busca de novas oportunidades tanto em novos produtos e mercados, visando também à redução de riscos através da diversificação pura, sendo apresentada na figura 11 a referida matriz, também conhecida como

Matriz de Ansoff.

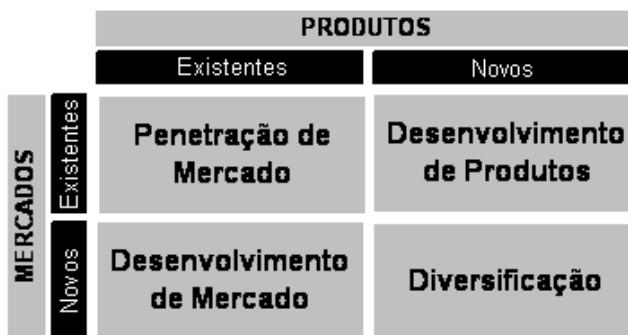


Figura 11: Matriz de Ansoff

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ansoff (1958)

De acordo com Ansoff (1958) considerando-se as dimensões produto e mercado, podemos formar quatro estratégias básicas:

- Penetração de mercado: Uma vez que o mercado e o produto são existentes, a empresa aposta na intensificação do consumo focando a mudança de clientes ocasionais para clientes regulares e de clientes regulares para usuários intensivos do produto;
- Desenvolvimento de mercado: A empresa busca conquistar clientes da concorrência, introduzir produtos existentes em mercados externos ou introduzir novas marcas no mercado;
- Desenvolvimento de produtos: A empresa busca vender outros produtos a clientes regulares, freqüentemente intensificando os canais existentes de comunicação;
- Diversificação: A empresa, na busca de crescimento e ampliação da lucratividade foca no desenvolvimento de novos produtos para novos mercados.

A estratégia de diversificação pode ser definida como uma estratégia empresarial na qual se pretende oferecer novos produtos ou serviços destinados a diferentes mercados. Em termos gerais a estratégia de diversificação consiste na entrada em novos negócios que são distintos daqueles que constituem os negócios habituais da empresa, opondo-se assim à especialização em que as empresas canalizam os seus esforços e fatores de produção para determinadas competências centrais.

De acordo com Britto (1991), a diversificação pode ser vista como uma mudança estratégica, marcada pela descontinuidade intertemporal, e que envolve modificações no *mix* de produtos ou serviços ofertados pela firma e/ou dos mercados para os quais os mesmos se destinam. Entretanto essa mudança não é um evento instantâneo, pois consome tempo e esforço da firma para a realocação dos recursos disponíveis e também está atrelada a um custo econômico bastante significativo.

As principais razões para a adoção de estratégias de diversificação prendem-se ao aproveitamento de oportunidades em negócios de elevado potencial de crescimento ou em negócios que de alguma forma permitam um melhor desempenho do negócio central. Deste modo, o grau de sucesso aumenta quando se consegue sinergia que se traduz por redução de custos e/ou elevação do grau de diferenciação dos produtos disponibilizados.

A diversificação normalmente associada à busca por aumento da lucratividade também almeja a redução de risco. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) algumas estratégias de diversificação são criadas não para melhorar a rentabilidade das firmas, mas somente para neutralizar o poder de mercado dos concorrentes ou ampliar o portfólio a fim de reduzir o risco do negócio.

Penrose (1979) coloca que a diversificação da produção inicia-se pelas incertezas no mercado no qual a empresa atua, geralmente caracterizado pela competição imperfeita, como ocorre no caso do oligopólio, mercado esse que trabalha sempre dentro de princípios naturais ou provocados a partir do desajustamento sócio-econômico. Essa imperfeição intrínseca do mercado exige atenção e atuação constantes do empresário no sentido de tirar proveito da situação de risco e eliminar ou, pelo menos, reduzir a possibilidade de prejuízos. Assim, a diversificação máxima de produtos apresenta-se como meio de conquistar mais mercado. Evidentemente, as pequenas empresas incorrem em maiores riscos do que as grandes, devido a fatores como a economia de escala e a tendência de os incentivos e subsídios governamentais serem destinados ao grande capital.

Segundo Ansoff (1965) as empresas diversificam suas atividades quando seus objetivos não podem mais ser atingidos dentro do conjunto de produtos e

mercados definidos pela expansão em função de: saturação do mercado; declínio geral da procura; pressões dos concorrentes e obsolescência da linha de produtos. Além disso, as empresas diversificam suas atividades tendo em vista também as inovações nos mercados e nos produtos..

Penrose (1979) alerta para o fato de a estratégia de diversificação não ser a solução para todos os problemas. Apesar de estar bastante disseminada a idéia de que a fabricação de vários produtos é a melhor barreira contra alterações adversas, ela não apresenta só vantagens: uma empresa sem especialização alguma é tão vulnerável quanto aquela não diversificada.

Entretanto, Penrose (1979) reconhece a possibilidade do surgimento de novas oportunidades de produção a partir de mudanças nos processos produtivos e na experiência da empresa resultante de sua percepção das modificações nas condições do mercado: a diversificação de produtos não só reduz o impacto exercido por alterações da demanda total, como beneficia sua posição competitiva relacionada aos produtos individuais.

De acordo com Oliveira (1994) a estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa é a estratégia de diversificação, podendo assumir alguns aspectos, destacando-se:

- Diversificação horizontal – na qual a empresa concentra o seu capital, pela compra ou associação com empresas similares;
- Diversificação vertical – na qual a empresa passa a produzir novo produto ou serviço, que se acha entre o seu mercado de matérias-primas e o consumidor final do produto que já se fabrica;
- Diversificação concêntrica – que trata da diversificação da linha de produtos, com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado;
- Diversificação conglomerativa – diversificação de negócios em que a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas.

Para Britto (1991) a diversificação Horizontal é a introdução de produtos que,

de alguma forma, estejam relacionados aos produtos originais da firma em termos de mercado atingido, e que possam ser vendidos através dos canais de distribuição já estabelecidos ou a partir da extensão dos mesmos.

No caso da diversificação Vertical, também chamada de integração Vertical, a empresa se integra para trás, ou seja, a montante possibilita, de um lado, a garantia da qualidade e da quantidade no suprimento de matéria-prima e, de outro lado, na obtenção desta, o custo mais reduzido. Já à jusante, ou seja, para frente, torna possível o controle de canais de distribuição e estando, portanto mais perto do seu cliente final, tem possibilidades de aumentar seus diferenciais em termos de qualidade e de serviços.

Na integração Vertical, segundo Penrose (1979), a própria firma assume as diferentes etapas do processo produtivo das mercadorias que coloca no mercado consumidor. Desta forma, dentro desta tipologia ocorre a integração vertical “para trás”, quando a empresa entra em setores anteriores do processo de produção, e a “integração para frente”, que envolve a empresa em estágios posteriores à produção.

De acordo com Grant e Jammie (1988), na integração vertical as empresas podem ser classificadas dentro de categorias separadas denominadas categorias dominantes verticais, sendo considerado negócio único quando mais de 95% das receitas vêm de um único negócio; negócio dominante quando entre 70% e 95% das vendas vêm de um único negócio; negócio relacionado quando mais de 70% das vendas vêm de negócios que possuem relação com os negócios originais da empresa; e negócio não relacionado quando menos de 70% das receitas vêm de negócios não relacionados com negócios originais da empresa.

Além das oportunidades de mercado, outros fatores podem ser associados aos motivos que levam a empresa a adotar a estratégia de diversificação, tais como: crescimento da própria estrutura fruto do reinvestimento de capital próprio ou por empréstimo; poder de mercado almejado pelos administradores; economias de escala; ou mesmo a busca de melhor desempenho dos recursos disponíveis. Várias são as teorias usadas pelos pesquisadores para analisar o processo de diversificação das empresas, segundo Montgomery (1994), as análises para explicar

a diversificação podem ser classificadas em três grupos: poder de mercado, baseado na Teoria de Organização Industrial; a diversificação como interesse pessoal dos administradores, segundo a Teoria da Agência; e uso dos estoques de recursos partilháveis ou não específicos conforme a Teoria da Visão Baseada em Recursos.

Devido à subjetividade de definir exatamente a diferença entre diversificação e diferenciação, assim como a complexidade que envolve o processo de diversificação, Penrose (1979) considera difícil a mensuração da performance da empresa em função da diversificação. Vários estudos foram desenvolvidos buscando estabelecer critérios de mensuração do grau de diversificação e *performance* obtida com essa estratégia e segundo Ramanujam e Varadarajan (1989) a mensuração da diversificação de produtos não têm sido unâimes na literatura.

De acordo com Ramanujam e Varadarajan (1989), embora na literatura de estratégia gerencial o tópico diversificação tenha explorado vários temas, um substancial número desses estudos permanece passível de explicações, uma vez que envolve sucessivos refinamentos nos conceitos e medidas de diversificação. A despeito destas dificuldades a diversificação como estratégia empresarial é amplamente adotada, principalmente pelas grandes empresas.

Uma opção também usada pelas grandes empresas é a diversificação como forma de criar uma barreira a novos entrantes. Neste aspecto Slywotzky e Morrison (1998) apresentam o conceito de “Pirâmide de Produtos” como modelo de lucro, no qual as variações na renda e nas preferências dos clientes possibilitam a construção de um portfólio de produtos representados por uma pirâmide. No topo da pirâmide concentram-se os produtos mais lucrativos e na base os menos lucrativos. No entanto os produtos que estão na base quando associados a uma marca forte e um baixo preço, mesmo com um lucro reduzido, atuam como uma porta “corta-fogo” impedindo a entrada de concorrentes no mercado que no futuro possam ameaçar os produtos do topo da pirâmide.

A figura 12 apresenta o modelo de lucro da Pirâmide de Produtos, na qual é de importância fundamental satisfazer as preferências do cliente quanto a estilo, cor,

preço, entre outros atributos considerados importante pelo cliente. Conforme Slywotzky e Morrison (1998), no ápice estão os produtos de preço alto e baixo volume, e na base estão os produtos de preço baixo, mas de alto volume. A maior parte do lucro concentra-se no topo da pirâmide, entretanto a base tem função estratégica, pois desestimula a entrada de novos concorrentes que iniciam suas operações com produtos mais baratos e paulatinamente penetram no mercado de maior valor.

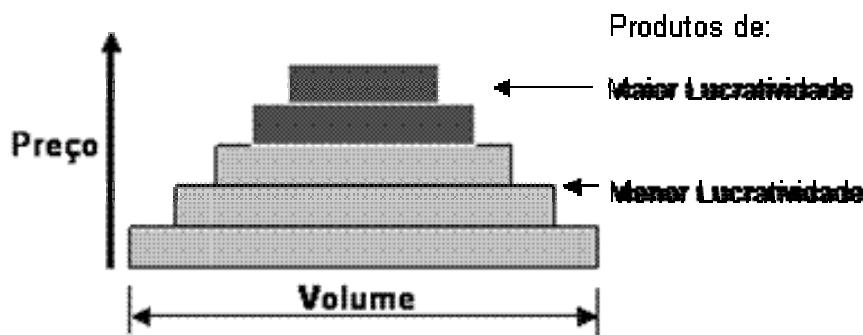


Figura 12: Modelo de lucro da Pirâmide de Produto
Fonte: (SLYWOTZKY e MORRISON, 1998)

Apesar da atualidade do fenômeno do crescimento do mercado em países emergentes, existem poucos trabalhos que tratam sobre a diversificação e o desempenho das empresas instaladas nesses países (LINS; SERVAES, 2002).

Nachum (2004) identificou a existência de uma relação significativa entre diversificação e desempenho de empresas em países emergentes, porém aponta também que os resultados variam em função da região estudada.

Este fato é um indicador de que os países emergentes são muito heterogêneos e apresentam grande disparidade com relação ao mercado consumidor, principalmente o segmento de baixa renda, assunto que se tratará a seguir.

2.2. MERCADO DA BASE DA PIRÂMIDE

Prahalad e Hart (2002) abordam a necessidade das grandes empresas dirigirem suas operações para o que estes autores popularizaram como BOP

(*bottom of pyramid*), ou seja, o estrato mais pobre da população. Estes autores quantificaram o tamanho deste potencial mercado conforme figura 13 com base em fontes do *World Development Reports* (Nações Unidas).

Hammond et al (2007), elaboraram relatório detalhado, para o *World Resources Institute* (WRI) e *International Finance Corporation* (IFC), sobre a chamada base da pirâmide, que corroboram os estudos de Prahalad e Hart (2002) quanto ao potencial do mercado de baixa renda ao redor do mundo.

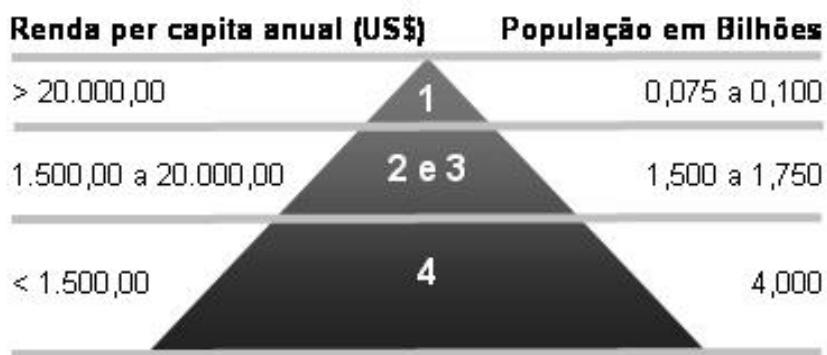


Figura 13: Base da Pirâmide.

Fonte: Prahalad e Hart, (2002) com base no *World Development Reports*

Conforme podemos observar na tabela 1 e na figura 13, apesar da camada mais pobre da população ter um poder aquisitivo individual baixo, permitindo pouco mais que sobreviver, no conjunto representa um mercado que detém significativo poder aquisitivo na economia.

Utiliza-se o termo “linha da pobreza” para descrever o nível de renda anual mínimo, abaixo do qual uma pessoa ou uma família não tenha condições de obter todos os recursos necessários para viver. A forma mais convencional de medir a linha da pobreza é por definição de uma renda per capita mínima, porém não existe um padrão de referência totalmente aceito. Entretanto um dos mais populares é o critério do Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento (BIRD), estabelecido no *World Development Reports* de 1990, que definiu a linha de pobreza mundial como sendo de menos de 1 dólar per capita por dia.

Entretanto, estudo recente de Ravallion, Chen e Sangraula (2008) apontam para a necessidade de rever este valor, propondo uma linha de pobreza mais flexível incluindo a possibilidade de elevação da linha da pobreza para US\$1.25/pessoa por

dia.

Tabela 1: Levantamento do mercado de baixa renda

Principais Mercados da BOP por Região	População pobre em milhões	Participação em relação ao total de pessoas da região	Poder aquisitivo (bilhões US\$)	Participação no poder aquisitivo agregado da região
Ásia + Oriente Médio	2.860	83%	3.470	42%
África	486	95%	429	71%
América Latina	360	70%	509	28%
Leste Europeu	254	64%	458	36%

Fonte: Hammond *et al* (2007)

Em levantamento divulgado em 26/08/2008, o BIRD usou pela primeira vez o novo cálculo de “*purchasing power parity*” (PPP) para comparar a renda e elevou para US\$ 1,25 a linha da pobreza, conforme as previsões de Ravallion, Chen e Sangraula (2008). Segundo estudo do BIRD, devido especialmente ao avanço da economia chinesa, pouco mais de 200 milhões de pessoas nos países em desenvolvimento deixaram a linha da pobreza entre 2002 e 2005, porém, de acordo com o levantamento, ainda há 1,4 bilhão de miseráveis no mundo, pessoas que estão abaixo da linha da pobreza. Portanto a chamada base da pirâmide proposta por Prahalad e Hart (2002) é composta pela população pobre, porém em diversos níveis de pobreza, sendo que 35% da base da pirâmide é composta pelas pessoas que se encontram abaixo da linha da pobreza, e as demais camadas da pobreza variam de US\$2.00 a US\$4.00/pessoa por dia.

2.2.1. Estratificação da população por classe econômica

Observa-se na literatura que trata sobre as camadas populares de baixa renda a existência de diversas definições e denominações para a estratificação da mesma. Em geral o termo baixa renda está associado ao conceito de base da pirâmide, indicando grande quantidade de pessoas com menor renda econômica.

Estudos de “Demografia”, em Ciências Sociais, já abordam a questão de estratificação de populações há muito mais tempo que a Administração e, portanto possuem muito mais contribuições para definição de classificação social e aspectos

relacionados à carência de renda.

Segundo Stavenhagen (1981), Davis e Moore (1981), a premissa de estratificação social nasce do conceito que todas as sociedades humanas estão classificadas de alguma maneira e, portanto não existe sociedade sem classe, sendo que os grupos sociais se relacionam em forma de sistema seguindo uma hierarquia de superioridade e ou inferioridade em relação a outros grupos sociais.

De acordo com Matras (1975), os conceitos que envolvem a classificação social são muito controversos, sendo que apesar de não ter sido a primeira vez, o esforço em distinguir classes sociais está relacionado à sociologia alemã através do contexto de lutas de classe e divisão do trabalho. Ainda segundo Matras (1975), muito da moderna análise da desigualdade das camadas sociais baseiam-se nos conceitos de Karl Heinrich Marx (1818-1883), intelectual alemão (economista, filósofo, historiador, cientista político, e jornalista) e Friedrich Engels (1820-1895), filósofo alemão, que fundamentaram a definição de classe social dentro do âmbito sociológico, político e econômico.

Cabe ressaltar que a pobreza de um país ou região pode ser relativa, e o seu conceito variar sendo que há muito tempo tenta-se aferir o grau de pobreza de modo a equiparar os conceitos. Existem países ricos cuja população vive em severas condições de pobreza, assim como países não tão ricos, mas cuja população vive em condições satisfatórias. Para Adam Smith (1723-1790), economista e filósofo escocês, a riqueza de uma nação se mede pela riqueza do povo e não pela riqueza dos príncipes.

Esta questão nos remete ao fator “Distribuição de Renda”, que na economia mostra como a riqueza é distribuída entre os habitantes de um país ou região.

Dois pontos são fundamentais quanto à distribuição de renda em uma sociedade, o primeiro é como medir o resultado das atividades econômicas, ou seja, como avaliar corretamente a riqueza que é produzida, o outro é como se dá o processo de distribuição desta renda por sua população.

A maioria dos indicadores econômicos hoje utilizados, tais como o PIB (Produto Interno Bruto) e Renda per Capita (PIB dividido pelo total da população),

não resolve estas questões. Este indicador foi criado após a Segunda Guerra Mundial para medir o desempenho da atividade econômica e apesar de ser amplamente utilizado pelos economistas, este indicador, por si só, não pode traduzir todas as facetas e necessidades da sociedade, apresentando uma idéia imperfeita do padrão de vida de sua população. Do mesmo modo que determinado país pode ser muito rico e seus habitantes muito pobres em função da desigualdade de distribuição de renda, outro país pode não ser tão rico e seus habitantes desfrutarem de um padrão de vida superior ao de um país que tenha uma renda per capita maior.

Schumpeter (1909) põe em discussão a construção do modelo teórico para equacionar a Economia, colocando em debate a insuficiência da visão dos que analisam a riqueza e a distribuição de renda meramente como referências para decisões gerenciais sobre adequação da produção. E, em contrapartida, a visão dos que consideram o indivíduo como ponto principal para avaliar a riqueza e a distribuição de renda. Segundo Schumpeter (1909), aos indivíduos contidos em uma sociedade não interessa saber o total produzido por ela, mas sim o quanto cada um vai ter para si, ainda que, indiretamente, o quanto cada indivíduo apropria em benefício próprio está relacionado à produção total da riqueza.

Foram criados diversos índices estatísticos para analisar estas questões de distribuição de renda na economia, tais como o “P90/P10”, “coeficiente de Gini”, “T de Theil”, entre outros.

Segundo Burkhauser, Feng e Jenkins (2007) o índice P90/P10 mede a distribuição de renda considerando o ganho relativo do nono percentil da população em relação ao primeiro percentil, ou seja, mede quanto o grupo de pessoas formado pelos 10% mais ricos da população recebe em comparação ao grupo dos 10% mais pobres.

O coeficiente de Gini foi criado em 1912 pelo estatístico italiano Corrado Gini, sendo um dos instrumentos mais utilizados para calcular a concentração de renda em um país ou região. Segundo Sandroni (1999) consiste em um número entre “0” (zero) e “1” (um), no qual o “0” corresponde à completa igualdade de renda (todos têm a mesma renda) e o “1” se refere à total desigualdade (uma pessoa concentra toda a renda). O valor do coeficiente de Gini é representado graficamente como a

área existente entre a reta da distribuição perfeita de renda (perfeita igualdade) e a área da curva de Lorenz.

A Curva de Lorenz é um gráfico freqüentemente utilizado para representar a distribuição relativa de uma variável num domínio determinado. O domínio pode ser o conjunto de pessoas de uma região ou país, por exemplo. A variável cuja distribuição se estuda pode ser a renda das pessoas. A curva é traçada considerando-se a percentagem acumulada de pessoas no eixo das abscissas e a percentagem acumulada de renda no eixo das ordenadas. Quando todos os indivíduos ganham a mesma parte da renda total, ou seja, no caso de perfeita igualdade, o gráfico seria representado por uma reta a 45° (graus), passando pelo eixo da origem do gráfico.

O caso extremo da desigualdade perfeita, uma situação na qual uma pessoa recebe toda a renda nacional enquanto que todos os outros não recebem nada, seria representada pela coincidência da curva de Lorenz com o eixo horizontal inferior e o eixo vertical à direita.

O diagrama de Lorenz define um polígono de concentração de renda e a área que se forma entre a reta de perfeita igualdade e a curva de distribuição efetiva de renda (curva de Lorenz) é denominada de Coeficiente de Gini. Na figura 14, temos a representação da Curva de Lorenz e suas componentes.

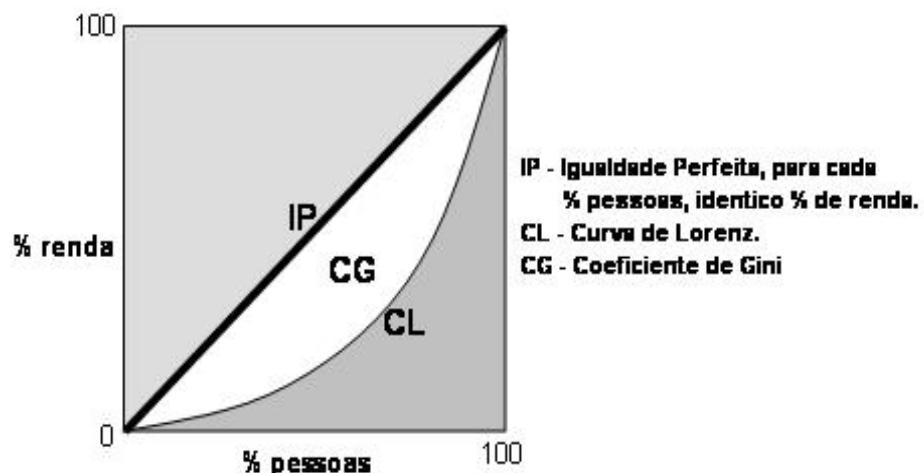


Figura 14: Curva de Lorenz

Fonte: Sandroni (1999)

O coeficiente de Gini mede o quanto a distribuição de renda se afasta da

distribuição da igualdade perfeita, ou seja, quanto mais a curva de Lorenz se aproxima da perfeita igualdade o coeficiente de Gini tende a “0” (zero) e quanto mais à curva de Lorenz se afasta da linha da perfeita igualdade o coeficiente de Gini tende a “1” (um).

Outro indicador utilizado para aferir a distribuição de renda é o índice de “T de Theil”, ou simplesmente índice de Theil, advindo da Econometria e desenvolvido por Henry Theil (1924-2000). Este índice mede a entropia da distribuição de renda e constitui um índice com valor zero se todos têm rigorosamente a mesma renda e é mais alto quanto mais concentrada for a distribuição. Este índice não admite rendas negativas, não tendo assim valor máximo, mas tem como teto o valor de $\ln(n)$, onde “n” é o tamanho da população e “ \ln ” é o logaritmo neperiano (HOFFMANN, 1998). Na prática, também acaba assumindo valores entre zero e um, a exemplo do coeficiente de Gini.

Outros indicadores têm sua origem na sociologia e ajudam a compreender como os habitantes de um país se beneficiam (ou não) com a riqueza ali produzida. O principal deles é o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Existem também algumas linhas de estudo que buscam relacionar os problemas de distribuição de renda a questões políticas e ideológicas e são igualmente importantes para o entendimento da classificação econômica da população. No entanto, no âmbito deste trabalho tratar-se-á apenas da caracterização e classificação da população de baixa renda que ocupa a base da pirâmide, sem considerar as questões políticas que possam ser adversas a distribuição de renda mais justa na sociedade. Apesar de este fator limitar a análise do tema, não prejudica o escopo central deste trabalho. Até mesmo Prahalad (2005) coloca alguns impeditivos quanto à aplicação da sua teoria de erradicar a pobreza pelo lucro, entre eles a corrupção generalizada na sociedade.

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) apresenta características sociais, pois é uma medida comparativa de riqueza, alfabetização, educação, esperança média de vida, natalidade e outros fatores. Este indicador permite uma avaliação e medida padronizada do bem-estar da população, e foi desenvolvido em 1990 pelo economista paquistanês Mahbub ul Haq, e vem sendo usado desde 1993 pelo “Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento” em seu relatório anual.

Anualmente os países membros da Organização das Nações Unidas (ONU) são classificados de acordo com essas medidas, sendo que os países com classificação elevada freqüentemente divulgam a informação, a fim de atrair imigrantes qualificados ou desencorajar a emigração. Os fatores que definem o indicador do IDH são agrupados em três dimensões:

- *Dimensão Educação:* O cálculo do IDH considera dois fatores, o primeiro é a taxa de alfabetização, considerando o percentual de pessoas acima de 15 anos de idade, sendo que este fator tem peso dois. Este critério usado pelo Ministério da Educação estabelece que, se a criança não se atrasar na escola, a mesma terminará o Ensino Fundamental aos 14 anos de idade. Deste modo, a medição do analfabetismo se dá a partir dos 15 anos. Quanto ao segundo fator, o mesmo representa a somatória das pessoas, independentemente da idade, que freqüentam algum curso, seja ele fundamental médio ou superior, dividido pelo total de pessoas entre 7 e 22 anos da população. Consideram-se também nesta contagem os alunos supletivos, de classes de aceleração e de pós-graduação universitária, excluindo-se apenas classes especiais de alfabetização que são descartadas para efeito do cálculo.
- *Dimensão Longevidade:* Este item é avaliado considerando a esperança de vida ao nascer, mostrando a quantidade de anos que uma pessoa nascida em uma localidade, possui como expectativa. Ocultamente há uma síntese das condições de saúde e de salubridade local, já que a expectativa de vida é diretamente proporcional e diretamente relacionada ao número de mortes precoces.
- *Dimensão Renda:* É calculada com base no PIB per capita da localidade, porém devido às diferenças entre o poder de compra de um país para o outro, esta medida é expressa em dólar, segundo o conceito de “*purchasing power parity*” (PPP), apenas para uniformizar o parâmetro.

O valor final do IDH varia de 0 a 1, sendo que a classificação do desenvolvimento humano corresponde aos seguintes intervalos:

- 0,000 a 0,499 – Baixo desenvolvimento humano;
- 0,500 a 0,799 – Médio desenvolvimento humano; e

- 0,800 a 1,000 – Alto desenvolvimento humano.

Apesar de todos estes modelos conceituais de medir riqueza e distribuição de renda, ainda é constante a questão de: como medir o progresso, a verdadeira riqueza e o bem-estar das nações? Aliás, este foi o tema de uma conferência organizada pela *European Commission*, realizada no final de 2007 em Bruxelas, envolvendo o Parlamento Europeu, a OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), o Clube de Roma e a WWF (*World Wildlife Fund for Nature*). A conferência foi intitulada como "Para além do PIB", cujo objetivo foi avaliar melhor o real significado de progresso, riqueza e bem estar, além de decidir o modo como devem ser medidos e chamar a atenção para o interesse em integrar estes parâmetros na tomada de decisões.

Segundo os resultados das discussões nessa conferência, ações como reduzir as emissões de carbono nas atividades econômicas, preservar a biodiversidade, promover a utilização racional dos recursos e atingir um bom nível de coesão social são hoje em dia objetivos tão importantes como o crescimento econômico.

Nas duas últimas décadas, foram concebidos alguns indicadores alternativos para complementar o PIB na medição do progresso e saúde das economias. Esses indicadores integram aspectos que não são tidos em conta pelo PIB, tais como a acumulação de riqueza (natural, econômica e social) a longo prazo, a esperança de vida, a educação e o impacto negativo da poluição e da degradação dos recursos.

A União Européia está desenvolvendo um indicador que permitirá medir o desempenho relacionado à proteção do ambiente e que utilizará um sistema contábil integrado a outros sub-indicadores para melhorar as políticas. A previsão operacional deste indicador é para 2009, entretanto ainda por meio de versão preliminar. Esta iniciativa lançada pela OCDE no Fórum Mundial de Istambul em meados de 2007 está ligada ao *Global Project*, que busca o estabelecimento de indicadores internacionais para medir o progresso das sociedades. Como exemplo nesta mesma conferência o *World Wildlife Fund for Nature* (WWF), também estabeleceu-se um indicador que tem em conta a degradação do patrimônio natural.

Por necessidade prática da pesquisa faz-se necessária a adoção de critério

para estratificação da população de baixa renda, e apesar do termo classe social ser muitas vezes citado erroneamente como sinônimo de classe econômica, restringir-se-á neste trabalho ao aspecto econômico.

Neste estudo utilizam-se como referência para classificação do mercado consumidor os valores adotados pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP), que leva em conta o “Critério de Classificação Econômica Brasil” (CCEB). Este critério segmenta a população segundo seu poder de compra. O CCEB enfatiza sua função de estimar o poder de compra das pessoas e famílias urbanas, abandonando a pretensão de classificar a população em termos de “classes sociais”, portanto a divisão de mercado definida pelo CCEB é exclusivamente de classes econômicas.

O procedimento proposto pela ABEP avalia as classes econômicas por critério de pontuação atribuído de acordo com a posse de determinados bens de consumo e o grau de instrução do chefe de família.

A seguir apresentamos a tabela 2 de pontos por posse de itens de consumo e a tabela 3 de pontos por grau de instrução escolar do chefe de família, conforme ABEP (2008).

Tabela 2: Pontuação por posse de itens

Posse de Itens	Quantidade de Itens				
	0	1	2	3	4 ou mais
Televisão em cores	0	1	2	3	4
Rádio	0	1	2	3	4
Banheiro	0	4	5	6	7
Automóvel	0	4	7	9	9
Empregada Mensalista	0	3	4	4	4
Máquina de Lavar	0	2	2	2	2
Videocassete e/ou DVD	0	2	2	2	2
Geladeira	0	4	4	4	4
Freezer (aparelho independente ou parte da geladeira duplex)	0	2	2	2	2

Fonte: ABEP (2008)

Tabela 3: Pontuação por grau de instrução

Grau de Instrução do Chefe de Família		Pontos
Analfabeto / Primário incompleto	Analfabeto / Até 3ª Série Fundamental	0
Primário completo/Ginasial incompleto	Até 4ª Série Fundamental	1
Ginasial completo/Colegial incompleto	Fundamental completo	2
Colegial completo/Superior incompleto	Médio completo	4
Superior completo	Superior completo	8

Fonte: ABEP (2008)

O critério da ABEP considera também a pesquisa anual do IBOPE sobre o Levantamento Socioeconômico (LSE) de 2008 que correlacionados com corte proposto para estratificação das classes econômicas em função da pontuação CCEB, obtém-se o valor médio da renda familiar por classe socioeconômica e sua representatividade em relação à população brasileira. Estes valores estão relacionados na tabela 4.

Tabela 4: Estratificação por classes econômicas

Classe	Pontos CCEB	Renda Familiar Média (R\$)	% População brasileira
A1	42 - 46	13.680,00	0,9
A2	35 - 41	8.930,00	4,1
B1	29 - 34	4.408,00	8,9
B2	23 - 28	2.470,00	15,7
C1	18 - 22	1.444,00	20,7
C2	14 - 17	912,00	21,8
D	8 - 13	608,00	25,4
E	0 - 7	342,00	2,6

Fonte: Elaborado pelo autor com base na ABEP (2008).

Conforme Giovinazzo (2003), o mercado de bens populares para baixa renda no Brasil é composto pelas classes econômicas “C” (classificadas neste trabalho como C1 e C2), “D” e “E”, porém o principal mercado alvo das empresas que buscam o mercado de baixa renda é a classe “C”.

Cabe ressaltar que o critério de classificação econômica tem por finalidade apenas permitir a elaboração de estudos e estimativas por estratificação da população em níveis econômicos, podendo não corresponder exatamente a realidades particulares, porém é amplamente utilizada pelas empresas que estudam o mercado consumidor no Brasil.

Não há relação direta entre a BOP de Prahalad e o mercado brasileiro, pois a estratificação apresentada por esse autor é baseada na renda per capita e não renda familiar média. Considerando-se o tamanho médio das famílias brasileiras segundo dados de 2007 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), há uma tendência desde a década de 80 de redução do tamanho das famílias, a qual atualmente encontra-se em torno de 3,5 pessoas por família. Esse dado permite uma avaliação preliminar estimativa de renda per capita que mostra em ordem de grandeza algo próximo de US\$5.30 a US\$8.40 por dia por pessoa da classe “C”, que estaria próximo ao limite inferior da camada 3 apontada por Prahalad e Hart (2002). No entanto se considerarmos a tendência das famílias de baixa renda possuir um número maior de pessoas que a média nacional, isso implicaria que a partir da classe “C” para baixo a mesma já está contida na camada 4 indicada nos trabalhos de Prahalad e Hart (2002).

Segundo dados de 2008 do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em seis regiões metropolitanas brasileiras (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, e Porto Alegre) aproximadamente 24% da população é considerada pobre. Pelo critério do Instituto, representam pessoas que possuem renda per capita inferior a meio salário mínimo, e somam aproximadamente 11,3 milhões de brasileiros sem contar demais capitais do país e a área rural. Ainda segundo dados do IPEA, 6,6% da população destas seis metrópoles brasileiras estão na indigência, ou seja, possui renda per capita inferior a um quarto do salário mínimo (3,1 milhões de brasileiros).

A tabela 5 compara alguns indicadores de distribuição de renda dos países que compõem o chamado BRIC, com base no relatório 2007/2008 “*Human Development Report*” das Nações Unidas. Essas diferenças nos países emergentes refletem a heterogeneidade do mercado, corroborando Cardoso (2005) que em sua dissertação de mestrado elabora um mapeamento de mercados internacionais de baixa renda para potencial entrada de empresas brasileiras.

É interessante observar que existem contrastes entre os países emergentes que compõem o BRIC, pois países como Brasil e Rússia possuem IDH que representam alto desenvolvimento humano, porém em termos de coeficiente GINI o Brasil apresenta uma desigualdade na distribuição de renda muito superior ao da

Rússia.

Tabela 5: Comparativo entre países que compõem o BRIC

Classificação Mundial (IDH)	Países do BRIC	Indicador IDH	PIB per capita PPP – US\$	Coeficiente de GINI
70°	Brasil	0,800	8,402.00	0,570
67°	Rússia	0,802	10,845.00	0,399
128°	Índia	0,619	3,452.00	0,368
81°	China	0,777	6,757.00	0,469

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Human Development Report – UN 2007/2008.

Verifica-se que a Índia é o país com o menor PIB per capita, considerando a correção da “*purchasing power parity*” (PPP) em dólares, no entanto possuí o melhor coeficiente GINI de distribuição de renda. Já a Rússia apresenta coeficiente de GINI próximo ao da Índia porém, dos países emergentes do BRIC, é o maior PIB per capita.

A única relação direta observada na tabela 5 refere-se ao IDH ser mais alto nos países com maior PIB per capita, e quanto às particularidades de cada país, a mais significativa é quanto à uniformidade da pobreza na Índia representada pelo coeficiente de GINI, com baixo IDH e baixo PIB per capita. A Índia apresenta contraste com o Brasil que possui IDH alto, PIB per capita alto, no entanto com a maior desigualdade de distribuição de renda conforme coeficiente GINI, ao passo que a China é o país que apresenta maior paridade com o Brasil.

A comparação estabelecida a partir da tabela 5 mostra apenas os valores de referência de âmbito nacional, mas cabe lembrar que o Brasil possui grande variabilidade quanto a esses indicadores, conforme região do país, pois existem municípios altamente desenvolvidos e com rendas altas em detrimento de outros que se encontram abaixo da linha da pobreza.

2.2.2. Oportunidade no mercado de baixa renda

Segundo Prahalad e Hart (2002), com o fim da “Guerra Fria”, várias oportunidades surgiram para as empresas multinacionais devido à abertura de mercados para investimentos estrangeiros. Estes mercados emergentes além de

milhares de pessoas que representam a classe média, possuem também bilhões de pessoas pobres que não participam do mercado formal.

De acordo com Anderson e Billou (2007), as vinte maiores economias emergentes possuem mais de 700 milhões de lares com renda anual estimada em 1,7 trilhões de dólares que equivalem ao PIB da Alemanha em 2005.

Para London e Hart (2004), o mercado de baixa renda representa uma enorme oportunidade de mudança para as organizações multinacionais considerando-se o volume deste mercado que irá direcionar a estratégia futura destas empresas.

Entretanto alguns autores como Landrum (2007) acreditam que é necessário intensificar as pesquisas sobre o mercado de baixa renda em países emergentes, pois segundo este, a visão apresentada por Prahalad e outros autores que compartilham da mesma opinião, na realidade trata de mercados específicos e, portanto não pode ser generalizada. Neste sentido Karnani (2007) defende que a grande maioria da base da pirâmide encontra-se abaixo da linha da pobreza e, portanto, as oportunidades reais são modestas para as grandes empresas que necessitam de escala de produção.

Segundo SadreGhazi e Duysters (2008), existem muitos debates acadêmicos sobre o impacto das mudanças propiciadas pelos mercados emergentes e em particular o mercado de baixa renda nas estratégias das empresas multinacionais. Segundo estes autores apesar das oportunidades existentes, as empresas multinacionais possuem um longo histórico de fracasso ao tentarem entrar em mercados de baixa renda, principalmente por tentarem reproduzir nestes mercados suas estratégias habituais originalmente concebidas para mercados de alto padrão.

De acordo com Anderson e Billou (2007), além das dificuldades internas das grandes empresas para atender ao mercado da base da pirâmide, existem fatores como falta de conhecimento do novo mercado, corrupção elevada em países pobres, falta de infra-estrutura básica, alto nível de analfabetismo, legislações complexas, conflitos raciais e religiosos e mesmo guerras e terrorismo.

Seelos e Mair (2007) apontam a necessidade das grandes empresas

desenvolverem recursos e capacidades para adentrar no mercado de baixa renda, pois a grande camada da população que vive em países emergentes muitas vezes encontra-se abaixo da linha da pobreza. Portanto o nível de maturidade do mercado pode chocar-se com a estratégia vigente da empresa, concebida originalmente para o mercado consumidor tradicional.

Conforme Hart e Christensen (2002) é possível, por meio da inovação disruptiva, atingir o mercado de baixa renda, pois o mesmo é composto por dois tipos de clientes potenciais, ou seja, tanto o consumidor que necessita de preço baixo estando disposto a abrir mão de funcionalidades dos produtos, assim como a oportunidade de novos consumidores que estão entrando no mercado formal.

Prahalad e Hart (2002) e Prahalad (2005), apresentam vários casos de grandes empresas que repensaram seus negócios para atuarem de forma lucrativa no mercado da base da pirâmide, como o exemplo da subsidiária da Unilever na Índia (Hindustan Lever Ltda. - HLL) a maior fabricante de produtos alimentícios e de higiene pessoal naquele país. A HLL identificou as necessidades das camadas pobres da Índia e customizou produtos, desenvolveu novos canais de distribuição utilizando pessoas das comunidades e criou comunicações mais efetivas para a população de baixa renda, entre outras adequações na sua estratégia vigente.

Anderson e Markides (2007) e Anderson e Billou (2007) estabelecem como fatores de sucesso para as empresas multinacionais, que buscam o mercado de baixa renda em países emergentes, a adoção de inovações estratégicas baseadas no que esses autores chamam de “4As” (*Affordability, Acceptability, Availability, Awareness*), ou seja, deve-se prever alternativas para que consumidores de baixa renda possam ter recursos para aquisição de bens e serviços. Assim como satisfazer as necessidades específicas dos clientes de baixa renda, com novas funções e também garantir a disponibilidade dos produtos e serviços junto à comunidade a ser atendida. E por fim, a empresa deverá rever sua estratégia de comunicação, pois os novos consumidores da base da pirâmide deverão ter ciência sobre os novos produtos e serviços ofertado, passando a conhecer suas características e funções.

Para Seelos e Mair (2007), a dificuldade de atender ao mercado da base da

pirâmide aumenta à medida que este mercado possui grande quantidade de pessoas abaixo da linha da pobreza. Nestas condições adversas além de construir este mercado é necessário incorporar o mesmo dentro da empresa, e entre diversos fatores apontados por esses autores um dos principais está relacionado aos recursos e competências existentes nas empresas que foram desenvolvidos ao longo do tempo em um ambiente diferente ao necessário para atender ao mercado de baixa renda. Portanto é premente a necessidade de desenvolver novos recursos e competências.

Ainda segundo Seelos e Mair (2007) a distância das empresas (física e cultural) em relação aos consumidores de baixa renda torna-se um obstáculo e deve-se desenvolver novas parcerias para a devida aproximação com o mercado, devendo estas já estarem contidas no mercado em questão.

De acordo com Carrillo (2001), mais de 70% da população mundial vive em países em desenvolvimento, e as maiores quantidades de recursos naturais e oportunidades encontram-se nesses países, razão pela qual muitos pesquisadores querem entender os processos sociais e atividades de negócio desses. No entanto, Carrillo (2001) evidenciou em seu estudo que a complexidade das forças ambientais nos países em desenvolvimento tem dificultado a aplicação das teorias de gestão importadas dos países desenvolvidos, concluindo que as empresas globais devem parar de tentar transferir esses modelos.

Segundo Anderson e Markides (2007), para que as empresas tenham sucesso no mercado da base da pirâmide, essas devem entender a dinâmica do crescimento do mercado econômico de baixa renda nos países emergentes para poder encontrar as oportunidades de introduzirem inovações e criarem valores para os clientes desse mercado. Para London e Hart (2004), as empresas multinacionais que almejam o mercado de baixa renda em países emergentes devem estabelecer estratégias específicas para esse mercado, e consideram que o sucesso dessas novas estratégias envolve o estabelecimento de parcerias não tradicionais, soluções inventadas em conjunto com o consumidor, e a construção de capacidades locais.

Verifica-se na literatura que o ponto de partida principal passa pelo conhecimento do perfil e necessidades do consumidor e que, no caso dos

consumidores de baixa renda, muitas vezes as grandes empresas desconhecem totalmente. Por esse motivo um grande número de pesquisas é realizado para melhor entender a classe de baixa renda, inclusive até mesmo com a criação de institutos de pesquisa especializados neste tipo de consumidor, a exemplo do Brasil onde existe o “Data Popular Pesquisa e Consultoria”.

De acordo com Aguiar, Torres e Meirelles (2008), sócios diretores do “Data Popular Pesquisa e Consultoria”, a principal dificuldade enfrentada pelas organizações estão relacionadas às chamadas “diferenças de entendimento”, pois os executivos responsáveis por decisões estratégicas são pessoas da classe “A”, com nível de instrução, cultura, e visão de mundo muito distante do perfil do consumidor de baixa renda.

Ainda segundo Aguiar, Torres e Meirelles (2008), com base em diversos estudos e pesquisas, elaboradas para grandes empresas interessadas em conhecer o mercado da base da pirâmide no Brasil, para obter sucesso nas transações com esse estrato social recomendam que os executivos devam ter em mente que:

- Existe uma diferença importante entre o mundo corporativo e o universo popular;
- Devem falar com esse mercado; é preciso falar à classe “C”;
- Devem considerar o grande número de jovens na classe de baixa renda;
- Devem refletir sobre o problema da escolaridade;
- Devem considerar a centralidade da família;
- Devem valorizar as redes de sociabilidade;
- Devem trabalhar com a idéia da fartura;
- O consumidor de baixa renda é conservador;
- Devem tratar da questão da desconfiança;
- Devem pensar no crédito como um meio de acesso ao consumo;
- As barreiras de acesso podem ser reais ou simbólicas;
- Devem relativizar a lógica do “aspiracional”.

