

JAMES TERENCE COULTER WRIGHT
RENATA GIOVINAZZO SPERS

MERCADO POPULAR NO BRASIL

Abordagens para
Geração de Negócios
e Casos de Sucesso

Blucher

Mercado popular no Brasil:

Abordagens para Geração
de Negócios e Casos de Sucesso

Blucher

James Terence Coulter Wright
Renata Giovinazzo Spers

Mercado popular no Brasil:

Abordagens para Geração
de Negócios e Casos de Sucesso

Mercado popular no Brasil: abordagens para geração de negócios e casos de sucesso

© 2011 James Terence Coulter Wright, Renata Giovanazzo Spers

Editora Edgard Blücher Ltda.

Blucher

Rua Pedroso Alvarenga, 1245, 4º andar
04531-012 – São Paulo – SP – Brasil
Tel.: 55 11 3078-5366
editora@blucher.com.br
www.blucher.com.br

Segundo o Novo Acordo Ortográfico, conforme
5. ed. do *Vocabulário Ortográfico da Língua
Portuguesa*, Academia Brasileira de Letras,
março de 2009

É proibida a reprodução total ou parcial por
quaisquer meios, sem autorização escrita da
Editora.

Todos os direitos reservados pela Editora Edgard
Blücher Ltda.

Ficha Catalográfica

Wright, James Terence Coulter
Mercado popular no Brasil: abordagens para
geração de negócios e casos de sucesso / James
Terence Coulter Wright, Renata Giovanazzo
Spers. – São Paulo: Blucher, 2011.

Bibliografia
ISBN 978-85-212-0598-2

1. Bens populares 2. Consumo popular
(Economia) 3. Negócios 4. Oportunidade
5. Produtos -Desenvolvimento 6. Sucesso em
negócios I. Spers, Renata Giovanazzo. II. Título.
11-03218 CDD-650.1

Índices para catálogo sistemático:

1. Mercado popular: Produtos e serviços:
Oportunidades: Sucesso em negócios:
Administração 650.1

Prefácio

Este é um livro formidável, porque promove a nova fronteira dos negócios brasileiros – o mercado de bens e serviços populares – com os quais o Brasil poderá desenvolver uma *expertise* capaz de alavancar seus negócios internacionais. Para poder penetrar em novos mercados o livro mostra o mapa da mina, mapa que faltava a Vasco da Gama.

Portugal teimou durante quase um século até conseguir descobrir a rota oceânica para a Índia. Camões cantou a empreitada, louvando a Deus, aos exploradores e à aristocracia. O que não é tão sabido é que os indianos não ficaram nada impressionados quando Vasco da Gama mostrou o que trazia com ele para comerciar.

Portugal, afastado dos séculos de trocas no Mar Mediterrâneo, não conhecia ao certo o que os mercadores muçulmanos compravam dos venezianos e genoveses; daí que, ao chegar a Calicute, Vasco da Gama descobria a rota às Índias, mas sem conhecer a demanda do mercado que almejava.

Mas os comerciantes portugueses, movidos pelos grandes lucros a realizar, aprenderam rapidamente e Portugal se converteu num grande entreposto comercial. Sua burguesia comercial galgou posições na estrutura do poder português, ao ponto de Dom João, quando acuado por Napoleão, tomar uma decisão mais própria de comerciantes do que de aristocratas: mudou a sede da matriz para o Brasil. Quando no Rio de Janeiro, Dom João vendeu mais títulos nobiliários aos cariocas do que todos seus antecessores em Portugal. Tamanha é a revolução que a descoberta de um novo mercado pode trazer no seu bojo: em Portugal, ela transformou a realeza em mascates.

Quem sabe se a descoberta do mercado do andar de baixo venha a ser a Calicute do mundo empresarial brasileiro?

O estilo de desenvolvimento brasileiro concentrou o poder e a distribuição de renda e orientou a produção industrial a atender os desejos dos poucos que podiam pagar por eles. Como os desejos destes eram forjados alhures, os produtos fabricados atendiam uma demanda que não era a da maioria. Ficamos então com um mercado relativamente pequeno para o tamanho do país. Como os nossos empresários estavam divorciados dos do andar de baixo, não aprendemos a produzir para eles, assim como também não aprendemos a produzir para as majorias de muitos países como o nosso. O divórcio doméstico nos condenou a copiar produtos e modelos de negócios dos países avançados, sem descobrirmos as rotas aos mercados de majorias como as nossas.

O curioso é que não só não desenvolvemos produtos ou serviços capazes de interessar ao fundo da pirâmide dos outros países, como sequer nos perguntamos que produtos poderiam precisar se decidíssemos nos lançar ao exterior. Isto aconteceu porque boa parte dos nossos administradores não foi treinada para fazer essa pergunta. Basta olhar para o conteúdo da maioria dos cursos brasileiros sobre expansão internacional; eles preconizam os mesmos estágios de internacionalização: exportação, licenciamento, *joint ventures* etc. Nossos cursos assumem que a internacionalização das nossas empresas se dará da mesma forma que a dos países avançados, sem se questionar quanto aos produtos a serem vendidos. Isto é, sem sermos parte dos países avançados que se beneficiam de projetar os desejos pelos seus produtos, no Brasil assumimos que vale para nós o mesmo paradigma que