Estas recomendações foram elaboradas com base nos dados identificados a respeito do perfil do consumidor brasileiro de baixa renda. Muitos podem coincidir com valores de outros países emergentes, mas alguns são específicos do contexto sociológico brasileiro, portanto não existem soluções padronizadas para esse mercado. Este fato é um dos motivos que corroboram o trabalho desenvolvido por

Aulakh, Kotabe e Teegen (2000) que não confirmam uma linearidade entre exportação de estratégias e desempenho de grandes empresas no Brasil, Chile e México.

De acordo com pesquisa divulgada pelo Instituto de pesquisa *Ipsos Public Affairs*, em maio de 2008 (*One size does not fit all: The multiple faces of low-income consumers in Brazil and implications for other emerging markets*), o consumidor brasileiro de baixa renda faz parte de uma categoria heterogenia apresentando características de consumo específicas. A pesquisa classificou cinco grupos distintos definidos como: gastadores, precavidos, endividados, austeros e *les miserables*.

Conforme os resultados da pesquisa, o grupo com maior concentração de pessoas é o dos “precavidos”, com 44% dos consumidores de baixa renda. Este grupo, formado por famílias com renda anual de US\$ 5.089, é identificado por ser conservador nas decisões de compra: embora tenha algum dinheiro, não se atém ao status proporcionado pelo consumo de marcas, apesar de reconhecer a qualidade das mesmas.

No outro extremo, o menor grupo é dos “endividados”, com 8% da população de baixa renda. Neste segmento, mesmo com dívidas, os consumidores demonstram que querem comprar novos bens e serviços.

A pesquisa também descreveu as demais classificações como sendo:

- “Gastadores”, cujos consumidores apresentam perfil semelhante aos dos consumidores das classes A e B;
- “Austeros”, que possuem rendimentos parecidos com os endividados, mas não apresentam dívidas;
- “*Les miserables*”, que são os mais pobres entre os consumidores de baixa renda e equivalem a 19% desta população.

A tabela 6 apresenta a síntese dessa pesquisa sobre o perfil dos consumidores brasileiros de baixa renda.

Não basta apenas a oferta de bens populares para os clientes de baixa renda, eles também reconhecem valores de marca e buscam qualidade. Giovinazzo (2003)

define bens populares como aqueles bens posicionados para as classes “C”, “D” e “E”, podendo também ser consumido pelas classes “A” e “B”, mas sua característica principal é o “efeito-renda” negativo, ou seja, via de regra, um aumento de renda implica em substituição por produto melhor e não necessariamente no aumento de consumo desse produto.

Tabela 6: Perfil dos consumidores de baixa renda

Classificação	Empregos formais	Média de pessoas por residência	Média de população	Rendimento familiar anual em US\$
Gastadores	38%	4,2	15%	7.098
Precavidos	33%	3,9	44%	5.089
Endividados	34%	4,3	8%	3.263
Austeros	32%	3,9	14%	3.111
<i>Les Miserables</i>	12%	3,6	19%	1.925

Fonte: Instituto de pesquisa *IPSOS Public Affairs*, (2008)

Os bens populares são altamente consumidos pela base da pirâmide, mas esses consumidores segundo Prahalad (2005), também adquirem produtos de alta tecnologia ou de marcas reconhecidas, desde que tenham acesso ao crédito e um dos exemplos citados em seu livro é o das Casas Bahia.

De acordo com Parente, Limeira e Barki (2008), no Brasil mais de 75% da população encontram-se nas classes de baixa renda e representam mais de 50% das vendas de grandes setores varejistas, demonstrando assim a importância do negócio voltado para a baixa renda.

Além dos novos fatores globais que influenciaram a ascensão da classe de baixa renda ao mercado de consumo, o governo brasileiro tem praticado políticas para reduzir a miséria brasileira. Uma destas políticas mais popularizadas é o programa denominado de “Bolsa Família” para ajuda financeira às famílias pobres, condicionada aos pais se comprometem a manter seus filhos na escola e vacinados.

Este programa ficou famoso por beneficiar em 2006 mais de 11,1 milhões de famílias em todo o Brasil, ou seja, cerca de 45 milhões de pessoas, recebeu 8,2 bilhões de reais, o que corresponde a 0,4% do PIB brasileiro.

O estudo do Centro de Políticas Sociais da Fundação Getúlio Vargas (FGV)

divulgou como resultado a queda do índice de miséria do país entre os anos de 2003 e 2005 em função dos programas do governo. A expectativa é que mesmo no caso de uma mudança de governo o benefício continue a ser oferecido, pois foi um ganho incorporado pela classe de baixa renda e o mesmo dificilmente será retirado por questões políticas que levariam qualquer governante a um alto grau de impopularidade.

Após o acesso da base da pirâmide ao mercado consumidor, esta classe dificilmente se permitirá retroceder ao patamar anterior, impondo uma nova vontade política no país. Esses fatores levam a acreditar que o mercado de baixa renda continuará crescendo no Brasil, não sendo um elemento passageiro.

2.2.3. A inovação disruptiva para o mercado de baixa renda

Joseph Schumpeter foi o primeiro a dar à inovação um lugar de destaque na teoria do desenvolvimento econômico, definindo no início do século XX a inovação como uma destruição criativa capaz de desenvolver novas e melhores combinações produtivas com o consequente abandono de produtos e práticas antigas e obsoletas. Para Schumpeter (1982), inovação é a capacidade da empresa de superar a concorrência perfeita, estabelecendo uma situação de monopólio temporário ao criar um novo mercado para seus produtos.

De acordo com Burlamaqui e Proença (2003), as inovações Schumpeterianas são motivadas pela percepção, por parte dos empreendedores, de oportunidades de mercado, e estes por sua vez as convertem em ganhos com as chamadas rendas Schumpeterianas.

Segundo o Manual de Oslo, da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, OCDE (2004), as inovações tecnológicas compreendem tanto as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos como substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos existentes. O Manual de Oslo ressalta que para ser considerada uma inovação, o produto ou processo precisa ser novo ou substancialmente melhorado no contexto da empresa, mas não precisa necessariamente ser novo no contexto mundial.

De modo geral as inovações são caracterizadas sob duas dimensões: o que é mudado e a extensão percebida da mudança. De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2005) a primeira dimensão está relacionada ao objeto do processo de inovação, que pode ser um produto, serviço ou processo. Quanto à segunda dimensão da inovação, segundo Carayannis, Gonzalez e Wetter (2003), a mesma está associada ao grau de novidade envolvido, que se estende desde pequenas melhorias incrementais até mudanças radicais que transformam a maneira pela quais os produtos são concebidos ou utilizados.

Ainda segundo Carayannis, Gonzalez e Wetter (2003), a inovação incremental explora o potencial das estruturas atuais da empresa, melhorando suas capacidades por meio de aprimoramentos de pequena escala em seus atributos, tais como: performance, segurança, qualidade e custo. Por outro lado, os autores afirmam que a inovação radical implementa novos conceitos que provocam o rompimento com as práticas anteriores e permitem a criação de produtos e processos com distintos princípios científicos ou tecnológicos.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2005), as inovações de produtos e serviços são normalmente associadas à inovação em relação ao mercado, do mesmo modo como as inovações em processos também exercem um importante papel estratégico. Pois, conforme os autores, ser capaz de fazer o que nenhuma outra empresa fez, ou concretizá-lo de forma mais eficiente, leva a empresa a contar com uma fonte de vantagem competitiva. Corroborando essa idéia, conforme Roberts (2003), as inovações em produtos normalmente desencadeiam as inovações em processos que, por sua vez, desempenham papel fundamental na competição das empresas ao resultarem em melhorias de processos e redução de custos de produtos que já são amplamente difundidos no mercado, que é caracterizado pela competição.

No entanto, Porter (1996) questiona os processos de melhoria contínua como vantagem competitiva, pois segundo o autor as mesmas trazem vantagens momentâneas e a partir do momento que são associados a melhores práticas a serem copiadas por outras empresas deixam de ser fonte de vantagens competitivas. Para Christensen (2001) os modelos estratégicos são temporais e estão vinculados a condições que podem mudar ao longo do tempo. Dessa forma

modelos que eram considerados de sucesso no passado, para obter vantagens competitivas, no futuro poderão não o ser, inclusive para esse autor muitas das novas empresas entrantes, ao inovarem estão justamente seguindo em caminho oposto das empresas líderes.

Bower e Christensen (1995) trazem uma visão mais atualizada sobre a questão da inovação tecnológica, cunhando o termo tecnologia disruptiva. Posteriormente Christensen (1997) passa a defini-la como inovação disruptiva pois, este reconheceu que poucas tecnologias são disruptivas de fato ou sustentáveis, sendo a estratégia ou modelo de negócios que a tecnologia aciona que cria o impacto disruptivo.

Segundo Christensen (1997), existem três elementos críticos de disruptão:

- Existência de taxa de capacidade de utilização de melhorias pelo mercado, ou seja, existe um momento que a inovação deixa de ser absorvida pelos usuários do produto ou serviço (saturação das melhorias).
- O mercado possui sua própria trajetória de melhoria, o que geralmente leva à superação da capacidade de utilização e absorção dos usuários em todos os níveis ultrapassando a demanda.
- Distinção entre inovação sustentadora e inovação disruptiva.

De acordo com Christensen (1997) as inovações sustentadoras são as obtidas por melhorias incrementais promovidas nos produtos e serviços da empresa, visando atender a usuários mais exigentes e sofisticados que são consumidores de novidades. Segundo Christensen, Johnson e Rigby (2002), as empresas líderes de mercado quase sempre ganham a competição travada no enfoque da inovação sustentadora, pois dispõem de recursos e competências suficientes para saírem com vantagens e serem vencedoras, gerando uma acomodação por parte dos gerentes destas empresas, que relutam em buscar outro tipo de inovação.

Para Christensen (1997), Christensen, Craig e Hart (2001), Burlamaqui e Proença (2003), as grandes empresas vivem o dilema de buscarem a competição com base nas inovações sustentadoras para evitar grandes riscos, atuando sempre em mercados de maior margem e com menor espaço de tempo. Entretanto estes

autores afirmam que as inovações disruptivas normalmente ocorrem em mercados com margem menor e resultados geralmente duvidosos porém, quando assertivos, alteram radicalmente a estrutura de mercado anteriormente estabelecida.

Estudos desenvolvidos por Christensen, Suárez e Utterback (1998), sobre estratégias de sobrevivência de indústrias condicionadas ao ambiente de rápidas mudanças demonstram que a necessidade de inovação substancial de plataformas tecnológicas e novos mercados estão associados a um alto risco de insucesso.

Por entender que a inovação disruptiva, apesar de dificilmente atingida pelas empresas, tem provocado a queda de grandes organizações empresariais, Christensen e Raynor (2003) afirmam que o sucesso ou fracasso no desenvolvimento de um produto ou serviço pode ser previamente diagnosticado. Os autores sugerem que as empresas líderes tendem a ter sucesso quando concorrem no campo das inovações sustentáveis, oferecendo soluções melhores a seus principais clientes. Quanto aos novos concorrentes, estes tendem a ter sucesso quando concorrem no campo das inovações disruptivas oferecendo produtos simples, de baixo custo, e reconhecidos como tal pelos usuários que não são atendidos pelos atuais concorrentes.

Segundo Christensen, Johnson e Rigby (2002), os gerentes das empresas precisam reconhecer as oportunidades de inovação, e para isso é necessário saber identificar de fato as duas categorias de inovação: sustentadoras e disruptivas. Como já visto a inovação sustentadora busca a melhoria do desempenho nos atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes do segmento definido pelo autor como alto mercado, ao passo que a inovação disruptiva pode ser classificada como sendo de novo mercado e baixo mercado. Christensen e Raynor (2003) entendem por inovação disruptiva de novo mercado como aquela que irá atender até então não-consumidores de um determinado produto ou serviço e inovação de baixo mercado, aquela que atrai consumidores já saciados ou mais do que satisfeitos na camada inferior do mercado. .

Christensen e Raynor (2003) definem como clientes saciados aqueles cujas necessidades foram superadas, ou seja, não valorizam produtos e serviços com recursos e funções diferenciados ou sofisticados. Para este tipo de usuário os

produtos existentes no mercado são muito complexos, caros, e vêm-se quase obrigados a adquirir itens que não necessitam.

A classificação de mercado proposta por Christensen e Raynor (2003) subverte a segmentação tradicional que busca identificar um conjunto semelhante de consumidores, por meio de atributos do produto ou serviço, como preço, características demográficas e psicológicas. Para Christensen e Raynor (2003), o modelo de segmentação por atributos revela correlações entre atributos e resultados, porém não é suficiente para estabelecer uma relação de causalidade, sendo a segmentação tradicional de mercado a mais freqüente responsável pelo insucesso na estratégia de inovação.

Segundo Christensen e Raynor (2003), os clientes, sejam indivíduos ou empresas, necessitam realizar regularmente tarefas, e à medida que estes clientes se conscientizam da necessidade da tarefa ser executada, os mesmos procuram por produto ou serviço que possam adquirir para realizar a tarefa. Dessa forma, as dimensões funcionais, emocionais e sociais da tarefa a ser realizada constituem as circunstâncias em que os clientes efetuam as compras e, portanto, a unidade crítica de análise é a circunstância, não o cliente.

Ainda segundo Christensen e Raynor (2003), a inovação disruptiva aponta para situações nas quais os novos concorrentes no mercado, armados de soluções tecnológicas relativamente simples, podem passar à frente das atuais empresas líderes deste mercado.

Entretanto Christensen, Craig e Hart (2001), Christensen e Raynor (2003) não descartam a inovação sustentadora. Segundo estes autores ao posicionar determinado produto disruptivo para atender uma determinada tarefa de novo mercado, surgem a partir deste instante como ponto inicial para construção de uma plataforma para o subseqüente crescimento por meio de inovações sustentadoras que reforçam as plataformas de lançamentos iniciais.

No caso das inovações de disruptão de novo mercado, o foco deve estar na realização da tarefa a ser executada, identificando o atributo que represente valor para os clientes. O segredo para encontrar os não-consumidores é entender as tarefas que as pessoas estão procurando executar por si mesmas, pois os clientes

compram produtos e serviços para executar tarefas importantes em sua vida.

O modelo proposto por Christensen (1997) encontra-se representado na figura 15. Neste modelo observa-se claramente que a melhoria contínua da inovação sustentadora a partir de certo ponto supera a demanda mesmo do alto mercado, ao passo que a partir de uma inovação disruptiva voltada para o baixo mercado, possibilita produtos e serviços com menor performance, mas que atendem a necessidade deste mercado.

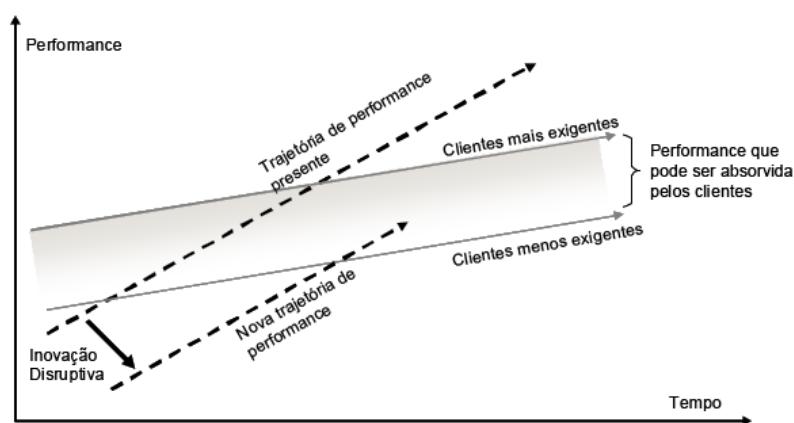


Figura 15: Modelo de inovação disruptiva
Fonte: (CHRISTENSEN, 1997)

Para identificar se a idéia possui potencial disruptivo, Christensen e Raynor (2003) sugerem três conjuntos de perguntas, onde pelo menos uma das questões deve ser respondida afirmativamente.

A primeira questão é destinada ao novo mercado:

- A baixa renda e a falta de informação não permitem que o cliente use diretamente o produto, necessitando de intermediários?
- Para usar o produto é necessário estar em ambiente específico?

A segunda questão destinada ao baixo mercado:

- Existem clientes dispostos a consumir produto pouco sofisticado em função do baixo preço?
- Conseguimos criar modelos de negócio de forma a podermos liderar de forma lucrativa por preço com desconto para o baixo mercado?

Após a idéia de inovação passar pelo teste de novo mercado ou baixo

mercado, ainda é preciso levar em conta um terceiro aspecto crítico, e responder afirmativamente a questão:

- A inovação é considerada disruptiva para todos os atores principais do setor?

Caso pareça sustentadora para um ou mais atores expressivos, as chances serão a favor dessas veteranas, e a estreante dificilmente sairá vitoriosa. Assim, se a idéia não passar pelo teste definitivo, não poderá ser enquadrada em disruptiva.

De acordo com Anderson e Markides (2007), preços e margens menores para a inovação oferecida a determinados grupos de clientes não significa que os fornecedores destas inovações disruptivas menos sofisticadas faturem menos, mas sim que faturam de maneira diferente: com custos gerais indiretos mais baixos, processo de vendas distinto e maior utilização de seus recursos para compensar os preços unitários mais baixos. Christensen, Craig e Hart (2001) citam as oportunidades emergentes no mercado da base da pirâmide social e como algumas empresas a exemplo da Hindustan Lever Limited, subsidiária indiana da Unilever inovou no negócio de detergentes e sabões, alterando: formulação de produtos, processos de manufatura; distribuição; embalagens e preços para atender aos clientes pobres da Índia. Os resultados obtidos pela Hindustan Lever Limited foram tão significativos que a Unilever passou a considerá-los corporativamente em outros mercados emergentes de baixa renda, neste sentido Hart e Christensen (2002) relacionam diversos exemplos de grandes empresas que por meio de inovação disruptiva buscaram os novos mercados emergentes da base da pirâmide.

Conforme inicialmente abordado neste capítulo, buscou-se por indicadores que permitissem avaliar as principais vertentes para análise estratégica, seja a visão externa de posicionamento estratégico representada pela tipologia de Porter, assim como a visão interna sintetizada na teoria da Visão Baseada em Recursos. Foram abordados também os principais conceitos relacionados aos elementos que devem ser observados para atender ao mercado de baixa renda, tais como estratégia de diversificação, inovação disruptiva, critérios de estratificação econômica da população, e as oportunidades representadas pelo mercado de baixa renda. Estes conceitos teóricos foram amplamente utilizados no capítulo 3 para construção do arcabouço teórico assim como para os critérios de codificação utilizados para análise dos dados.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Neste trabalho optou-se pela abordagem qualitativa para o desenvolvimento da pesquisa devido ao fato de possuir foco interpretativo no fenômeno e não a intenção de quantificá-lo através de uma abordagem positivista com cunho prescritivo, além da expectativa de interpretar evidências com base na visão dos próprios participantes do fenômeno. A subjetividade e complexidade do assunto levou-nos a procurar processos de pesquisa flexíveis que permitissem ser corrigidos à medida que evoluíram os trabalhos, sendo a orientação voltada mais para o entendimento do processo do que para o resultado. Esta flexibilidade da pesquisa qualitativa é defendida por Eisenhardt (1989) que considera que a mesma não é linear, o que implica em “vais-e-vens” entre as diferentes etapas da pesquisa.

Considerando-se o desenvolvimento da pesquisa qualitativa como não linear, podendo ser ajustado à medida que o estudo evoluiu, optou-se por uma estrutura de pesquisa dividida em 9 fases inter-relacionadas, conforme figura 1 apresentada no capítulo 1 do presente estudo.

A primeira fase tratou do cerne da pesquisa acadêmica propriamente dita, ou seja, a definição de um tema, a delimitação deste tema e a redução do mesmo através da questão de pesquisa que se torna o centro de todo o processo a partir de sua definição. Esta fase encontra-se relatada no capítulo 1 deste trabalho, na qual se abordou a introdução ao tema buscando contextualizar o mesmo, bem como mostrar sua importância e relevância, e também quais objetivos pretendeu-se atingir com a pesquisa.

A segunda fase buscou verificar a sustentação do projeto de pesquisa por meio de leituras preliminares sobre o tema. Nesta fase a idéia original foi refinada de forma a estabelecer um ciclo envolvendo a primeira e segunda fase até permitir a sua modelagem conceitual.

A terceira fase representa justamente o Arcabouço Conceitual proposto com base no refinamento das duas fases anteriores. Este modelo conceitual é apresentado no presente capítulo deste trabalho, no item 3.2 ARCABOUÇO CONCEITUAL, incluindo o esclarecimento de como o mesmo foi concebido e as inter-relações processuais pressupostas, lembrando que este arcabouço foi criado

como orientação para a condução da pesquisa, porém esteve sujeito a adequações em função de novas informações obtidas no desenrolar da pesquisa.

Esta fase permitiu sintetizar o conceito principal da pesquisa bem como quais os elementos prioritários a serem abordados na fundamentação teórica e na definição do método de pesquisa. O arcabouço também serviu como um marco de constante consulta quando da análise dos dados, em função das inter-relações presumidas, colaborando na confrontação da teoria com a prática verificada. As avaliações preliminares ocorreram na própria fase de coleta de dados, mantendo o foco na resposta à questão de pesquisa, no entanto por ser aberta a pesquisa demandou ajustes de percurso devido a novos fatos.

Durante o desenrolar da pesquisa ao verificar-se a necessidade de rever este arcabouço conceitual, estas revisões foram remetidas conforme a necessidade para as demais fases individualmente ou a todas para poder alinhar e redirecionar a coleta e análise dos dados.

Na quarta fase realizou-se a revisão da literatura que se encontra no capítulo 2 deste documento com base no que foi estabelecido pela abordagem do arcabouço conceitual. O procedimento adotado nesta fase seguiu orientações conforme Lakatos e Marconi (1985) referente ao procedimento metodológico de coleta dos dados de forma estruturada por meio de identificação, localização, compilação, fichamento, análise e interpretação e por fim a redação do referencial teórico.

Os temas pesquisados no referencial teórico para atender ao foco de análise estratégica do fenômeno da oportunidade das grandes organizações atenderem ao mercado de baixa renda em países emergentes englobam: os vários princípios que norteiam a concepção estratégica; a tipologia de Porter baseada na teoria da Organização Industrial; a visão baseada em recursos oriunda da evolução dos trabalhos de Ricardo, Schumpeter e Penrose; os conceitos sobre inovação disruptiva como fator estratégico de acordo com visão de Christensen; os conceitos de estratégia de crescimento segundo Ansoff; e por fim o estudo sobre o mercado de baixa renda, com sua caracterização e oportunidades em função da visão de diversos autores. Desse modo adquirimos conhecimentos relevantes sobre o tema e os principais indicadores que se supõe permitir a comparação com os dados

coletados e sua interpretação.

No entanto, esta fundamentação teórica sofreu revisões ao longo da pesquisa, quando da necessidade de adequações do arcabouço conceitual e necessidade de ajuste durante coleta e avaliação preliminar dos dados, assim como no momento da análise do conjunto dos dados. Dessa forma, devido à dinâmica da pesquisa qualitativa, houve a necessidade de complementação do capítulo 2 deste trabalho bem como até mesmo abandono de alguns conceitos teóricos que se mostraram desnecessários ao entendimento do fenômeno com a evolução da pesquisa.

A quinta fase coroa basicamente este capítulo do trabalho, pois trata especificamente do método selecionado para responder a questão de pesquisa, conforme abordado no item 3.1. TIPO DA PESQUISA, bem como a estruturação e operacionalização das demais fases relacionadas à pesquisa de campo até o encerramento do trabalho.

A sexta fase correspondeu à coleta dos dados propriamente dita, ou seja, foi a fase de pesquisa de campo que seguiu protocolo estabelecido (ANEXO II) e no caso das entrevistas seguiu o roteiro de entrevistas (ANEXO I). Nesse momento colocou-se em prática tudo o que foi planejado para a coleta das informações necessárias para responder a questão de pesquisa. Essa fase é composta de avaliações preliminares das informações no momento em que estão sendo coletadas as primeiras informações, pois podem ocorrer necessidades de redirecionar a estratégia da pesquisa em função de obtenção de dados não esperados e que podem comprometer a estrutura do trabalho como um todo. Efetuamos uma prospecção inicial em uma das empresas selecionadas usando como referência para análise preliminar, entrevista com responsável pela área de novos negócios desta empresa e também 12 reportagens obtidas na mídia escrita sobre esta empresa e sua atuação no mercado de baixa renda, para validar a estrutura proposta do trabalho e verificar a consistência do arcabouço conceitual proposto.

A sétima fase tratou da operacionalização da análise dos dados conforme estabelecido no método descrito na quinta fase, levando-se em consideração toda a

estrutura descrita no método, bem como o uso de ferramenta computacional conhecida como Atlas TI, para documentação textual, organização e codificação das tarefas.

A oitava fase compreendeu a confrontação final da análise dos dados coletados com o referencial teórico de forma a permitir verificar a aderência das evidências encontradas com a teoria que suporta o arcabouço conceitual adotado, bem como uma análise dos impactos na estratégia, usando como referência de análise a tipologia de Porter; a visão baseada em recursos; a estratégia de crescimento e a inovação.

E por fim, na nona fase elaborou-se as considerações finais com o fechamento do cruzamento de todas as informações e a situação detectada e fundamentada pelas evidências encontradas, neste momento. Também foram descritas as contribuições que o trabalho trouxe, tanto em termos acadêmicos como práticos, para o aprofundamento dos estudos sobre o mercado de baixa renda, e também as limitações do estudo, bem como sugestões de novos trabalhos.

3.1. TIPO DA PESQUISA

Neste trabalho além da escolha da abordagem qualitativa, decidimos pela pesquisa exploratória por meio de estudo de casos múltiplos, nos quais os dados secundários foram obtidos através de pesquisa bibliográfica e os dados primários por entrevistas semi-estruturadas.

Após avaliação preliminar com base em pesquisa na internet focando na mídia eletrônica da área de negócios sobre empresas de grande porte que diversificaram sua atuação buscando penetrar no mercado de baixa renda, constatou-se que existe uma pequena quantidade de empresas nesta condição, atuando em setores diversos, como alimentação, higiene pessoal, produtos de limpeza, e algumas de prestação de serviço. Dando seqüência a essa avaliação preliminar buscou-se nas bibliotecas digitais das universidades que possuem programas de pós-graduação em Administração com avaliação CAPES igual a 6 e constatou-se, que quase não existem trabalhos acadêmicos com foco na análise

estratégica, o que levou à opção pela pesquisa de cunho exploratório.

De acordo com Richardson (1999), a pesquisa exploratória procura conhecer as características de um fenômeno, procurando explicações das causas e consequências no intuito de proporcionar a formação de idéias para o entendimento do conjunto do problema.

Conforme Sellitz et. al. (1965), os estudos exploratórios são conduzidos quando se pretende ganhar familiaridade com o fenômeno que se deseja estudar, ou para definir problemas que ainda não são muito claros, assim como criar novas hipóteses a serem testadas em estudos subseqüentes.

Alinhado a isso, Cooper e Schindler (2003) consideram que estudos exploratórios permitem que pesquisadores desenvolvam maior conhecimento sobre o tema a ser estudado, permitindo avaliar previamente sem grandes custos se a pesquisa deve ser mantida ou abortada. No entanto esta visão positivista apresentada por Cooper e Schindler denota um papel do estudo exploratório como sendo uma fase preliminar de uma pesquisa porém, no âmbito qualitativo, muitos estudos consideram a pesquisa exploratória como sendo uma abordagem para ultrapassar as fronteiras do conhecimento de modo a permitir a identificação de variáveis e a geração de hipóteses. O estudo exploratório também propicia o controle dos vieses de percepção do pesquisador, permitindo que a realidade seja percebida dentro do enfoque dos entrevistados e dos dados disponíveis e não segundo a concepção do pesquisador.

Conforme Collis e Hussey (2005), o uso da pesquisa exploratória justifica-se por haver poucos estudos anteriores para o problema de pesquisa em questão, visando buscar padrões, idéias, ou hipóteses, por meio de estudos de caso, observação, análise histórica e entrevistas em profundidade.

Quanto ao meio utilizado para a pesquisa, devido à constatação da baixa quantidade de empresas com o perfil a ser pesquisado, a utilização de “survey” foi descartada e optou-se pelo estudo de casos múltiplos. O estudo de caso tem sido utilizado com muita freqüência nas pesquisas de Administração, e de acordo com Godoi e Balsini (2006), das pesquisas qualitativas 26,6% são estudos de casos múltiplos e, se considerarmos os estudos de casos únicos, representam quase a

totalidade dos estudos (70,6%). O estudo de caso trata de uma investigação detalhada em uma ou mais organizações, ou setores dentro de uma organização, buscando prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno estudado. Porém este fenômeno não está isolado de seu contexto, sendo interesse do pesquisador encontrar essa relação entre o fenômeno e seu contexto.

Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa focada no entendimento da dinâmica atual dentro de um cenário único, podendo envolver um único caso ou múltiplos casos e, além disso, níveis diferenciados de análises.

A grande utilização deste meio de pesquisa se deve a situações cotidianas na qual o pesquisador tenta estudar alguma situação a partir da prática, buscando entender os relacionamentos da vida organizacional, tanto das estruturas formais como informais que são estabelecidas dentro da organização. Normalmente os estudos de caso se prestam a ser mais rápidos de serem executados em relação a outros métodos, a exemplo do etnográfico.

De modo geral o estudo de caso se caracteriza pela observação dos fenômenos contemporâneos em seu ambiente natural, permitindo a coleta de dados por diversos meios, podendo abranger unidades de estudo que podem variar desde pessoas a diversas organizações, que são analisadas em profundidade para a construção do conhecimento.

Neste tipo de pesquisa nos deparamos com questões do tipo “Como?” ou “Por quê?”, ao invés de analisar freqüências de ocorrências. Assim, existe uma flexibilidade maior que permite ao pesquisador não precisar especificar previamente o conjunto de variáveis, sejam dependentes ou independentes, pois podem ocorrer mudanças durante a pesquisa. E estas mudanças são normalmente esperadas, principalmente durante a fase de coleta de dados à medida que são observados novos fatores, não havendo controles experimentais ou de manipulação das variáveis e a análise dos dados ocorrem em paralelo à coleta dos mesmos.

Em vista das características do estudo de caso, recomenda-se a aplicação do mesmo para pesquisadores individuais que pretendem estudar problemas em profundidade dentro de períodos de tempo limitado. Portanto, o estudo de caso

mostra-se adequado para pesquisas envolvendo grande variedade de fatores e relacionamentos, os quais não possuem regras básicas de prioridade mas, que por outro lado, podem ser diretamente observados.

No desenvolvimento de estudo de caso com abordagem qualitativa, existe o risco de superficialidade do estudo em limitar-se exclusivamente a uma análise descritiva de processos, no entanto Eisenhardt (1989) sugere que não se deve trabalhar com hipóteses, mas pressupostos de pesquisa, amostra teórica e não randômica, e coleta de dados utilizando múltiplos métodos para permitir a triangulação das informações.

Alguns autores colocam como grande vantagem da utilização de estudos de caso, o fato de permitir ao pesquisador concentrar-se em um aspecto ou situação específica e identificar, ou tentar identificar, os diversos processos que interagem no contexto estudado. Esses processos podem permanecer ocultos em pesquisas de larga escala (utilizando questionários), porém são cruciais para o sucesso ou fracasso de sistemas ou organizações. Estes autores argumentam que enquanto os questionários e outros métodos estruturados conseguem respostas apenas aos aspectos especificamente questionados, os estudos de caso são mais receptivos a informações não previstas pelo pesquisador, tendo como ponto forte sua capacidade de explorar processos sociais à medida que esses ocorrem nas organizações.

O estudo de caso permite uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que ocorrem e são construídos nas organizações, pois a natureza mais aberta da coleta de dados neste tipo de pesquisa permite analisar em profundidade os processos e as relações entre eles.

Eisenhardt (1989) propõe um guia para estudo de casos múltiplos, composto por oito etapas que envolvem a: inicialização do estudo; seleção dos casos; criação de instrumentos de pesquisa e protocolos; coleta de dados; análise dos dados; modelagem de hipóteses, comparação com a literatura; e por fim o fechamento da pesquisa.

Ainda segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso tem como limitação a sua própria metodologia de pesquisa, pois não há um consenso com relação à possibilidade da generalização dos achados da pesquisa. A autora defende a

possibilidade de generalização de achados desde que se percorram os passos para garantir a validade externa da pesquisa. Vale lembrar que independente de se planejar a escolha dos sujeitos da pesquisa, tanto na forma probabilística como não probabilística, os setores analisados não serão escolhidos aleatoriamente e, portanto os resultados valerão apenas para os setores analisados.

3.2. AR CABOUÇO CONCEITUAL

Miles e Huberman (1994) definem que é importante a construção de um arcabouço conceitual para estruturar a pesquisa, pois o mesmo é uma tentativa de estabelecer algumas bases sobre as quais uma teoria possa ser construída. Segundo Eisenhardt (1989), o arcabouço conceitual também permite ter um parâmetro de comparação entre estudos de caso múltiplos, permitindo a construção de teorias.

De acordo com Miles e Huberman (1994), o arcabouço conceitual deve ser acompanhado do conjunto das definições dos principais termos utilizados para saber o que exatamente pretende-se medir ou analisar.

A figura 16 representa o arcabouço conceitual adotada para esta pesquisa e os principais conceitos estabelecidos no mesmo.

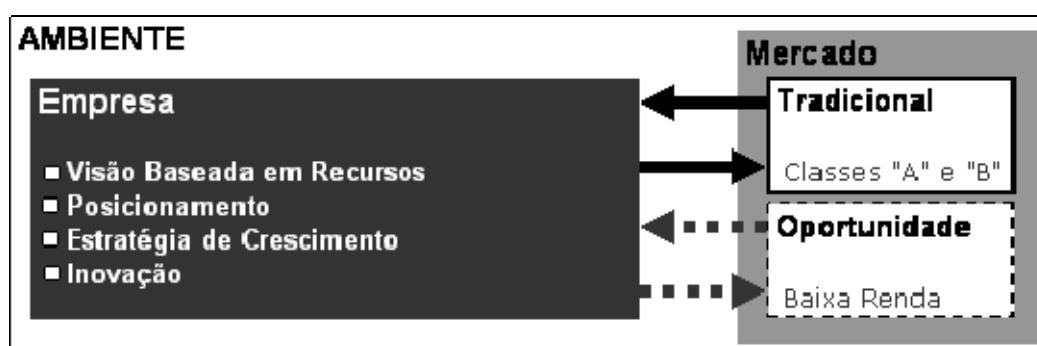


Figura 16: Arcabouço Conceitual
Fonte: Elaborado pelo autor

O arcabouço conceitual representado na figura 16 considera como unidade de pesquisa grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro que possuem foco no atendimento de clientes das classes sociais “A” e “B”.

Considera-se neste arcabouço conceitual que devido à saturação de mercado com a consequente redução natural das vantagens competitivas, conforme Penrose (1979), Chan Kim e Mauborgne (2004), as empresas buscam a partir de novas oportunidades diversificarem produtos, mercados, ou ambos, sendo que de acordo com Hitt, Hoskisson e Ireland (1995) a diversificação pode aumentar a sustentabilidade da empresa. Como opção de diversificação, o arcabouço retrata a sugestão de Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammond (2002), de que as grandes empresas poderiam explorar a oportunidade do mercado de baixa renda, pois este concentra uma quantidade de riqueza equivalente ao existente no mercado de média e alta renda.

No arcabouço adotado, considera-se:

Ambiente: Neste trabalho, entende-se por ambiente como sendo o local onde ocorrem as conjunturas sociais, políticas, econômicas e tecnológicas que afetam as relações entre as empresas e o mercado, tais como globalização, saturação de mercado, políticas sociais, distribuição de renda, mercados emergentes, etc.

Empresa: Neste trabalho, define-se empresa como sendo grandes organizações privadas com fins lucrativos que tradicionalmente atuam no mercado das classes econômicas “A” e “B” e que estão vislumbrando oportunidades de negócio no mercado de baixa renda.

A análise estratégica destas empresas está limitada aos seus recursos e competências, assim como o posicionamento de mercado adotado pelas mesmas, a estratégia de crescimento escolhida e as inovações adotadas, seja frente ao mercado tradicional ou ao mercado de baixa renda.

Visão Baseada em Recursos: Neste trabalho consideram-se recursos e competências da empresa conforme os conceitos estabelecidos pela teoria da Visão Baseada em Recurso, relacionada ao uso estratégico de recursos e competências para obter vantagem competitiva quando estes são considerados valiosos, raros, imparcialmente imitáveis, e não substituíveis.

Posicionamento: Neste trabalho entende-se posicionamento segundo os conceitos da visão Porteriana de posicionamento de mercado, derivado originalmente do

modelo SCP (Structure-Conduct-Performance), a qual considera a existência de poucas estratégias genéricas responsáveis pela vantagem competitiva obtida pela empresa, destacando-se:

- Liderança por Custo – Estratégia que busca ter custo total inferior aos concorrentes, não necessariamente representando ter o menor preço para o cliente final.
- Liderança por Diferenciação – Estratégia que busca a criação de valores únicos aos seus clientes, ou seja, transmite aos clientes finais a percepção de valores agregados aos produtos ou serviços pelos quais os clientes estão dispostos a pagar, podendo não haver uma relação direta com o seu custo de produção.

Considera-se também neste item a análise da concorrência da Indústria na qual a empresa encontra-se inserida.

Estratégia de Crescimento: Existem várias definições sobre o conceito de crescimento das empresas mas, considerou-se neste trabalho, o modelo tradicional definido por Ansoff (1958), representado pela chamada “Matriz de Ansoff”, também conhecida como “Matriz Produto x Mercado”. Dentre as estratégias de crescimento, a maioria dos autores que discutem a estratégia para a base da pirâmide converge para a estratégia de diversificação. Neste trabalho considerou-se a diversificação conforme modelo proposto por Ansoff (1958) no qual a empresa explora novas oportunidades em novos mercados por meio de novos produtos. Outros autores a exemplo de Britto (1991), Oliveira (1994), Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), também reafirmam a diversificação como estratégia empresarial com a qual se pretende a produção de novos produtos ou serviços destinados a diferentes mercados. Portanto, para esses autores, a estratégia de diversificação consiste na entrada em novos negócios, diferentes daqueles que constituem os negócios habituais da empresa, opondo-se assim à especialização em que as empresas canalizam os seus esforços e fatores produtivos para determinadas competências centrais.

Inovação: Neste trabalho consideram-se os conceitos preconizados por Christensen (1997), Hart e Christensen (2002), Anderson e Markides (2007), entre outros autores, que consideram o processo de inovação disruptiva como fator estratégico para que grandes empresas possam atingir eficazmente o mercado da base da

pirâmide.

Mercado: Em geral, define-se mercado como o processo pelo qual as pessoas (físicas ou jurídicas) procedem à troca de bens por uma unidade monetária ou por outros bens, regulados pela busca de equilibrar-se pela lei da oferta e da procura. Devido à amplitude das relações comerciais, o mercado normalmente é segmentado levando em consideração o conjunto de características distintas que tendem a responder de forma similar a uma determinada estratégia de *marketing*. A segmentação do mercado consiste num processo de análise e identificação de grupos de clientes com necessidade e preferências homogêneas ou com algum grau de homogeneidade. Através do processo de segmentação, o mercado é dividido em grupos de clientes com necessidades e preferências semelhantes (os chamados segmentos de mercado), permitindo que a empresa adapte melhor as suas estratégias e políticas de *marketing* ao seu mercado-alvo. Neste trabalho trata-se especificamente do mercado brasileiro, como país emergente, considerando sua segmentação por classe de renda.

Mercado Tradicional: Neste trabalho entende-se por mercado tradicional, o mercado brasileiro das classes econômicas mais elevadas designadas como mercado “A” ou “B”, que já são amplamente atendidas pelas grandes empresas. Este mercado no Brasil representa aproximadamente 30% da população.

Mercado de Baixa Renda: Neste trabalho entende-se como mercado de baixa renda, o mercado brasileiro da classe econômica designada por classe “C” (C1 e C2), que são alvo de grandes empresas acostumadas a atender ao mercado tradicional. Este mercado no Brasil representa aproximadamente 43% da população razão pela qual tem sido objeto de atenção das empresas que possuem as características definidas para esta pesquisa.

Inter-relações: Na figura 16, as setas com linhas tracejadas representam as novas inter-relações entre a empresa e a oportunidade de atender ao mercado de baixa renda, e as setas com linhas contínuas representam as inter-relações já existentes entre o mercado tradicional e a empresa. Não se considerou setas com ponta dupla, pois as inter-relações entre a empresa e o mercado não são simultâneas, já que existem ações e posteriores reações de ambas as partes, razão pela qual se optou

por representar essas relações por setas distintas com direcionamentos opostos.

Considerações Gerais: Por tratar-se de uma pesquisa exploratória, o arcabouço conceitual da figura 16 não tem por objetivo estabelecer relações de causa e efeito ou hipótese, mas sim tentar visualizar elementos básicos que serão objetos de investigação da pesquisa.

De acordo com a literatura sobre o assunto, as grandes empresas têm dificuldades de atender ao mercado de baixa renda, portanto para que as mesmas obtenham sucesso são necessárias adaptações ou adequações na sua estratégia de negócio. Busca-se nesse trabalho analisar quatro grandes “blocos estratégicos” normalmente preconizados pela literatura no que se refere à tratativa com o mercado de baixa renda e identificar quais as alterações ou adequações ocorrem nestes “blocos estratégicos” nos casos de grandes empresas que atuam normalmente no mercado brasileiro para as classes “A” e “B” e que passaram a atuar no mercado de baixa renda.

O primeiro bloco de análise trata de quais recursos e competências estratégicas são consideradas mais importantes para que a empresa possa atender o mercado de baixa renda de forma eficaz. Considera-se nessa análise os conceitos da teoria econômica das rendas Ricardianas e Schumpeterianas sintetizadas pelo RBV e os conceitos sobre a importância dos recursos como fonte de vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984, PRAHALAD; HAMEL, 1990, BARNEY, 1991, GRANT, 1991, PETERAF, 1993, MARKIDES; WILLIAMSON, 1996). Não se apontou previamente no arcabouço conceitual nenhum recurso específico, pois se espera obter pelas evidências dos dados primários, principalmente pelas entrevistas, a percepção da experiência vivida pelos próprios entrevistados, de quais são esses recursos. Porém, cabe na análise dos dados, verificar se os recursos apontados são realmente recursos estratégicos, considerando os conceitos da RBV com relação a:

- Identificação dos recursos valiosos que agreguem valores estratégicos;
- Identificação dos recursos raros que não sejam facilmente encontrados em outras empresas;
- Identificação dos recursos imperfeitamente imitáveis; e
- Identificação dos recursos não substituíveis.

O segundo bloco trata da análise da concorrência e do posicionamento estratégico, com base em Porter, verificando as alterações percebidas no sistema e cadeia de valor, assim como no modelo das cinco forças de análise da Indústria, também conhecido como “modelo do diamante”, baseado na teoria econômica da organização industrial, que considera os seguintes indicadores:

- Rivalidade entre empresas existentes na indústria;
- Ameaça de novos entrantes;
- Ameaça de serviços ou produtos substitutos;
- Poder de negociação dos fornecedores; e
- Poder de negociação dos compradores.

O terceiro bloco de análise trata da estratégia de crescimento adotada pela empresa, de acordo com a matriz de Ansoff, verificando-se pela análise produto-mercado o direcionamento adotado pela empresa para atender ao mercado de baixa renda e se a mesma está adotando a diversificação como estratégia de crescimento.

No quarto bloco de análise busca-se avaliar a utilização ou não de inovações para atender ao mercado de baixa renda, determinando se as mesmas foram disruptivas ou apenas sustentadoras conforme Christensen (1997).

3.3. SELEÇÃO DAS EMPRESAS E COLETA DOS DADOS

Este trabalho estabelece como unidade de pesquisa as empresas de grande porte que normalmente atuavam no mercado brasileiro com foco nas classes econômicas “A” e “B” e que nos últimos anos passaram a fazer investidas no mercado de baixa renda. A princípio, para eleger as empresas que se enquadram nesta categoria, buscou-se por pesquisa na internet reportagens em *mídia eletrônica* sobre negócios que citassem empresas com esse perfil e que estavam atuando no chamado mercado da base da pirâmide. Estabeleceu-se um corte transversal selecionando apenas reportagens entre 2003 a 2008 (5 anos). Este levantamento preliminar apresentou como resultado significativo que muitas reportagens foram escritas usando termos como mercado da base da pirâmide, mercado de baixa

renda, classe “C”, entre outros, porém poucas empresas com o perfil procurado eram citadas nestas reportagens. Verificou-se assim que o universo de pesquisa era inferior a uma dezena de empresas (Casas Bahia, Johnson & Johnson, Nestlé, Nokia, Oi, Procter & Gamble, Sadia, Telefônica, Unilever), sendo que as mais citadas eram aproximadamente cinco empresas. As principais empresas eleitas para a amostra estão relacionadas à produção de bens de consumo e uma a serviços. Dentre essas empresas, buscou-se selecionar as que atuassem em mercados distintos relacionados aos principais produtos de consumo das classes populares, tais como alimentação, produtos de limpeza, higiene pessoal e, mais recentemente, certos serviços, como telefonia.

Verificou-se que algumas delas atuavam em mais de uma categoria de produtos, dessa forma procurou-se focar o negócio da empresa com maior representatividade. Selezionaram-se dez empresas para estabelecimento de contatos, das quais apenas quatro retornaram, contudo estabelecendo restrições quanto à divulgação de nome ou dados estratégicos, pois a maioria é concorrente no mercado, seja tradicional como de baixa renda.

Dessa forma foram estabelecidos quatro estudos de caso, sendo que as empresas que participaram da pesquisa estão entre as maiores que atuam no mercado, seja em faturamento ou em “*market share*” das quais três são multinacionais e uma brasileira, conforme as características apresentadas no quadro 2.

Dessa forma as empresas estudadas, que foram originalmente criadas para atender aos mercados classe “A” e “B”, e hoje também atuam junto ao mercado de baixa renda são consideradas as principais empresas de bens de consumo atuantes no país e, com relação à empresa de telefonia, a mesma tem se destacado na mídia pela sua contínua expansão e por atender às regiões do país com maior concentração de população de baixa renda.

A empresa “A” foi selecionada por ser a que mais aparece relacionada na mídia com relação aos esforços para adequar suas operações para atender ao mercado de baixa renda, além do fato de ser a maior empresa alimentícia do mercado brasileiro, sendo essa categoria de produto considerada essencial para a

baixa renda.

A empresa “B” foi selecionada pelo seu amplo histórico de desenvolvimento de soluções para o mercado de baixa renda, no qual alcançou tal grau de maturidade que atualmente lhe permite disseminar o conhecimento para suas unidades de negócio, não necessitando assim de estruturas centralizadas para tratar o mercado de baixa renda.

A empresa “C” foi selecionada por ter o perfil que se pretende estudar, além do interesse despertado pelo fato de ter entrado tarde no processo de focar o mercado de baixa renda, razão pela qual perdeu participação no mercado, e estar buscando atualmente reverter essa situação de desvantagem.

E por fim, a empresa “D” foi selecionada para podermos obter uma avaliação do setor de serviços em comparação ao de bens de consumo que são as principais empresas que atualmente focam o mercado de baixa renda. A opção por uma operadora de telefonia orientou-se pelo notório fato de que esse setor tem grande penetração no mercado de baixa renda, inclusive na próxima Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) versão 2008/2009, a ser divulgado pelo IBGE, esse novo componente será abordado com destaque. Foi escolhida em razão de que, entre as quatro empresas, é a que possui o maior faturamento de todas, e cuja maioria dos clientes encontram-se nas regiões com a maior concentração de pessoas de baixa renda.

Característica	Empresa “A”	Empresa “B”	Empresa “C”	Empresa “D”
Atividade principal da empresa	Produção de bens de consumo de alimentação.	Produção de bens de consumo de alimentação, limpeza e higiene.	Produtos farmacêuticos, hospitalares e bens de consumo de higiene.	Serviços de telefonia fixa, móvel, internet e TV por assinatura.
Foco do estudo	Produtos Alimentícios	Produtos de Limpeza e Alimentícios	Produtos de Higiene Pessoal	Serviços de Telefonia

Quadro 2: Características das empresas estudadas
Fonte: Elaborado pelo autor

Uma das características mais distintivas do estudo de caso em relação a outros delineamentos é o uso de múltiplas fontes de evidência, das quais as principais, segundo Yin (2001), são a documentação, os registros em arquivos, as

entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos.

Nesta pesquisa estamos considerando como fontes de evidências: dados primários obtidos em entrevistas; dados secundários obtidos diretamente nas empresas ou os de domínio público por meio de seus *sites*, tanto da matriz no exterior quanto da subsidiária brasileira; dados secundários sobre as empresas obtidos através de artigos publicados em periódicos de mídia com foco em negócios, além de artefatos como filmes, documentários e materiais de propaganda.

Naturalmente, no procedimento de coleta de dados, primeiramente foram coletados dados secundários através de pesquisa bibliográfica que segundo Vergara (2006) fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, além de poder esgotar-se em si mesma. Coletaram-se artigos acadêmicos e dissertações/teses em sites especializados de pesquisa acadêmica, bem como material publicado em revistas e jornais sobre as empresas selecionadas para a pesquisa, na busca de informações adicionais para confrontação com os dados primários e análise comparativa do seu processo de atender ao mercado da base da pirâmide.

Quanto aos dados primários, o levantamento foi através de entrevistas semi-estruturadas. Lakatos e Marconi (1985) definem entrevista como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses e expectativas, entre outras situações vivenciadas.

Godoy (2006) afirma que a entrevista semi-estruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações vividas, sendo a mesma utilizada para a coleta de dados descritivos na linguagem do próprio sujeito. A utilização desta modalidade de entrevista permite ao pesquisador desenvolver uma idéia da visão de mundo do entrevistado e como este fundamenta suas opiniões e crenças. Ainda segundo esta autora, a entrevista semi-estruturada se orienta por um roteiro que fornece a linha mestra da pesquisa, no entanto a ordem das questões colocadas pelo entrevistador poderá não seguir uma seqüência em função do próprio processo de explanação dos tópicos por parte do entrevistado. Porém cabe ao pesquisador durante e ao final da entrevista verificar se

todas as questões do roteiro foram abordadas.

No entanto, Flick (2004) adverte sobre o uso burocrático do guia de entrevistas, pois o roteiro não deve servir como instrumento que iniba a reflexão espontânea do entrevistado e nem seja usado para interromper uma questão para se passar para a próxima. Para Flick (2004) a vantagem do método de coleta de informações por entrevista semi-estruturada reside na capacidade de comparação dos dados em relação a outras entrevistas, ou mesmo a confrontação com outras fontes de evidência, pois as questões estão direcionadas ao interesse da pesquisa.

Para Yin (2001), a realização de uma entrevista não é tão simples como se pode imaginar e o mesmo apregoa a necessidade do pesquisador ou entrevistador ser previamente treinado para desenvolver habilidades para a condução das entrevistas. Yin (2001) também ressalta a importância de organização da forma como serão coletadas as informações, orientadas por um protocolo para o estudo de caso.

Quanto à maneira de registrar a entrevista, pode-se simplesmente anotar as declarações do entrevistado, como se pode usar recursos de mídia. Vergara (2006) afirma que a princípio, a entrevista deveria ser presencial, mas hoje podemos contar com recursos mais avançados como: teleconferência, gravação ou filmagem, desde que contem como a anuênciam do entrevistado.

Com relação à estratégia de amostragem em pesquisas qualitativas, a quantidade ou quem participará das entrevistas, cabe ao pesquisador decidir. De acordo com Godoi e Mattos (2006), a quantidade normalmente pode variar ao longo da pesquisa e a mesma normalmente se define apenas quando ocorre o que chamamos de saturação, ou seja, as informações de novos entrevistados tornam-se repetitivas e não agregam informações substanciais em relação aos outros entrevistados. Quanto a quem entrevistar, caberá ao pesquisador decidir com base em quem poderá fornecer informações que esclareçam a questão da pesquisa, pois nestes casos não se aplicam critérios estatísticos de representatividade da amostra ou aleatoriedade. Uma questão de extrema importância é com relação à acessibilidade das informações, pois caso as pessoas chaves não possam ser entrevistadas isso pode até mesmo causar o cancelamento da pesquisa.

Neste trabalho escolhemos a entrevista semi-estruturada por entender que a mesma tem como vantagem a possibilidade de redução do tempo da entrevista, não permitindo divagação para assuntos que não contribuam para o estudo, além do fato de garantir uma estrutura mínima que permita comparar entrevistas distintas.

O público alvo de nossa pesquisa foram os gerentes que participaram do processo adotado pelas empresas para atender ao mercado de baixa renda. Normalmente estes profissionais estão alocados em setores de inteligência de negócio, desenvolvimento de produtos ou desenvolvimento de novos negócios. Entrevistou-se um gerente de cada empresa sendo que as mesmas foram gravadas mediante permissão dos mesmos, totalizando aproximadamente 6 horas de registro que depois de transcritas resultaram em mais de cem páginas que foram armazenadas no software Atlas TI, juntamente com outros dados secundários que totalizaram 195 páginas que foram selecionadas para o trabalho de codificação.

Para as entrevistas, foi elaborado um roteiro conforme Anexo I, o qual serviu como guia para conduzir as entrevistas, mas não necessariamente as perguntas seguiram a ordem pré-definida. O roteiro de entrevista foi estruturado por questões que remetam aos objetivos específicos da pesquisa conforme figura 17. No entanto no Anexo I existem mais algumas questões que são utilizadas para caracterização do entrevistado, assim como abertura para colocação de outras questões propostas pelo próprio, que a seu ver não foram abordadas na entrevista, tais como:

- Foram verificadas características específicas no mercado de baixa renda que não foram abordadas nesta entrevista?
- O aprendizado ocorrido no mercado de baixa renda pode ajudar ou promover alguma alteração com relação ao mercado tradicional atendidos pela empresa?

Recomenda-se que as entrevistas sejam agendadas de modo que ocorram pessoalmente e em local de maior conveniência para os entrevistados, preferencialmente em seus escritórios. Cabe também reafirmar aqui as questões éticas envolvidas no relacionamento entrevistado – pesquisa – entrevistador, quanto à garantia de respeito à confidencialidade e aos direitos dos entrevistados em preservar-se em relação a eventuais consequências da pesquisa (GLESNE, 1999). No mundo moderno, com a escassez de tempo e, às vezes, de disponibilidade física

do entrevistado é plenamente admissível a utilização de *mídias*, como o telefone, *internet* e *web cam*, desde que respeitadas todas as implicações éticas.

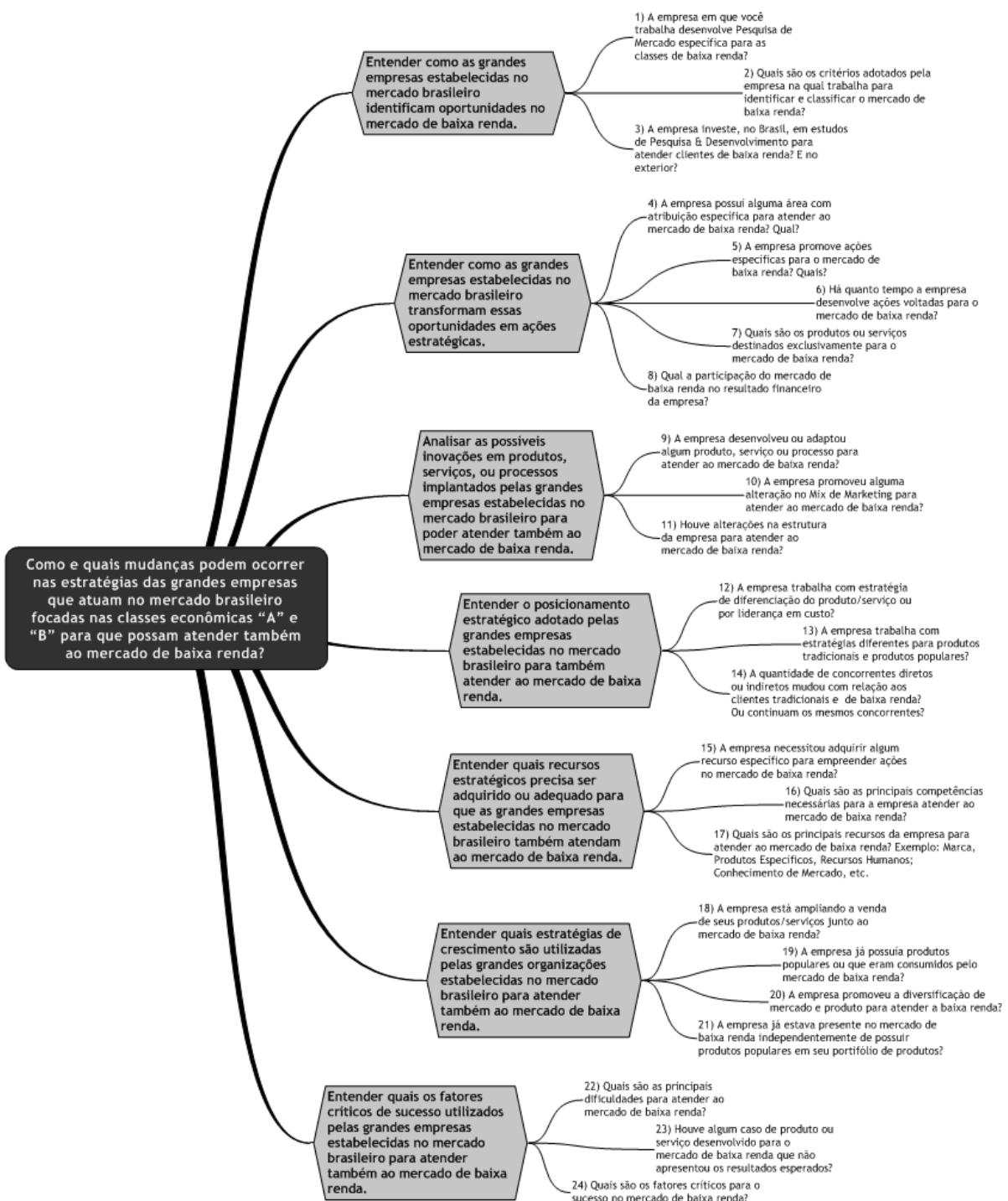


Figura 17: Estrutura mestre do questionário
Fonte: Elaborado pelo autor

Neste estudo as entrevistas foram agendadas conforme Glesne (1999), porém uma entrevista foi presencial e três por telefone devido a problemas de

agenda dos executivos, sendo que uma delas teve a necessidade de complementação ulterior de informações por e-mail. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para permitir a utilização do software Atlas TI na fase de análise dos dados, que está descrita no próximo item. Antes das efetivas entrevistas, o roteiro das questões foi enviado preliminarmente para os gerentes de forma que os mesmos pudessem ter o foco do trabalho e ter as informações necessárias no momento, a fim de evitar novas entrevistas complementares.

O protocolo do Estudo de Caso contém os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas, aumentando a confiabilidade da pesquisa ao servir como referência ao pesquisador ao longo das atividades do estudo. De modo geral o protocolo deve ser composto por visão geral do projeto de Estudo de Caso de forma sumária. Deve conter informações sobre o referencial teórico que sustenta o estudo, além de apresentar um documento que possa informar aos pesquisadores ou à empresa na qual se pretende fazer a coleta de dados, quais são os objetivos da pesquisa.

Quando os dados são coletados em campo, em condições não controladas, o pesquisador deve adaptar seu plano de coleta de dados e informações à disponibilidade dos entrevistados. É importante que o pesquisador tenha ciência que ele é um elemento estranho ao ambiente e o impacto de sua presença deve ser minimizado e seu comportamento poderá sofrer restrições. Dessa forma o protocolo ajuda também a direcionar o comportamento do entrevistador, mas ao mesmo tempo é flexível prevendo a necessidade de alternativas durante a coleta de dados.

O protocolo, de acordo com Yin (2001, p. 89), inclui as seguintes seções:

- a) visão global do projeto: para informar acerca dos propósitos e cenário em que será desenvolvido o estudo de caso. Essa seção pode envolver também a literatura referente ao assunto;
- b) procedimentos de campo: que envolvem acesso às organizações ou informantes, materiais e informações gerais sobre procedimentos a serem desenvolvidos;
- c) determinação das questões: estas questões não são propriamente as que deverão ser formuladas aos informantes, mas constituem essencialmente lembranças acerca das informações que precisam ser coletadas, devendo estar acompanhadas das prováveis fontes de informação;

d) guia para a elaboração do relatório: esse item é muito importante, pois, com freqüência, o relatório é elaborado paralelamente à coleta de dados.

Basicamente o protocolo costuma ser mais utilizado em multicasos, mas não existe restrição quanto ao seu uso em casos únicos, pois inclusive o mesmo aumenta a confiabilidade no caso de se decidir posteriormente ampliar a pesquisa para multicasos. Também é útil em situações de execução posterior de outros estudos de casos seguindo a mesma estrutura do protocolo atual.

Não se seguiu exatamente a mesma estrutura de protocolo proposta por Yin (2001). No protocolo desta pesquisa abordaram-se os seguintes tópicos: visão geral do estudo de caso, abordando o título, objetivo geral e objetivos específicos; procedimentos de campo, abrangendo aspectos metodológicos, identificação da organização estudada, unidade de análise, fontes de evidências utilizadas, principais instrumentos de coleta e onde encontrá-los, e executores da pesquisa; dados da organização informando a missão da mesma, visão, crenças, perfil, e dados cadastrais; dados pessoais dos entrevistados que sejam pertinentes; arcabouço conceitual, pois achamos importante que o mesmo seja consultado periodicamente durante a execução da pesquisa propriamente dita; e por fim o processo de análise a ser usado. Yin (2001) relaciona no protocolo de pesquisa algumas questões chaves que não podem deixar de serem feitas na coleta de informações, porém não incluímos este item em nosso protocolo, uma vez entendido que o roteiro de entrevista irá abordar plenamente este quesito. Além disso, considerou-se que o protocolo e o roteiro de pesquisas, se usados conjuntamente, tornariam as questões repetitivas.

Flick (2004) relaciona quatro tipos de triangulação: dos dados; dos pesquisadores; da teoria; e da metodologia. Em nosso estudo estamos considerando o uso de triangulação dos dados. De acordo com Yin (2001), buscou-se estabelecer uma mesma linguagem ou codificação que resumisse situações específicas, tanto para as entrevistas, como para os conteúdos da pesquisa bibliográfica de modo a permitir a triangulação das informações como forma de garantir validade da pesquisa. Segundo Yin (2001), esse procedimento é necessário para garantir a validade interna da pesquisa, pois no caso de pesquisas exploratórias corre-se o risco de criarmos inferências, caso esse procedimento não

seja adotado.

Normalmente em pesquisas a maior carência de sistematização costuma ser encontrada na fase de análise e interpretação dos dados. Como o estudo de caso envolve procedimentos de coleta de dados dos mais variados, o processo de análise e interpretação pode também envolver diferentes modelos de análise. Entretanto independente da técnica usada a análise, por questão de coerência, continuará vinculada ao tipo original de abordagem adotada no início da pesquisa, neste caso a natureza predominantemente qualitativa será mantida.

3.4. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Gil, Götzlicht e Oliva (2005) analisaram criticamente a utilização do estudo de caso como delineamento de pesquisa no campo da Administração. Com base na análise dos trabalhos apresentados no XXVI Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), esses autores constataram que os estudos de caso vêm sendo utilizados para investigação em praticamente todas as áreas da Administração, apresentando como aspectos mais críticos a utilização de poucas fontes de evidência na maioria das pesquisas e a falta de clareza nos procedimentos analíticos. Segundo Gil, Götzlicht e Oliva (2005), poucos são os trabalhos caracterizados pela aplicação de procedimentos rigorosos.

Nesta pesquisa buscou-se utilizar o maior número possível de fontes de evidências por meio de entrevistas, dados secundários fornecidos pelas empresas, dados secundários obtidos fora da empresa, bem como a análise de artefatos calcada em documentários e artigos de publicidade, além de estudo de caso múltiplo para permitir comparações entre empresas distintas.

Quanto à análise dos dados secundários e primários, utilizou-se a análise de conteúdo. Bardin (2008) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou qualitativos que permitam a inferência de conhecimentos relativos às mensagens/textos analisados.

Utiliza-se análise de conteúdo quando se quer ir além dos significados da simples leitura, podendo incluir tudo que é dito em entrevistas ou depoimentos ou escrito em jornais, livros, textos ou panfletos, como também a imagens de filmes, desenhos, pinturas, cartazes, televisão e toda comunicação não verbal: gestos, posturas, comportamentos e outras expressões culturais.

Segundo Bardin (2008), a análise de conteúdo se realiza em três momentos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados por meio de inferência e interpretação.

Na “pré-análise” é organizado o material, com escolha dos documentos a serem analisados, formulam-se hipóteses ou questões norteadoras, e elaboraram-se indicadores que fundamentem a interpretação final. Todos os documentos selecionados foram agrupados em um único documento que no software Atlas TI é denominado de unidade hermenêutica, e esta seleção do material obedeceu em princípio a:

- Exaustividade, na qual se procura esgotar a totalidade da informação, não omitindo nada que seja relevante;
- Representatividade, ou seja, a amostra deve representar o universo;
- Homogeneidade, os dados coletados devem referir-se ao mesmo assunto e serem obtidos de forma semelhante;
- Pertinência, no qual os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e objetivo da pesquisa;
- Exclusividade, sendo que cada elemento deve ser classificado em apenas uma categoria.

Nesta fase ocorre uma leitura geral de todo o material e começam a surgir elementos com repetição ou mesmo ausência que levam à análise preliminar do arcabouço conceitual proposto.

De acordo com Bardin (2008), na “exploração do material” ocorre a fase mais longa, na qual é feita a codificação, processo em que os dados brutos passam para forma organizada, agregados em unidades, permitindo uma descrição das características pertinentes do conteúdo.

A codificação compreende três fases distintas: escolha de unidades de registro; seleção de regras de contagem; e escolha de categorias.

A “unidade de registro” é a unidade de significação a codificar, podendo ser o tema, palavra ou frase (palavras-chave; palavras-tema; palavras plenas; categorias de palavras: substantivos, adjetivos, verbos, etc.). O texto contido na unidade hermenêutica é recortado em função da unidade de registro e nesta pesquisa estabeleceram-se as unidades de registro conforme relacionadas no quadro 3.

Unidade de Registro	Contexto
Recursos	Recursos estratégicos conforme teoria da Visão Baseada em Recursos. Conforme Wernerfelt (1984), Barney (1991).
Competências	Competências da empresa como recursos estratégicos conforme teoria da Visão Baseada em Recursos. Conforme Prahalad e Hamel (1990)
Liderança em Custos	Identificação da adoção de ações que visem à redução de preços como forma de posicionamento no mercado. Conforme Porter (1986).
Liderança por Diferenciação	Identificação da adoção de ações que visem à criação de valor com base na diferenciação de produtos e serviços como forma de posicionamento no mercado. Conforme Porter (1986).
Liderança por Enfoque	Identificação da adoção de ações que visem à atuação em pequenos nichos de mercado, seja por diferenciação de produtos e serviços ou por redução de custos como forma de posicionamento no mercado. Conforme Porter (1986).
Penetração de Mercado	Identificação de ações que demonstrem a busca da ampliação das vendas em mercados existentes e com produtos existentes. Conforme Ansoff (1958).
Desenvolvimento de Produto	Identificação de ações que demonstrem a busca da ampliação das vendas em mercados existentes, porém com produtos novos. Conforme Ansoff (1958).
Desenvolvimento de Mercado	Identificação de ações que demonstrem a busca da ampliação das vendas em mercados novos, porém com produtos existentes. Conforme Ansoff (1958).
Diversificação	Identificação de ações que demonstrem a busca da ampliação das vendas em mercados novos e com produtos novos. Conforme Ansoff (1958).
Inovação Sustentadora	Pequenas inovações em produtos e serviços que não alteram a composição dos mesmos. Conforme Christensen (1997).
Inovação Incremental	Pequenas inovações em produtos e serviços com pequenas alterações na composição dos mesmos. Observar Schumpeter (1982).
Inovação Radical	Grandes inovações em produtos, serviços e processos com significativas alterações na composição dos mesmos. Observar Schumpeter (1982).
Inovação Disruptiva	Grandes inovações que promovem a disruptão de produtos, serviços e mercados. Conforme Christensen (1997), verificação com base em alto mercado e baixo mercado.

Quadro 3: Relação de unidades de registro

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a segmentação do texto estruturada pelas unidades de registro, o software Atlas TI permite filtrar os trechos apreendidos por unidade de registro, ou seja, pode-se constatar a freqüência com que aparecem no texto. Segundo Bardin (2008), essa é fase de “seleção das regras de contagem”, na qual se verifica a presença de elementos que podem ser significativos, assim como também a ausência, que pode significar bloqueios ou traduzir vontade escondida.

De forma geral a freqüência com que aparece uma “unidade de registro” mostra sua importância. Consideraram-se todos os itens de mesmo valor e a regularidade com que aparecem indicará os mais significativos. Porém, a regra de contagem não é apenas de forma quantitativa, mas pode assumir padrões de medidas através dos tempos verbais; adjetivos e atributos qualificativos; ordem de aparição das unidades de registro e presença simultânea de duas ou mais unidades de registro, entre outras possibilidades que deverão evidenciar a realidade estudada.

O quadro 4 apresenta os relacionamentos encontrados entre categorias e entre unidades de registro.

Segundo Bardin (2008), a “categoria” é uma forma geral de conceito ou de pensamento. As categorias são reflexos da realidade, sendo sínteses, em determinado momento, do saber, por isso, se modificam constantemente, assim como a realidade. Na análise de conteúdo, as categorias são classes que reúnem um grupo de unidades de registro em razão de características comuns.

Relacionamentos	Contexto
Promove	Utilizado quando uma categoria promove outra categoria e verifica-se freqüência neste tipo de relacionamento.
Está associado com	Utilizado quando uma categoria está associada a outras categorias ou mesmo a unidades de registros de outra categoria e verifica-se freqüência neste tipo de relacionamento.
É parte de	Utilizado quando uma unidade de registro é parte de uma categoria e verifica-se freqüência neste tipo de relacionamento.
Baixo relacionamento	Utilizado quando ocorreram poucas freqüências que permitam estabelecer um relacionamento confiável.

Quadro 4: Relacionamentos com base na seleção das regras de contagem
Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 5 apresenta as relações de categorias estabelecidas neste trabalho, algumas como resultados de agrupamentos textuais e outras como o agrupamento de “unidades de registro”.

Categoria	Objetivo específico associado
Identificação de Oportunidades	Agrupamento de elementos textuais e unidades de registro que estão associados ao objetivo específico de entender como as grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro identificam oportunidades no mercado de baixa renda.
Ação Estratégica	Agrupamento de elementos textuais e unidades de registro que estão associados ao objetivo específico de entender como as grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro transformam essas oportunidades em ações estratégicas.
Visão Baseada em Recursos	Agrupamento de elementos textuais e unidades de registro que estão associados ao objetivo específico de entender quais recursos estratégicos precisam ser adquiridos ou adequados para que as grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro também atendam ao mercado de baixa renda.
Posicionamento	Agrupamento de elementos textuais e unidades de registro que estão associados ao objetivo específico de entender o posicionamento estratégico adotado pelas grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para também atender ao mercado de baixa renda.
Estratégia de Crescimento	Agrupamento de elementos textuais e unidades de registro que estão associados ao objetivo específico de entender quais estratégias de crescimento são utilizadas por grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para atender também ao mercado de baixa renda.
Inovação	Agrupamento de elementos textuais e unidades de registro que estão associados ao objetivo específico de analisar as possíveis inovações em produtos, serviços, ou processos implantados pelas grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para poder atender também ao mercado de baixa renda.

Quadro 5: Relação de categorias

Fonte: Elaborado pelo autor

O “tratamento dos resultados” pode ser dividido em duas fases: a inferência e interpretação. A inferência na análise de conteúdo se orienta por diversos pontos de atenção, que são os elementos da comunicação. Numa comunicação há sempre o emissor e o receptor, além da mensagem e o seu canal. Podem-se inferir a partir de qualquer um desses elementos da comunicação, exemplo: o emissor pode possuir notoriedade ou traços que traduzam a própria mensagem, assim como o receptor pode representar o perfil do público ao qual a mensagem é destinada. Segundo Bardin (2008), a mensagem pode transmitir claramente o seu conteúdo e muitas vezes não, sendo necessário ler a mensagem dentro da mensagem, ou seja, procurando o real significado.

Para Bardin (2008) a análise de conteúdo é um instrumento de indução para se investigar as causas representadas por variáveis inferidas a partir dos efeitos representados por indicadores ou referências textuais.

Para a interpretação dos dados na análise de conteúdo, é preciso voltar atentamente aos marcos teóricos, pertinentes à investigação, pois eles dão o embasamento e as perspectivas significativas para o estudo. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica, é que dará sentido à interpretação.

Durante a fase de análise, espera-se encontrar um padrão presumido no arcabouço conceitual, no entanto podem surgir evidências de outros processos desconhecidos. Portanto na análise dever-se-á sempre estar atento a possíveis mudanças de curso em função de novas informações.

Outro ponto de atenção na fase de análise é com relação à sensação de possível falta de confiança nos dados levantados devido à natureza subjetiva dos mesmos. Todos os tipos de pesquisa estão sujeitos a esse tipo de dilema em maior ou menor grau. Porém é mais comum no estudo de caso, pois em outros métodos como o *survey*, por exemplo, o pesquisador tem apenas os dados obtidos por meio do formulário, e sabe que não pode captar as experiências dos vários entrevistadores que o aplicaram. Convém, portanto, que o pesquisador desenvolva logo no início da pesquisa um quadro de referencial teórico com vista a evitar especulações no momento de análise.

Com relação à análise dos dados secundários, estes foram agrupados por assuntos correlatos e comparados entre si. Na medida do possível pretendeu-se codificar algumas informações para posterior confrontação com os dados primários e o referencial teórico.

Usou-se a análise de conteúdo tanto para os dados secundários como primários, empregando o software Atlas TI que é uma ferramenta do tipo CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*). O software Atlas TI foi desenvolvido em um projeto da Universidade Técnica de Berlim no período de 1989 a 1992, sendo o seu nome um acrônimo do termo alemão “*Archiv fuer Technik, Lebenswelt und Alltagssprache*” (traduzido como: arquivo para tecnologia, o mundo e a linguagem cotidiana), a sigla final TI refere-se a termo em inglês “*Text*

Interpretation" (interpretação de texto) (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

Obviamente o uso do *software* é apenas um apoio como ferramenta para ajudar o processo de registro de códigos e codificação de partes dos textos permitindo, de forma estruturada e rápida, a pesquisa e localização no texto dos dados codificados e classificados. O processo de análise em si cabe exclusivamente ao pesquisador, sendo um processo intelectual que apenas a mente humana tem capacidade até este momento de fazer.

O *software* permite acelerar o trabalho de análise de conteúdo, pois segundo Bardin (2008) ao trabalhar os dados a partir da perspectiva da análise de conteúdo, o pesquisador sempre está procurando um texto por detrás de outro texto, um texto que não está aparente já na primeira leitura e que precisa de uma metodologia para ser desvendado. Desse modo pode-se criar uma codificação inicial e após as marcações no texto retornar a estas e estabelecer uma nova releitura com codificações mais específicas e assim sucessivamente.

De modo geral, ao final de um trabalho de campo pode-se reunir várias entrevistas semi-estruturadas, registros escritos de conversas gravadas, notas de campo; textos e/ou outros materiais bibliográficos, entre outros dados, e todo esse material precisa ser organizado e categorizado obedecendo a critérios flexíveis e antecipadamente definidos, buscando atender aos objetivos da pesquisa. O processo de análise qualitativa prevê que:

- A massa de dados deva ser quebrada em unidades menores e, em seguida, reagrupada em categorias que se relacionam entre si de forma a ressaltar padrões, temas e conceitos;
- A análise é o processo de ordenação dos dados, organizando-os em padrões, categorias e unidades básicas descritivas;
- A interpretação envolve a atribuição de significado à análise, explicando os padrões encontrados e procurando por relacionamentos.

Segundo Bandeira-de-Mello (2006), o *software* Atlas TI ajuda no processo de análise dos dados, permitindo armazená-los com todas as considerações feitas pelo pesquisador, ou seja, permite a codificação de trechos do texto, inclusão de notas,

comentários, citações, esquemas gráficos de inter-relacionamento entre codificações e agrupamento de codificações em famílias.

Para Miles e Huberman (1994), a análise dos dados em pesquisas qualitativas consiste em três atividades interativas e contínuas:

- Redução dos dados - processo contínuo de seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados originais provenientes das observações de campo. Na verdade a redução dos dados já se inicia antes da coleta de dados propriamente dita;
- Apresentação dos dados - organização dos dados de tal forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir dos dados (textos narrativos, matrizes, gráficos, esquemas etc.);
- Delineamento e verificação da conclusão - identificação de padrões, possíveis explicações, configurações e fluxos de causa e efeito, seguido de: verificação, retornando às anotações de campo e à literatura; ou ainda replicando o achado em outro conjunto de dados.

A fragmentação dos dados e posterior reorganização tornam-se um processo muito trabalhoso e nesse sentido a utilização de softwares específicos a exemplo do Atlas TI, ajudam muito, dando maior liberdade ao pesquisador para dedicar-se mais à análise dos dados do que despender valioso tempo em atividades manuais. Entre as vantagens na utilização do software destacam-se:

- Visualização – permite o gerenciamento do processo de análise mantendo o contato dinâmico do pesquisador com os dados.
- Integração – o sistema usa a chamada “Unidade Hermenêutica”, na qual a base de dados e todos os elementos que constituem a análise estão integrados em um único documento.
- Casualidade – permite que o pesquisador ao manipular o arquivo descubra novos elementos de modo casual.
- Exploração – a interação das diversas informações e elementos constitutivos do programa promove novos *insights*.

Utilizou-se como unidade hermenêutica no software Atlas TI, as entrevistas

gravadas e posteriormente transcritas, reportagens sobre a atuação da empresa selecionada, e materiais obtidos no site da empresa, ou fornecidos diretamente pela mesma, artefatos baseados em documentários e material de propaganda, sendo todos estas fontes de evidências codificadas no *software* segundo categorias que seguem o padrão estabelecido no arcabouço conceitual.

4. APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO E ANÁLISES

Apresenta-se a seguir os casos das três empresas relacionadas à produção de bens de consumo e uma de serviços, assim como parte das evidências encontradas mais significativas, pois a quantidade de material é extensa e seu registro consta nos arquivos armazenados no software Atlas TI, e por fim a análise dos resultados.

4.1. CASO “A” – ALIMENTAÇÃO

A Empresa “A” pertencente a um grupo multinacional de origem européia, considerado como a maior empresa mundial de alimentos e bebidas.

A empresa que deu origem ao grupo multinacional foi fundada na segunda metade do século XIX e hoje está presente no mercado mundial com mais de 500 fábricas espalhadas nos cinco continentes, em 86 países e possui um amplo leque de marcas internacionalmente consagradas.

Os primeiros produtos da empresa “A” surgiram no Brasil por meio de importação alguns anos após a fundação da matriz e há quase 90 anos a empresa passou a produzir também em território brasileiro em sua primeira fábrica instalada no interior de São Paulo.

A empresa “A” é em volume de produção, o segundo maior mercado do Grupo a qual pertence e o quinto no faturamento. No Brasil a empresa é líder no setor alimentício, contando com 15 Filiais de Vendas espalhadas por todo o território nacional, além de 5 Centros de Distribuição (instalados nas regiões brasileiras do Sudeste, Nordeste e Norte), 4 Depósitos (nas mesmas regiões). A infra-estrutura da empresa “A” no Brasil possui também 26 Unidades Fabris nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Goiás, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Espírito Santo.

A figura18 representa o organograma da empresa “A” que é estruturada em unidades de negócio por categoria de produtos.

O Grupo ao qual a empresa “A” pertence atua globalmente no negócio de nutrição explorando três vertentes principais relacionadas a: produtos para alimentação infantil, como leite e derivados ou alimentos específicos; produtos ligados a *performance* física, com foco em atividades atléticas, oferecendo cereais e barras energéticas; produtos com apelo clínico, tais como produtos funcionais ou com ingredientes ativos destinados a consumidores a partir da idade madura, preocupados com nível de colesterol entre outros fatores relacionados à saúde.

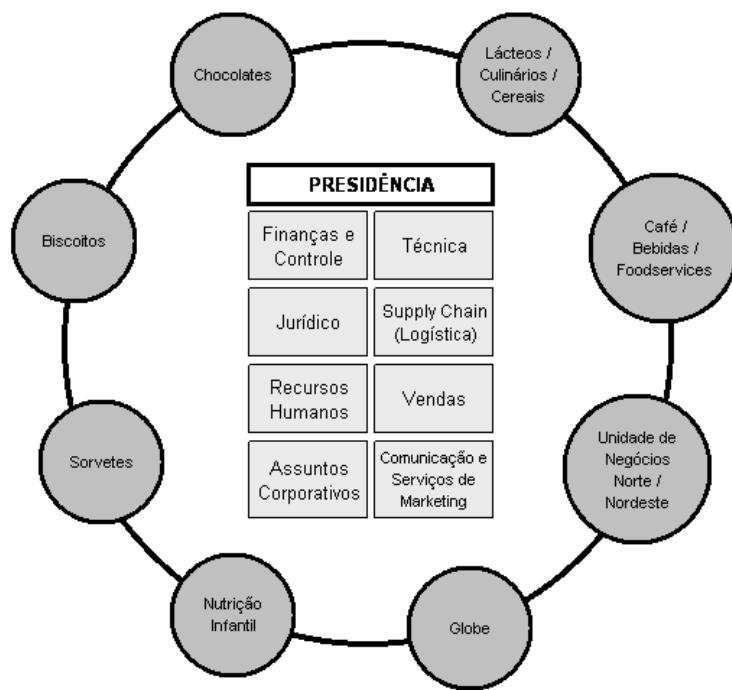


Figura 18: Organograma da Empresa “A”
Fonte: Site da Empresa “A” na internet

Segundo pesquisa de mercado do Instituto Data Popular, o mercado de baixa renda com cerca de 156 milhões de pessoas consome mais de R\$500 bilhões por ano. Conforme verificado na mídia, a empresa “A” possui grande interesse nesse mercado, pois boa parte deste consumo destina-se ao setor de alimentação.

O que mais chama a atenção da empresa “A” é que: “30% desse montante é gasto com alimentação. Não por acaso, a empresa resolveu chegar bem perto desse público.” (REVISTA ISTO É DINHEIRO, 18/01/2007).

A empresa “A”, já aplica esforços no mercado brasileiro de baixa renda há cerca de 5 anos, sendo que: “A companhia tem 17 mil empregados diretos e 120 mil indiretos. Fatura cerca de 12,6 bilhões de reais por ano, sendo 300 milhões na linha

popular." (REVISTA CARTA CAPITAL, 09/06/2008).

De acordo com a entrevista 1, ao ser questionado sobre a oportunidade atual em função do crescimento do poder aquisitivo da população de baixa renda, o entrevistado afirma que a ação da empresa "A" não é um ato isolado ou oportunista devido à situação atual:

"... nós já estávamos atentos desde 2005, quando começaram os primeiros estudos de baixa renda e os levantamentos da empresa 'A' começaram a aparecer na mídia. Isso mostra que não era uma coisa oportunista. Não foi uma oportunidade que foi sentida como: Ah! Agora eles estão comprando mais e vamos atacar. Não, já tinha uma estratégia definida no mínimo há três anos, então a gente considera que não é um *boom* e pelo menos nos próximos dez anos a baixa renda será relevante do ponto de crescimento também. A crise será para todo mundo e mesmo assim eles vão continuar poderosos".

O Grupo ao qual a empresa "A" pertence atualmente adota estratégia mundial de crescimento, seja por aquisições ou estratégias de ampliação das vendas. Neste último caso, para os produtos ofertados às classes "A" e "B", buscam-se alavancar as vendas com os chamados "alimentos funcionais", destinados a melhorar o metabolismo e prevenir problemas de saúde. A outra vertente da estratégia para alavancar as vendas é a ampliação na atuação em países emergentes onde existe o mercado de baixa renda.

Segundo a entrevista 1, a oportunidade nos países emergentes é uma realidade para as grandes empresas, porém o modo de atuação pode variar em função do mercado local, sendo que algumas vezes as empresas chegam a sair do seu "*core business*"

"A empresa 'B' lançou filtro de água lá também (Índia), lançou um sal que ficou famoso por ser citado pelo Prahalad. São produtos que não estão necessariamente no '*core*' da empresa, ou seja, aqui na empresa 'A', temos produtos como leite em pó, chocolate em pó, achocolatados, creme de leite, e outros. São coisas que sabemos fazer e fazemos bem e no exemplo da empresa 'B' eles chegaram a lançar sal que talvez não seja a melhor coisa que eles saibam fazer, mas é uma inovação assim como o filtro de água. Lá na Índia essa situação é mais avançada em relação a isso e tem que perceber o negócio como um todo."

O Grupo ao qual a empresa "A" pertence, desenvolve estratégia para atender mundialmente o mercado de baixa renda, no entanto em virtude das peculiaridades de cada país e a situação em que se encontra a população de baixo poder aquisitivo

nestes países, surge a necessidade de adequar estratégias específicas para cada mercado de baixa renda. Segundo entrevista 1:

“É uma prioridade mundial do Grupo que já foi levantada pelo próprio CEO, inclusive recentemente já reafirmou que é uma das maiores oportunidades de crescimento do Grupo no mundo. Se for considerar que o Grupo tem operações importantes em países como Filipinas, Indonésia, Índia, China. Com maior foco na Ásia, pois a maior oportunidade está lá pela quantidade de população que existe nestes países. As maiores oportunidades não estão no Brasil ou na África então a maior prioridade é estarmos alinhados com eles através de visitas e contatos.”

Ainda segundo entrevistado 1, com relação à estratégia de crescimento no mercado de baixa renda brasileiro, foca-se em aumentar a penetração de mercado:

“Nossa estratégia de crescimento é basicamente vender mais produtos, pois eles consomem pelo menos um produto por ano e o crescimento então se dá vendendo mais produtos ou outros produtos que eles não consumiam e nós temos uma gama de várias categorias que nem sempre são consumidas.”

Várias ações estratégicas foram adotadas na empresa inclusive com a reestruturação da mesma para poder trabalhar regionalmente. Foram criadas unidades de negócio para atender regiões específicas, dentre elas a região Norte/Nordeste, que inclusive aparece no organograma apresentado na figura 18. Esta unidade encontra-se estrategicamente no local de maior concentração de população de baixa renda do país. “Lá (Nordeste) estão os maiores ganhos e lá a característica do mercado também é mais específica do que aqui (Sudeste)” (Entrevistado 1, 17/07/2008).

Apresenta-se a seguir os dados coletados por entrevista pessoal, dados secundários obtidos na mídia informativa de negócios e disponíveis no *site* na *internet* da própria empresa, que foram armazenados em um único documento eletrônico para o uso do software Atlas TI na análise de conteúdo. Para exemplificação são apresentados apenas alguns trechos relevantes.

4.1.1. Apresentação dos resultados do Caso “A”

A empresa “A” não tem preocupações com relação à divulgação de seus produtos ou sua marca, pois a mesma já é amplamente conhecida em todo o

mercado brasileiro, seja da classe média e alta como a de baixa renda. Esta situação é confirmada por declarações do próprio presidente da empresa: “Temos 97% de penetração nos domicílios brasileiros” (FOLHA DE SÃO PAULO, 12/11/2007). Em outra declaração o presidente da empresa “A” afirma que: “Talvez a empresa “A” seja uma das poucas Marcas que possa conviver entre todas as classes sociais sem interferência de uma Marca na outra. Acho que isso é importante porque nos leva a 97% dos domicílios” (GAZETA MERCANTIL, 23/07/2008). Ainda segundo o presidente da empresa “A”, esta grande penetração de mercado é medida pela participação dos produtos no mercado: “O nosso resultado medimos pelo “*market share*”. Somos líderes em 90% das categorias em que estamos” (GAZETA MERCANTIL, 23/07/2008).

Aparentemente esta liderança de mercado não representa o favoritismo da empresa em relação aos seus concorrentes, mas sim um sinal de saturação do mercado em que se encontra, pois segundo o presidente da empresa: “Quando você atinge 97% de penetração nos domicílios, o que você pode esperar mais, e como desenvolver o consumo?”.

Corroborando a declaração anterior, segundo informações da entrevista 1, apesar da grande penetração:

“A nossa quantidade de crescimento não é tão grande, pois nós já estamos lá, as pesquisas mostram que mais de 90% dos lares no Brasil já compram nosso produto. Quase todos os lares brasileiros compram pelo menos um produto por ano, isso quer dizer que não tem para onde crescer, não tem novos consumidores. Não existem pessoas que não conheçam a marca, ou desconhecem os produtos, ou que irão passar a conhecer”.

A empresa “A”, por estar ciente da saturação de mercado optou por reestruturar e focar sua estratégia na ampliação do consumo da população de baixa renda. Entretanto verificou a dificuldade de ampliar suas vendas na base da pirâmide devido à sua estrutura tradicional, o que a levou a buscar novos recursos e competências conforme declarações do presidente da empresa: “Nossas pesquisas mostram que as classes C, D e E respondem por 72% do consumo de alimentos no Brasil. O problema é que tínhamos um modelo de negócio aquém do desejado para atender a baixa renda.” (FOLHA DE SÃO PAULO, 24-03-2008).

Como ação estratégica o presidente da empresa afirma em reportagem à

Gazeta Mercantil, (19/12/2007):

"Dentro do nosso processo de crescimento estabelecemos um plano de penetração nas classes 'C', 'D' e 'E', que respondem por 72% do consumo de alimentos deste País. Com essa efervescência, com 'Bolsa Família', com tudo isso que está sendo feito a gente sente um efeito principalmente no Nordeste, que é mais ávido ao consumo. Por isso nós levamos a fábrica para o Nordeste. Essa fábrica de Feira de Santana nos permite atuar mais rapidamente no mercado, dar uma resposta mais rápida às necessidades do consumidor. Estando lá, produzindo lá, você tem mais poder de fogo, elimina o transporte e tem algumas vantagens fiscais que nos possibilita ser mais agressivos regionalmente falando. Temos setores da baixa renda que não tinham acesso diretamente às linhas da empresa 'A' e para os quais estamos desenvolvendo produtos específicos. Fizemos um trabalho muito fino. Nós temos hoje pessoas que moram em favela e trabalham aqui, que foram formadas e hoje atuam como '*consumer marketing managers*', o que nos deu uma plataforma de crescimento."

Segundo a publicação digital "Portal do Agronegócio" (23/11/2006), em declaração, o vice-presidente do Grupo para os Estados Unidos, Canadá, América Latina e Caribe, do qual a empresa "A" faz parte, estima que apenas na América Latina existe, junto à população de baixa renda, um potencial de consumo de US\$ 200 bilhões ao ano no ramo de alimentos. De acordo com o vice-presidente: "Se conseguirmos 1% disso teremos US\$ 2 bilhões".

Especificamente no Brasil, que é um país de grandes dimensões, o principal foco de oportunidades fica na região Norte/Nordeste, segundo reportagem do consultor Antonio Caldeia à Gazeta Mercantil, (04/11/2008):

"O Nordeste hoje concentra cerca de 30% da população brasileira e grande parte dela ainda não ingressou, ou apenas começou a entrar, no mercado consumidor. Segundo estudos da consultoria Target, o volume de compras dos nordestinos pulou de R\$ 253 bilhões em 2007 para aproximadamente R\$ 317 bilhões este ano (2008), uma alta de pouco mais de 25%. No mesmo período o aumento de consumo na região Nordeste foi de 15,26%, enquanto a do Sudeste registrou um incremento de 12,56%.

O Nordeste, beneficiado pelo controle da inflação, passou a crescer após o Plano Real. Com a adoção das políticas sociais do governo FHC, ampliadas pelo governo Lula, as condições de vida e o consumo das famílias mais pobres da região melhoraram e continuaram melhorando com o crescimento econômico promovido pelo governo Lula, possibilitando que os nordestinos fossem às compras e desbancassem os consumidores da região Sul, que sempre ocupou a segunda posição no ranking nacional.

Segundo o IBGE, o PIB da região Nordeste atingiu R\$ 280 bilhões em 2005, superando o PIB de países como Chile, Cingapura, Venezuela, Colômbia e Peru. Como se não bastasse tamanho

desenvolvimento recente, segundo a SUDENE o PIB real do Nordeste cresceu entre 1970 e 1997 a 5,3% ao ano, enquanto a taxa do Brasil ficou em 4,5%.”

A empresa “A” busca atender a todas as regiões com concentração de população de baixa renda, no entanto também elegeu o Norte/Nordeste como principal mercado de baixa renda no Brasil, segundo entrevistado 1: “Porque lá a proporção de baixa renda é maior do que aqui, tanto em proporção como o mercado absoluto é maior. Lá estão os maiores ganhos e lá a característica do mercado também é mais específica do que aqui.”

Para a empresa “A” entrar no mercado de baixa renda brasileiro, ela teve que aprender sobre o mesmo e dedicou um grande esforço no sentido de desenvolver pesquisas definidas pelos envolvidos como “pesquisas etnográficas”. Segundo o entrevistado 1 que participou destas pesquisas, as mesmas tinham objetivo de desenvolver base de conhecimento sobre o mercado de baixa renda e as pesquisas eram vivenciais, conforme alguns pontos a seguir relatados na entrevista:

“... o primeiro *approach* que fizemos foi uma pesquisa etnográfica em que levamos muitas pessoas para comunidade de baixa renda para passar de dois dias a uma semana convivendo. Para montar uma base de conhecimento sobre alimentação, hábito de compra, quem é esse consumidor, categoria, o que ele gosta de fazer. Obter um conhecimento mais aprofundado e a partir daí traçar um plano estratégico tanto de produto, como rota, promoção, tempo, etc”.

“... nós normalmente chegávamos de manhã na hora do café, compartilhávamos o dia e de noite íamos embora, foi uma pesquisa normal de etnografia.”

“Geralmente iniciávamos numa sexta à tarde, acompanhávamos uma compra, tomávamos o café da manhã passávamos o sábado e domingo, observávamos o fim de semana, lazer, etc.”

A empresa “A” se deu conta de que precisava de uma inteligência a mais para “fisgar” um mercado diferenciado e em expansão. Para possibilitar isso a empresa “A” desenvolveu estudo conjuntamente com consultoria especializada neste tipo de pesquisa e colocou seus diretores participando diretamente no levantamento em campo para que os mesmos adquirissem competência para desenvolver negócios para o mercado de baixa renda. Por meio desse estudo, a empresa “A” tirou lições importantes que contribuíram para a adoção de ações estratégicas.

De acordo com entrevista 1, após as pesquisas ações estratégicas começaram a ser implantadas pela empresa “A”:

“2006 começou, mas não foram só novos produtos ou inovações só de tecnologia, foram em negócios também. Em 2006 iniciaram-se algumas atividades de venda porta-a-porta, estações do Metrô, algumas parcerias e desenvolvemos alguns projetos novos e estamos desenvolvendo outros desde então”.

Segundo dados do periódico eletrônico *Swissinfo.ch* (12/02/2007), o aprendizado foi muito rico:

“Essa experiência nos ajuda a conhecer a fundo os diferenciais do mercado e a apresentar produtos a preços competitivos acrescentam o presidente da empresa ‘A’, que também encoraja a venda de produtos a preços populares.”

“No ano passado (2006), cinqüenta funcionários da direção da empresa foram enviados para conhecer a realidade do cotidiano dos consumidores de baixa-renda. Mesmo o diretor da unidade de negócio Norte/Nordeste passou dois dias em companhia de uma família num bairro popular de São Paulo”.

Em entrevista para a revista “Isto é – Dinheiro”, de 18/01/2007, o Diretor da unidade de negócio responsável pela região Nordeste afirma que:

“Nas suas andanças pela periferia de São Paulo, descobriu que grande parte das pessoas não possui carro. Portanto, comprar sem sair de casa é questão de conveniência. Ao passar um final de semana com uma família de Itaquera - bairro paulistano que abriga meio milhão de pessoas, ele desvendou um mundo novo. Eles valorizam muito a cor, o rendimento e o sabor acentuado dos alimentos”.

A reportagem na revista “Época – Negócios”, de 02/07/2008, mostra claramente que a empresa “A” adquiriu competência no conhecimento do mercado de baixa renda a partir de suas pesquisas, inclusive com a contratação de pessoas com essa expertise. Ao citar a contratação de uma jovem que participou de uma das pesquisas, valorizou-se seu perfil - “conhece bem os hábitos e as necessidades da população de baixa renda”. Esse novo recurso passa a ser uma competência da empresa, de acordo com a reportagem:

“Contratada no início de 2005, a jovem executiva ajuda a empresa a desenvolver estratégias de venda e marketing para esse segmento”.

“Além da jovem executiva, outros dois jovens talentos da periferia foram incorporados à companhia para ajudar na criação de iniciativas que atraíssem o consumidor de renda mais baixa”.

“Na mesma época, para aumentar o conhecimento sobre esse mercado, todos os diretores da empresa “A” trabalharam durante uma semana em bairros afastados da cidade, onde puderam conversar com as famílias que a companhia pretendia conquistar”.

“O sucesso da subsidiária brasileira fez com que o Grupo começasse a testar iniciativas semelhantes na Índia e na China”.

Todo esse novo conhecimento permitiu que a empresa adotasse ações estratégicas para aumentar sua penetração no mercado de baixa renda, inclusive com a adoção de inovações, tais como no seu canal de distribuição, segundo entrevista ao programa “Panorama do Brasil”, apresentado pelo jornalista Roberto Müller, em 25/03/2007, o presidente da empresa “A” declara que:

“Temos uma modalidade diferente, que são as próprias mulheres que vivem nesses setores de baixa renda, que não têm uma jornada diária disponível para um trabalho, de oito horas, mas sim de duas a três horas. Então é um trabalho flexível, adaptado a essa realidade, e elas atendem porta-a-porta, as suas vizinhas, mas o mais importante nesse sentido é o relacionamento que se cria. Então, elas conhecem perfeitamente todos os clientes. É uma diferenciação de serviço que somente essas pessoas podem dar. Hoje nós temos 3,8 mil pessoas trabalhando como força de vendas, num projeto piloto. A resposta tem sido muito favorável. E lhe dou alguns exemplos. No setor de refrigerados, no ano passado, criamos um setor em que se vendiam porta-a-porta embalagens de consumo semanal. Esse setor, simplesmente, que hoje é supervisionado por um distribuidor que criamos, no ano passado superou US\$ 1 milhão de faturamento, somente vendendo iogurte porta-a-porta. Essas pessoas não têm tempo, se tiverem que ir ao supermercado todo dia, pelo seu fluxo de caixa, estariam consumindo 40% da sua renda só no transporte. Então o serviço tem um peso maior do que em outras classes mais favorecidas. Vamos chegar até o final do ano com 10 mil pessoas trabalhando porta-a-porta com donas [...] as próprias donas-de-casa vendendo para suas amigas.”

Segundo entrevista 1, o conhecimento adquirido ocorre a nível global, pois o Grupo tem subsidiárias espalhadas em vários países, muitos deles emergentes com grande número de população de baixa renda e o conhecimento é disseminado:

“Tem reuniões periódicas tanto para trocar experiências como troca de dados. Os problemas podem ser similares como falta de distribuição de produtos, falta de energia elétrica, uma má rede de malhas viárias pela qual chegam os produtos, itens de segurança, distribuição de renda. Embora sejam realidades diferentes, muitas vezes os problemas são os mesmos”.

Esta alteração pode ser percebida claramente com base no fluxograma da logística tradicional da empresa disponível em seu *site* na *internet* conforme apresentado na figura 19.

A logística apresentada na figura 19 mostra a atuação tradicional da empresa para o grande atacado e grande varejo com redes de hipermercados, com compras de grandes lotes de mercadoria. Este modelo não adere ao mercado de baixa renda, uma vez que existe a necessidade de reduzir custos ao usuário final e ao mesmo

tempo ir até onde ele se encontra, pois a dificuldade de deslocamento desse consumidor chega às vezes a ser um impeditivo para o consumo.



Figura 19: Logística tradicional da empresa "A"
Fonte: Site da Empresa "A" na internet

Com o aprendizado obtido pelas pesquisas e pela contratação de pessoas que conhecem as necessidades e dificuldades dos consumidores de baixa renda, a empresa "A" adotou uma nova logística de distribuição para atender ao pequeno varejo e micro distribuidores, bem como estabeleceu também um canal direto com o consumidor final. A figura 20 apresenta a inovação adotada pela empresa "A".

Como as pesquisas feitas pela empresa "A" indicaram que o fluxo de caixa do consumidor de baixa renda brasileiro gira em torno de sete dias, as várias idas desse consumidor ao supermercado oneram muito sua despesa com transporte. Dessa forma é importante trazer o produto o mais perto possível do consumidor, reforçando a distribuição a mercados locais de pequeno porte por meio de distribuidores autorizados e incrementando a distribuição para microdistribuidores, alavancando assim as vendas diretas porta-a-porta.

O conhecimento de mercado adquirido com novos recursos humanos e as pesquisas levaram ao desenvolvimento específico de produtos para a baixa renda,

conforme reportagem do presidente da empresa “A” concedida a Gazeta Mercantil, (19/12/2007): “Temos setores da baixa renda que não tinham acesso diretamente às linhas da empresa “A” e para os quais estamos desenvolvendo produtos específicos”

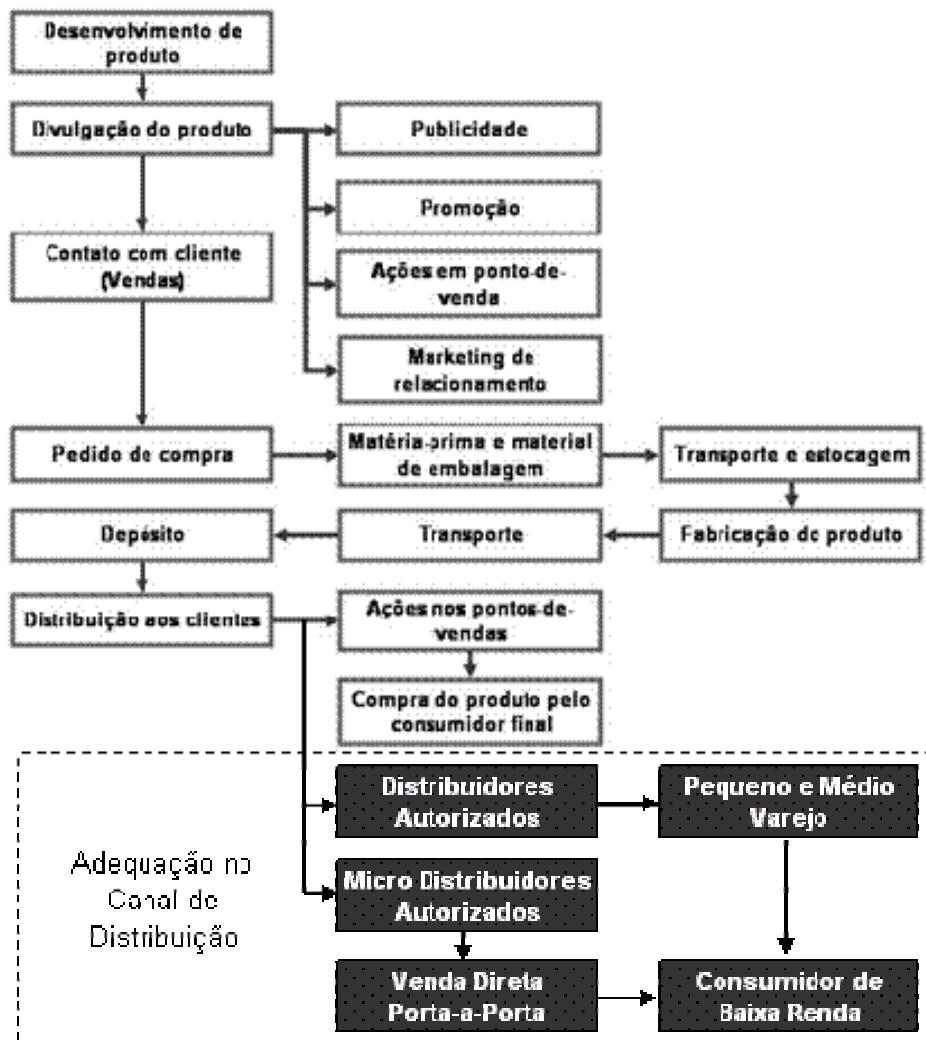


Figura 20: Alteração na logística da empresa “A”.
Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo reportagem da revista Isto é - Dinheiro (18/01/2007): “São iogurtes, café solúvel, chocolates, biscoitos, alguns em embalagens menores e com fórmulas modificadas”.

Ainda segundo a reportagem: “... a empresa ‘A’ mudou a receita de carros-chefes como o [sua marca de café], que ganhou sabor mais suave, e o leite em pó, embalado em saquinho plástico, mais econômico”.

Segundo a Companhia de Notícias, (09/02/2007) as alterações em produtos

podem variar para cada mercado de baixa renda que a empresa “A” atua:

“O tamanho da oferta representa outro importante fator: embora os consumidores de baixa renda nas Filipinas não sejam capazes de adquirir uma embalagem de 700g de leite em pó da marca [...], eles conseguem adquirir um sache de 26g, disponibilizado nos mercados locais e em uma das 550 mil lojas do país. O entendimento de fatores como armazenamento local e métodos de cocção também são fundamentais na modificação adequada dos produtos”.

Na mesma reportagem é exemplificado o caso da região Nordeste na qual a empresa “A” tem intensificado seus esforços para a baixa renda: “Para atender ao paladar dos mercados do Nordeste, por exemplo, a empresa “A” oferece um café solúvel mais suave e biscoitos em embalagens menores e o leite em pó enriquecido de Ferro, Cálcio e Vitaminas A, C e D, vendido em sache de 200 gramas”.

Em reportagem da Gazeta Mercantil, (26/12/2006), os dados acima são confirmados e ampliados:

“Além de reduzir a embalagem de 200 gramas para 140 gramas dos biscoitos [...], a empresa lançou outros produtos voltados para o público de baixa renda do Norte e do Nordeste, como o leite em pó, cereais matinais vendidos em saches, e o [marca de café solúvel]. Esse último, adaptado ao gosto do consumidor local e vendido em saches de 50 gramas, chega ao mercado com preço de R\$ 0,98, ante R\$ 3,30 tradicional vendido em embalagem de vidro”.

Apesar de comum na estratégia de mercado das empresas para atender ao consumidor de baixa renda, nem sempre se reduz o tamanho da embalagem. Em alguns casos pode ocorrer o inverso, segundo reportagem da revista Consumidor Moderno, (Abril/2007):

“Somos inclinados a pensar que o caminho para chegar à chamada baixa renda é reduzir as embalagens para reduzir o preço, mas não, afirma o [Diretor de Comunicação e Serviços de Marketing da Empresa ‘A’]. Podemos mexer na embalagem para ajustá-las às necessidades identificadas”.

Ao aumentar a embalagem de um produto, é possível diminuir o preço por quilo e evitar mais de uma saída ao ponto-de-venda, além de oferecer algo que pode ser utilizado depois. E ao diminuir embalagens, o cliente ganha opção de comprar algo que não ocupa muito espaço, pode ser consumido imediatamente e ao preço de uma moeda. Ainda segundo Revista Consumidor Moderno:

“Desenvolvemos embalagens de um litro para o [marca de leite em pó] e em formato de baldinho que depois podem servir para

armazenar algum mantimento, exemplifica [Diretor de Comunicação e Serviços de *Marketing* da Empresa ‘A’]. A empresa também lançou um sache que rende exatamente um copo de leite”.

Apesar de alterações nos produtos e canais de distribuição, não foram encontradas evidências de inovações disruptivas conforme referidas na literatura. Ocorreram inovações de caráter radical como uma nova estrutura de distribuição, que não fazia parte da competência original da empresa “A”, bem como inovação incremental através de pequenas alterações na formulação de produtos e inovação sustentadora por meio de alteração de embalagem. Conforme entrevista 1:

“Não, alteração de produto propriamente dito não, mas teve adaptações das embalagens, tanto para *kits* de vários produtos como também tamanhos menores, como o caso do leite em saquinho, saímos da lata e passamos para tamanho menor, reduziu o preço da ponta, e isso também já faz parte da estratégia de produtos que fazemos lá”.

De acordo com reportagem da revista Exame, (01/11/2007), sobre a empresa “A”, com relação à inovação destaca-se:

“Mas sua maior inovação foi lançar produtos específicos para o Nordeste brasileiro. Em geral, com preços mais baixos e embalagens menores. O melhor exemplo é o leite [marca de leite em pó regional], lançado em 2005. Sua fórmula é semelhante à do leite [marca de leite em pó tradicional], uma das principais marcas da empresa ‘A’. A diferença é que, em vez da lata, o produto vem num sache, com metade do conteúdo e um preço em geral muito mais em conta”.

De acordo com o *site* da própria empresa “A”, verifica-se que as inovações estão relacionadas a embalagens; algumas marcas locais que, consultando o *site* da empresa, apresentam alterações de composição em relação à sua versão tradicional; e principalmente quando a alteração no canal de distribuição:

“Diferentemente do que ocorre nos supermercados, os produtos para esse segmento são apresentados na forma de *kits* temáticos, como o *Kit* Café da manhã (composto por *sticks* de [marca de café solúvel] e leite em pó [marca local de leite em pó]) e os *Kits* Cereais (uma combinação de cereais e leite em pó). São mais de 70 opções de *kits* da linha seca (biscoitos, leites em pó, culinários e cereais, por exemplo) e de iogurtes, que são levados aos consumidores em carrinhos isotérmicos. Esse sistema de comércio traz vantagens para os consumidores, especialmente a comodidade de receber os produtos da empresa ‘A’ em casa”.

A inovação mais radical encontrada concentra-se na operação de distribuição, conforme constatado entre outros, também no artigo da mídia eletrônica Portal

Amazônia, (13/11/2008):

“...a empresa ‘A’ desenvolveu um modelo de negócio que facilita o acesso do consumidor de bairros periféricos aos seus produtos, de forma eficiente e econômica: são as vendas porta-a-porta, já implementadas com sucesso na periferia dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais.

Neste sistema de distribuição, a empresa ‘A’ seleciona e capacita parceiros comerciais locais, denominados micro-distribuidores, responsáveis pela distribuição dos produtos e pelo recrutamento de mulheres da própria comunidade que trabalham como revendedoras autônomas e garantem para suas famílias uma renda extra no final do mês.

Estas profissionais, muitas delas tendo a experiência de seu primeiro emprego, recebem treinamento específico fornecido pela empresa ‘A’, e reciclagem do aprendizado a cada três meses”.

Após incluir no software Atlas TI todos os dados secundários e primários em uma única unidade hermenêutica, com aproximadamente 80 páginas com todos os materiais coletados, criou-se as codificações conforme estabelecido na metodologia no item 3.4. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS. Na seqüência atribuiu-se a trechos do texto unificado os códigos que representavam: Identificação de Oportunidades; e Ação Estratégica. Depois se voltou nas marcações referentes à Ação Estratégica e refinou-se a análise de conteúdo, identificando e codificando novamente partes selecionadas dos trechos do texto, estabelecendo o segundo nível de codificação, definido por Bardin (2008) como “Categorias”.

Novamente em cima das novas marcações, codificou-se mais um nível de detalhamento que segundo Bardin (2008) é denominado como “Unidades de Registro”. Em seguida listou-se a freqüência e diversidade com que alguns componentes eram associados a cada “Unidade de Registro”, permitindo-se assim o detalhamento dos principais componentes. O quadro 6 apresenta as codificações identificadas após sucessivas análises de conteúdo.

Com base nessas codificações sucessivas encontradas no texto e o inter-relacionamento entre elas foi elaborada a figura 21, cuja análise comparativa com os demais casos estudados é feita no item 4.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS, neste mesmo capítulo.

Primeiro Nível	Segundo Nível “Categorias”	Terceiro Nível “Unidades de Registro”	Quarto Nível
Identificação de Oportunidade	A empresa “A” busca oportunidades no mercado brasileiro de baixa renda, pois existe um grande potencial na área de alimentação neste mercado estimado em mais de R\$150 bilhões por ano.		
Ações Estratégicas	Visão Baseada em Recursos	Recursos	Recursos Humanos Marca Produtos relevantes
		Competências	Conhecimento do mercado; <i>Expertise</i> no desenvolvimento de ações de mercado; capacidade de adequação da organização para criação de novas parcerias.
	Posicionamento	Liderança em Custo	Reducir o valor de desembolso do consumidor e alterar logística para permitir redução de custo interno
		Liderança por Diferenciação	Preservar o valor da marca e a qualidade
	Estratégia de Crescimento	Penetração de Mercado	Alteração no canal de distribuição
		Desenvolvimento de Produto	Alteração da composição do produto e/ou da Embalagem
	Inovação	Inovação Sustentadora	Relacionada à alteração de tamanho das embalagens
		Inovação Incremental	Relacionadas a alterações da composição dos produtos e das embalagens
		Inovação Radical	Relacionadas à criação de novo canal de distribuição de produtos

Quadro 6: Codificações encontradas no Caso “A”

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo

No Caso “A” não foram encontradas evidências que permitissem codificar e identificar posicionamento de liderança por enfoque, e estratégias de crescimento baseadas em desenvolvimento de mercado ou estratégia de diversificação. Quanto ao desenvolvimento de produtos, o mesmo aparece com freqüência, porém está voltado mais à adequação do que ao desenvolvimento propriamente dito, sendo que o mesmo está diretamente associado à estratégia de Penetração de Mercado.

Também não foram identificadas inovações disruptivas.

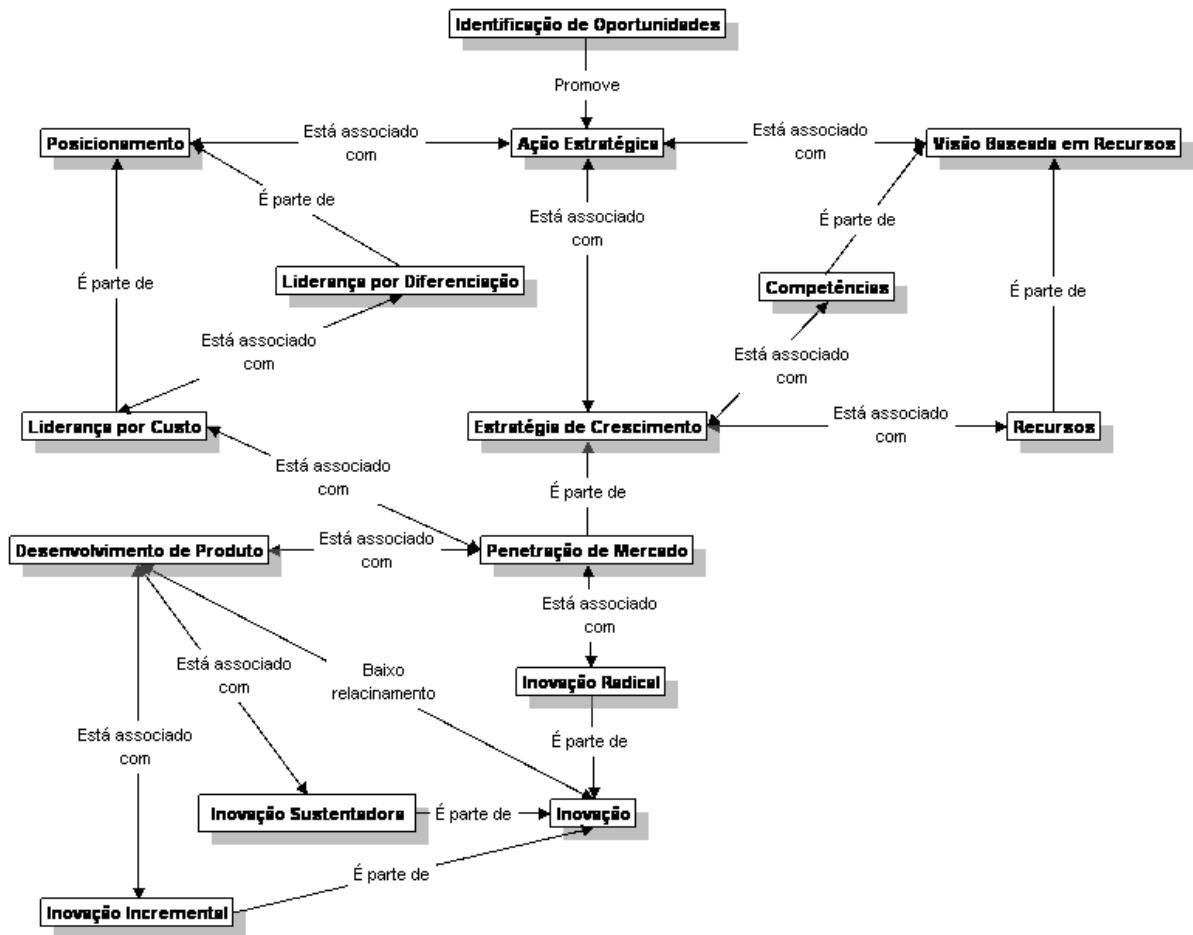


Figura 21: Evidências encontradas no Caso “A”

Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do software Atlas TI

A empresa “A” é estruturada por unidades de negócio que são responsáveis por marcas, adotando posicionamento estratégico focado em cada tipo de marca. No entanto, no caso de produtos para o mercado de baixa renda, observa-se que o foco do posicionamento é por custo, mas existe uma associação com o poder da marca quando a mesma é destinada a outras classes, conforme representado na figura 21.

As inovações mais radicais encontradas referem-se à alteração nos canais de distribuição, com a inclusão de micro distribuidores e venda direta porta-a-porta.

4.2. CASO “B” – HIGIENE DOMÉSTICA, PESSOAL E ALIMENTAÇÃO

A empresa teve origem na Inglaterra, século XIX, com a criação de uma

fábrica de sabão. Nessa época o sabão era um produto genérico, vendido por peso e a empresa inovou com a criação de embalagem com marca do produto.

Com o sucesso da marca, a empresa expandiu, e em 1929 uniu-se a um grupo holandês da área de alimentos. Dentro da sua estratégia de expansão, no mesmo ano a empresa chega ao Brasil, na cidade de São Paulo cujo escritório importava da matriz da Inglaterra o sabão para lavar roupas delicadas. Entretanto no mesmo ano devido à quebra da bolsa de valores de Nova York surgiram dificuldades para a importação, o que levou a empresa a investir na instalação de fábrica no Brasil.

No início da década de 30, a empresa matriz inaugura agência de publicidade própria destinada a cuidar dos seus anúncios publicitários, demonstrando sua vocação de valorização da marca de produtos, que inclusive foi seu grande diferencial quando iniciou na fabricação de sabão.

Com a popularização do rádio, no início da década de 40, a empresa “B” torna-se uma das primeiras empresas a investir pesado nesse veículo de comunicação, que chegou a consumir 80% da verba publicitária da empresa.

Para que o público passasse a conhecer melhor os produtos inovadores que a empresa introduziu no Brasil, no início da década de 40, o chamado “Departamento de Propaganda” decide criar o núcleo de Contatos Diretos com o Consumidor (CDC), composto por funcionárias que visitam os clientes para lhes apresentar as vantagens e o modo de usar os novos produtos.

Na mesma época, outras duas mudanças marcaram a empresa, a primeira está relacionada com a aquisição de uma famosa perfumaria fabricante de lavandas, e a segunda diz respeito à governança da empresa no Brasil que desde o século XIX estava subordinada diretamente à matriz e a partir de então suas atividades no Brasil passam a ser coordenadas localmente.

A empresa “B” promoveu grande mudança de hábitos no início da década de 50 com o lançamento no mercado do primeiro sabão em pó do país. Depois de anos usando o sabão em barra para lavar roupas, as donas-de-casa brasileiras demonstram certa resistência em aceitar a novidade. No final da década de 50 a

empresa lança outro detergente em pó feito com matérias-primas sintéticas que já fazia sucesso em outros países. O novo produto foi divulgado com demonstrações em mais de 800 mil casas no Rio de Janeiro e em São Paulo.

Na década de 60, a empresa “B” adquire as ações de uma empresa brasileira de grande popularidade, e apesar de ser uma compra, o negócio foi conduzido como uma fusão, agregando à nova empresa o que a anterior tinha de melhor: o *know-how* multinacional e a experiência e popularidade no mercado brasileiro da empresa adquirida. A empresa passa então a produzir outras linhas de sabonete e xampu.

Em 1970 a empresa lança uma margarina que marca sua entrada no mercado de alimentos brasileiro. No exterior, esse segmento já era um dos pilares dos negócios da empresa matriz, no entanto no Brasil foi necessário instalar uma nova fábrica, no interior de São Paulo, próxima à Capital, para produzir o produto.

Depois de fazer sucesso nos Estados Unidos, a empresa lança no início da década de 70 o primeiro gel dental comercializado no país. A campanha de divulgação do produto, com vistas ao público jovem, inovou ao realizar o primeiro comercial em cores da TV brasileira.

Na mesma época a empresa lança no Brasil um “alimento funcional”, uma margarina que ajuda a diminuir o colesterol e a prevenir doenças cardiovasculares, e em 1975 inaugura o segmento de amaciante de roupas no Brasil com o lançamento de um produto específico. Ao contrário dos sabões em pó, que demoraram em ser incorporados ao dia-a-dia das donas-de-casa, o produto faz sucesso imediato entre as brasileiras.

A empresa inaugura no final da década de 70, em outra cidade no interior de São Paulo, uma fábrica para produzir xampus, talcos e cremes dentais. Atualmente, a unidade também fabrica desodorantes, hidratantes, condicionadores e cremes para cabelo.

Também no interior de São Paulo, outra fábrica foi inaugurada no início da década de 80 para produzir detergentes e até hoje ela fabrica os sabões líderes de mercado, além de sabão em barra.

Em 1985, uma marca de sucesso em desodorante na França, é lançada no

Brasil, inaugurando o conceito de desodorante para o corpo todo. Voltado para o público masculino, suas campanhas investem no poder de sedução das fragrâncias.

A empresa “B” adquire outra indústria alimentícia em 1986, que lhe assegura a liderança no mercado brasileiro de margarinas e melhora sua participação no segmento de alimentos. No mesmo ano, a empresa matriz faz a aquisição internacional de outra indústria de cosméticos.

A década de 90 foi marcada pela evolução das operações no Brasil e, para atender ao crescimento consistente das vendas no Nordeste, a empresa inaugura uma fábrica em Pernambuco para a produção de alimentos.

Na mesma época a empresa “B” lança a primeira marca de sabonete com ingredientes hidratantes no País, dando seqüência ao desenvolvimento de linha de produtos, incluindo desodorantes, loções para o corpo, xampus e condicionadores. No mesmo período, a empresa entra no segmento de atomatados com a aquisição de outra empresa alimentícia brasileira com mais de 50 anos de “know-how” e tradição para ampliar ainda mais sua participação no mercado de alimentos do país.

Inovando novamente, na metade da década de 90, a empresa lança um chá pronto para beber frio, responsável pela difusão no País do chá frio como bebida refrescante e lança também bebida à base de soja, ampliando a oferta de produtos identificados com a alimentação saudável, uma preocupação cada vez maior desde o início da década de 90. Adquire também a principal marca de sorvetes brasileira, e entra num mercado que já fazia parte de sua história em outros países, e garante sua liderança nesse segmento. A novidade requer a instalação de uma nova fábrica no Nordeste, inaugurada no final da década de 90, para produzir algumas linhas de sorvete.

Em 2000 a empresa realiza uma fusão internacional com uma empresa americana que resulta em um salto na participação no mercado de alimentos, com um portfólio renovado por marcas de grande penetração e tradição no Brasil.

Acompanhando o conjunto de mudanças internas que se inicia após esta última aquisição, a empresa “B” adota seu nome internacional. Depois de 40 anos adotando um nome local ela abandona a velha assinatura, permitindo agregar aos

produtos o valor de uma empresa multinacional, de qualidade reconhecida em vários países.

A necessidade de construir imagem e reputação das marcas corporativas é cada dia mais premente, razão pela qual corporações que por muitos anos trabalharam exclusivamente suas marcas de produtos (e famílias) vêm revendo suas estratégias e passando em maior ou menor grau a posicionar suas marcas institucionais.

O aumento das atividades das grandes multinacionais na Ásia foi um dos motivos dessa alteração de modelo, pois naquela região do mundo a reputação da empresa tende a se sobrepor à de seus produtos (ou serviços). O segundo motivo impulsionador é a crescente importância do conjunto dos “*stakeholders*” das corporações, que também prezam muito o valor da marca corporativa.

Na virada do século, a empresa decidiu reorganizar seu portfólio de marcas, saindo das mais de 1.600 ao redor do mundo para a faixa de 400. Elas representam 93% de seus negócios, foram definidas como “*leading brands*” e estão sendo trabalhadas nesse sentido, ao lado de 250 outras que estão em processo de desaparecimento (ou venda).

A empresa “B” inaugurou em 2002 mais uma fábrica no interior de São Paulo para a produção de sabonetes e loções hidratantes, como parte de uma estratégia para toda a América Latina: além de cessar a importação do produto para o Brasil, a fábrica exporta para outros países da região.

A empresa implementa em 2005 projeto para explorar ao máximo a sinergia entre seus diversos setores: higiene e limpeza, alimentos, sorvetes e “*foodservice*”. Esse projeto passa pela integração de sistemas, equipes e processos e visa melhorar os serviços para o consumidor e os resultados da empresa. Inaugura também outra fábrica em Pernambuco para a produção de creme dental, amaciadores, xampus e desodorantes para o Brasil e para o mercado latino-americano.

A empresa concretizou em 2006 uma etapa importante de seu processo de unificação administrativa com a inauguração de nova sede em São Paulo, na qual

todas as equipes passam a trabalhar no mesmo ambiente.

Em 2007, a empresa “B” e uma grande empresa de alimentos brasileira unem-se em uma *joint venture* para a criação de uma unidade de alimentos, responsável pela produção, venda e distribuição de sua linha de margarina funcional, que alinhada com a missão de vitalidade, passa a ser a única representante da empresa “B” no mercado de margarinhas. No negócio, as demais marcas de margarina são vendidas para sua parceira na *joint venture*.

Atualmente, a empresa “B” conta no Brasil com 13 fábricas nos estados de São Paulo, Goiás, Minas Gerais e Pernambuco – quatro das quais são as maiores operações que a companhia tem no mundo, com aproximadamente 12 mil funcionários. A empresa “B” tem faturamento de aproximadamente R\$ 10 bilhões, mantendo-se como a terceira maior operação do Grupo no mundo, atrás somente dos Estados Unidos e Inglaterra. O faturamento global da companhia ultrapassa 40 bilhões de euros.

O grupo é um dos fornecedores líderes de produtos de bens de consumo no mundo, sendo estruturado em três ramos de negócios globais: Alimentos; Higiene; e Beleza.

A empresa “B” tem um passado marcado por aquisições e inovações, e há algum tempo uma dessas inovações foi pesquisar e atender ao mercado de baixa renda. No Brasil, na segunda metade da década de 90, a empresa lança um sabão em pó na região Nordeste, para atender a população de menor poder aquisitivo. O sucesso foi imediato e motivou sua expansão para outras regiões do País, levando a marca a se firmar como uma das principais referências do setor e a criar uma fábrica exclusiva para sua produção no interior de Pernambuco.

A nova marca criada nasceu com o apoio de pesquisas que identificaram com precisão os desejos e necessidades da consumidora das classes D e E do Nordeste, bem como os hábitos de lavagem da região. A nova marca de sabão em pó foi especialmente desenvolvida como uma marca de qualidade a um preço acessível e, desde o seu lançamento, sua trajetória é caracterizada pelo grande envolvimento com as donas-de-casa daquela região. Além do detergente em pó, a marca também inovou ao oferecer a marca na forma de tablete, um sabão em pedra que

proporciona espuma abundante e consistente.

4.2.1. Apresentação dos resultados do Caso “B”

A identificação de oportunidades passou por ampla pesquisa no mercado de baixa renda, que de acordo com reportagem da revista Problemas Brasileiros nº. 388 (2008) iniciaram a mais de uma década:

“Na verdade, a empresa ‘B’ começou a realizar pesquisas e a lançar produtos exclusivamente para o público de baixa renda já na década de 1990. Na época, um grupo de gerentes da empresa, orientado por sociólogos, passou uma temporada no nordeste para entender os consumidores locais - na região, a maior parte da população pertence às classes ‘D’ e ‘E’.”

O foco das pesquisas concentrou-se na região Nordeste, conforme reportagem da revista Exame de 01/12/2005: “No Brasil, a experiência da empresa “B” começou há uma década, quando uma equipe de mais de 40 gerentes deixou a sede da companhia, em São Paulo, para passar algumas semanas convivendo com pessoas das classes C, D e E no Nordeste.”

Estas pesquisas visaram não apenas ao Brasil, mas todos os países emergentes, pois de acordo com a revista Exame de 01/10/2003: “É nesses países que gigantes como [...] e empresa “B” obtêm um terço ou mais de suas receitas globais.”

O gerente responsável pela área de baixa renda da empresa “B” apresentou na Expo & Seminário *HOUSEHOLD 98* a experiência da empresa junto ao mercado de baixa renda: “Ao longo de alguns anos, os principais gerentes de produtos da companhia percorreram várias regiões do Nordeste. Alguns passaram dias, outros ficaram meses a fio observando hábitos em busca de sinais para compor o desenho nos novos produtos.”

Com base nas investigações iniciais, identificaram-se grandes oportunidades e metas arrojadas foram traçadas desde o início. Em reportagem na revista Exame de 01/10/2003, algumas declarações de altos executivos da empresa foram resgatadas e novas foram projetadas:

"Nessa maratona, a anglo-holandesa empresa 'B' saiu na frente. - Em dez anos nossas 30 unidades nos países emergentes deverão responder por mais da metade da operação mundial -, disse a EXAME, em 1999, o *chairman* do ramo inglês da empresa 'B'. O relógio está correndo. - Nossa meta é duplicar a receita para 500 milhões de dólares na América Latina até 2005 -, afirma o executivo diretor do centro de baixa renda da empresa".

No Brasil a empresa "B" montou inicialmente uma equipe multidisciplinar para estudar as classes de baixa renda no Nordeste, conforme entrevista 2: "a empresa 'B' quando iniciou esse processo destinou um time específico multidisciplinar para estudar essa população de baixa renda, recrutando uma pessoa de cada área para compor essa equipe para identificar oportunidade de negócio onde o foco era a classe 'D' e 'E'".

A princípio a empresa "B" focou na área de detergente em pó, pois além de ser uma área que faz parte de seu *expertise*, a empresa é líder de mercado no Brasil nesta categoria de produto. Segundo reportagem da Gazeta Mercantil de 14/11/2007:

"O mercado de detergentes em pó voltados para as classes com poder aquisitivo mais baixo passa por um momento de inovações. No total, esse segmento, segundo o instituto AC Nielsen, movimenta, anualmente, R\$ 3,1 bilhões. Com as classes 'C', 'D' e 'E' melhorando a renda e com o crédito mais fácil, diferentes indústrias disputam a preferência desse consumidor, e no setor de higiene e limpeza não é diferente."

Em uma segunda fase, após a aquisição de conhecimento obtida com o estudo de sabão em pó para o mercado de baixa renda no Nordeste, a empresa "B" disseminou internamente essa prática e outras categorias de produto da empresa também se lançaram na pesquisa desse mercado, a exemplo do segmento de alimentação. Segundo entrevista 2:

"Nós participamos e a minha área é que conduziu isso. Então procurávamos: Qual a relação das pessoas com a comida? Como é a composição da alimentação deles? Quantas refeições fazem no dia? O que comiam a cada refeição? Onde compravam os produtos? Quais eram os benefícios que eles viam em cada produto? Começou por aí! Depois olhávamos se tinha oportunidades para lançar um produto. Essas pessoas consomem manteiga de garrafa, a gente produz isso?"

Sempre acabava concentrando no Nordeste por ser o lugar do país com mais de 60% da população nas classes "C", "D", e "E"; então era muito mais fácil naquela região! Então a gente tem manteiga de garrafa? Não! Nós temos margarina, então temos oportunidades?

Essas pessoas têm geladeira?"

As pesquisas sucediam-se à medida que o conhecimento adquirido pela empresa "B" evoluía, até chegar ao desenvolvimento de produtos específicos para a baixa renda. Segundo entrevista 2:

"Na verdade no primeiro momento estudamos o hábito independente se é margarina, maionese ou sabão, queremos saber nesta fase: Qual a relação dessas pessoas com a atividade de comer, limpeza ou higiene pessoal? Quais são os produtos que eles gostariam de ter, mas que não têm? Qual é, por exemplo, a relação dessas pessoas com as categorias que a empresa 'B' trabalha? Primeiramente é uma pesquisa de caráter exploratório".

"... ou às vezes a gente queria entrar em outra categoria que seria simples entrar, pois a empresa 'B' tinha a tecnologia necessária ou era mais tranquilo e podia desenvolver também."

"Depende da categoria de produto, se você falar em sorvete, a classe 'C' quase não consome, então quando vou trabalhar penetração é nessa classe que trabalho primeiro e depois vou para classe 'D' e 'E'. Agora quando você está falando de alimentação básica, sabão em pó, ou produto básico de higiene pessoal, aí a classe 'D' e 'E' passa a ser foco, pois a classe 'C' já consome."

"... eles vão muitas vezes ao ponto de venda, eles não fazem estoque e compram conforme a necessidade, e possuem aspirações quanto ao consumo da classe 'C', mas não possuem acesso a esses produtos.

A classe 'C' tem o mesmo perfil de consumo das classes 'A' e 'B', porém o nível de consumo é menor. A classe 'C' também possui alguns desejos aspiracionais de consumo em relação a alguns produtos, mas é bem menor que os das classes 'D' e 'E'."

A aquisição de todo o conhecimento sobre o mercado de baixa renda foi um processo demorado e complexo, pois a empresa tinha grande dificuldade de comunicação com esse público alvo, de acordo com entrevista 2:

"É bem específico, isso na realidade foi uma pesquisa exploratória, com metodologia antropológica, na qual você mais observa do que conversa com as pessoas, sendo que as pessoas eram observadas *in loco*, em suas próprias casas, o que é super importante, pois uma coisa é a pessoa contar para você como ela faz determinada atividade, outra é observar. Principalmente depois do aprendizado do primeiro time, no qual se constatou com as pessoas que participaram no caso do sabão em pó, no início foram usadas pesquisas convencionais que não deram certo, pois essas pessoas têm dificuldade de verbalizar algumas situações, eles fazem algo, mas não conseguem contar como é aquilo que fizeram. Outra coisa era observar essas pessoas, elas eram filmadas em alguns momentos, preparando uma refeição. Quando o time de alimentação foi a campo já se sabia que não se podem chamar essas pessoas para ir a uma sala de grupo e tentar conversar com elas. Tínhamos

que ir a casa delas e vivenciar o que elas estavam passando."

De acordo com a Câmara Americana de Comércio, (29/01/2004):

"Para entender este tipo de consumidor, foram feitos estudos de campo conduzidos por antropólogos e até uma residência típica de baixa renda a empresa 'B' mandou construir em seu QG, em São Paulo, para levar os funcionários envolvidos com o projeto a vivenciar a realidade social da maioria dos brasileiros."

Esse conhecimento sobre a população de baixa renda resultou em ações que levaram a empresa a desenvolver produtos para esse segmento de mercado, inicialmente na categoria de sabão em pó. Segundo a revista Problemas Brasileiros nº. 388 (2008): "Dessa iniciativa, surgiu o detergente em pó [Marca], o primeiro produto da empresa 'B' desenvolvido diretamente para os consumidores de baixa renda, e criado e vendido apenas para aquela região."

Câmara Americana de Comércio, (29/01/2004):

"Foi assim, na prática, que surgiu um dos campeões de venda da empresa 'B': o sabão em pó [Marca], primeiro produto da empresa pensado para os consumidores de menor renda, lançado no Nordeste. Além do preço, seu diferencial está na embalagem: sacos plásticos, em vez de caixa de papelão. No Nordeste, ainda se lava roupa à beira de rios ou em tanques instalados em áreas abertas das casas, o que leva a umidade a degradar o cartão das embalagens convencionais."

Entre diversas outras publicações analisadas a exemplo da revista Exame de 01/12/2005 relatam que: "A incursão resultou no sabão em pó [Marca], vendido somente naquela região do país. O produto atende ao gosto dos consumidores locais, como o perfume mais acentuado, e custa menos da metade do [Marca líder], a marca de sabão em pó tradicional da empresa 'B'".

A empresa "B" necessitou repensar seu *Mix de Marketing* para dar continuidade na penetração do mercado de baixa renda, segundo a revista Exame de 01/10/2003:

"Também preocupada com o ágio em seus produtos, a empresa 'B' está disseminando um novo modelo de gestão de vendas para os mercados mais remotos, como na Região Nordeste. Antigos atacadistas foram convertidos em distribuidores especializados. Com funções ampliadas, eles passaram a ser remunerados não apenas pelas vendas e pelo transporte. Também são responsáveis por montar e administrar, no ponto-de-venda, as seções de higiene e beleza e os estoques dos comerciantes. Sua missão é transformar as prateleiras caóticas de bodegas e minimercados em gôndolas

atraentes. - Cobrimos com 180 vendedores os 600 quilômetros até Cariri, no sul do Ceará -, diz o diretor de uma distribuidora com sede em Fortaleza. Para não comprometer o reduzido capital dos clientes, em vez de empurrar caixas fechadas os produtos são fracionados e vendidos até por unidade."

Com o passar do tempo a empresa "B" tem usado a infra-estrutura criada para a produção de produtos para o mercado de baixa renda para também produzir e distribuir suas demais marcas, em entrevista a Gazeta Mercantil de 27/11/2008, a empresa declara que:

"Temos um compromisso com o desenvolvimento do estado e uma visão de longo prazo -, afirmou ontem o executivo. Além de continuar produzindo a marca [Marca popular], vendida apenas no Norte e Nordeste do País, com a duplicação da fábrica de Igarassu a empresa 'B' irá produzir as marcas [Relação das demais marcas da empresa], que serão distribuídas nestas regiões e também no Centro Oeste."

Hoje a empresa busca identificar oportunidades em todas as suas categorias de produtos para atuar na baixa renda, entretanto isso ocorre de forma independente dentro das diversas unidades de negócio da empresa, segundo entrevista 2:

"Agora existe estratégia independente em cada unidade de negócio. No início a empresa 'B' chegou a conclusões de que não sabia fazer produtos para consumidores da baixa renda, então como ela não conseguia abordar esse consumidor, não sabia como pesquisar seus hábitos, existiam muitas dúvidas como: será que precisamos de uma unidade de negócio exclusiva para esse tipo de cliente, uma unidade fabril dedicada a isso, pois qualquer produto da empresa 'B' carrega no seu preço todos os custos de desenvolvimento, até mesmo custos internacionais de desenvolvimento de produtos em centros de pesquisa fora do país. Era necessário um tempo e uma dedicação exclusiva para estudar melhor esse mercado, pois o mesmo é atrativo para a empresa."

"Não existe uma estratégia única na empresa 'B' para a população de Baixa Renda. Depende da área de negócio, pode ser que haja produtos que possam ser aproveitados em outros mercados de baixa renda, mas o normal é que cada mercado tenha suas necessidades próprias e quando possível é adequado o *mix* para as necessidades locais."

Esta ampliação da atuação no mercado de baixa renda com outras categorias de produtos é identificada em diversas reportagens, entre elas destacamos duas para exemplificar:

Exame, (01/12/2005):

"Um exemplo é o xampu [Marca desenvolvida]. Lançado em dezembro de 2004, custa menos da metade que um da linha [Marca premium], marcas mundiais da empresa. O [Marca desenvolvida] é um dos três produtos desenvolvidos pela companhia especificamente para a base da pirâmide de consumo -- como o sabão em pó [Marca popular] e a versão popular do desodorante [Marca adaptada]."

Revista Problemas Brasileiros nº. 388, (2008):

"Outros produtos destinados às camadas menos afluentes foram posteriormente lançados pela empresa 'B', com a mesma fórmula que alia qualidade, preço e especialização, a exemplo do desodorante [Marca adaptada], do xampu [Marca desenvolvida] e do sorvete [Marca líder de mercado] sabor cajá, uma fruta tipicamente nordestina".

Ao optar pelo mercado de baixa renda a empresa "B" pôs em andamento uma de suas estratégias de crescimento, conforme apresentado pelo responsável pelo setor de baixa renda da empresa na Expo & Seminário *HOUSEHOLD* 98: "O resultado desse esforço está hoje claramente estampado nos percentuais de participação de mercado das linhas lançadas com base naquelas investidas."

No mesmo evento fica claro que a empresa adotou a estratégia de crescimento baseada na penetração de mercado:

"O mais notável exemplo é o detergente em pó [Marca popular], vendido exclusivamente no Norte e no Nordeste e que se tornou um grande case de sucesso no grupo da empresa 'B'. O produto saltou de uma fatia de 0,9% de participação de mercado após o lançamento, em 96, para a atual, de 22,7%, que o coloca na posição de segunda marca mais consumida no Nordeste, perdendo só para o [Marca tradicional do mesmo fabricante], com 24,5% na região."

A seguir citamos algumas das diversas reportagens que evidenciam essa estratégia de crescimento.

Câmara Americana de Comércio, (29/01/2004):

"Graças a cuidados como este, o [Marca popular de sabão em pó] já é a segunda marca de sabão em pó mais vendida no Nordeste e vem ajudando a empresa 'B', com outros produtos específicos para a população de menor renda, a expandir a sua fatia no mercado de detergente, do qual já controla 80% e não tinha mais para onde crescer."

Diário do Comercio e Indústria de 08/12/2006:

" Capturamos muito bem essa fatia de consumo, diz o Vice-Presidente de Assuntos Corporativos da empresa 'B' [...] pondera

que a unidade brasileira da empresa ‘B’ tem aumentado sua participação de mercado nas várias faixas de renda em que atua em grande parte graças à decisão de investir em inovação.”

Revista Problemas Brasileiros nº. 388, (2008):

“O salto nas vendas do [Marca popular de sabão em pó] mostra, com tintas fortes, como uma indústria tradicionalmente voltada para atender a classe média pode se dar bem, igualmente, nos mercados de baixa renda. O produto foi desenvolvido especialmente para a consumidora nordestina, que é bastante diferente das de outros locais do país, mas que também desejava usar um detergente em pó de qualidade por um preço acessível”.

Gazeta Mercantil de 27/11/2008:

“Essa performance, de acordo com [Diretor responsável por baixa renda da empresa ‘B’], estimula os planos da empresa em ampliar seu mercado, inserindo a marca também no Centro-Oeste. Achamos que a categoria tem crescido muito e resolvemos trazer outras para reforçar, disse, lembrando que a empresa ‘B’ tem 71% de participação no mercado de sabão em pó no Brasil, e que o[Marca tradicional de sabão em pó], sua marca mais forte, fica com 49% dessa fatia.”

Redação Terra em 30/01/2009:

“Em um período em que as empresas buscam estratégias de crescimento em longo prazo, temos que criar projetos sustentáveis tanto comercialmente, quanto socialmente, afirmou o diretor da empresa ‘B’”.

Agencia Estado em 27/11/2008: “Segundo dados da LatinPanel, 7% dos gastos das classes ‘D’ e ‘E’ e 7,9% da classe ‘C’ com alimentos são com produtos da empresa ‘B’. Nas classes ‘A’ e ‘B’, o porcentual sobe para 10%. Em outras áreas, como limpeza e produtos pessoais, a proporção é praticamente a mesma.”

Com relação aos recursos e competências estratégicas para o desempenho da empresa, verifica-se ações de parcerias no sistema de valor na qual a empresa está inserida, conforme revista Exame de 01/10/2003:

“Antigos atacadistas foram convertidos em distribuidores especializados. Com funções ampliadas, eles passaram a ser remunerados não apenas pelas vendas e pelo transporte. Também são responsáveis por montar e administrar, no ponto-de-venda, as seções de higiene e beleza e os estoques dos comerciantes.”

A empresa “B” além de suas competências tradicionais passou a agrupar novas após a aquisição de conhecimento do mercado, esta por si só já representando uma nova competência, segundo entrevista 2: “Quando o time de

alimentação foi a campo já se sabia que não se podem chamar essas pessoas para ir a uma sala de grupo e tentar conversar com elas. Tínhamos que ir a casa delas e vivenciar o que elas estavam passando".

Verifica-se que a experiência obtida com o desenvolvimento do sabão em pó para o mercado de baixa renda representou um aprendizado da organização em lidar com esse público de forma assertiva, segundo a entrevista 2:

"Principalmente depois do aprendizado do primeiro time, no qual se constatou com as pessoas que participaram no caso do sabão [Marca popular de sabão em pó], no início foram usadas pesquisas convencionais que não deram certo, pois essas pessoas têm dificuldade de verbalizar algumas situações, eles fazem algo, mas não conseguem contar como é aquilo que fizeram."

"Eu te digo que o Brasil foi pioneiro em fazer isso, tanto que a pessoa que liderou esse projeto, hoje se encontra na China, ele viajava o mundo inteiro, principalmente países subdesenvolvidos para adquirir essa experiência."

Várias publicações apresentam o conhecimento do mercado como competência da empresa "B". A seguir apresenta-se algumas dessas reportagens como exemplo:

Exame, (01/10/2003):

"Foi assim que a empresa 'B' descobriu que padrões como o critério Brasil - que enquadra a população em classes (de 'A' a 'E') com base na renda, no número de eletrodomésticos na casa e na escolaridade do chefe de família - não trazem informação suficiente para orientar os lançamentos de produtos focados em determinada classe social."

"Em busca de uma visão mais nítida dos consumidores emergentes, a empresa 'B' contratou a Fundação Getulio Vargas para conduzir um trabalho sob a supervisão de antropólogo [da instituição]. Com uma metodologia inovadora, os próprios entrevistados, confrontados com 85 afirmações, passaram a se auto-identificar com comportamentos enunciados de pobre, rico ou classe média. O levantamento permitiu segmentar os lares da classe 'C' e 'D' em perfis mais detalhados, levando-se em conta, por exemplo, a diferença de comportamento ditada pelo tipo de renda fixa ou não."

Isto é – Dinheiro, (17/08/2005):

"Um dos segredos do sucesso é a proximidade com a cultura do povo. Patrocinamos festas populares e participamos da vida do consumidor", explica [Gerente], diretor de *marketing* da empresa 'B'".

Exame, (01/12/2005):

"Hoje não existe, dentro da empresa 'B', um grupo dedicado exclusivamente ao lançamento desses produtos. Essa idéia está incorporada às áreas de negócio tradicionais da companhia."

"Sempre que um novo produto vai ser lançado, avaliamos se é possível e rentável fazer uma versão popular", diz [Gerente], da empresa 'B'".

Diário do Comércio e Indústria de 08/12/2006:

"A fábrica de Igarassu exigiu investimentos de US\$ 13 milhões, cerca de um terço do custo que seria necessário para a produção do [Marca Líder]. O pulo-do-gato foi adotar processos de fabricação anteriormente testados pelo grupo da empresa 'B' na Ásia para produtos também destinados à baixa renda, segundo [diretor da área de baixa renda]".

Valor Econômico, (11/09/2007):

"No Brasil, a empresa 'B' tem a liderança absoluta em sabão em pó, com mais de 60%. E, apesar da competitividade das marcas locais, consegue navegar tranquilamente em mercados como o de sabonete, xampu e desodorantes. Já a área de alimentos não mostra o mesmo vigor - embora lidere os mercados de caldos, maionese e molho de tomate."

Agência Estado, (27/11/2008):

"O [Marca popular de sabão em pó] detém 19% no Nordeste. O produto, considerado bem-sucedido na corporação por atingir as classes mais populares, foi levado também para mercados como o da Rússia e da Índia. O sabão ganhou outro nome nesses países, mas o mesmo princípio de produção."

Quanto aos recursos estratégicos verificam-se pontos como pessoas chaves que possuem sólido conhecimento do mercado de baixa renda, assim como a posse de marcas de referência de qualidade. A seguir apresenta-se alguns desses exemplos:

Câmara Americana de Comércio, (29/01/2004), em referência a executivo da empresa "B":

"Os méritos do executivo são notáveis, pois, dos dez eleitos, foi o único escolhido na América do Sul, dividindo a seleção do continente com mais outro, dos EUA, representando a América do Norte. A Europa emplacou cinco profissionais e a Ásia, três. Mas o que verdadeiramente chama a atenção é o motivo que o levou a ser distinguido pelos editores da AdAge: o seu trabalho junto aos pobres do país."

Entrevista 2:

“Sem dúvida, ele pode até pagar um pouco mais por um produto de qualidade que garanta que o seu dinheiro foi bem gasto”

“As marcas das grandes empresas são as marcas aspiracionais, não se tem dúvidas, mas que eles compram as marcas de que tem acesso, isso é um fato e depende muito da categoria.”

As instalações feitas no Nordeste, apesar de recursos da empresa, não apresentam diferenças em relação ao que a empresa já domina atualmente. A única diferença é que as instalações são adequadas conforme a linha do produto em termos de processo de embalagem, segundo entrevista 2: “As instalações podem ser as mesmas, mas as máquinas de embalar são diferentes e as matérias prima dessas embalagens também”.

As inovações envolvidas no atendimento das classes de baixa renda são relacionadas à necessidade de adequação de produtos, seja na forma de inovações incrementais com pequenas alterações em formulação de produtos ou sustentadoras com alteração em embalagens e no Mix de Marketing. Já em mercados como o da Índia verifica-se que a empresa “B” apresenta nível de inovação muito mais radical e disruptivo para atender a base da pirâmide. A seguir apresenta-se algumas evidências encontradas no material analisado:

Câmara Americana de Comércio, (29/01/2004):

“Além do preço, seu diferencial está na embalagem: sacos plásticos, em vez de caixa de papelão. No Nordeste, ainda se lava roupa à beira de rios ou em tanques instalados em áreas abertas das casas, o que leva a umidade a degradar o cartão das embalagens convencionais.”

Exame, (01/12/2005):

“Um dos exemplos mais bem-acabados é o da subsidiária da empresa ‘B’ na Índia. No livro A Riqueza na Base da Pirâmide, Prahalad mostra como a empresa enxergou uma oportunidade de negócios num dos maiores problemas de saúde pública na Índia - a diarréia. O país responde por 30% das mortes causadas por essa doença em todo o mundo. A empresa ‘B’ firmou parcerias com organizações ligadas à saúde para desenvolver campanhas que ensinassem a população de baixa renda indiana a respeito da importância de lavar as mãos. Ao mesmo tempo, investiu na reformulação de uma linha de sabonetes para ampliar seu poder bactericida e baixar o custo ao consumidor final. Na Índia, a própria população vende os produtos da empresa ‘B’ no sistema porta a porta. Isso gera, de acordo com Prahalad, um círculo virtuoso porque ajuda a elevar a renda dessas pessoas.”

Diário do Comércio e Indústria de 18/12/2006:

"[Gerente de Baixa Renda] pondera que a unidade brasileira da empresa 'B' tem aumentado sua participação de mercado nas várias faixas de renda em que atua em grande parte graças à decisão de investir em inovação."

Entrevista 2:

"Não necessariamente o produto era igual, exemplo um sabão [Marca popular de sabão em pó] não é igual a um [Sabão líder de mercado] em termos de formulação".

"Foi desenvolvido um sorvete em um copão com 300 ml, com sabores básicos, margarinas em potes de 100g".

"Mudava o tipo da embalagem, por exemplo, em um molho de tomate com embalagem de lata, boa parte do preço é da embalagem, então se você desenvolve uma embalagem de refil, sache, ou outro material você acaba por reduzir custo".

"Sim, até mesmo a necessidade de adequação de sabor, no caso da margarina eles gostam de sabor mais forte, com mais característica de manteiga. Isso varia de região para região, um produto de baixa renda do Sudeste não necessariamente será bem avaliado no Nordeste. Normalmente é necessário adequar".

O posicionamento para o mercado de baixa renda é tratado em função da adequação dos produtos existentes ou os que a empresa possui competência para desenvolver para que caibam literalmente no bolso do consumidor. Assim, o preço é fundamental para entrar no mercado, porém não é uma questão de ter o menor preço, pois existe um reconhecimento da qualidade dos produtos associadas às marcas da empresa. Sendo assim o mercado é muito competitivo com relação a preço, mas com tolerância com relação a produtos de marcas das grandes empresas, gerando concorrência tanto entre as grandes empresas que competem nesse mercado como a concorrência com empresas locais, de acordo com entrevista 2:

"Na verdade trata-se de ter o Mix adequado, ter produtos que atendam a necessidade desse consumidor e um desembolso coerente com a renda do consumidor, com acesso a rede de distribuição e comunicação adequada, ou seja, um Mix como um todo."

"Além dos competidores tradicionais, existem também os concorrentes locais. Cada categoria de produto tem uma dinâmica diferente, dependendo da categoria você pode ter uma pulverização de concorrentes das marcas regionais. Então dependendo da categoria você pode encontrar marcas fortes na região e que são muito respeitadas, principalmente quando dão emprego para os moradores da região."

Essa abordagem do posicionamento estratégico da empresa também é confirmada por várias reportagens entre elas destacamos algumas a seguir:

Exame, (01/10/2003):

“Tal como indica a maioria das pesquisas, predomina a opção por marcas líderes. Mas, no momento da compra, se o preço da marca estiver alto, o cliente aguarda uma promoção ou opta por outra mais barata. A mistura entre marcas Premium e talibás ocorre tanto em alimentação e bebidas quanto em limpeza. ‘Compro sabão [Marca líder], margarina [Marca líder] e arroz [Marca líder],’ diz a manicure paulistana Meire dos Santos Caetano, confirmando algumas das marcas do ‘coração’ das donas-de-casa da classe ‘C’ detectadas num levantamento da empresa ‘B’. E se o dinheiro estiver curto? ‘Bom, aí eu compro o [Marca líder] pequeno’, diz Meire. Segundo [Gerente de Baixa Renda], diretor do centro de baixa renda da empresa ‘B’, um dos problemas enfrentados hoje pela empresa é assegurar que essas versões menores cheguem à despensa de consumidoras como Meire a preço acessível. Quase 70% dos consumidores de [Marca líder] pertencem às classes ‘C’, ‘D’ e ‘E’. A diferença fica por conta do consumo per capita: 4,9 quilos anuais, em média, contra 7,8 quilos da classe ‘A’ e ‘B’.”

Agencia Estado, (27/11/2008):

“Queremos descer cada vez mais (na pirâmide),” diz [Gerente]. Para isso, a empresa investe em produtos específicos para esse novo público - uma massa de consumidores estimada em 20 milhões de brasileiros. Segundo o professor de Administração do Varejo da Faculdade de Administração da USP, Marcos Luppe, o movimento da empresa segue o de suas concorrentes diretas ...”.

Todas as ações da empresa buscam o posicionamento de liderança em custo, seja pela construção de unidades fabris na região do Nordeste, como a redução de volume dos produtos.

Exame, (01/10/2003): “... se o preço da marca estiver alto, o cliente aguarda uma promoção ou opta por outra mais barata.”

Diário do Comercio e Indústria, (18/12/2006):

“O [Marca popular] é produzido em uma fábrica instalada em Igarassu, no interior de Pernambuco, segundo uma receita extraída das pesquisas realizadas com as mulheres das classes ‘D’ e ‘E’ das Regiões Norte e Nordeste. Elas falaram sobre perfume, sobre brancura, sobre como gostam de lavar roupa, à beira do rio, no tanquinho, e, claro, sobre preço. Enquanto um quilo de [Marca líder de sabão em pó] custa R\$ 5,00, o [Marca popular] e seus concorrentes diretos - Dragão, Bem-te-vi, Invicto, Virginia, Mais por Menos - custam cerca de R\$ 1,00 a caixa de 500 gramas”.

Conforme entrevista 2:

“Principalmente frete, tem outros fatores também, como Mão de Obra, tudo lá é mais em conta, às vezes até a disponibilidade de matéria prima. Tem também uma questão social, apesar de não ser exclusiva, reflete uma ação social com a criação de empregos na localidade.”

“Preço e Distribuição”, (Fatores principais do *Mix de Marketing* apontados na entrevista).

“... alguns centavos para eles têm muito valor, se juntar com outros pode representar a compra de outro produto e às vezes até brinquedos para crianças.”

“Precisa também oferecer a disponibilidade do produto a um preço razoável.”

Seguindo o mesmo procedimento adotado no Caso “A”, após incluir no software Atlas TI todos os dados secundários e primários em uma única unidade hermenêutica, com aproximadamente 40 páginas com todos os materiais coletados, criou-se as codificações conforme estabelecido na metodologia no item 3.4. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS. A seguir apresentam-se no quadro 7, as principais codificações encontradas na empresa “B” após sucessivas análises de conteúdo.

No Caso “B”, por tratar-se de empresa que atua no mercado de baixa renda há mais de dez anos, a mesma encontra-se em fase em que o conhecimento desse mercado já está disseminado por toda a organização. Dessa forma não foram encontradas evidências que permitissem codificar e identificar posicionamento de liderança por enfoque ou por diferenciação, e estratégias de crescimento baseadas em desenvolvimento de mercado ou estratégia de diversificação.

Quanto ao desenvolvimento de produtos, o mesmo aparece com freqüência, porém está voltado mais à adequação do que ao desenvolvimento propriamente dito, sendo que o mesmo está diretamente associado à estratégia de Penetração de Mercado. Também não foram identificadas inovações disruptivas.

Com base nessas codificações sucessivas encontradas no texto e o inter-relacionamento entre elas foi elaborada a figura 22, cuja análise comparativa com os demais casos estudados é feita no item 4.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS, neste capítulo.

Primeiro Nível	Segundo Nível “Categorias”	Terceiro Nível “Unidades de Registro”	Quarto Nível
Identificação de Oportunidade	A empresa “B” já desenvolve estudos sobre mercado de baixa renda a mais de 10 anos, e seu interesse é no crescimento deste mercado, pois aproximadamente 8% de seus produtos alimentícios são consumidos por pessoas das classes “C”, “D” e “E”, e no ramo de limpeza controla 80% do mercado de detergentes.		
Ações Estratégicas	Visão Baseada em Recursos	Recursos	Recursos Humanos Marca Produtos relevantes
		Competências	Conhecimento do mercado; Expertise no desenvolvimento de ações de mercado; capacidade de adequação da organização para criação de novas parcerias.
	Posicionamento	Liderança em Custo	Reducir o valor de desembolso do consumidor e alterar logística para permitir redução de custo interno
			Ampliação de vendas devido a adequações e desenvolvimento de produtos, e redução de preço. Foco Nordeste
	Estratégia de Crescimento	Penetração de Mercado	Alteração da composição do produto e/ou da Embalagem
		Desenvolvimento de Produto	Relacionada à alteração de tamanho das embalagens
	Inovação	Inovação Sustentadora	Relacionadas a alterações da composição dos produtos e das embalagens
		Inovação Incremental	

Quadro 7: Codificações encontradas no caso “B”

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo

A empresa “B” também é estruturada por unidades de negócio que são responsáveis por marcas, a exemplo da empresa “A”, entretanto como a mesma já internalizou dentro das áreas de negócio o conhecimento para atender ao mercado de baixa renda, verifica-se que atualmente não existem grandes inovações, conforme representado na figura 22.

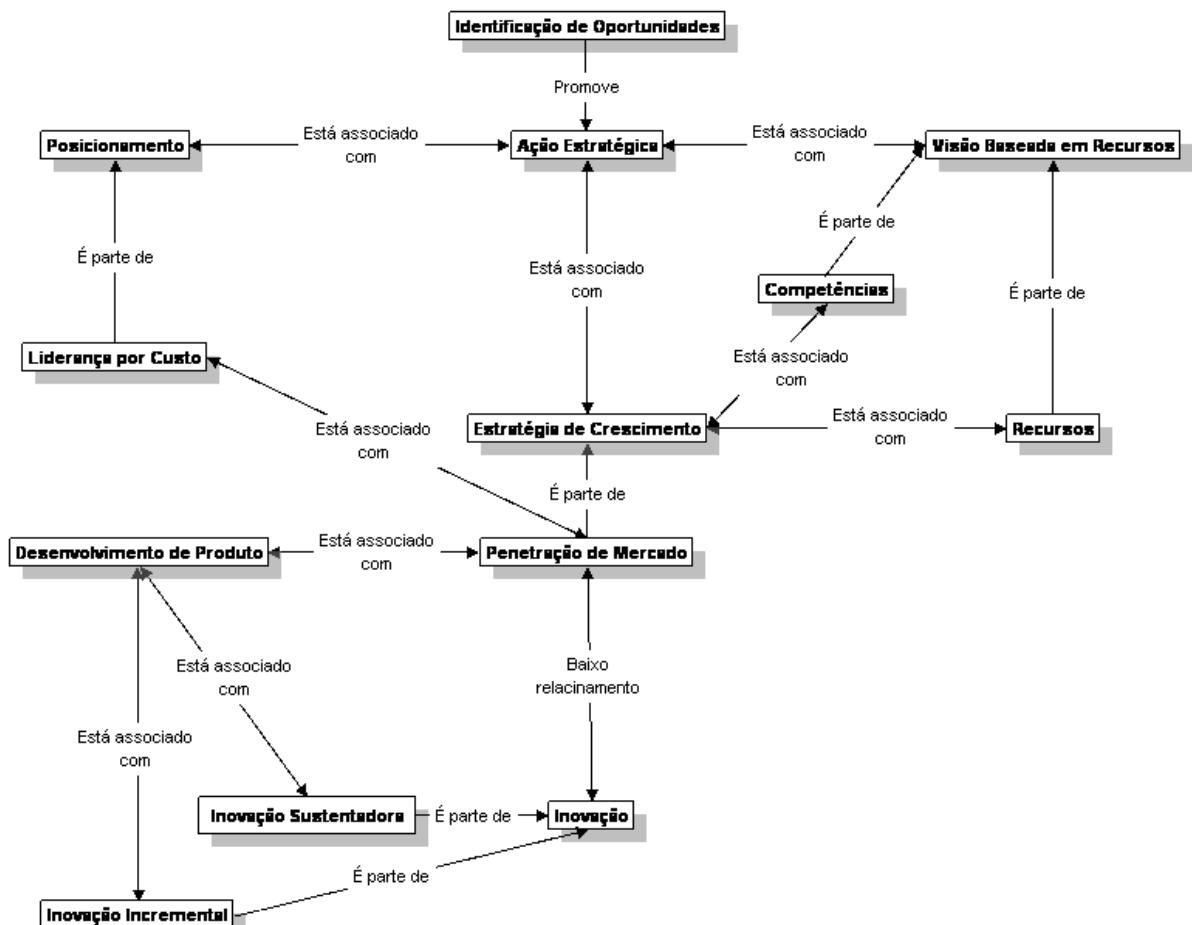


Figura 22: Evidências encontradas no caso “B”
 Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do software Atlas TI

4.3. CASO “C” – HIGIENE PESSOAL

A empresa “C” nasceu há mais de 120 anos atrás em uma pequena cidade do estado de New Jersey, nos Estados Unidos, fundada por dois irmãos que montaram uma empresa com instalações modestas e pouco mais de uma dezena de empregados. A idéia era criar a primeira fábrica no mundo a produzir uma compressa cirúrgica asséptica pronta para o uso, que reduziria a ameaça de infecção.

Nessa época, as taxas de mortalidade no pós-operatório chegavam a 90% em alguns hospitais. E não por acaso, porque o algodão comum era recolhido do chão das tecelagens e utilizado durante as cirurgias. Os médicos muitas vezes vestiam um avental já sujo de sangue para operar um paciente.

A compressa que a empresa “C” criou foi baseada nas teorias então revolucionárias do cirurgião inglês Joseph Lister. Ele identificou a presença de germes no ar, que seriam a fonte de infecção nas salas de cirurgia. Um dos fundadores da empresa “C” se interessou pelas descobertas de Lister e estudou uma aplicação prática para elas.

Fabricando compressas e desenvolvendo novos processos de esterilização, a empresa “C” iniciou sua expansão internacional na década de 20, com a abertura de uma filial no Canadá e o primeiro passo na diversificação de seus produtos com o lançamento da compressa patenteada, uma de suas criações mais usadas e conhecidas.

Com o crescimento, a empresa foi se organizando em divisões e subsidiárias e hoje está presente em 51 países, nos cinco continentes, com produtos comercializados em mais de 175 países.

A empresa empenha-se atualmente em todo o mundo na fabricação de produtos cirúrgico-hospitalares, de primeiros socorros, para higiene de crianças, produtos de higiene oral, farmacêuticos, de higiene feminina e outros produtos destinados a manter a saúde e o bem-estar dos consumidores.

Com isso, a empresa “C” é considerada a maior e mais diversificada empresa de cuidados com a saúde do mundo.

No Brasil a empresa “C” é uma das maiores afiliadas do Grupo fora dos Estados Unidos. Sua chegada ao país aconteceu no início do século XX, na década de 30, para suprir o mercado brasileiro com produtos de uso hospitalar e doméstico, como algodão, gaze, esparadrapo e compressas cirúrgicas, entre outros.

A primeira fábrica foi instalada no bairro da Mooca, na cidade de São Paulo, trazendo consigo a mesma filosofia de trabalho que inspirava qualidade e inovação em seus empreendimentos. Desde então, a empresa lançou produtos pioneiros, produzindo em escala industrial o primeiro esparadrapo antialérgico, os primeiros soros para diagnósticos sanguíneos, agulhas e suturas cirúrgicas, as primeiras compressas estéreis e descartáveis para pronto uso.

Nessa trajetória, a empresa detectou necessidades, treinou mão-de-obra,

investiu em infra-estrutura, esclareceu o consumidor, cresceu e ganhou destaque. O Brasil dava, assim, os primeiros passos rumo à auto-suficiência na produção de material cirúrgico e hospitalar.

A empresa construiu e equipou laboratórios e unidades de fabricação e multiplicou a diversidade dos seus produtos, destacados sempre pela qualidade e pelo pioneirismo. Alguns deles mudaram hábitos de higiene pessoal e influenciaram na melhoria da saúde da população.

No início da década de 30 lançou o primeiro absorvente descartável do mercado, revolucionando os costumes das mulheres brasileiras. Na década de 70, as fraldas descartáveis modificaram os conceitos de higiene para bebês. E na década de 80 trouxe ao Brasil produtos relacionados à proteção solar iniciando as discussões sobre a necessidade de cuidados com a pele durante a exposição ao sol.

Com o seu crescimento, as instalações logo se tornaram insuficientes para absorver todas as atividades da empresa. No início da década de 50 o Parque Industrial da empresa foi instalado em uma cidade do interior de São Paulo, onde hoje se concentra toda a produção de seus produtos. Nessa cidade a empresa também mantém seu Centro de Pesquisas e Tecnologia (CPT), que supre o mercado latino-americano na busca de novos métodos e processos de fabricação de produtos.

A empresa “C” no Brasil é composta pelo seu parque industrial no interior de São Paulo e pelo escritório central localizado na capital de São Paulo, onde se concentram as áreas administrativas, de vendas e de marketing, contanto ainda com escritórios regionais de vendas instalados nas principais regiões do país.

O parque industrial instalado no Brasil é um dos maiores complexos de manufatura da empresa “C” no mundo e, conseqüentemente, da América Latina.

O parque possui uma área de 910 mil metros quadrados e, além de abrigar as unidades industriais, onde são fabricados todos os produtos, comporta um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, um Centro Social, armazéns, oficinas, escritórios e, entre outros setores, possui cinco poços semi-artesianos e uma estação de

tratamento de efluentes. Atualmente, a empresa “C” tem aproximadamente 4,5 mil funcionários no país.

A inovação é uma das características mais fortes da empresa “C”. Desde sua origem nos Estados Unidos, a companhia sempre se destacou pela criação de produtos inovadores, resultado de investimentos constantes em pesquisa e tecnologia. Esta mesma filosofia está presente no Brasil.

Desde a instalação da primeira fábrica no país, a empresa vem lançando diversos produtos pioneiros no mercado brasileiro, como o primeiro absorvente descartável, a primeira escova dental com cerdas de nylon e as primeiras fraldas descartáveis. Não é por acaso que várias marcas da empresa são sinônimas de produtos.

A empresa “C” não se limita a desenvolver produtos na matriz norte-americana, no Brasil ela conta com um dos quatro centros de pesquisa existentes no mundo, sendo o único a realizar pesquisas sobre determinados produtos, como o protetor solar e fraldas. O centro de pesquisa brasileiro supre todo o mercado latino-americano na busca de novos produtos, métodos de trabalho e processos de análise e fabricação.

O Programa de Pesquisas e Tecnologia da empresa é reconhecido pelo governo brasileiro e faz parte do Programa de Incentivos Fiscais para o Desenvolvimento Tecnológico. As pesquisas são desenvolvidas em laboratórios de produtos, como: fraldas e higiene oral; suporte para o desenvolvimento de produtos, como Pesquisa Analítica e Microbiologia; e avaliação de produtos, como o Laboratório de Cabelos. O centro de pesquisa conta ainda com uma biblioteca e um escritório de patentes.

Nos laboratórios é dado especial destaque à investigação clínica e estudos em nível experimental, que visam garantir características de qualidade, segurança, eficácia e inovação de seus produtos e processos, sendo que os produtos são introduzidos no mercado somente depois de prolongados e rigorosos testes.

A aplicação da tecnologia desenvolvida no centro de pesquisa tem permitido à unidade brasileira da empresa “C” competir no mercado internacional, fazendo com

que criações brasileiras sejam exportadas para outras partes do mundo. Vários produtos inovadores desenvolvidos no centro de pesquisa foram lançados com sucesso no mercado, como os xampus e condicionadores.

O desenvolvimento de novos produtos dentro da empresa "C" ocorre basicamente de três maneiras: através de idéias e sugestões de consumidores; através de necessidades da sociedade detectadas pelo centro de pesquisa da empresa; ou através de novas tecnologias que permitem aplicar melhoramentos aos produtos já existentes.

As sugestões dos consumidores são identificadas pelo Departamento de *Marketing* e pela Central de Relacionamento com Consumidores. O Departamento de *Marketing* realiza pesquisas de "*consumer insight*" através de estudos com grupos de consumidores nos quais eles expressam suas opiniões e sugerem modificações nos produtos.

Em outros casos, são os próprios pesquisadores do centro de pesquisa que detectam necessidades do consumidor ou mudanças de comportamento. Um exemplo foi o desenvolvimento de um protetor solar colorido para crianças lançado para facilitar o trabalho das mães de convencer as crianças a usarem protetor solar.

Além de adotar avançados critérios de avaliação de matérias-primas e de manter pesquisas laboratoriais constantes para verificação dos efeitos das substâncias utilizadas em seus produtos, padrões rigorosos de higiene são seguidos em todas as instalações. Técnicos do setor da Garantia de Qualidade atuam, com a colaboração do Centro de Pesquisa, na assistência técnica aos fornecedores da empresa garantindo o recebimento de matérias-primas perfeitamente enquadradas nas normas especificadas por seus padrões de qualidade.

Buscamos no site da empresa o organograma de sua estrutura para identificar a existência de área centralizada ou não para atuação junto ao mercado de baixa renda, no entanto não existe nenhuma referência em relação a essa estrutura da empresa, e conforme entrevista 3:

"O organograma da empresa 'C' é bem complexo, trabalhamos por linha de produtos, mas basicamente temos quatro unidades de negócio: uma de produtos para bebê, mas que também trabalha com sabonetes em barra; temos também unidade de produtos de

beleza; uma de produtos de consumo de saúde e higiene; e temos uma quarta que são produtos farmacêuticos que não precisam de receitas [...]

A empresa 'C' tem três setores básicos: farmacêutico que envolve remédios; produtos hospitalares incluindo materiais cirúrgicos e equipamentos para medição de glicose; e produtos de consumo No Brasil o negócio principal da empresa 'C' é produtos de consumo, mas no mundo o negócio farmacêutico vem em primeiro lugar, seguidos por produtos hospitalares e produtos de consumo. No mundo a empresa 'C' fatura um pouco mais de US\$60 bilhões e atualmente aproximadamente 25% são esses produtos de consumo".

Em 2007 segundo a Revista Exame, (05/04/2007), o mercado de produtos de consumo representava 18% do faturamento da empresa e pela declaração anterior do entrevistado 3 nota-se um crescimento significativo da participação desse segmento de produtos, além do destaque dessa operação no Brasil corresponder a 50% do faturamento:

"Os produtos de consumo respondem por 18% do faturamento da empresa 'C' global, a maior parte da receita vem das unidades de produtos médicos e farmacêuticos. No Brasil, essa relação é diferente e os produtos de consumo significam metade das vendas. A estagnação da área, portanto, representa uma diminuição da importância do país na corporação. E parecia ser justamente esse o caminho da operação brasileira. Durante muito tempo, a empresa 'C' ignorou a ascensão das classes 'C' e 'D' e o poder de consumo que elas poderiam representar. Desde o início da década de 90, a empresa vinha perdendo vantagem competitiva. Com a abertura econômica, os concorrentes internacionais chegaram ao Brasil e trouxeram o que havia de mais moderno. Ao mesmo tempo, as empresas locais passaram a ter acesso às novas tecnologias, diz a Diretora de *Marketing*, principal executiva da divisão de produtos para bebê no Brasil."

Segundo a revista Exame, (05/04/2007), a participação nos mercados em países emergentes referentes aos produtos de consumo representa 12% do faturamento global da empresa.

"Entre os dez principais mercados em que a empresa atua, o Brasil ocupa a terceira posição, com receita de 3 bilhões de dólares, atrás apenas dos Estados Unidos e do Reino Unido. Atualmente, a participação dos mercados emergentes no faturamento global da divisão de produtos de consumo corresponde a 12% do total, índice que a empresa pretende aumentar com velocidade maior que a alcançada no passado. A partir de agora, a divisão de consumo do Brasil passa a responder diretamente à matriz, o que deve facilitar o acesso a investimentos."

A área de negócio envolvida com o mercado de baixa renda é justamente a

de produtos de consumo. Segundo a reportagem da revista Exame de 05/04/2007: “20% do faturamento da divisão de produtos de consumo no Brasil vem de novos produtos criados para consumidores de baixa renda”.

4.3.1. Apresentação dos resultados do Caso “C”

Após a estabilização da economia brasileira, com a implantação do plano Real, várias pesquisas mostram o crescimento do poder de compra das classes de baixa renda e em particular da chamada classe “C”, em reportagem publicada na Revista Exame, (05/04/2007):

“Desde o Plano Real e o controle da inflação, em 1994, houve um ganho aproximado de 150% no poder de compra das famílias das classes ‘C’, ‘D’ e ‘E’, com renda de até dez salários mínimos, o equivalente a 87% da população do país. Pelo volume de consumidores, esse segmento passou a ter importância estratégica para as grandes marcas.”

O crescimento das vendas tem ocorrido em vários segmentos de consumo, o que leva várias empresas a avaliar esse mercado como uma grande oportunidade. De acordo com a pesquisa “Brasil em Foco”, elaborada pela empresa de consultoria Target, com base em dados do IBGE, verifica-se que no período de 2001-2005, houve um aumento de consumo com higiene pessoal de mais de 90%, conforme matéria publicada no “O Estado de São Paulo” de 12/02/2006:

“Um dado surpreendente do estudo são os setores nos quais a classe ‘C’ mais ampliou os gastos no período. Ao contrário do que se possam imaginar, as despesas com alimentação no domicílio encolheram 8% entre 2001 e 2005, mas os gastos com veículos e matrículas escolares, aumentaram 269,9% e 179,2% respectivamente entre 2001 e 2005. Despesas com viagens (113,1%), cultura (94,9%) e higiene pessoal (92,3%) também registraram acréscimos substanciais - ... a classe C está ampliando a demanda para outros segmentos que não são tão básicos.”

Entretanto algumas empresas não aderiram imediatamente às novas oportunidades, a exemplo da empresa “C”, conforme publicado na revista Exame, (05/04/2007):

“... a situação era alterar a forma como a empresa ‘C’ trabalhava e era percebida -- iniciativa vista com certa resistência pela matriz. Nos Estados Unidos, a empresa ‘C’ é uma marca acessível e por isso os executivos americanos não viam muito sentido nos

argumentos para redução de preços e para mudança de imagem no Brasil, diz um executivo que participou do processo. Enquanto o sinal verde não saía, a subsidiária brasileira usou a estratégia contrária para segurar a piora dos resultados financeiros: aumentou os preços, apostando que a maior rentabilidade compensaria a perda de participação de mercado. Quando a idéia do reposicionamento de parte de seus produtos foi finalmente aprovada, em um momento em que as concorrentes já estavam avançadas em seus projetos para as classes ‘C’ e ‘D’, a empresa ‘C’ iniciou uma reestruturação que envolveu todas as etapas do negócio de consumo no Brasil. Como resultado, os preços de 14 produtos caíram”.

Esta decisão inicial da empresa “C” de não buscar atender as classes de baixa renda repercutiu no seu resultado operacional de forma contundente, tendo como consequência direta a redução no seu crescimento e perda de espaço para os concorrentes, conforme reportagem da Revista Exame, (05/04/2007):

“O fato de não atingir a parcela emergente do mercado acabou contribuindo para os fracos resultados globais da área de consumo da companhia. Segundo dados da consultoria internacional Euromonitor, enquanto a participação global dos produtos de higiene e beleza da [Concorrente] cresceu 71% nos últimos cinco anos, a da empresa ‘C’ aumentou 40% no mesmo período. A empresa ‘C’ preferiu dar prioridade a outras áreas de atuação com margens de lucro mais altas, diz Marcel Motta, analista de mercado da Euromonitor, em Chicago, nos Estados Unidos. Concorrentes como a [Concorrente] e a [Concorrente] têm atendido à demanda das classes baixas de forma mais eficiente”.

A empresa “C” reavaliou sua estratégia e passou a ver as oportunidades no mercado de baixa renda, porém inicialmente de forma pontual e mais recentemente de modo mais estruturado. Conforme entrevista 3:

“... entrei na empresa em 2003 na área de Inteligência de Mercado. Um dos meus primeiros trabalhos na empresa ‘C’ foi uma análise do mercado brasileiro para ajudar a desenvolver algumas iniciativas para atender ao segmento de baixa renda. Mas tudo o que foi feito até então foram iniciativas isoladas e o desafio nestes últimos dois anos foi criar uma estratégia comum para a região e assegurar a convergência de todos os esforços de todas as áreas envolvendo ações integradas para todas as unidades dos países da região”.

Como as perspectivas são grandes e sustentadoras, além do aprendizado adquirido, a empresa “C” passou a rever seu modo de atuar, segundo entrevista 3:

“Nossa visão com base na análise de mercado mostra a América Latina com uma população de cerca de 560 milhões de habitantes, 80% pertencem à classe média e baixa e somente 20% pertencem à classe alta, com algumas pequenas variações como Chile e Argentina que possuem uma classe alta mais representativa, mas

nos demais países da região a grande massa é de baixa renda. Para que uma empresa seja bem sucedida na América Latina trabalhando com bens de consumo não se pode ignorar essa característica de mercado, como no nosso caso de produtos de higiene e beleza.”

No entanto a empresa “C” deparou-se com situações distintas em relação a soluções para mercado de baixa renda, o que a levou a ponderar sobre suas estratégias em função do processo e volumes de mercado, de acordo com Entrevista 3: “O Brasil é um mercado bem distinto, é o terceiro mercado do mundo, perdemos apenas para os EUA e Japão, mas como mercado de saúde e beleza é o quarto do mundo perdemos para EUA, Japão e China, para a empresa “C” o Brasil é o terceiro mercado”. Ainda segundo entrevista 3:

“A China e a Índia são bem diferentes, pois lá ainda existe boa parte da população que ainda estão fora do mercado de consumo, e o objetivo nestes países é atrair essa população para o mercado consumidor. É diferente de países como o Brasil que já possui esse mercado consumidor variando das classes ‘A’ até ‘D’, a ‘E’ nem tanto, e que o objetivo é alavancar o consumo já existente. E essas iniciativas em mercados já existentes não promovem grande ruptura de mercado como pode acontecer em países como a China e a Índia”

Tendo como base essa visão de que o mercado brasileiro de baixa renda não precisa ser criado, necessitando-se apenas traçar estratégias para ampliar as vendas na região, a empresa “C” buscou maiores informações por meio de pesquisas para identificar necessidades desse consumidor, segundo reportagem da revista Isto é – Dinheiro, (29/06/2005):

“A partir daí, o pessoal da empresa ‘C’ mergulhou em uma espécie de curso intensivo a respeito desse público. Até o Presidente e o Diretor de *Marketing* visitaram casas de consumidores e os acompanharam às compras para conhecer seus hábitos e necessidades. O Presidente viajou para a Indonésia, cujo perfil de consumo é semelhante, para colher experiências que pudessem ser utilizadas por aqui. As andanças dos executivos e as pesquisas revelaram um mundo diferente daquele com o qual a empresa ‘C’ tem intimidade”.

Atualmente a empresa já incorporou pesquisas voltadas para a baixa renda e segundo entrevista 3:

“Quanto à questão de pesquisa de mercado, não temos muita diferença com relação à pesquisa tradicional, mas as pesquisas são direcionadas pelas classes econômicas. Temos pesquisas focadas para classes ‘A’ e ‘B’ e em outros casos podemos ter pesquisas focadas nas camadas ‘C’ e ‘D’, para esse caso específico de baixa

renda fazemos algumas pesquisas em que vamos à casa do consumidor, o acompanhamos nas compras, uma metodologia mais vivencial para verificar hábitos de consumo”.

Além das pesquisas para identificar o mercado de baixa renda e seu volume, a empresa acumulou *expertise* ao longo do processo de pesquisa nos últimos três anos buscando recuperar o espaço perdido para o mercado de baixa renda, conforme várias reportagens. Apresenta-se a seguir algumas delas:

Isto é – Dinheiro, (29/06/2005):

“Em conjunto com a consultoria, a empresa ‘C’ mergulhou no projeto Nova Era. Equipes inteiras foram substituídas, a linha de produtos, renovada e uma nova rede de distribuição passou a cobrir cada canto do País. Resultado: nos últimos três anos, a empresa ‘C’ cresceu mais de 12% ao ano. Em 2004, o faturamento atingiu R\$ 1,2 bilhão. Do total, 30% a 35% vieram de produtos lançados desde 2002. Nem tudo voltou a ser como era. A liderança no setor de fraldas não foi recuperada. Mas, em novos setores, como tratamento de pele, a participação de mercado subiu de 9,1% para 13,7%, entre 2001 e 2004. A jóia da coroa no Nova Era foi à virada em direção às classes ‘C’ e ‘D’. - Mudamos a cultura da companhia - , diz o presidente da empresa ‘C’ no Brasil, em entrevista exclusiva à DINHEIRO”.

Diário do Comércio e Indústria, (15/02/2006):

“Atualmente, a companhia está apostando no poder de compra das classes ‘C’, ‘D’ e ‘E’. Por conta disso, os colaboradores da área estão sendo preparados para esta nova realidade dos negócios. Para tanto, a companhia está investindo no treinamento e na formação dos profissionais do alto escalão, além dos trainees.

Em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, os executivos fazem pós-graduação (com subsídio de 80%) e MBA. Ambos “os cursos são especialmente voltados para o mercado de bens de consumo e comportamento do consumidor”.

“Grandes companhias do segmento como a [Concorrente] e a empresa ‘C’ , atentas a estas mudanças, têm buscado no mercado profissionais para a área que conheçam não só processamento de transações e atividades de controle, mas que também saibam bem quem são os consumidores dessas classes”.

“Um dos objetivos dessas organizações, ao exigirem pessoas com esse perfil, é alinhar o executivos com as estratégias de negócios segmentados para oferecer aos consumidores de baixa renda novos produtos de higiene pessoal, beleza, entre outros”.

“Além de garantir correção e a máxima transparência nos demonstrativos financeiros da companhia, é sua função perceber a movimentação das classes de baixa renda que podem representar novas oportunidades de negócios para a empresa”.

Isto é – Dinheiro, (11/10/2006):

“Isso explica, por exemplo, por que executivos da empresa ‘C’ deixaram os ar-condicionados de seus escritórios para fazer visitas periódicas a bairros pobres nas periferias brasileiras. O objetivo era entender melhor os hábitos de compra desse consumidor e desenvolver produtos e estratégias para conquistá-lo. O resultado foi um considerável aumento de vendas na divisão de consumo. Em 2005, as receitas da empresa ‘C’ atingiram R\$ 1,4 bilhão, 17% em relação ao ano anterior. Grande parte, graças às compras das classes ‘C’, ‘D’ e ‘E’”.

Agência o Estado, (02/06/2007):

“A empresa ‘C’ contratou há quatro anos a antropóloga [...], professora doutora da Universidade de São Paulo (USP), quando buscava adaptar produtos para ganhar mercado nas classes ‘C’ e ‘D’”.

“Ao lidar com profissional de pesquisa mercadológica, ele pode estar viciado na visão do mercado. A matéria-prima do antropólogo é a pessoa, explica”.

Norteados pelas pesquisas de mercado e competências adquiridas, a empresa “C” identificou oportunidades em alavancar com a estrutura atual as ações que atendessem ao mercado de baixa renda. De acordo com entrevista 3:

“Vou te dar um exemplo mais claro, nós possuímos uma marca de enxaguatório bucal, que na América Latina tem uma penetração de 30% dos lares, então 70% dos domicílios não consomem enxaguatório bucal, pois ainda não é uma categoria de produto que seja essencial para esses consumidores. Por outro lado pasta de dente é uma categoria que é essencial para esses consumidores, praticamente 100% dos lares na América Latina têm pasta de dente. Isso é o que chamamos de relevância e categoria. Então se você está em uma categoria relevante com um produto aspiracional e com um preço acessível, você consegue aumentar sua penetração no mercado.”

A empresa procurou identificar dentro do seu portfólio de produtos, quais fazem parte da cesta de compras do consumidor de baixa renda e com essa informação ela busca adequar seus custos para aproximar o preço desses produtos ao que é praticado nesse mercado. As ações foram iniciadas de forma isolada, segundo entrevista 3:

“Quanto a sua questão de quanto tempo atuamos no mercado de baixa renda, isso já ocorre há muito tempo, mas em ações fragmentadas como já falei do caso do sabonete, a escova de dente, agora se criou uma estratégia coordenada a partir de 2007, mas não quer dizer que não fazíamos nada antes”.

Segundo a revista Isto é – Dinheiro, (29/06/2005), a empresa adotou um direcionamento estratégico buscando formas de reduzir o custo de alguns de seus produtos:

Com base nessa conclusão, a empresa ‘C’ desenvolveu a mais arrojada iniciativa na trajetória rumo à classe ‘C’. Aí entra, mais uma vez, a empresa de consultoria, que fez da empresa ‘C’ um endereço permanente. Há inclusive uma sala para os oito consultores que trabalham exclusivamente na companhia. Juntos, eles e a equipe da Diretora de *Marketing* criaram uma nova rede de distribuição. Elegeram 36 distribuidores, espalhados por todo o País. Nenhum deles pode trabalhar com produtos de concorrentes diretos. Mais: pelo menos 70% de seus negócios devem estar voltados para a venda de itens com a marca da empresa ‘C’. Assim garantimos o comprometimento deles com a empresa, diz responsável, da consultoria. Assim, no total, a empresa colocou mais de dois mil vendedores exclusivamente para atender o pequeno comércio nas regiões periféricas”.

“Há seis anos a empresa ‘C’ empreende algumas ações para a população de baixa renda. A estratégia inclui o desenvolvimento de produtos especiais a preços acessíveis”.

“Temos buscado iniciativas de *marketing*, como revisão de posicionamento de preço para alguns produtos e criação de novos itens. Foi assim que entramos no mercado de sabonete adulto em 2006, apostando no cheirinho da empresa ‘C’ e nos preços competitivos de R\$0,69 para conquistar o consumidor ... ”

A empresa “C” optou por aumentar suas vendas no segmento de baixa renda apostando nos produtos considerados relevantes para essa categoria de consumidor, e segundo entrevista 3:

“... mas uma coisa é clara, pois para atuar no mercado dos países emergentes você precisa ter produtos mais massivos que atendam a necessidade de uma faixa ampla da população. Aqui no Brasil se não tivéssemos produtos como fraldas, absorventes, escovas de dente e sabonetes em barra, que são produtos de grande penetração, com certeza teríamos um tamanho de operação bem menor.”

“Tendo isso vamos para outros componentes como distribuição, mas como já temos canais de distribuição o que buscamos é alavancar a distribuição para esses consumidores, assim como as marcas”.

Entretanto, a ação estratégica no mercado de baixa renda é uma ação de difícil mensuração, pois tanto para a subsidiária brasileira como para a matriz americana é difícil separar a parcela de rendimento de cada segmento de mercado. De acordo com a entrevista 3: “ ... mas no caso do sabonete atende da classe ‘A’ a ‘E’, obviamente ele vende mais nas classes mais baixas, pois existe um maior

número de consumidores nas classes mais baixas do que nas classes mais altas”.

A matriz americana da empresa “C”, considera o Brasil como um país emergente com mercado de baixa renda, entretanto conforme declaração do entrevistado 3, essa classificação dos resultados da empresa não é tão simples assim:

“Isso é uma confusão que eles fazem lá fora, eles consideram o mercado do BRIC como mercado emergente, porém essa não é nossa realidade. Aqui vendemos creme facial com valor superior a R\$100,00, que definitivamente não é de baixa renda, mas que eles lá fora consideram dentro do bolo. É muito difícil fazer essa distinção, pois cada mercado é único e possuí sua própria dinâmica”,

Segundo a entrevista 3, a subsidiária da empresa “C” instalada no Brasil busca obter algumas medidas de mensuração do resultado da empresa junto à baixa renda:

“Nós criamos uma demonstração de resultados virtual, em que consideramos todas as iniciativas que tiveram um forte desenvolvimento para o mercado de baixa renda e a gente faz uma análise em separado”.

“Os resultados fazem parte do total da empresa, mas a análise é em separado até mesmo por que as métricas são diferentes”.

“... exemplo nós trabalhamos com margem bruta, a margem bruta de produtos como o [Marca de protetor solar] é maior que o do produto de sabonete em barras, mas isso não é uma unidade de negócio que permita ser medida diretamente como resultado, é como se fosse apenas um painel virtual”.

“... o que a gente pode dizer é que o principal fator é a escala, e essas iniciativas estão crescendo com uma média maior do que o resto da empresa e conceitualmente no painel elas trazem um retorno com margem relativa menor, mas com retorno absoluto adequado”.

“No segmento de absorvente higiênico, hoje 60% do consumo vai para a classe média e baixa, mas não dá para ver isso em separado”.

Ainda segundo a entrevista 3, a dificuldade da avaliação do resultado final das

operações não ocorre apenas para os produtos desenvolvidos para a baixa renda, mas também para os produtos que não foram desenvolvidos para essa classe econômica:

“A gente não tem números específicos e sim algumas iniciativas que foram desenvolvidas com essa mentalidade, porém não quer dizer que [marca de compressa] não é vendido para a classe baixa também. Não sabemos o quanto do faturamento do [marca de compressa] está relacionado à classe alta ou baixa, para algumas categorias de produtos temos uma visão um pouco mais detalhada, mas em grande parte a gente não sabe”.

“Com certeza os produtos são mais permeáveis a outras classes, por isso é difícil muitas vezes saber com precisão a real participação de uma iniciativa na baixa renda no resultado total da empresa, ou mesmo no segmento do produto”.

Em reportagem publicada no periódico Valor Econômico, (04/04/07), observa-se um resumo da identificação das oportunidades e as ações estratégicas adotadas:

“O Brasil irá comandar a estratégia da América Latina. Isso significa que o país, que já é um importante pólo de exportação de produtos, poderá decidir pelo lançamento de produtos exclusivamente brasileiros (como fraldas e protetores) em outros países latinos. Por outro lado, também cabe ao Brasil identificar novas marcas latinas para ampliar seu portfólio no Brasil. Novo presidente da companhia mantém foco nas classes ‘C’ e ‘D’: São Paulo - Nos últimos seis anos, na gestão de [presidente da empresa ‘C’], a empresa ‘C’ enveredou por um novo caminho, até então desconhecido para a empresa: as classes ‘C’ e ‘D’. E a ordem do novo presidente é manter a rota. Não poderia ser diferente. As classes mais baixas - que estão ganhando renda no Brasil e entrando no mercado consumidor - transformaram-se no alvo preferencial de dez entre dez empresas de consumo, que passaram a gastar boa parte da verba e do tempo do departamento de *marketing* em busca de fórmulas certeiras para atingir esse público. - Nossa *market share* sempre foi maior entre as classes mais altas -, diz o presidente da empresa. - Por isso temos um alto potencial de crescimento entre o público de mais baixa renda. A empresa escolheu os produtos que permitem chegar às camadas inferiores. Absorvente, sabonete - lançado em 2005 - e escova de dentes, por exemplo, casam com a estratégia. Além da definição do portfólio e do foco no pequeno varejo - só em 2006 foram 25 mil novos pontos, chegando a 300 mil no total - a empresa também optou por redução de preços. Em 2005, fez uma promoção conjunta com Silvio Santos e reduziu o preço de alguns produtos em até 25%. Em 2006, reduziu os valores de toda a linha entre 3% e 5%, em média. E montou seu primeiro quiosque em um Poupatempo, espaço do governo paulista que oferece vários serviços. Agora está presente em dois endereços e há planos de expandir para o Metrô. Além do trabalho educacional e institucional realizado nos quiosques, a empresa vende produtos a preços promocionais - um grande laboratório para testar o disputado público das classes ‘C’ e ‘D’”.

A empresa “C” preocupa-se também em adotar a estratégia de pirâmide de produtos conforme Slywotzky e Morrison (1998), segundo a entrevista 3:

“A gente chama isso de estratégia de segmento, onde criamos produtos para impedir o crescimento de concorrentes. A gente fez isso com o fio dental, onde temos uma marca forte e desenvolvemos outro produto mais simples com estratégia de preço para atuar contra marcas regionais que tinham uma diferença muito grande em relação ao nosso fio dental tradicional”.

De modo geral a estratégia traçada pela empresa “C” para lidar com o mercado de baixa renda não apresentou desenvolvimento de grandes inovações de mercado ou produto, sendo o foco principal a penetração de mercado sustentada pela alavancagem de todos os recursos e competências já existentes na empresa.
Segundo entrevista 3:

“A estratégia da empresa ‘C’ é de você focar nesse consumidor de baixa renda e buscar atender as necessidades específicas dele, mas com uma estratégia interna de alavancagem das marcas e infra-estrutura existente. É bem diferente de criar estruturas e marcas separadas para atender ao mercado de baixa renda”.

“Neste caso pode haver algumas campanhas específicas, exemplo, rádio é um meio tradicional para algumas comunidades e meios de comunicação de massa são importantes, pois trabalhamos com marcas aspiracionais, e com meios de comunicação como a televisão mostramos muito nossas marcas e a classe de baixa renda assiste muito televisão, eles passam a aspirar por nossos produtos”.

“Nós já tivemos fábricas no Nordeste, mas agora não é o caso, o que precisa pensar é na configuração de ‘Supply Chain’ que envolve uma fábrica. Na empresa ‘C’ que é uma empresa com tradição no ramo farmacêutico, fazer uma instalação em outra região é um processo muito complexo, então precisamos avaliar o que é melhor, produzir na nossa própria fabrica ou terceirizar a produção usando a instalação de terceiros na região que é muito comum e minimiza o custo de capital também. Apesar de ser comum para algumas empresas abrir unidades no Nordeste para baixa renda, isso ainda não é uma realidade para nós”.

“... o que interessa é a oportunidade de aumentar as vendas, a gente não quer criar uma empresa ou estrutura separada, economicamente se criássemos um negócio exclusivo talvez não tivesse tanto retorno. A rentabilidade destas iniciativas é menor do que de outras iniciativas, e se você não faz a alavancagem da estrutura e recursos que já tem, pode ser que a conta não feche no final”.

“... a proposta é reduzir a rentabilidade de um produto que atende uma escala de quantidade menor e passar a ampliar a escala de quantidade de forma a conseguir um resultado final maior mesmo com uma baixa rentabilidade, pois se ampliou o mercado. Esse é o conceito básico de mudar o modelo mental do negócio”.

“... essa foi nossa escolha, de alavancar todos os recursos e estruturas existentes, porém outras empresas optaram por criar novas estruturas, mas acho que até acabou um pouco essa moda na América Latina, muita dessas empresas que criaram estruturas separadas estão revendo isso. E essas empresas estão cada vez mais trazendo de novo para dentro das áreas do negócio, ou seja, envolvendo cada vez mais as marcas existentes na solução”.

“... nossa estratégia é de alavancar os recursos existentes, na realidade é um mercado de marcas que você possui ou adquire. Marcas a gente tem, canais de distribuição a gente tem, tecnologia não é o que mais prima nesse negócio, não dá para centralizar numa unidade específica para isso, pois você pode desviar os recursos e acabar com a empresa ao invés de criar valor”.

Seguindo a estratégia informada na entrevista 3, a empresa tem recuperado sua posição no mercado, porém nem todas as iniciativas são bem sucedidas:

“... sempre que isso ocorre temos que relançar o produto, um exemplo foi o absorvente [marca de absorvente higiênico] que não atingiu o resultado esperado, então a gente descontinua o produto e relançamos outro com nível de preço mais adequado e aí decolou, isso acontece. Lançamos fragrâncias no Nordeste da marca da empresa ‘C’ para adultos e não estamos tendo um resultado muito adequado como imaginávamos, então vamos reposicionar ele também”.

Seguindo os procedimentos metodológicos do item 3.4. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS e o mesmo padrão usado nos casos anteriores, incluiu-se no software Atlas TI todos os dados secundários e primários em uma única unidade hermenêutica, com aproximadamente 35 páginas com todos os materiais coletados.

Associou-se trechos à codificações pré-estabelecidas, e no quadro 8 apresenta-se as codificações identificadas após sucessivas análises de conteúdo.

Com base nessas codificações sucessivas encontradas no texto e o inter-relacionamento entre elas foi elaborada a figura 23, cuja análise comparativa com os demais casos estudados é feita no item 4.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS, neste capítulo.

No Caso “C” não foram encontradas evidências que permitissem codificar e identificar posicionamento de liderança por enfoque, e estratégias de crescimento, baseadas em desenvolvimento de mercado ou estratégia de diversificação. Quanto ao desenvolvimento de produtos, o mesmo aparece relacionado a adequações que

estão diretamente ligadas à estratégia de penetração de mercado. Também não foram identificadas inovações disruptivas. Na verdade, o nível de inovação em geral é bem baixo, limitando-se a adequações de produtos para redução de preço.

Primeiro Nível	Segundo Nível “Categorias”	Terceiro Nível “Unidades de Registro”	Quarto Nível
Identificação de Oportunidade	No setor de higiene pessoal, o consumo da classe “C”, subiu mais 90% entre 2001 e 2005. A empresa “C” perdeu participação no mercado por não ter seguido inicialmente o mesmo caminho dos concorrentes que focaram o mercado de baixa renda.		
Ações Estratégicas	Visão Baseada em Recursos	Recursos	Marca Produtos relevantes Alavancagem dos recursos existentes
		Competências	Conhecimento do mercado; Conhecimento tecnológico
	Posicionamento	Liderança em Custo	Reducir o valor de desembolso do consumidor
		Liderança por Diferenciação	Preservar o valor da marca e a qualidade
	Estratégia de Crescimento	Penetração de Mercado	Redução das margens de lucro dos produtos, aumento do volume de vendas
		Desenvolvimento de Produto	Adequação de produtos e estratégia de pirâmide de produtos
	Inovação		Baixo nível de inovação, relacionada à adequação de produtos.

Quadro 8: Codificações encontradas no Caso “C”

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo

Assim como as demais empresas de bens de consumo estudadas nesta pesquisa, a empresa “C” também é estruturada por unidades de negócio que são responsáveis por marcas, adotando posicionamento estratégico focado em cada tipo de marca. No entanto, no caso de produtos para o mercado de baixa renda, observa-se que o foco do posicionamento é por custo, embora exista uma associação com o poder da marca quando a mesma é destinada a outras classes. Outro fator é o baixo relacionamento da inovação com o desenvolvimento de produtos, assim como em relação à estratégia de penetração de mercado, conforme representado na figura 23.

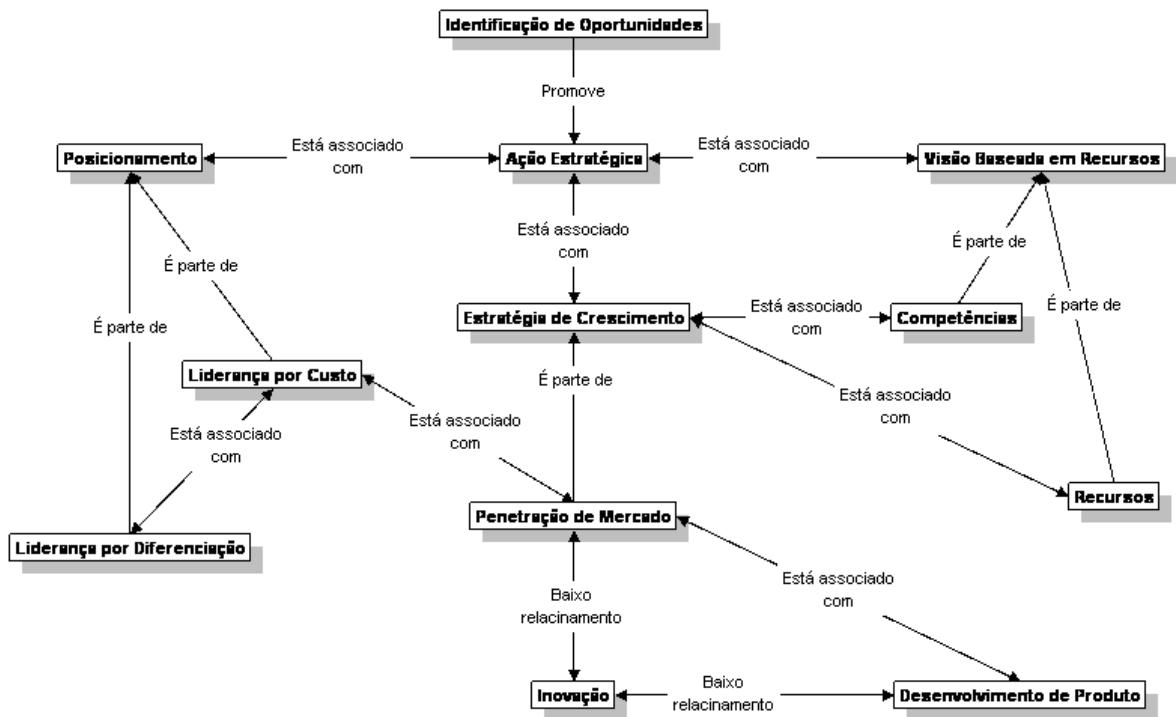


Figura 23: Evidências encontradas no Caso “C”
Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do software Atlas TI

4.4. CASO “D” – SERVIÇOS DE TELEFONIA

Neste trabalho optou-se por estudar uma operadora de telefonia devido ao fato de abranger uma área com grande concentração de população de Baixa Renda, sendo a principal provedora de serviços de telecomunicações na região em que opera. Além de ser a maior operadora de telecomunicações do país em faturamento, é a maior empresa de telefonia fixa da América do Sul com base no número total de linhas em serviço.

Com controle 100% nacional, a empresa foi a primeira do país a oferecer serviços convergentes e integrados de telecomunicações. Suas ofertas abrangem telefonia fixa, telefonia móvel, comunicação de dados, Internet e televisão por assinatura, sendo pioneira na introdução da tecnologia GSM (*Global System for Mobile Communications*, ou Sistema Global para Comunicações Móveis. O GSM, originalmente *Groupe Special Mobile*, é uma tecnologia móvel e o padrão mais popular para telefones celulares do mundo. Diferencia-se muito de seus antecessores já que o sinal e os canais de voz são digitais, o que significa que o

GSM é visto como um sistema de telefone celular de segunda geração também denominado de 2G).

A empresa obteve a concessão para operar em telefonia fixa local em 16 Estados das regiões Norte, Nordeste e Sudeste que compõem a chamada “Região I” estabelecida pela Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel (Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, Bahia, Alagoas, Sergipe, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Ceará, Paraíba, Piauí, Maranhão, Pará, Amazonas, Roraima e Amapá). E também obteve autorização para prestar serviços de mobilidade em 17 estados - os mesmos 16 com o acréscimo de São Paulo, para o qual arrematou licença em setembro de 2007, em leilão promovido pela Anatel. Sua entrada no mercado ocorreu em outubro de 2008.

Em 2007, adquiriu uma operadora de TV por assinatura, e tornou-se a primeira empresa quadri-play do Brasil, com ofertas convergentes de telefonia fixa, telefonia móvel, Internet banda larga e transmissão de vídeo. A TV por assinatura da operadora está presente nos municípios mineiros de Belo Horizonte, Poços de Caldas, Barbacena e Uberlândia.

A empresa “D” também atua com autorização em todo o território nacional na prestação de serviços de comunicação de dados, Internet e longa distância.

No fim de junho de 2008, a empresa “D” contabilizava cerca de 36 milhões de usuários, sendo 13,9 milhões em telefonia fixa; 20,3 milhões em telefonia móvel; 1,8 milhões em banda larga (sendo 1,751 milhões do serviço de ADSL, Serviço de Banda Larga e 59 mil da TV por assinatura).

ADSL é a sigla para *Assymmetric Digital Subscriber Line* ou "Linha Digital Assimétrica para Assinante". Trata-se de uma tecnologia que permite a transferência digital de dados em alta velocidade por meio de linhas telefônicas comuns. A cada dia, a tecnologia ADSL ganha novos usuários, tanto é que este é o tipo de conexão à Internet em banda larga mais usada no Brasil e um dos mais conhecidos no mundo. A tecnologia ADSL basicamente divide a linha telefônica em três canais virtuais, sendo um para voz, um para *download* (de velocidade alta) e um para *upload* (com velocidade média se comparado ao canal de download).

Com estrutura unificada desde 2004, a operadora consegue oferecer um leque de produtos de comunicações integrados e convergentes que incluem serviços tradicionais de: telefonia fixa; móvel; banda larga; ISP (Fornecedor de Acesso à Internet “*Internet Service Provider*”, ou ISP, oferece principalmente serviço de acesso à Internet, agregando a ele outros serviços relacionados, tais como “e-mail”, “hospedagem de sites” ou “blogs”, entre outros); e outros serviços a residências, usuários corporativos de pequeno, médio e grande porte, agências governamentais e outras empresas de telecomunicações. A empresa conta com 10.362 colaboradores e seus principais indicadores de serviço constam na tabela 7.

A empresa “D” registrou em 2007 lucros de R\$2,35 bilhões, um aumento de 80% sobre o resultado de 2006 (R\$1,31 bilhão). A receita bruta da empresa foi de R\$25 bilhões, um crescimento de 4%. A empresa investiu em 2008 aproximadamente R\$4 bilhões, quase o dobro dos R\$2,3 bilhões de 2007. Esse é o segundo maior investimento da história da companhia, e parte dele destinou-se a entrada no mercado de São Paulo com o serviço de telefonia móvel. Na figura 24, apresenta-se o organograma da operadora.

A estratégia de *Marketing* utilizada para entrar no mercado de São Paulo foi extremamente agressiva, iniciando com a abertura de 100 mil pontos de venda na capital e no interior do Estado para venda do *Chip*.

Tabela 7: Indicadores de Serviço

Dados Principais	Unidade	2008
Linhas em Serviço Total (Fixo+Móvel)	Mil	34.187
Linhas Fixas	Mil	13.888
Residenciais	%	77,1
Comerciais	%	18,7
Outros	%	4,2
Linhas Móveis	Mil	20.299
Pré-Pago	%	84,1
Pós-Pago	%	15,9
ADSL em Serviço	Mil	1.751
<i>Market Share Telefonia Móvel (Região I)</i>	%	30,7
<i>Churn</i> (desligamento) - Telefonia Móvel	%	6,8

Fonte: Site da operadora, (2008)

Além da grande quantidade de pontos de venda, faz parte da estratégia, oferecer promoções de ligações gratuitas para os novos clientes. Ao cadastrarem-se

os novos clientes recebem durante longo período valor com bônus diário para fazer ligações locais para outros clientes da telefonia móvel ou telefonia fixa, enviar mensagens de texto para qualquer operadora no Brasil e também fazer longa distância para outros clientes móveis ou fixo.

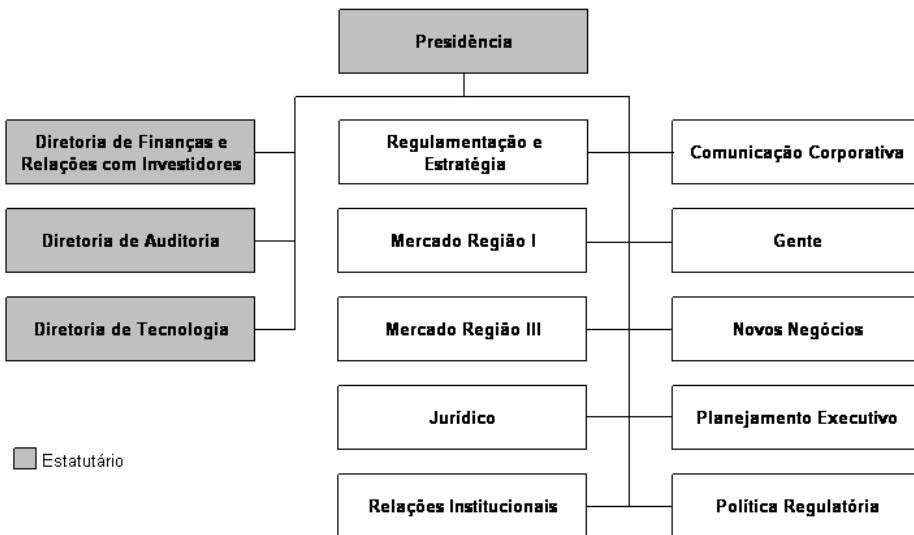


Figura 24: Organograma da operadora de telefonia

Fonte: Site da operadora, 2008

4.4.1. Apresentação dos resultados do Caso “D”

O mercado de telefonia é caracterizado mundialmente pela forte concorrência do setor, e segundo Porter (1986), conforme seu modelo das cinco forças, quando temos uma ou mais dessas forças atuando de forma intensa, resulta que poucas empresas conseguem ser muito lucrativas por longos períodos. Um dos fatores responsáveis pela ampla disseminação do serviço móvel no Brasil é a concorrência entre as empresas do setor. A comparação internacional dos índices de concentração no setor de telefonia móvel aponta que o Brasil é um dos mercados mais competitivos do mundo, comparável a países como Índia, Estados Unidos, Reino Unido e Hong Kong.

No Brasil o mercado de telefonia móvel é atendido por oito empresas conforme apresentado na tabela 8.

A concentração de mercado pode ser medida pelo Índice de Herfindahl-

Hirschman (IHH), que é calculado como a soma dos quadrados das participações de mercado, conforme equação 1.

$$IHH = \sum_{i=1}^n MS_i^2 \quad (1)$$

Na qual MS é o valor de *Market Share*.

Tabela 8: Market Share das operadoras de celular em set/2008

Ordem	Operadora	Controlador	Market Share
1 ^a	Vivo*	Telefonica Portugal Telecom	30,030%
2 ^a	Claro	América Móvil	25,330%
3 ^a	Tim	Telecom Italia	25,020%
4 ^a	Oi*	Telemar	15,530%
5 ^a	BrT Móvel	Brasil Telecom	3,730%
6 ^a	CTBC	CTBC	0,310%
7 ^a	Sercomtel	Prefeitura Londrina Copel	0,050%
8 ^a	Aeiou	Unicel	0,003%

* Vivo inclui Telemig Celular e a Oi a Amazônia Celular.

Fonte: Anatel (2008)

Quanto menor o índice, mais próximo da concorrência perfeita, quanto maior, mais próximo do monopólio. Considerando-se a situação verificada em setembro de 2008, conforme tabela 8, temos o indicador de concentração de mercado IHH = 2.425 para o setor de telefonia móvel no Brasil.

A figura 25 apresenta um comparativo com base no IHH do grau de concorrência entre as empresas de telefonia móvel em países do BRIC e alguns países desenvolvidos como referência.

Observa-se que nos países que compõem o BRIC, temos dois extremos, em uma ponta a Índia como um dos países com a maior dispersão de competidores e distribuição de *Market Share*, na outra extremidade temos a China com perfil de mercado monopolista. Quanto ao Brasil e Rússia, encontram-se dentro dos parâmetros competitivos do mercado dos países desenvolvidos.

O mercado de telefonia no Brasil demonstra seguir o mesmo caminho dos demais mercados internacionais. Em entrevista concedida a *Thomson Reuters*, a maior agência internacional de notícias e multimídia do mundo, em 06/05/2008, o

presidente da consultoria Teleco (A Teleco é uma empresa de consultoria, focada no setor de telecomunicações, fundada em 2002), Sr. Eduardo Tude, confirma também que a experiência de outros países mostra que a receita com serviços de voz tende mesmo a cair. Segundo o Sr. Eduardo Tude, isso se deve à competição acirrada entre as operadoras e a consequente estratégia de promoções que incluem minutos de graça.

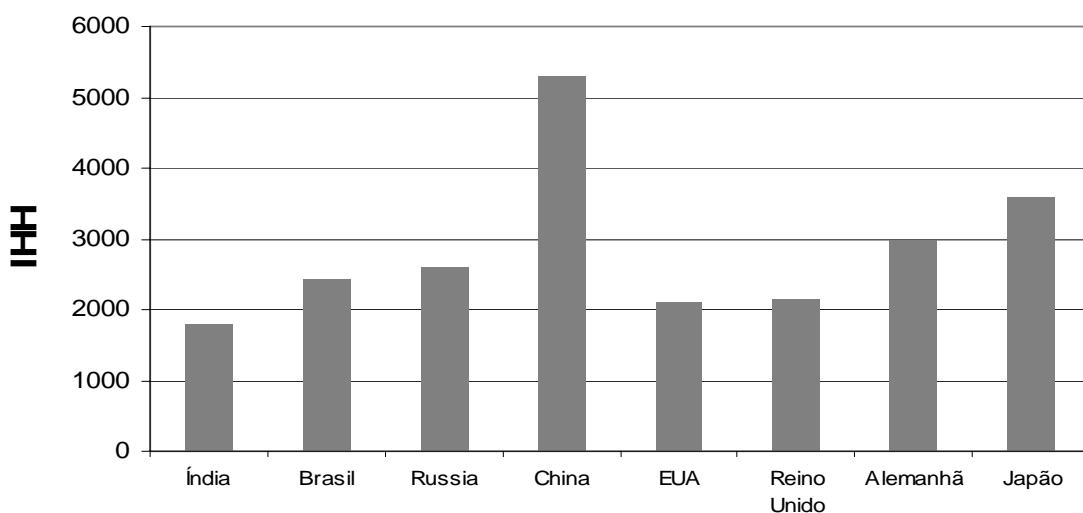


Figura 25: Concentração da concorrência no mercado de telefonia móvel
Fonte: Fundação Getúlio Vargas, (2007)

Ainda de acordo com o presidente da Teleco: "O que poderá compensar esse movimento é a receita com transmissão de dados, que ainda representa muito pouco na receita total dessas empresas".

Apesar da concorrência acirrada no mercado de telefonia brasileiro, segundo Relatório Teleco de Telefonia Fixa, a receita bruta das operadoras no Brasil foi de R\$ 71,8 bilhões em 2007 com um crescimento de 2,7%, ajudada pelo crescimento da receita de comunicação de Dados (Banda Larga). Quanto à telefonia móvel, de acordo com o Relatório Teleco de Telefonia Celular, o ritmo de crescimento do celular no Brasil voltou a se acelerar em 2007 com adições líquidas de 21 milhões de unidades. A disputa entre as operadoras por *market share* se acirrou, mas a rentabilidade das operadoras melhorou em 2007 e a margem Ebitda das operadoras subiu de 18,9% em 2006 para 24,1% em 2007.

Ebitda é a sigla em inglês para “*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation*

and Amortization", que traduzido literalmente para o português significa: "Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização" (Lajida), sendo este termo muito utilizado por analistas financeiros na análise de balanços de contabilidade de empresas de capital aberto.

Com o aumento de clientes de baixa renda, as operadoras precisam rever suas estratégias. Em agosto de 2008, segundo avaliação do Unibanco para seus investidores, a popularização de celulares desbloqueados e a consequente alavancagem das vendas de chips indicam a necessidade de alterações não só no modo de avaliação do setor de telecomunicações como também nas estratégias das empresas.

De acordo com a avaliação do Unibanco os dados do setor de telecomunicações no primeiro semestre comprovam essas mudanças, pois no período, o número de usuários cresceu aproximadamente 10%, enquanto a receita registrou avanço de 1%.

Em relação à análise do segmento, a mudança principal é o descolamento entre crescimento de usuários e a receita, mostrando que o *market share* não é o único indicador a ser levado em consideração.

Os analistas do Unibanco ressaltam que: "Neste cenário, as operadoras com estratégias comerciais mais efetivas têm sido capazes de aumentar sua fatia na receita total, sem necessariamente aumentar seu *market share*"

De acordo com os analistas do Unibanco, a empresa "D" foi a operadora com a melhor *performance*, aumentando tanto a receita, em 1,3%, quanto o *market share*, em 0,9%. A previsão do banco é que a empresa continue apresentando uma estratégia agressiva nas áreas onde tem apenas cobertura móvel, principalmente considerando as atividades iniciadas no Estado de São Paulo.

Após dez anos de privatização das empresas de telecomunicação no Brasil, o mercado está caminhando para uma fase de maturidade, tanto em relação à telefonia fixa como, principalmente, à telefonia móvel. Porém, à medida que a maturidade é atingida, a tendência é que a base de assinantes das operadoras de telefonia móvel cresça a uma taxa cada vez menor nos próximos anos, e que haja

estabilização ou mesmo o decréscimo da telefonia fixa.

Um dos indicadores de desempenho das operadoras de telefonia é a receita média mensal por assinante, conhecida como ARPU (*Average Revenue Per User*), que representa o total de receita em um determinado período dividido pelo número de assinantes neste mesmo período.

Na busca de ampliar o mercado, as operadoras estão buscando os clientes de baixa renda, tanto na telefonia fixa como móvel; entretanto, uma penetração cada vez maior implica em agregar à base clientes das camadas de mais baixa renda, que representam uma menor receita para a operadora de telefonia, principalmente no mercado de telefonia móvel. As operadoras de telefonia móvel enfrentam o desafio de encontrar novas formas de geração de valor para elevação das receitas por usuário, de forma a equilibrar crescimento e rentabilidade. Os serviços de comunicação móvel de Dados são determinantes para o crescimento e sustentação do ARPU das operadoras.

Pode-se considerar como indicador deste processo o crescimento da parcela de contribuição da receita de serviços de comunicação móvel de Dados na receita total das operadoras. Conclui-se que, a exemplo das operadoras em outros países, a estratégia adotada pelas operadoras brasileiras para compensar a queda do ARPU tem sido aumentar a oferta de serviços de comunicação móvel de Dados.

Segundo divulgado pela agência *Thomson Reuters*, em maio de 2008, o diretor de Relações com Investidores da empresa “D”, admitiu que no varejo: “a partir do momento em que a empresa vem mergulhando na pirâmide e captando cliente das classes menos abonadas, ganha um custo maior de ‘bad debt’, referindo-se à possibilidade da empresa ganhar maus pagadores com essa estratégia. De acordo com as informações da agência *Thomson Reuters*, a provisão para devedores duvidosos (PDD) da empresa “D” saltou 55,2% nos três primeiros meses de 2008 em relação à igual intervalo de 2007, para 222 milhões de reais.

A primeira tentativa de buscar os clientes de baixa renda foi no segundo semestre de 2006, conforme reportagem do *Valor Econômico* de 24/07/2006, quando a empresa “D” resolveu eliminar o subsídio do telefone celular para o cliente do serviço pré-pago. A operadora entendeu que poderia conquistar o usuário de

baixa renda sem abaixar artificialmente o preço do terminal.

Para isso, lançou a estratégia de vender apenas o *chip*, ao contrário das concorrentes que também vendem *chip*, mas não descartam a venda dos aparelhos, pois acreditam que esse faça parte da atratividade da oferta do serviço.

A estratégia da empresa “D” consiste em o usuário pagar pelo chip e o instalar em qualquer telefone celular com tecnologia GSM, incluindo um pacote com crédito em minutos para falar em ligações locais no aparelho móvel e podendo, se preferir, usar o valor pago para falar por muito mais tempo em telefone fixo. Podendo também fazer ligações interurbanas, gratuitas, de telefone público, aos domingos, usando o código de acesso da empresa “D” para qualquer um dos Estados no qual a empresa atua. Completando sua estratégia a empresa “D” tem a vantagem de poder oferecer um diferencial, que é o uso do celular pré-pago casado com a utilização da telefonia fixa.

De acordo com reportagem do Valor Econômico de 24/07/2006, o diretor de Varejo da empresa “D”, afirma que:

“a opção de oferecer, no mesmo pacote, o celular pré-pago e a telefonia fixa, inclusive longa distância pelo orelhão sem custo para o usuário, visa exatamente atrair os clientes de baixa renda, que, em muitos casos, trabalham fora da cidade onde têm a família e a ligação interurbana pesa no orçamento”.

A entrevista 4 confirma a proposta de atuação da empresa “D” no segmento de baixa renda, tanto na telefonia móvel como na fixa, onde o entrevistado destaca que:

“A empresa ‘D’ iniciou sua abordagem no segmento de baixa renda no final de 2006 e início de 2007, lançando serviços de compras pelo celular. Uma das estratégias da empresa “D” como marca unificada e que permitiu seu crescimento a partir de 2007 foi à exploração do segmento de baixa renda. Para isso, a empresa desenvolveu uma série de ações para reduzir os custos das operações.

Para o segmento pré-pago, a principal delas é a virtualização da recarga, permitindo recargas a partir de R\$ 1,00. O piloto foi feito na Bahia e levado para toda a área de cobertura da operadora. Na telefonia fixa os produtos são linhas de telefone fixo com franquias (quantidade de minutos) 50% menores e com preços reduzidos”.

Como resposta para elevar o valor da ARPU, segundo declarações do diretor de Varejo da empresa “D” ao Valor Econômico de 24/07/2006, o objetivo é reduzir o

churn e aumentar a receita média por usuário (ARPU).

Churn é o termo usado para descrever a rotatividade da clientela de serviços de uma empresa. No caso dos provedores de acesso à *internet* e das operadoras de telecomunicação e de TV por assinatura, mede a quantidade de usuários que deixam de ser clientes de seus serviços e optam pelo concorrente.

Além de fixar os clientes, faz parte da estratégia da empresa “D” reduzir seu custo operacional, a exemplo da recarga virtual, em que o cliente adquire créditos em estabelecimentos credenciados, como bancas de jornais, e da recarga do aparelho por mensagens de texto. Segundo o Diretor de Varejo: “O custo da transação cai significativamente”. As bancas de jornal são parceiros importantes da empresa “D”, pois 33% dos pré-pagos da empresa são ativados nestes postos de venda.

Outro lançamento da empresa “D” é o serviço que permite o uso do aparelho como cartão de crédito. Lançado recentemente no Rio de Janeiro, o projeto tem a parceria de uma empresa administradora de São Paulo que está chegando ao mercado agora. Com o serviço, a transação é toda feita pelo celular: o lojista envia um SMS para o cliente com o valor da compra. A aceitação também se dá por SMS. Não há valor mínimo de transação e a conta é paga em uma fatura que é remetida para a casa do cliente ao custo de R\$ 2,50. Mais de 1500 lojas já estão credenciadas no Rio de Janeiro e a meta da empresa “D” é alcançar 1 milhão de usuários.

Verifica-se que a empresa “D” continua sua ação estratégica no sentido de aumentar o valor do ARPU, segundo declarações de seu diretor de Finanças e Relações com o Investidor feitas à Tribuna da Imprensa em 29/02/2008. Para reverter a perda de clientes na telefonia fixa, a empresa “D” flexibilizou a política de crédito e passou a vender mais telefones para a população de baixa renda, incluindo pessoas que estavam relacionadas nos serviços de proteção ao crédito por dívidas. Segundo o diretor de Finanças e Relações com o Investidor da empresa “D”, antes de 2006, a empresa não fazia isso. Como efeito colateral, a empresa teve de aumentar o provisionamento para devedores duvidosos, de R\$ 475 milhões para R\$ 649 milhões no ano passado.

De acordo com o Diretor de Finanças e Relações com o Investidor, da empresa “D”: “Estamos vendendo com risco maior”, porém o executivo argumenta que a estratégia de defesa da base de clientes gerou um efeito favorável na receita. “Essa conta da receita que gera aumento de risco é positiva”.

O executivo destaca também que os investimentos em 2008 se dividem em R\$ 2,3 bilhões para os negócios de telefonia fixa e móvel, R\$ 400 milhões para a portabilidade e R\$ 1,3 bilhão para a expansão das redes em 2G e 3G (segunda e terceira gerações) para São Paulo e na área de atuação da operadora. A empresa “D” iniciou em 2008 a disputa efetiva por clientes no Estado de São Paulo e pretende ampliar a taxa de utilização do serviço neste Estado, que é de 65%, abaixo, por exemplo, da taxa de 75% no Estado do Rio de Janeiro.

Para a classificação de clientes de baixa renda segundo o entrevistado 4, a empresa usa como critério: “Posse de produto (quais produtos da empresa “D” o cliente já possui) e endereço (CEP – Código de Endereçamento Postal)”.

Quanto às ações para conhecer as opiniões e necessidades dos clientes de baixa renda, a operadora não utiliza metodologias específicas, sendo que sua pesquisa normalmente ocorre por telefone e no caso de pessoas que não possuem o mesmo é feita de forma presencial, conforme entrevista 4:

“As pesquisas são similares, com questionários direcionados, normalmente via telefone (principalmente celular) ou qualitativas. Eventualmente, para pesquisas em públicos sem telefone, utilizamos pesquisa quantitativa presencial.”

Entretanto a operadora oferece constantemente planos promocionais com foco exclusivo para o perfil do cliente que é classificado como cliente de alto, médio e baixo valor. Segundo entrevista 4:

“A empresa possuí um banco de dados que cruza principalmente informações da base de código de endereçamento postal dos Correios, com a base de cadastro dos clientes da própria empresa, incluindo o perfil de consumo de telefonia do cliente, além de senso do IBGE sobre micro-regiões. Estes dados são lançados em um mapa georeferenciado que permite estabelecer a concentração de clientes de alto, médio e baixo valor”.

A base de dados usada possui algumas inconsistências, porém segundo o entrevistado sua margem de acerto é superior a 80% o que permite traçar

campanhas específicas por região. De acordo com entrevista 4:

“Temos um produto de telefonia fixa direcionado para a classe de baixa renda que funciona como se fosse um celular pré-pago, no qual o usuário controla sua despesa de telefone carregando créditos na sua linha fixa. Este produto só é oferecido nas regiões identificadas como de baixo valor”.

Na empresa não existe uma política específica de desenvolvimento de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), seja para atender a clientes normais ou de baixa renda e, segundo esclarecimentos obtidos na entrevista 4, tal fato se deve ao tipo de estrutura das empresas no setor de telefonia no Brasil:

“No mercado de Telecom brasileiro atual, os investimentos em P&D normalmente são realizados pelos fornecedores de serviço. A empresa “D”, porém, recebe diversos fornecedores que apresentam estudos direcionados para esta classe.”

Esta informação é confirmada por outra fonte de dados externa à empresa, em reportagem da *Computerworld/EUA* de 30/10/2008, um estudo da *comScore* revela que usuários com menor renda estão comprando mais *iPhones* que os de alta renda, sendo que nos Estados Unidos, 43% dos donos de *iPhones* têm renda anual superior a US\$ 100 mil. No entanto, a faixa de usuários que mais cresce é a de menor renda.

Desde junho de 2008, a adoção de *iPhones* entre usuários com renda anual entre US\$ 25 mil e US\$ 50 mil cresceu 48% e estas taxas de crescimento são três vezes maiores que a adoção registrada entre usuários com renda superior a US\$ 100 mil ao ano.

De maneira geral, a penetração do *iPhone* nos Estados Unidos cresceu 21%, segundo a pesquisa da *comScore* e apesar do dispositivo custar aproximadamente US\$ 200 com conta mensal de US\$ 70, considerada extravagante para este público, justifica-se ao funcionar como substituto a múltiplos dispositivos de entretenimento e comunicação. Segundo a mesma pesquisa, o número de pessoas com renda entre US\$ 25 mil e US\$ 50 mil acessando notícias pelo telefone aumentou 5% desde junho.

Como exemplo mais próximo que confirma a declaração na entrevista 4 quanto ao papel dos fornecedores investirem em P&D e apresentarem estudos que

direcionam o mercado, a empresa Ericsson elaborou uma pesquisa de mercado para desmistificar o consumo de telefonia celular na baixa renda, divulgada no "X Futurecom" realizado no final de outubro de 2008 na cidade de São Paulo.

A Ericsson em conjunto com o Instituto *Ipsos Public Affairs*, empreendeu um estudo qualitativo para entender a segmentação do mercado de Telecom que até então era visto como clientes pré e pós-pago. A pesquisa mostra demanda por serviços como transferências de crédito, chamada e mensagens patrocinadas (Por um preço reduzido o cliente aceita ouvir campanhas publicitárias enquanto aguarda sua ligação ser completada), pacotes e desconto dinâmico (promoções em horários e locais diferenciados).

De acordo com o diretor de Consultoria da Ericsson, Sr. Caetano Notari, em entrevista a *it web* em 29/10/2008, "Ao contrário do que se supunham, estas pessoas usam todos os recursos de valor agregado do celular, como MP3, conexão *Bluetooth*, foto, vídeo e *Internet*". Segundo os dados apresentados, o aparelho continua sendo símbolo de status, um objeto aspiracional, no entanto estes consumidores também apresentaram receio do compromisso com gasto mensal, já que muitos possuem renda variável.

Na mesma entrevista segundo o diretor da Ericsson, outra descoberta refere-se à convergência: "A grande maioria dos usuários já conhece e usa *Internet*, e a inclusão está se dando principalmente por meio de *lan houses*".

Os resultados no Brasil apresentam diferenças em comparação à pesquisa global, realizada em 11 países, com aproximadamente 16 mil pessoas, em 2008. No Brasil, foram 1,2 mil entrevistas realizadas em favelas de São Paulo e Recife, e na região rural de Indaiatuba. A pesquisa demonstrou que o perfil do brasileiro médio não se encaixa no perfil básico de telefonia e destaca três linhas principais no Brasil: a "*mainstream youth*", de jovens entre 15 e 24 anos, que moram com os pais e são estudantes ávidos por consumo, entretanto racionais nos gastos; a "*experiencers*", de pessoas entre 25 e 59 anos, interessadas em novidades tecnológicas; e a "*in touch organisers*", que compreende adultos de 30 a 64 anos, casados e com filhos, com alto nível de renda e que usam a tecnologia como meio para alcançar algum fim.

A figura 26 apresenta esquematicamente o relacionamento entre operadoras, fornecedores e mercado.

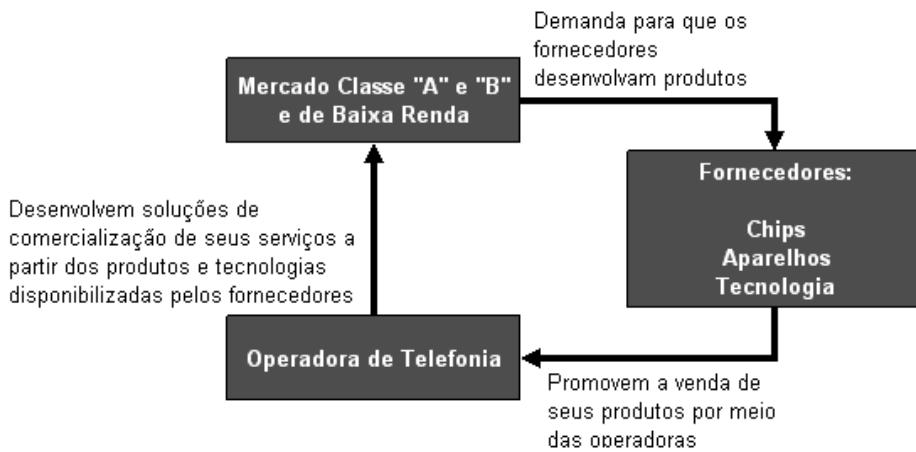


Figura 26: Ciclo de desenvolvimento de produtos e serviços em telefonia
Fonte: Elaborado pelo autor

A explicação para o interesse dos usuários de baixa renda com relação à tecnologia de comunicação pode em parte ser explicado por pesquisa realizada pelo IBOPE, divulgada no primeiro semestre de 2008 sobre acesso da classe de baixa renda a *Internet*, identificando dois fatores: "ligados à família típica" da classe "C" - "os pais acreditam que a *Internet* dará uma vida melhor para seus filhos, por isso não pouparam esforços para obter o acesso residencial, e os filhos querem ser iguais os seus pares, ou seja, poder chegar à escola ou na rua e dizer que têm *Internet* em casa".

A busca da classe de baixa renda pela *Internet* contribui para a demanda de telefonia fixa e também pela telefonia móvel com tecnologia 3G.

A empresa "D" não possui uma área ou setor específico para desenvolver serviços para a classe de baixa renda, entretanto, conforme entrevistado 4: "Existe uma gerência para o segmento Varejo, que inclui o público de Baixo e Médio valor."; e quanto a esta gerência, em relação à exclusividade para atender ao segmento de baixa renda foi informado que: "Não exclusivo, mas bastante focado em atender esta classe."

Apesar de não possuir uma área exclusiva para atender ao segmento de baixa renda, a entrevista 4 deixa claro que existem impactos em demais áreas da

empresa: “Além da área de *marketing*, outros grandes impactados foram as áreas de vendas, que tiveram que repensar seus canais, e a área de crédito, que precisou flexibilizar suas políticas.”

Verificam-se alterações no *mix de marketing* dos serviços ofertados para a classe de baixa renda em relação aos produtos e serviços tradicionais, conforme entrevista 4:

“Preço: 50% menor; Praça: 80% das vendas feitas através de porta-a-porta. No mercado médio e alto valor, o percentual é invertido (80% televendas, 20% outros canais); Produto: 50% menos minutos pelo mesmo valor; Promoção: Promoções com grandes descontos na venda, parcelamento da taxa de instalação do telefone fixo, com comunicação local e no PDV. Ou seja, uma oferta mais focada em preço, mas com diferenciais contra a concorrência (ex. Compre um fixo e ganhe um *chip* com R\$100 para gastar todo mês durante 12 meses)”.

Mesmo na telefonia fixa que possui um perfil mais tradicional de atendimento foi necessário implementar inovações no processo de comercialização para atender ao mercado de baixa renda, segundo entrevista 4:

“... o produto de telefone fixo com controle, onde o cliente utiliza até um limite pré-acordado e depois disso tem que fazer recarga, como em um celular pré-pago [...] foram criados diversos serviços de bloqueio de chamadas para celular, DDD, etc, para que o cliente possa controlar e reduzir seus gastos”.

Outra característica verificada é quanto aos canais de comunicação para atender ao mercado de baixa renda, conforme entrevista 4: “Clientes tradicionais utilizam principalmente o atendimento telefônico. Os clientes de baixa renda além do atendimento telefônico utilizam bastante as lojas físicas de atendimento”. Ainda segundo a empresa “D”, para o segmento de baixa renda: “Há ainda pouco uso de *internet* para auto-atendimento”.

A necessidade de lojas físicas para o atendimento de clientes de baixa renda pela operadora aumenta seu custo operacional, além de outros fatores que são as principais dificuldades encontradas pela operadora, conforme entrevista 4:

“Canal de vendas presencial e ativo para vendas, de maior custo versus as tradicionais televendas para classes de maior poder aquisitivo; Comunicação direta, simples e *hardsell*. No caso de telefonia fixa o local de atendimento do serviço normalmente é mais longe do centro e o custo de instalar o telefone é maior; Maior inadimplência (ainda que em menor valor)”

A operadora no intuito de reduzir custos para atender ao mercado de baixa renda possui uma estratégia para telefonia móvel, baseada em uma grande rede de distribuidores populares e loja exclusivamente franqueadas. Essa estratégia já é usada desde 2006 e agora em maior escala para atender ao mercado de São Paulo, conforme declarações do diretor de mercado para Região de São Paulo da empresa “D” dadas ao Mundo do *Marketing* (Publicado em 3/10/2008):

“Os *chips* da empresa ‘D’ estarão à venda nas lojas do pequeno e grande varejo, como C&A, Extra, Wal-Mart, Pernambucanas, Fast Shop, Lojas Cem, bancas de jornal, farmácias, supermercados, lojas de conveniência, além dos quiosques da empresa ‘D’”.

Utilizando está estratégia para a venda de *chips* no mercado de São Paulo, a empresa “D” realizou campanha de pré-lançamento no início de outubro de 2008 e antes da data de entrada oficial no mercado (24/10/2008) já havia vendido mais de 1 milhão de *chips*, dos quais 500 mil já foram ativados, segundo a empresa no final de 2008 atingiu cerca de 2 milhões de clientes.

No entanto para atender o mercado de telefonia fixa para o segmento de baixa renda a operadora ainda continua com dificuldades em reduzir seu custo operacional, de acordo com entrevista 4: “... para o mercado de telefonia fixa, o atendimento ao cliente de baixo valor significa uma receita menor com um maior custo, e a empresa precisa otimizar estes custos para manter sua rentabilidade”.

Conforme entrevista 4, os principais fatores de sucesso para atender ao mercado de baixa renda com serviços de telefonia fixa e telefonia móvel, apontados são: “Capilaridade: estar onde o cliente está; Ser visível e com isso otimizar custos de comunicação; Oferta/produto de simples entendimento, mas com uma proposta de valor e marca (não apenas preço mais barato); Gestão cuidadosa de custos e de crédito”.

De modo geral, as operadoras estão focadas na redução de custo operacional com o objetivo de aumentar sua lucratividade e como os clientes de baixa renda são sensíveis ao preço do serviço todos os esforços para reduzir custo trazem um aprendizado para a gestão financeira da empresa que pode ser aplicado para os demais clientes.

A seguir as tabelas 9, 10, 11 e 12, apresentam comparativo entre quantidade de aparelhos fixos e aparelhos móveis e a relação entre aparelhos por população dos países que compõem o chamado BRIC.

Tabela 9: Quantidade de aparelhos móveis

<i>Trimestre</i>	<i>Quantidade em milhões de aparelhos celular</i>					
	<i>1T07</i>	<i>2T07</i>	<i>3T07</i>	<i>4T07</i>	<i>1T08</i>	<i>2T08</i>
Brasil	103	107	113	121	126	133
Rússia	155	160	165	173	168	173
Índia	165	185	209	234	259	287
China	463	502	523	547	584	592

Fonte: www.teleco.com.br – 2008

Tabela 10: Relação aparelhos móveis/habitantes

<i>Ano</i>	<i>Densidade Celulares /100 Hab.</i>			
	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>
Brasil	36,1	46,8	52,6	63,9
Rússia	51,2	84,6	106	119
Índia	4,45	6,53	13,4	20,7
China	25,8	30,1	35,1	41,6

Fonte: www.teleco.com.br – 2008

Tabela 11: Quantidade de aparelhos fixos.

<i>Ano</i>	<i>Quantidade em milhões de aparelhos fixo</i>				
	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>
Brasil	39,2	39,6	39,8	38,8	39,3
Rússia	37,3	37,3	40,1	40,1	43,9
Índia	42,1	44,8	48,9	40,4	39,3
China	238	288	331	368	365

Fonte: www.teleco.com.br – 2008

Tabela 12: Relação aparelhos fixos/habitantes

<i>Ano</i>	<i>Densidade Aparelhos Fixos/100 Hab.</i>				
	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>
Brasil	21,9	21,8	21,6	20,8	20,6
Rússia	25,7	25,9	27,9	28,1	30,8
Índia	39,6	41,5	44,6	36,3	39,3
China	20,4	23,9	25,4	28	27,8

Fonte: www.teleco.com.br – 2008

Observa-se que apesar da quantidade de aparelhos móveis na Índia e China serem significativamente maiores do que no Brasil e Rússia (tabela 9), ao comparar

a densidade de aparelhos para cada 100 habitantes (tabela 10) vemos que, respectivamente, estes mesmos países são carentes de telefonia móvel, representando uma diferença de mercado significativa.

Verifica-se também nas tabelas 11 e 12 que existe uma coerência entre o total de telefones fixos e sua densidade para cada 100 habitantes, diferente do que é observado no caso da telefonia móvel.

Seguindo os procedimentos metodológicos do item 3.4. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS e o mesmo padrão usado nos casos anteriores, incluiu-se no software Atlas TI todos os dados secundários e primários em uma única unidade hermenêutica, com aproximadamente 40 páginas com todos os materiais coletados.

Associou-se trechos às codificações pré-estabelecidas, e no quadro 9 apresenta-se as codificações identificadas após sucessivas análises de conteúdo.

Primeiro Nível	Segundo Nível “Categorias”	Terceiro Nível “Unidades de Registro”	Quarto Nível
Identificação de Oportunidade	O mercado brasileiro de telefonia é muito competitivo e a participação do número de clientes de telefonia móvel na modalidade pré-paga é significativa e com grande participação de usuários de baixa renda. A empresa “D” conta com aproximadamente 85% de pré-pagos.		
Ações Estratégicas	Visão Baseada em Recursos		Baixa relação associada, todos os recursos são os mesmos independente do segmento de mercado
	Posicionamento	Liderança em Custo	Comercialização de soluções com valor de desembolso adequado ao consumidor
	Estratégia de Crescimento	Penetração de Mercado	Promoções, redução de taxa de <i>Churn</i> , aumento da ARPU
	Inovação		Baixo nível de inovação, relacionada à adequação de produtos (serviços).

Quadro 9: Codificações encontradas no Caso “D”

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo

Com base nessas codificações sucessivas encontradas no texto e o inter-

relacionamento entre elas foi elaborada a figura 27, cuja análise comparativa com os demais casos estudados é feita no item 4.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS, neste capítulo.

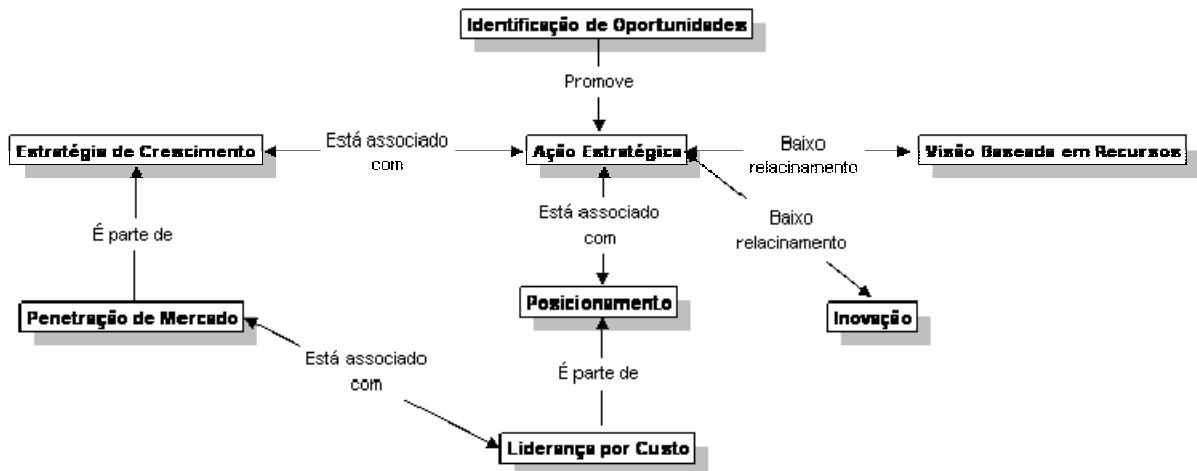


Figura 27: Evidências encontradas no Caso “D”
Fonte: elaborado pelo autor com o auxílio do software Atlas TI

No Caso “D” não foram encontradas evidências que permitissem codificar e identificar posicionamento de liderança por enfoque ou diferenciação, e estratégias de crescimento baseadas em desenvolvimento de mercado, produtos ou diversificação. Também não foram identificadas inovações disruptivas, inclusive o nível de inovação em geral é bem baixo, limitando-se a adequações de serviços para redução de preço ou adequação de comercialização às inovações propostas pelos fornecedores. Tal fato pode ser explicado pelo modelo de privatização das operadoras implantado no final da década de 90, mas verifica-se que essa situação é geral no mercado internacional, ficando a cargo dos fornecedores dessas operadoras desenvolverem a tecnologia.

4.5. ANÁLISES DOS RESULTADOS

A seguir são analisados os resultados encontrados por “Categoria”, conforme estabelecido no item 3.4. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS, e que é apresentado de forma sintetizada no quadro 5, no capítulo 3, que estabelece a relação entre as “Categorias” e os objetivos específicos estabelecidos neste trabalho.

4.5.1. Análise da categoria “Identificação de Oportunidades”

Buscando entender como as grandes empresas analisadas neste estudo identificam as oportunidades no mercado de baixa renda, verifica-se que as empresas de bens de consumo, por serem multinacionais abordam o mercado por regiões e não países, sendo que no caso do Brasil o mercado é visto em âmbito de América Latina. Entretanto os principais países dessa região que concentram unidades fabris e centros de pesquisas dessas empresas analisadas estão situados na Argentina, Brasil, Chile e México, os quais possuem poucas pessoas na camada mais baixa da base da pirâmide proposta por Prahalad e Hart (2002) e Prahalad e Hammond (2002), e o principal ganho de escala na produção de bens para a chamada base da pirâmide não se justifica em termos de investimentos, e no caso específico do mercado brasileiro que é foco desta pesquisa o interesse volta-se para a chamada classe “C”.

No caso específico da empresa prestadora de serviços, o foco principal é a classe de baixa renda de forma geral, pois os clientes são classificados pela operadora estudada como clientes de alto, médio e baixo valor. No entanto, mesmo esse cliente de baixo valor são clientes que se encontram nos níveis mais elevados da classe “D” e principalmente na classe “C”, e o principal serviço utilizado é o de telefonia móvel na modalidade pré-paga (85% do mercado brasileiro de telefonia móvel).

Conforme figura 28, no caso do mercado brasileiro observa-se graficamente que se tem um losango e não uma pirâmide, no qual o vértice inferior representa a classe “E” composta por famílias com cerca de 4 pessoas. Isso resulta um rendimento médio individual de 1,25 dólares por dia, ou seja, encontram-se abaixo da linha da pobreza e, portanto não possuem condições financeiras e não são foco das empresas.

Do mesmo modo, a chamada classe “D” também representa um poder aquisitivo muito baixo da ordem de 2,5 dólares por dia por indivíduo.

O principal foco das grandes empresas instaladas no Brasil é justamente a classe “C” com rendimento médio por pessoa de 5 dólares por dia, representando mais de 42% da população. Considerando-se a faixa de pessoas que estão na

classe “D”, na iminência de entrarem na classe “C”, isso representa cerca de 50% da população e uma movimentação de riqueza da ordem de 460 milhões de dólares diariamente.

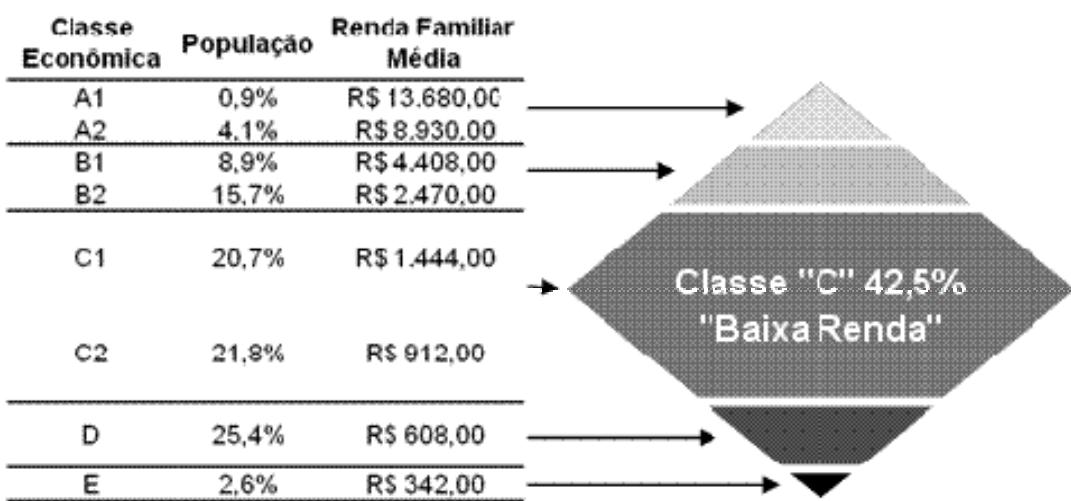


Figura 28: Representatividade da classe “C”.

Fonte: Elaborado pelo autor

No entanto apesar desse fato já ser conhecido pela área de *Marketing*, sob a ótica da estratégia empresarial proposta por Prahalad (2005) gera por si só uma alteração da aplicação dos conceitos da literatura. Como uma das vertentes da literatura trata da necessidade de introduzir no mercado pessoas que estão fora dele e para isso são necessárias inovações disruptivas, esse fator no caso brasileiro já não se faz tão necessário. Aqui o mercado de baixa renda está diretamente associado à camada da classe “C” e parte da camada da classe “D”, que já fazem parte do mercado formal de consumo. Dessa forma o foco estratégico das grandes empresas no Brasil é aumentar a escala de consumo da população de baixa renda por meio da adoção de posicionamento estratégico baseado em preço competitivo, não havendo grandes inovações no mercado que possam ser caracterizadas como disruptivas, a exemplo de iniciativas relatadas em outros países emergentes.

Apesar da grande quantidade de informações existentes na mídia brasileira relacionadas a negócios que reportam a ação de grandes empresas no chamado mercado da base da pirâmide, nas empresas estudadas não se apresentou evidências da aderência aos conceitos propostos por Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammond (2002), Hart e Christensen (2002), Anderson e Billou (2007), e

Anderson e Markides (2007) no que se refere à diversificação e inovação. Por outro lado existem confirmações de parte das críticas feita por Karnani (2007) e Landrum (2007) a esses conceitos.

4.5.2. Análise da categoria “Ação Estratégica”

Conforme item 4.5.1, a diferença com relação à dimensão do estrato da população que compõe a base da pirâmide já direciona os conceitos para uma única vertente que é principalmente o posicionamento por preço. Muito se fala sobre o desenvolvimento do sabão em pó pertencente à empresa “B”, como um produto criado exclusivamente para o mercado de baixa renda, com características próprias. Entretanto esse fato ocorreu há mais de doze anos e como produto totalmente novo é uma das poucas exceções, pois em geral as empresas trabalham em cima dos produtos existentes. Mesmo considerando a inovação em embalagem, composição química do produto, quantidade unitária e demais alterações, trata-se de uma inovação sustentadora conforme os conceitos de Christensen (1997), ou mesmo de inovação incremental pelos conceitos de Schumpeter (1982).

Outra característica fundamental do mercado de baixa renda brasileiro é o anseio consumista como forma de aspiração de elevação social.

Após algumas pesquisas sobre o comportamento deste público, a Troiano Consultoria de Marca desenvolveu em parceria com o Ibope Inteligência um estudo para entender quais as marcas que estão presentes e influenciam a vida destes consumidores brasileiros com menor poder aquisitivo (O Consumo Popular e as Marcas: Construindo Confiança para Gerar Valor).

O estudo mostra que para o consumidor da classe “C” é importante confiar em uma marca porque assim ele não corre o risco de errar na compra, evitando o desperdício de verba. Marcas que antes eram sonhos de consumo passaram a fazer parte da lista de compras das classes menos ricas. Segundo a pesquisa, essas marcas traduzem o processo “aspiracional” deste público e o transporta do mundo de hoje para o que ele projeta. A questão cultural que envolve as “marcas aspiracionais” no mercado de baixa renda brasileiro é muito diferente do mercado de

baixa renda de outros países emergentes, em que as condições de subsistência são mais prementes. Esse fator específico também influencia a adoção da estratégia, pois apesar do posicionamento por preço, este não é necessariamente o menor do mercado. Pode existir segundo alguns dos entrevistados uma margem de 20 a 25% acima da média do mercado local aceita pelo consumidor de baixa renda, sustentada pelo poder do “valor aspiracional da marca”.

Nas entrevistas com representantes das empresas multinacionais observa-se que eles adotam como primeiro passo a pesquisa de mercado para conhecer melhor essa população da classe “C”. Entretanto eles apontam dificuldades iniciais nestas pesquisas, pois os padrões de pesquisa tradicionais não conseguem trazer as informações necessárias, principalmente pela dificuldade de linguagem das empresas e das pessoas que são classificadas como baixa renda. São usadas expressões como necessidade de “pesquisa etnográfica”, ou “pesquisa in loco”, ou ainda “pesquisa observacional”. De forma geral, essas pesquisas envolvem a presença do pesquisador no local onde as pessoas vivem, para apreender: o que consomem; como consomem; quando consomem; quantidade que consomem; condições de acesso aos produtos; etc. O principal objetivo é identificar os produtos considerados essenciais ou normalmente chamados de “categorias relevantes”.

As empresas buscam conhecer a cesta básica de produtos essenciais para a classe de baixa renda e verificar se dentro do seu portfólio de produtos existe categorias relevantes que podem ser identificadas como oportunidades. A partir dessa informação de mercado, as empresas passam a promover ações estratégicas no sentido de adequação de seu “mix” de “marketing” que permitam reduzir o preço dos produtos para aumentar a penetração de mercado.

No caso das empresas de bens de consumo verifica-se que as mesmas buscam manter a identificação da marca tanto para os produtos destinados ao segmento de baixa renda como aos segmentos superiores. Para o segmento de baixa renda busca-se a redução do preço dos produtos que já são tradicionais da empresa e para o segmento de maior poder aquisitivo o enfoque está relacionado a produtos funcionais relacionados à melhor qualidade de vida dos usuários, tais como alimentos ou mesmo cosméticos que retardam o envelhecimento.

4.5.3. Análise da categoria “Visão Baseada em Recursos”

Buscando entender quais recursos estratégicos precisam ser adquiridos ou adequados para que as grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro também atendam ao mercado de baixa renda, com base nos levantamentos de dados secundários, primários e considerando a teoria da Visão Baseada em Recursos, verifica-se uma grande freqüência comum entre as empresas de bens de consumo dos seguintes recursos e competências:

Recursos

- Marca: Ter marcas tradicionalmente associadas a produtos de qualidade e que representam ícones aspiracionais são recursos estratégicos diferenciais que permitem que os produtos sejam competitivos mesmo com preço ligeiramente superior aos concorrentes (como a criação ou aquisição de marcas requer muito investimento, as empresas que já detêm marcas aspiracionais contam com vantagem competitiva em relação a outros concorrentes).
- Produto: Ter produtos que compõem a chamada categoria relevantes, ou seja, produtos essenciais que fazem parte da cesta base da população de baixa renda (o desenvolvimento de novos produtos é um processo muito caro e demorado, portanto as empresas que já contam com esses em seu portfólio estão em vantagens em relação aos concorrentes).
- Recursos Humanos: Ter quadro com pessoas que conheçam ou adquiram conhecimento na elaboração e condução de projetos para baixa renda.

Verifica-se que os recursos tanto tangíveis com intangíveis são importantes para poder atender ao mercado de baixa renda e estão condizentes com a revisão da literatura conforme Barney (1991), Peteraf (1993), apesar de também confirmar a dificuldade de mensurar os resultados obtidos conforme Robins e Wiersema (1995), Fahy e Smithee (1999), e Harvey (2004).

Competências

- Conhecimento de Mercado: Necessidade de aquisição de conhecimento do mercado, envolvendo formas diferenciadas de pesquisa para a identificação das oportunidades do mercado em relação à competência principal da empresa

(investimento para elaboração de pesquisas específicas para baixa renda que normalmente são mais caras e demoradas).

- Organização: Capacidade de criar equipes de projeto multidisciplinar para estudar mercado de baixa renda e identificar oportunidades; capacidade de rever estrutura logística de distribuição e capacidade de estabelecer novas parcerias.

Do mesmo modo com relação a revisão da literatura em referência aos recursos estratégicos, também existem evidências da importância da necessidade de ter competências específicas para atender ao mercado de baixa renda, confirmando os conceitos de Prahalad e Hamel (1990), assim como a habilidade de saber usar e combinar os recursos que já dispõe para obter vantagens competitivas conforme Mahoney e Padian (1992) e Amit e Schoemaker (1993).

O quadro 10 apresenta a síntese da categoria relacionada à teoria da Visão Baseada em Recursos.

Empresa	Categoria “Visão Baseada em Recursos”
Empresa “A”	<p>A empresa possui boa penetração de mercado devido ao uso de Marcas reconhecidas pela qualidade e produtos alimentícios considerados como essenciais, tais como laticínios.</p> <p>A empresa também investiu em contratações e treinamento de pessoas com visão e experiência para desenvolver soluções para o mercado de baixa renda, alinhado com os conhecimentos adquiridos em pesquisas etnográficas.</p> <p>A empresa apresentou grande versatilidade para alteração de sua logística de distribuição.</p>
Empresa “B”	<p>A empresa possui amplo <i>expertise</i> internacional em mercado de baixa renda em função de experiências e pesquisas iniciadas na década de 90.</p> <p>A empresa possui linha de produtos e Marcas reconhecidas pelo mercado de baixa renda pela qualidade.</p> <p>Os conhecimentos sobre o mercado de baixa renda já estão disseminados pela organização e a atuação já é tratada diretamente pelas diversas unidades de negócio.</p>
Empresa “C”	<p>A empresa investiu em pesquisas para obter melhor conhecimento do mercado de baixa renda e optou por alavancar os recursos existentes da empresa para atender a esse segmento de mercado.</p> <p>A empresa possui Marcas e Produtos aspiracionais e também possui infraestrutura e conhecimento tecnológico para adequação de produtos.</p>
Empresa “D”	<p>A empresa possui área de inteligência de mercado desenvolvida em função da alta competitividade natural do setor de telefonia. Essa área estruturada na empresa representa o principal recurso estratégico para mapear oportunidades e prospectar vendas de serviços, seja para baixa renda ou para demais clientes, direcionando ações e disponibilização de serviços específicos.</p> <p>A empresa possui área de cobertura para telefonia fixa mediante contrato de concessão permitindo a ampliação de oferta de internet e telefonia fixa.</p>

Quadro 10: Síntese da categoria Visão Baseada em Recursos

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à empresa operadora de telefonia, verifica-se que apesar da grande quantidade de clientes de baixa renda, a mesma mantém os mesmos recursos tanto para atender aos clientes de maior valor como aos clientes de baixa renda.

4.5.4. Análise da categoria “Posicionamento”

O posicionamento estratégico para atender ao mercado de baixa renda é focado em custo e as empresas necessitam adotar adequações no *mix de marketing* reduzindo ao máximo o custo, para serem competitivas em relação às empresas de médio e pequeno porte local que já atuam neste mercado, confirmando os conceitos de Porter (1986).

A busca da meta de redução de custo envolve a análise tanto dos elementos internos relacionados à produção como, formulação de produto, alterações de embalagens, alteração do fracionamento do produto, assim como elementos externos como a ampliação do canal de distribuição ou mesmo a construção ou aquisição de plantas fabris nas regiões com maior concentração de população de baixa renda, a exemplo do Nordeste, visando à redução de custo de transportes, assim como incentivos fiscais oferecidos pelo Estado. Confirma-se assim que as empresas estudadas buscam atuar tanto na sua cadeia de valor como no sistema de valor na qual está inserida para poder adotar a estratégia genérica de liderança em custo conforme Porter (1989). Porém verifica-se no caso das grandes empresas de bens de consumo que mesmo adotando a estratégia genérica de redução de custo, as mesmas não conseguem atingir o patamar de preço praticado no mercado pelas pequenas e médias empresas locais e aliada a essa estratégia usam o poder da marca como diferencial para serem competitiva no mercado de baixa renda promovendo uma combinação da tipologia de Porter e a teoria da Visão Baseada em Recursos.

O quadro 11 apresenta a síntese da categoria relacionada ao posicionamento estratégico.

Empresa	Categoria “Posicionamento”
Empresa “A”	<p>Foco principal na redução do preço final de desembolso do cliente, porém os produtos agregam valor da marca, sendo assim permite praticar valor pouco acima dos preços médios de mercado.</p> <p>Além dos competidores tradicionais agregam-se também novos que atuam localmente no mercado de baixa renda.</p> <p>A venda direta porta-a-porta reduz o poder de barganha dos grandes atacadistas e redes de hipermercados.</p> <p>A quantidade de produtos substitutos é muito grande e mesmo quando existe a preferência pela marca aspiracional, o preço é sempre comparado com os praticados no mercado.</p>
Empresa “B”	<p>Foco principal na redução do preço final de desembolso do cliente, porém os produtos agregam valor da marca, sendo assim permite praticar valor pouco acima dos preços médios de mercado.</p> <p>A quantidade de produtos substitutos é muito grande e mesmo quando existe a preferência pela marca aspiracional, o preço é sempre comparado com os praticados no mercado.</p>
Empresa “C”	<p>Foco principal na redução do preço final de desembolso do cliente, porém os produtos agregam valor da marca, sendo assim permite praticar valor pouco acima dos preços médios de mercado.</p> <p>A quantidade de produtos substitutos é muito grande e mesmo quando existe a preferência pela marca aspiracional, o preço é sempre comparado com os praticados no mercado.</p>
Empresa “D”	<p>Foco principal na ampliação da base de clientes na qual o principal elemento é a competitividade em custo, associado a soluções em diferenciação de serviços.</p> <p>Necessidade de consumo mínimo que equilibre o custo de prestação de serviço e lucratividade da operadora.</p>

Quadro 11: Síntese da categoria Posicionamento

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.5. Análise da categoria “Estratégia de Crescimento”

Buscando entender quais estratégias de crescimento são utilizadas por grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para atender também ao mercado de baixa renda, baseado nos dados coletados, verifica-se que em função da diretriz das empresas pesquisadas em aumentar a oferta de produtos considerados relevantes para esses consumidores sendo esses produtos de marcas conhecidas e já consumidas por esse segmento de mercado, leva essas a buscarem ampliação do patamar de consumo.

Segundo Ansoff (58), a ampliação da oferta de produtos existentes em mercados existentes é definido por esse autor como estratégia de penetração de mercado, o quadro 12 apresenta a síntese da categoria relacionada a estratégia de crescimento.

Empresa	Categoria “Estratégia de Crescimento”
Empresa “A”	Penetração de Mercado pela oferta de produtos de Marcas aspiracionais e cujo <i>Mix de Marketing</i> é adaptado para atender a condição de desembolso do cliente de baixa renda.
Empresa “B”	Penetração de Mercado pela oferta de produtos de Marcas aspiracionais e cujo <i>Mix de Marketing</i> é adaptado para atender a condição de desembolso do cliente de baixa renda.
Empresa “C”	Penetração de Mercado pela oferta de produtos de Marcas aspiracionais e cujo <i>Mix de Marketing</i> é adaptado para atender a condição de desembolso do cliente de baixa renda.
Empresa “D”	Penetração de Mercado pela oferta de serviços adaptados para atender a condição de desembolso do cliente de baixa renda. Foco no mercado jovem.

Quadro 12: Síntese da categoria Estratégia de Crescimento

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, não foram identificados elementos que apontassem evidências de diversificação conforme os conceitos de Ansoff (58) que foram adotados neste estudo e sim elementos de diferenciação no composto de “mix” de “marketing” usado pelas empresas, mas que para alguns autores podem ser considerados como diversificação, tais como Britto (1991).

4.5.6. Análise da categoria “Inovação”

Buscando analisar as possíveis inovações em produtos, serviços, ou processos implantados pelas grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para poder atender também ao mercado de baixa renda, verificou-se que as mesmas não seguem as propostas de autores a exemplo de Anderson e Markides (2007) entre outros.

Não se verificou a existência de inovações disruptivas de produtos, serviços ou processos para atender ao mercado brasileiro de baixa renda, conforme proposta de Hart e Christensen (2002), pois os produtos e serviços ofertados já são de conhecimento e consumo do mercado de baixa renda. Alinhado à estratégia de crescimento adotada, o foco é reduzir o valor de desembolso por parte do consumidor, no sentido de ampliar o volume de vendas.

Nesse modelo de negócio, as inovações estão relacionadas à adequação de

produtos e serviços, seja através de pequenas mudanças de formulação, seja pela alteração de embalagem ou fracionamento do produto de modo que o preço final seja competitivo em relação às marcas locais. O quadro 13 apresenta a síntese da categoria relacionada à Inovação.

Empresa	Categoria “Inovação”
Empresa “A”	A empresa apresentou uma grande inovação quanto ao canal de distribuição e dentro da empresa a inovação pode ser considerada radical, mas segundo os conceitos de Christensen a mesma não chega a ser disruptiva, pois além da modalidade de venda porta-a-porta já ser conhecida, no próprio segmento de alimentação na qual a empresa “A” está incluída, outras empresas já apresentam a mesma solução. A empresa também apresentou inovações na adequação de produtos.
Empresa “B”	A empresa apresenta histórico como inovadora no mercado. No início chegou a desenvolver produto e Marca para atender a baixa renda, no entanto isso já não é uma realidade atualmente, pois a empresa busca adequação de produtos já existentes no mercado. Para adequação desses produtos a empresa também apresentou inovações incrementais ou sustentadoras.
Empresa “C”	A empresa apresenta histórico como inovadora no mercado. No início chegou a desenvolver produto e Marca para atender a baixa renda, no entanto isso já não é uma realidade atualmente, pois a empresa busca adequação de produtos já existentes no mercado. Para adequação desses produtos a empresa também apresentou inovações incrementais ou sustentadoras.
Empresa “D”	As inovações no mercado de operadoras de telefonia são mais de caráter reativo do que proativo, dependendo rigorosamente das inovações apresentadas pelos seus fornecedores, seja no mercado de tecnologia de comunicações, como no mercado de aparelhos telefônicos.

Quadro 13: Síntese da categoria Inovação

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação à empresa “D”, operadora de telefonia, as inovações tecnológicas ocorrem no mercado dos fornecedores de sistemas de comunicação, aparelhos e chips, cabendo à operadora a oferta de soluções para comercialização das inovações desses fornecedores. De modo geral o processo de inovação é mais reativo ao ambiente externo do que promovido pela empresa.

Verificam-se no quadro 13, algumas inovações observadas nas empresas estudadas que poderiam ser classificadas como radicais segundo conceito de Schumpeter (1982). Porém as mesmas não estão alinhadas com a literatura sobre as estratégias para atender ao mercado de baixa renda que utilizam como argumento os conceitos de inovação disruptiva propostas por Christensen, Graig e Hart (2001), Christensen, Johnson e Rigby (2002), e Christensen e Raynor (2003) entre outros autores. A seguir apresenta-se no quadro 14 síntese dos objetivos específicos traçados para entender o fenômeno estudado e as evidências

encontradas com base na análise de conteúdo dos casos estudados.

Objetivos específicos	Evidências encontradas
Entender como as grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro identificam oportunidades no mercado de baixa renda.	Por meio de pesquisas de observação, as empresas buscam conhecer a cesta básica de produtos considerados essenciais para a classe de baixa renda e verificam se dentro do seu portfólio de produtos existem categorias relevantes que podem ser identificadas como oportunidades.
Entender como as grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro transformam essas oportunidades em ações estratégicas.	A partir do conhecimento das categorias de produtos relevantes que fazem parte do portfólio da empresa, estas alteram o <i>mix de marketing</i> para viabilizar as operações junto ao mercado de baixa renda. Via de regra, o foco é na redução dos custos, seja por adequação de produtos com embalagens menores ou mais baratas, ou seja, por adequação de logística do canal de distribuição, tais como uso de pequenos distribuidores, vendas diretas porta-a-porta. Em alguns casos, conforme o volume do mercado algumas empresas instalam unidades fabris próximas aos grandes mercados de baixa renda para reduzir custos de transporte.
Entender o posicionamento estratégico adotado pelas grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para também atender ao mercado de baixa renda.	O posicionamento estratégico é por custo, porém o poder das marcas permite praticar preços pouco acima do valor médio do mercado. Além dos concorrentes tradicionais a empresa passa a competir também com as empresas locais.
Analizar as possíveis inovações em produtos, serviços, ou processos implantados pelas grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para poder atender também ao mercado de baixa renda.	Não foram encontradas evidências de inovações disruptivas conforme critérios propostos por Christensen (1997). Foram encontradas com maior freqüência as inovações sustentadoras e incrementais ligadas a adequação de produtos existentes.
Entender quais recursos estratégicos precisam ser adquiridos ou adequados para que as grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro também atendam ao mercado de baixa renda.	As principais competências são o conhecimento do mercado de baixa renda de modo a permitir a criação de soluções efetivas e a capacidade da organização da empresa em adequar sua cadeia logística para redução de custos e distribuição. Quanto aos recursos, os mais freqüentes foram Recursos Humanos, Marca e Produtos relevantes.
Entender quais estratégias de crescimento são utilizadas por grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para atender também ao mercado de baixa renda.	As empresas buscam por meio de produtos existentes com pequenas alterações atenderem ao mercado de baixa renda no qual já atuam, e buscam ampliar o patamar de consumo desse mercado caracterizando assim de acordo com Ansoff (1958) a estratégia de penetração de mercado.
Entender quais os fatores críticos de sucesso utilizados pelas grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para atender também ao mercado de baixa renda.	As empresas devem possuir produtos considerados como categorias relevantes e de marca aspiracional (pois é muito dispendioso criar novos produtos ou adquirir marcas) e o mercado deve ter volume que permita promover as adequações necessárias (tais como alterações incrementais em formulação de produtos ou alterações de embalagens)

Quadro 14: Síntese dos resultados encontrados

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas análises de conteúdo

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Prahalad e Hart (2002) e os demais autores que tratam da oportunidade de negócio na chamada base da pirâmide baseiam-se em dois conceitos fundamentais. O primeiro trata sobre a questão de escala do mercado envolvido nas operações das empresas, pois em valores absolutos, uma grande empresa ao atender aos clientes do topo da pirâmide foca em apenas alguns milhões de pessoas. Invertendo-se a lógica, ao focar o mercado da base da pirâmide tem-se mais de 4 bilhões de pessoas. No entanto, como estas pessoas possuem individualmente pouco dinheiro disponível ao consumo as empresas deixam de ofertar seus produtos a elas. Porém considerando-se a possibilidade de oferecer produtos que “caibam no bolso” desses consumidores, mesmo adotando uma estratégia de redução de custo com margens de lucro menor, o fator volume de mercado predomina com resultado de lucro absoluto final maior. O segundo conceito fundamental pregado por Prahalad (2005) e demais autores é que, como esses 4 bilhões de pessoas não fazem parte do mercado formal de consumo, existe a necessidade de novas soluções e alternativas para inserir todas essas pessoas no mercado formal e para isso muito conceitos dentro das grandes empresas precisam ser radicalmente mudados. Para que essas mudanças radicais surjam é necessário que ocorram inovações disruptivas com novas propostas de valores, produtos e conceitos.

Entretanto ressaltamos novamente que o mercado brasileiro possui grau de desenvolvimento superior a outros países emergentes e a principal consequência é que o mesmo não apresenta volume de pessoas nas camadas mais pobres da população que estão fora do mercado formal de consumo que justifique a adoção de inovações disruptivas conforme as sugeridas por Christensen (1997), Hart e Christensen (2002), Anderson e Markides (2007).

Dentre os resultados obtidos nesta pesquisa exploratória o primeiro é que o mercado de baixa renda brasileiro não possui as características do mercado da base da pirâmide discutido pela literatura por Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammond (2002), Seelos e Mair (2007), e entre diversos outros autores. Esse fato já é de conhecimento da academia, pois já existem muitos trabalhos de *Marketing* que abordam essa questão, e até mesmo uma análise simples da distribuição de renda por classe econômica mostra que os brasileiros que vivem com uma renda per-

capita anual de menos US\$1,500.00 equivalem à nossa chamada classe “E”, que representa 2,7% dos brasileiros. Esse universo, mesmo em valores absolutos de quantidade de pessoas não representa um mercado atrativo para as grandes organizações instaladas no Brasil, ou seja, o apelo de escala proposto por Prahalad (2005) não se aplica ao volume representado por essa camada da população, justificando assim partes das críticas de Karnani (2007).

Prahalad (2005) apresenta como principal argumentação a existência de quatro bilhões de pessoas que se encontram na base da pirâmide e que possuem um rendimento médio de quatro dólares por dia, aliado à característica de baixa capacidade de poupança, ou seja, essas pessoas gastam tudo o que ganham. Considerando que a linha da pobreza situa-se em 1,25 dólares por pessoa ao dia, e que cerca de $\frac{1}{4}$ da base da pirâmide encontra-se abaixo da linha da pobreza, resta uma movimentação de riqueza a ser explorada na ordem de mais de 12 bilhões de dólares por dia. Apesar de uma quantia razoável, a mesma está espalhada por diversos mercados entre eles o Brasil e outros países emergentes. Essas evidências reforçam novamente as críticas de Landrum (2007) e Karnani ((2007) contra os argumentos de Prahalad a nível mundial.

Obviamente as propostas de Prahalad e Hart (2002) e Prahalad e Hammond (2002) são exequíveis em países nos quais existe grande parte da população de baixa renda em extrema pobreza e que se encontra fora do mercado formal. Assim, nesses casos faz-se necessário a promoção de verdadeiras inovações disruptivas para poder reverter a lógica das grandes empresas e inserir no mercado de modo criativo, a população excluída. Corroborando essa idéia existem casos reais relatados por Prahalad e outros autores citados neste trabalho, porém com relação ao nosso objetivo de analisar casos no mercado brasileiro essa realidade não se aplica totalmente.

Esta pesquisa confirma que as empresas estudadas não estão adotando inovações disruptivas e a provável justificativa é apresentada por Christensen, Johnson e Rigby (2002) ao afirmarem que as empresas líderes de mercado sempre ganham a competição pelo enfoque da inovação sustentadora sendo que as mesmas possuem aversão ao risco. Como o mercado brasileiro é pequeno, as empresas estudadas preferem não arriscar e adotam modelos conhecidos.

Outro fator que não está alinhado com os conceitos de Christensen (1997) sobre inovação disruptiva é quanto a possibilidade de usar produtos com nível de sofisticação inferior para promover a disruptão no mercado, estimulando consumidores saturados de tecnologia e abrindo caminho para consumidores de baixo poder aquisitivo com a possibilidade de acesso a produtos mais baratos devido a utilização de tecnologia já superada e com custo de desenvolvimento já depreciados. A presente pesquisa colheu evidências que o mercado de baixa renda brasileiro demanda por produtos sofisticados e de elevada tecnologia, conforme necessidades aspiracionais da classe “C”.

Apesar desta pesquisa não tratar dos produtos eletro-eletrônicos, no caso específico da operadora de telefonia estudada no Caso “D”, mostra a grande demanda do mercado de baixa renda brasileiro por telefones celulares com todos os recursos disponíveis. Neste caso além do aparelho celular ser um objeto aspiracional, o mesmo permite acumular diversas outras funcionalidades que dispensam a necessidade inicial por outros aparelhos, tais como máquina fotográfica e a possibilidade de receber e-mail ou mensagens de texto sem o uso de um computador, contradizendo assim a proposta de Christensen (1997) na qual a inovação disruptiva possa surgir com produtos menos sofisticados.

As empresas estudadas não apresentaram preocupação em associar sua marca a produtos de baixa renda, pelo contrário, a marca é um diferencial que permite competir com as empresas locais de menor porte. A pesquisa identificou uma sinergia entre a proposta de Porter (1986) em relação à adoção da estratégia genérica de liderança em custo com a teoria da Visão Baseada em Recursos, pois a liderança em custo para produtos populares é muito difícil de ser atingida pelas grandes empresas frente à concorrência das pequenas empresas locais, porém recursos como marca e produtos aspiracionais casados com a estratégia de redução de custo permite chegar a valores próximos ao mínimo praticado no mercado e conquistar a preferência do consumidor de baixa renda.

Todas as subsidiárias de empresas multinacionais estudadas nesta pesquisa seguiram as diretrizes estratégicas ditadas por suas matrizes, que estão usando como estratégia de crescimento a atuação de forma específica em dois grandes mercados: o primeiro refere-se ao mercado de alto poder de consumo, no qual

essas empresas estão ofertando produtos orgânicos ou com apelo de produtos funcionais seja na qualidade da alimentação ou nos de higiene pessoal e cosmético; o segundo refere-se ao mercado de baixa renda. No entanto no que diz respeito a essa última estratégia no caso típico brasileiro, devido às características de mercado, essas empresas atuam com os produtos tradicionais, porém com adequações no “mix” de “marketing” para reduzir custo.

5.1. CONTRIBUIÇÕES

Este trabalho traz como contribuição o esclarecimento, do ponto de vista da estratégia empresarial, sobre qual estágio se encontram as grandes empresas instaladas no Brasil em relação à necessidade de adequar sua estratégia para atender ao mercado de baixa renda. Verificou-se que as grandes empresas procuram oportunidades dentro da sua zona de conforto, ou seja, verificam quais dos produtos que fazem parte de sua *expertise*, são alvo de interesse das classes de baixa renda e a partir dessa identificação adéquam o *Mix de Marketing* para atender ao mercado.

Verifica-se que não são adotadas inovações disruptivas, a exemplo do que é proposto por Hart e Christensen (2002), principalmente pelo fato de o foco de atenção no mercado brasileiro de baixa renda ser a chamada classe “C”, que já está inserida no mercado de consumo, levando as grandes empresas a buscarem a estratégia de crescimento de sua participação nesse mercado.

Buscando entender quais os fatores críticos de sucesso utilizados pelas grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para atender também ao mercado de baixa renda, observa-se pela própria percepção dos envolvidos das empresas estudadas que são:

- Adquirir conhecimento do mercado de baixa renda, pois até mesmo a forma de pesquisa é diferente em relação ao mercado tradicional.
- Identificar categorias de produtos consideradas relevantes para o público que compõe o mercado de baixa renda.
- Dentro das categorias de produtos relevantes, ter marcas que sejam consideradas

como aspiracionais para o público do mercado de baixa renda.

- Identificar oportunidades e ações para a redução de custos dos produtos a serem ofertados para o mercado de baixa renda, por exemplo; instalação de fábricas próximas aos principais mercados de baixa renda para reduzir custos de transporte; alteração do tipo de embalagem, redução da dimensão da embalagem e canal de distribuição mais próximo do consumidor, entre outras adequações do *Mix de Marketing*.

5.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Cabe destacar algumas limitações deste estudo, entre elas a delimitação social do fenômeno relacionado ao mercado de baixa renda, pois o foco desta pesquisa restringe-se à análise do ponto de vista da estratégia empresarial para conquistar e manter este mercado. Lembramos aqui que este mercado apesar de não ser totalmente novo para organizações que sempre estiveram estruturadas para atender mercados de relativo poder aquisitivo, apresenta peculiaridades que dificultam a ação dessas grandes empresas.

As questões político-sociais que envolvem os países emergentes, assim como fatores como a má distribuição de renda também não são objeto deste estudo. Na verdade, constituem fatores que escapam ao controle das próprias corporações já que fazem parte das atribuições do aparato do Estado, a instituição mais influente na maioria das nações, sobretudo, nos países emergentes. Além disso, muitos outros elementos e particularidades das relações que se estabelecem entre as corporações, variados intermediários e os mercados-alvo em cada país, podem até inviabilizar as iniciativas e/ou o funcionamento normal dessas grandes empresas, sobretudo em relação ao mercado de baixa renda, tendo em vista sua dimensão e peculiaridades locais.

Outro fator limitante importante quanto a esta pesquisa exploratória é com relação à pequena amostra de empresas envolvidas com o perfil previsto nesta pesquisa, que em geral atuam em atividades industriais diversas, dificultando a possibilidade de generalizações dos resultados.

É preciso registrar que isso ficou condicionado à disponibilidade de colaboração das empresas-alvo que, seja por desinteresse, instinto de preservação de segredo industrial ou simplesmente à priorização das enormes pressões advindas da crítica conjuntura global, cujo surgimento coincidiu com a fase de coleta de dados primários deste trabalho, foram refratárias à abordagem. Por outro lado, pesa ainda a clareza, cada vez maior, da dificuldade de encontrar similaridade real entre países com *background* profundamente diferentes, rotulados artificialmente como categoria ou grupo. Em qualquer campo, é extremamente arriscado generalizar sobre realidades diversas, apenas para que caibam em teorias acadêmicas, mesmo que amplamente conhecidas. Finalmente, por mais aceitas que sejam as teorias é próprio do conhecimento científico reciclar-se dinamicamente em face a novas evidências e descobertas.

5.3. RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Durante a realização deste trabalho verificou-se que as grandes empresas que atuam no mercado de bens de consumo para as classes “A” e “B”, quando passam a atender também ao mercado de baixa renda, possuem dificuldades de averiguar de forma mais precisa a real participação desse último segmento de mercado no resultado final da empresa.

Essa dificuldade ocorre principalmente pelo fato de as empresas utilizarem o poder da marca como diferencial que permite competir com marcas locais e dessa forma, não se tem uma certeza de qual segmento do mercado está comprando mais a marca, principalmente quando os pontos de venda são grandes redes de hipermercados. Portanto, uma sugestão para trabalhos futuros seria a busca de uma proposta de métricas que permitam mensurar o desempenho obtido com o mercado de baixa renda em relação ao total dos negócios das empresas.

Outro ponto que também se apresentou nesta pesquisa é com relação à ampliação do número de competidores, pois além dos competidores tradicionais surge a figura dos competidores locais, de menor porte que possuem como vantagem o baixo custo. Quanto às grandes empresas estudadas nesta pesquisa as mesmas buscam ter preços próximos aos competidores locais, porém não têm

intenção de igualar seus preços, mas sim de utilizar a força da marca como diferencial para competir. Seria interessante analisar os impactos na estratégia das empresas locais, bem como quais seriam os fatores de sucesso dessas empresas frente à concorrência das grandes empresas.

A discussão sobre a histórica tendência de a livre-competição capitalista sempre enveredar para a formação de monopólios, o que acaba conduzindo à dificuldade de seu próprio gerenciamento e, eventualmente, contribui para as recorrentes crises sistêmicas é extensa, complexa e demasiado controversa para caber neste estudo. Por outro lado, é concebível supor que pequenas e médias empresas locais, devido ao compartilhamento de tradições histórico-culturais regionais; por empregar mais mão-de-obra do que processos tecnológicos sofisticados e, poderem ser mais ágeis em perceber mudanças conjunturais e adaptar-se, continuem sobrevivendo à forte pressão competitiva das grandes corporações e permanecendo como alternativas para o estrato de baixa renda.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Luciana; TORRES, Haroldo da G; Meirelles, Renato. O consumidor de baixa renda. In: PARENTE, Juracy; LIMEIRA, Tânia M. V; BARKI, Edgard. **Varejo para a baixa renda**. Porto Alegre, 2008. 197. p. 13-32.
- AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p.33-46, Jan. 1993.
- ANDERSON, Jamie; BILLOU, Niels. Serving the world's poor: innovation at the base of the economic pyramid. **Journal of Business Strategy**, v. 28, n.2, p. 14-21, Mar. 2007.
- _____ ; MARKIDES, Costas. Strategic innovation at the base of the pyramid. **MIT Sloan Managemet Review**, Massachusetts, v. 49, n. 1, p. 82-88, Fall 2007.
- ANSOFF, H Igor. A model for diversification, **Management Science**, v. 4, n. 4, p. 392-414, July 1958.
- _____. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
- AULAKH, Preet S.; KOTABE, Masaaki; TEEGEN, Hildy. Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile, and Mexico. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 342-361. June 2000.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2008. 223p.
- BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Software em pesquisa qualitativa. In: GODOI, Christiane K; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 481. p. 241-266.
- BARNEY, Jay B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3. p. 656-665, July 1986.
- _____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.
- _____. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, Jan. 2001a.
- _____. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, p. 643-650, Sept. 2001b.
- BARROS, Carla. A invisibilidade do Mercado de baixa renda nas pesquisas de marketing: as camadas populares consomem ou sobrevivem? In: II Encontro de Marketing da ANPAD – II EMA 2006, 2006, Rio de Janeiro. **Resumo dos trabalhos do II Encontro de Marketing da ANPAD – II EMA 2006**. Rio de Janeiro: Gráfica Editora Polotti, 2006. 11 p.

BOWER, Joseph L.; CHRISTENSEN, Clayton M. Disruptive Technologies: Catching the Wave. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 1, p. 43-53, Jan./Feb. 1995.

BRITTO, Jorge N. P. **A dinâmica de diversificação produtiva da firma**: em busca de um quadro analítico integrado. 1991. Dissertação (Mestrado em Economia da Indústria e da Tecnologia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1991.

BURKHAUSER, Richard V.; FENG, Shuaizhang; JENKINS, Stephen P. Using the P90/P10 index to measure US inequality trends with current population survey data: a view from inside the Census Bureau Vaults. **Working Papers Series – ECINEQ - Society for the Study of Economic Inequality**, n. 72, 49 p. July 2007.

BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. Inovação e comprometimento em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v.2, n. 1, p. 79-110, Jan./Jun. 2003.

CALDAS, Miguel P. Contribuição teórica: como assim, cara pálida? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 65-68, Jul./Set. 2003.

CARDOSO, Marcos V. **O mercado internacional de bens populares: um mapeamento dos mercados pontenciais para empresas brasileiras**. 2005. 209 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CARAYANNIS, Elias G; GONZALEZ, Edgar; WETTER, John J. The nature and dynamics of discontinuous and disruptive innovations from a learning and knowledge management perspective. In: SHAVININA, Larisa V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003. 1200 p. 115-138.

CARNEIRO, Jorge M. T.; CAVALCANTI, Maria Alice F. D.; SILVA, Jorge F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 7-30, Set./Dez. 1997.

CARRILLO, Jorge M. Developing management systems for emerging countries. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 6-14, Out./Dez. 2001.

CHAFFEE, Ellen E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, Jan. 1985.

CHAN KIM, W.; MAUBORGNE, Renée. Blue ocean strategy. **Harvard Business Review**, v.82, n. 10, p. 76-84, Oct. 2004.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 290 p.

_____, SUÁREZ, Fernando F.; UTTERBACK, James M.. Strategies for Survival in Fast-Changing Industries. Part 2 of 2. **Management Science**, v. 44, n. 12, p. S207-S220, Dec. 1998.

_____. The past and future of competitive advantage. **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 2, p. 105-109, winter 2001.

- _____; CRAIG, Thomas; HART, Stuart L. The great disruption. **Foreign Affairs**, v. 80, n. 2, p. 80-95, Mar./Apr. 2001.
- _____; JOHNSON, Mark W.; RIGBY, Darrell K. Foundations for growth: how to identify and build disruptive new businesses. **MIT Sloan Managemet Review**, v. 43, n. 3, p. 21-31, Spring 2002.
- _____; RAYNOR, Michael E. The innovator's solution: creating and sustaining successful growth. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 320 p.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 352 p.
- COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Tradução de Luciana O. Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.
- DAVIS, Kingsley; MOORE, Wilbert. Alguns princípios de estratificação. In: VELHO, Otávio G. C. A.; PALMEIRA, Moacir G. S.; BERTELLI, Antônio R. (Org.). **Estrutura de classes e estratificação social**. 9. ed. Tradução de Luiz A. M. Silva. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.
- DAVIS, Mike. **Planeta favela**. Tradução de Beatriz Medina. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006. 272 p.
- DRUCKER, Peter F. The theory of the business. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 5, p. 95-104, Sep./ Oct. 1994.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n.4, p. 532-550, Oct. 1989.
- EISENHARDT, Kathleen M.; SCHOONHOVEN, Claudia B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organizational Science**, v. 7, n. 2, p. 136-150, Mar./Apr. 1996.
- FAHY, John; SMITHEE, Alan. Strategic marketing and the resource based view of the firm. **Academy of Marketing Science Review**, v. 1999, n. 10, 21 p. 1999.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 312 p.
- GIL, Antonio C; GÖTZLICHT, René H; OLIVA, Eduardo C. A utilização de estudos de caso na pesquisa em Administração. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 1, p. 47-56, Jan./Abr. 2005.
- GIOVINAZZO, Renata A. **Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil**. 2003. 144 f.. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2003.
- GLESNE, Corrine. But is it ethical? Learning to do right. In: GLESNE, Corrine. **Becoming qualitative researchers: an introduction**. 2. ed. New York: Longman,

1999. 256 p. 113-129.

GODOI, Christiane K; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane K; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 481 p. 89-112.

_____. ; MATTOS, P.L.C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 481 p.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. (Organizadores). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 481 p.

GONCALVES, A; KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresa no Brasil**. Sao Paulo: EDUSP, 1995. 112 p.

GRANT, Robert M.; JAMMINE, Azar P. Performance differences between the Wrigley/Rumelt strategic categories. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 333-346, July/Aug. 1988.

_____. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, spring 1991.

GRATTAN, Robert F. Journal of Management History: A study in comparative strategy using the Alanbrooke diaries. **Management Decision**, v. 42, n. 8, p. 1024-1036, 2004.

HAMMOND, A. L.; KRAMER, W. J.; KATZ, R. S.; TRAN, J. T.; WALKER, C. The next four billion: market size and business strategy at the base of the pyramid. Washington: **World Resources Institute and International Finance Corporation**. ISBN 1-56973-625-1, 164 p., Mar. 2007.

HART, Stuart L. An integrative framework for strategy-making processes. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 2, p. 327-351, Apr. 1992.

_____. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, Oct 1995.

_____; CHRISTENSEN, Clayton M. The great leap: driving innovation from the base of the pyramid. **MIT Sloan Management Review**. v. 44, n. 1 p. 51-56, Fall 2002.

HARVEY, Thomas W. **A framework for understanding the financial performance of the firm using the Resource-Based View: an empirical investigation**. 2004. 372 p. Thesis (Doctor of Business Administration) – Cleveland State University, Cleveland, Oct. 2004.

HENDERSON, Steven. Becoming misrepresentations in strategy and time. **Management Decision**, v. 45, n.1, p. 131-146, 2007.

HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E.; IRELAND, R. Duane. A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. **Journal of Management**, v. 20, n. 2, p. 297-326, 1994.

_____ ; _____. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

_____ ; DACIN, M. Tina; LEVITAS, Edward; ARREGLE, Jean-Luc; BORZA, Anca. Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 449-467, June 2000.

HOFFMANN, Rodolfo. **Distribuição de renda: medidas de desigualdade e pobreza**. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 1998.

International Finance Corporation – IFC. **2007 Annual Report –Creating Opportunity**. Disponível em: <<http://www.ifc.org/AR2007>>; acessado em: 25/03/2008.

KARNANI, Aneel. The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate poverty. **California Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 90-111, Summer 2007.

KAYO, Eduardo K.; KIMURA, Herbet; MARTIN, Diógenes M. L.; Nakamura, Wilson T. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 73-90, Jul./Set. 2006.

KRUGLIANSKAS, Isak. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Editora IEGE, 1996. 137 p.

LAKATOS, Eva. M; MARCONI, Marina. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1985. 239 p.

LANDRUM, Nancy E. Advancing the “base of the pyramid” debate. **Strategic Management Review**, v. 1, n. 1, p. 12, 2007.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, Abr./Jun. 1999.

LINS, K.; SERVAES, H. Is corporate diversification beneficial in emerging markets? **Financial Management**, v. 31, n. 2, p. 5-31, 2002.

LONDON, Ted ; HART, Stuart L. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. **Journal of International Business Studies**, 21 p, Aug. 2004.

MAHONEY, Joseph T.; PADIAN, J. Rajendran. The resource based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**. v. 13, n. 5, p. 363-380, June 1992.

- MARIOTTO, Fábio L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 78-93, Abr./Mai./Jun. 2003.
- MARKIDES, Constantinos C.; WILLIAMSON, Peter J. Corporate diversification and organizational structure: a resource-based view. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 340-367, Apr. 1996.
- MATRAS, Judah. **Social inequality, stratification, and mobility**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1975. 434 p.
- MEIRELLES, Renato. Marketing para a base da pirâmide: modo de usar. **Revista Marketing**. São Paulo, Out. 2006.
- MILES, M. B; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994. 338 p.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D.; COLEMAN JR, Henry J. Organizational strategy, structure and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, July 1978.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 29, n. 9, p. 934-948, 1978.
- _____; WATERS, J.A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.
- _____. The strategy concept 1: Five Ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n.1, p. 11-24, June 1987.
- _____; Lampel, Joseph. Reflecting on the strategy process. **MIT Sloan Management Review**. v. 40, n. 3, p. 21-30, Spring 1999.
- _____; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.
- MONTGOMERY, C. A. Corporate diversification. **Journal of Economic Perspectives**, St. Paul, v. 8, p. 163-178, Summer 1994.
- MOREIRA, Frederico A. A. **Demanda e oferta de entretenimento: um estudo do segmento de baixa renda do distrito de Itaquera na Cidade de São Paulo**. 2006. 148 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.
- NACHUM, L. Geographic and industrial diversification of developing country firms. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 275-294, 2004.
- OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**. Paris, Eurostat, 2. ed., 2004. Disponível em português em <www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf>, acessado em 18/06/2008.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 294 p.

OLSON, Philip D.: BOKOR, Donald W. Strategy process-content interaction: effects on growth performance in small, start-up firms. **Journal of Small Business Management**, v. 33, n. 1, p. 34-44, Jan. 1995.

PARENTE, Juracy; LIMEIRA, Tânia M. V; BARKI, Edgard. **Varejo para a baixa renda.** Porto Alegre, 2008. 197 p.

PENROSE, Edith E. T. A economia da diversificação. **Revista de Administração de Empresas**, v.19, n. 4, p. 7-30, Out./Dez. 1979.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. v. 14, n. 3, Mar 1993.

PINHEIRO, Maurício. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte.** 1996. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PORTER, Michael E. The structure within industries and companies' performance. **Academy the Review of Economics and Statistics**. v. 61, n. 2, p. 214-227, 1979.

_____. The contributions of Industrial Organization to strategic management. **Academy of Management Review**. v. 6, p. 609-620, 1981.

_____. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986. 362 p.

_____. **Vantagem Competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. 13. ed. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-81, May/June 1990.

_____; HART, Stuart. *The fortune at the bottom of the pyramid*. **Strategy + Business**, issue 26, p. 54-67, 2002.

_____; HAMMOND, Allen. Serving the world's poor, profitably. **Harvard Business Review**. v. 80, n. 9, p. 48-57, Sept. 2002.

_____. **A riqueza na base da pirâmide:** como erradicar a pobreza com o lucro. Tradução de BAZÂN Tecnologia e Lingüística. Porto Alegre: Bookman, 2005. 391 p.

RAMANUJAM, V., VARADARAJAN, P. Research on corporate diversification: a synthesis. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 6, p. 523-551, Nov./Dec. 1989.

RAVALLION, Martin; CHEN, Shaohua; SANGRAULA, Prem. Dollar a day revisited.

Policy Research Working Paper 4620, Development Research Group, World Bank, 39 p., Washington, May 2008.

RÉVILLION, Anya S. P. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. In: **25º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2001, Campinas. Anais do 25º Enanpad, 2001.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 336 p.

ROBERTS, Ed. Types of innovation. In: LUECKE, Richard. **Managing Creativity and Innovation**. Boston: Harvard Business Essentials, 2003. 174 p. 1-12.

ROBINS, James; WIERSEMA, Margarethe F. A resource based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 277-299, May. 1995.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia e Administração**. São Paulo: Nova Cultura, 1999. 450 p.

SADREGHAZI, Shuan; DUYSTERS, Geert. Serving low-income markets: rethinking multinational corporations' strategies. **UNU-MERIT Working Paper Series** – United Nations University, ISSN 1871-9872, n. 24, 30 p., 2008.

SEELOS, Christina; MAIR, Johanna. Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategy view. **Academy of Management Perspectives**, v.21, n. 4, p. 49-63, Nov. 2007.

SELLTIZ, Claire, et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Inah de Oliveira Ribeiro. São Paulo: Editora Herder: EDUSP, 1965. 715p.

SCHUMPETER, Joseph A. On the Concept of Social Value. **Quarterly Journal of Economics**. v. 23, p. 213-232, 1909.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. Tradução de Maria S. Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1982. 170 p.

SLYWOTZKY, Adrian J; MORRISON David J. **A estratégia focada no lucro: desenvolvendo os segredos da lucratividade**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 347 p.

SOUZA, M. C. A. F de. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. São Paulo: Editora Sebrae, 1995.

STAVENHAGEN, Rodolfo. Estratificação social e estrutura de classes. In: VELHO, Otávio G. C. A.; PALMEIRA, Moacir G. S.; BERTELLI, Antônio R. (Org.). **Estrutura de classes e estratificação social**. 9 ed. Traduzido por SILVA, M. G. R.; PALMEIRA, M. G. S. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981. 170 p.

SUTTON, Robert I.; STAW, Barry M. O que não é teoria. **Revista de Administração**

de Empresas, v. 43, n. 3, p. 74-84, Jul./Set. 2003.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 3. ed. West Sussex: John Wiley & Sons, 2005. 600 p.

VASCONCELOS, Flávio C. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: Uma Análise Empírica dos Impactos da Diversidade Teórica em Estratégia Empresarial Sobre a Prática dos Processos de Tomada de Decisão Estratégica. In: **Anais do XXV ENANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Campinas – SP, 2001.

_____; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. v.40, n. 4, p. 20-37, Out./Dez. 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 102 p.

WALTER, Fábio; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; GÖTZE, Uwe. A integração entre a visão baseada em recursos e a visão baseada no mercado da vantagem competitiva: dificuldades e perspectivas. In: **XXV ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. p. 3196-3203, Porto Alegre – RS, out / nov 2005.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n. 2, p. 171-180, Apr./Jun. 1984.

_____. The resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 171-174, Mar 1995.

WHETTEN, David A. O que constitui uma contribuição teórica? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 69-73, Jul./Set. 2003.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long Range Planning – International Journal of Strategic Management**, v. 29, n. 5, p. 731-735, Oct. 1996.

WRIGTH, Mike; FILATOTCHEV, Igor; HOSKISSON, Robert E.; PENG, Mike W. Strategy Research in Emerging Economies: challenging the conventional wisdom. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 1, 33 p., Jan 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2 ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001. 208 p.

ANEXO I - Roteiro de Entrevista

Atividades Preliminares

Objetivo da entrevista: Coleta de dados primários para entender a partir da visão do entrevistado como as grandes empresas estabelecidas com foco tradicional nas classes sociais “A” e “B” adaptam ou adquirem novos recursos e competências para atender ao mercado emergente de baixa renda.

Bem como entender pela ótica do entrevistado como a empresa identifica oportunidades no mercado da base da pirâmide, assim como transforma as oportunidades identificadas em ações estratégicas.

Busca-se verificar também se houve inovações em: produtos; serviços; ou processos para atender o mercado de baixa renda e entender quais os fatores críticos de sucesso para que grandes empresas estabelecidas com foco tradicional nas classes sociais “A” e “B” atendam também ao mercado de baixa renda.

Ética na pesquisa: Deverá ficar claro ao entrevistado que o trabalho possui caráter estritamente acadêmico e que as informações poderão ser usadas em artigos científicos ou eventos em congressos do meio acadêmico, não possuindo nenhuma conotação comercial.

O respondente deverá estar ciente de que poderá a qualquer momento recusar a responder a qualquer questão, bem como interromper a entrevista podendo desistir de participar da mesma e solicitar a não publicação de qualquer informação já prestada.

Solicitar a permissão para gravar a entrevista, pois facilitaria em muito o andamento da entrevista em termos de maior atenção aos fatos relatados, assim como na rapidez do processo e fidelidade aos dados coletados, porém a critério único e exclusivo do entrevistado podemos apenas anotar os dados relatados sem o uso de gravação.

Serão entregues ao entrevistado cópias de todas as publicações que possam ser realizadas a partir desta entrevista.

Informações complementares: A previsão de duração da entrevista é de no máximo uma hora, podendo o tempo ser reduzido em função de necessidades do entrevistado, bem como o mesmo poderá sentir-se a vontade para relatar suas experiências em relação ao processo que pretendemos estudar com o tempo que for necessário.

Caso o entrevistado queira ou possa dar informações adicionais, seja por fornecimento de acesso a documentos, contato com subordinados ou outras pessoas que participaram do processo, contribuiria muito com a pesquisa.

Esclarecer ao entrevistado que o processo de entrevista poderá ser benéfico para ambas as partes, tanto para o entrevistador que pretende estudar um tema de relevância acadêmica e prática como para o entrevistado que poderá realizar uma auto-avaliação do processo que vivenciou e refletir sobre a importância do mesmo, bem como a internalização do aprendizado obtido.

Verificar antecipadamente em pesquisa secundária se algumas das questões já estão suficientemente respondidas para evitar despender tempo na entrevista com questões que pouco agregariam de informação além das já encontradas.

Observações: Atentar para o fato que a resposta dada pelo entrevistado a uma das

questões poderá conter informações que já respondam outras questões, assim como respostas que também possam levar a questões não previstas neste roteiro.

Entrevista

Identificação da entrevista:

1. Data e hora de realização da entrevista
2. Empresa / área de negócio a qual o entrevistado está vinculado
3. Nome do entrevistado
4. Endereço do local da entrevista
5. Cargo do entrevistado
6. Principais funções do entrevistado em relação à empresa
7. Tempo de empresa

Início da entrevista:

- 1) A empresa em que você trabalha desenvolve Pesquisa de Mercado específica para as classes de baixa renda?
- 2) Quais são os critérios adotados pela empresa na qual trabalha para identificar e classificar o mercado de baixa renda?
- 3) A empresa investe, no Brasil, em estudos de Pesquisa & Desenvolvimento para atender clientes de baixa renda? E no exterior?
- 4) A empresa possui alguma área com atribuição específica para atender ao mercado de baixa renda? Qual?
- 5) A empresa promove ações específicas para o mercado de baixa renda? Quais?
- 6) Há quanto tempo a empresa desenvolve ações voltadas para o mercado de baixa renda?
- 7) Quais são os produtos ou serviços destinados exclusivamente para o mercado de baixa renda?
- 8) Qual a participação do mercado de baixa renda no resultado financeiro da empresa?
- 9) A empresa desenvolveu ou adaptou algum produto, serviço ou processo para atender ao mercado de baixa renda?
- 10) A empresa promoveu alguma alteração no Mix de Marketing para atender ao mercado de baixa renda?
- 11) Houve alterações na estrutura da empresa para atender ao mercado de baixa renda?
- 12) A empresa trabalha com estratégia de diferenciação do produto/serviço ou por liderança em custo?

- 13) A empresa trabalha com estratégias diferentes para produtos tradicionais e produtos populares?
- 14) A quantidade de concorrentes diretos ou indiretos mudou com relação aos clientes tradicionais e de baixa renda? Ou continuam os mesmos concorrentes?
- 15) A empresa necessitou adquirir algum recurso específico para empreender ações no mercado de baixa renda?
- 16) Quais são as principais competências necessárias para a empresa atender ao mercado de baixa renda?
- 17) Quais são os principais recursos da empresa para atender ao mercado de baixa renda? Exemplo: Marcas, Produtos Específicos, Recursos Humanos; Conhecimento de Mercado, etc.
- 18) A empresa está ampliando a venda de seus produtos/serviços junto ao mercado de baixa renda?
- 19) A empresa já possuía produtos populares ou que eram consumidos pelo mercado de baixa renda?
- 20) A empresa promoveu a diversificação de mercado e produto para atender a baixa renda?
- 21) A empresa já estava presente no mercado de baixa renda independentemente de possuir produtos populares em seu portfólio de produtos?
- 22) Quais são as principais dificuldades para atender ao mercado de baixa renda?
- 23) Houve algum caso de produto ou serviço desenvolvido para o mercado de baixa renda que não apresentou os resultados esperados?
- 24) Quais são os fatores críticos para o sucesso no mercado de baixa renda?

Finalização da entrevista:

1. Foram verificadas características específicas no mercado de baixa renda que não foram abordadas nesta entrevista?
2. O aprendizado ocorrido no mercado de baixa renda pode ajudar ou promover alguma alteração com relação ao mercado tradicional atendidos pela empresa?

Ressaltamos a importância do compromisso ético com relação a esse trabalho, e todas as informações exclusivas prestadas pelo entrevistado estarão à disposição do mesmo para consulta a qualquer momento que desejar.

Comunicação da possibilidade de novos contatos para esclarecimento de pontos específicos, podendo não ser necessariamente pessoal, mas por meio de telefonema ou e-mails.

Agradecimento na participação desta pesquisa.

ANEXO II – Protocolo de pesquisa

1. Visão Geral do Estudo de Caso

Título:

Estratégias para o mercado de baixa renda: Estudos de caso no mercado brasileiro.

Objetivo do Estudo:

Para responder a questão de pesquisa formulada acima, tem-se como objetivo geral entender como podem ocorrer mudanças nas estratégias das grandes empresas que atuam no mercado brasileiro focadas prioritariamente nas classes “A” e “B” para atender também ao mercado de baixa renda; e caso isso ocorra quais mudanças ocorreram.

Objetivos específicos:

- Entender como as grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro identificam oportunidades no mercado de baixa renda.
- Entender como as grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro transformam essas oportunidades em ações estratégicas.
- Entender o posicionamento estratégico adotado pelas grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para também atender ao mercado de baixa renda.
- Analisar as possíveis inovações em produtos, serviços, ou processos implantados pelas grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para poder atender também ao mercado de baixa renda.
- Entender quais recursos estratégicos precisam ser adquiridos ou adequados para que as grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro também atendam ao mercado de baixa renda.
- Entender quais estratégias de crescimento são utilizadas por grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para atender também ao mercado de baixa renda.
- Entender quais os fatores críticos de sucesso utilizados pelas grandes empresas estabelecidas no mercado brasileiro para atender também ao mercado de baixa renda.

2. Procedimento de Campo

Aspectos metodológicos: Abordagem qualitativa, pesquisa exploratória através de estudo de casos, em que os dados secundários serão obtidos através de pesquisa bibliográfica em diversas fontes e os primários por entrevistas em profundidade semi-estruturadas; quanto à análise dos dados secundários e primários serão por análise de conteúdo.

Organizações a serem estudadas:

Grandes empresas estabelecidas com foco tradicional nas classes sociais “A” e “B” e que buscam por meio de diversificação de produtos/serviços ou processos atender ao mercado emergente de baixa renda.

Fontes de evidência:

Entrevistas semi-estruturadas; Pesquisa bibliográfica; Pesquisa em dados públicos sobre a empresa; artefatos (Documentários e materiais de propaganda das empresas).

Principais Instrumentos de coleta de dados:

As entrevistas seguirão o Roteiro de entrevista conforme Anexo I; A pesquisa bibliográfica será por busca de materiais acadêmicos sobre a empresa (artigos, dissertações e teses), pesquisados em sites de universidades brasileiras, quanto às reportagens não acadêmicas e de cunho empresarial, serão pesquisadas por site de busca:

http://www.abril.com.br/busca/busca_avancada.shtml - para acesso a reportagens nos periódicos: Exame e Veja.

www.estado.com.br/ - para acesso a reportagens do jornal O Estado de São Paulo.

<http://www.folha.uol.com.br/> - para acesso a reportagens do jornal Folha de São Paulo.

<http://www.google.com.br> - para acesso a informações em publicações em geral sobre empresas que possuem o perfil pesquisado e que atuem no mercado de baixa renda.

Sites na internet das empresas pesquisadas para levantamentos de dados públicos destinados a acionistas e analistas de mercado interessados em investir na empresa, tais como relatórios de desempenho, etc.

Executores da pesquisa:

Pesquisador: Mestrando Francisco Lourenço da Silva

Orientação: Profa. Dra. Silvia Novaes Zilber

3. Dados da organização

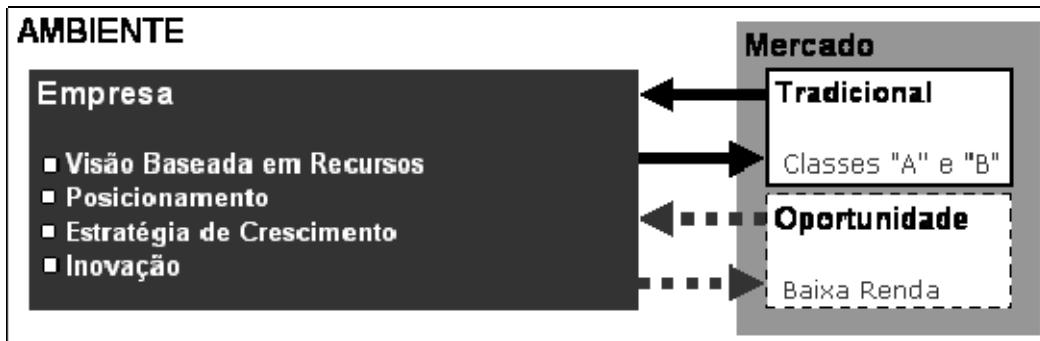
Serão levantados preliminarmente dados referentes à:

- Razão Social das empresas a serem pesquisadas
- Visão que as mesmas adotam em sua condução de negócios
- Crenças ou Valores que as mesmas adotam em sua condução de negócios
- Perfil de atuação: no mercado em que estão inseridas

4. Dados dos entrevistados

- Nome do entrevistado
- Endereço para contato
- Cargo do entrevistado
- Principais funções do entrevistado em relação à empresa
- Tempo de empresa

5. Arcabouço Conceitual



6. Análise dos estudos de caso

O processo de análise qualitativa prevê:

- As massas de dados devem ser quebradas em unidades menores e, em seguida, reagrupadas em categorias que se relacionam entre si de forma a ressaltar padrões, temas e conceitos;
- A análise é o processo de ordenação dos dados, organizando-os em padrões, categorias e unidades básicas descritivas;
- A interpretação envolve a atribuição de significado à análise, explicando os padrões encontrados e procurando por relacionamentos.

Observação: Uso do software Atlas TI para a operacionalização da análise.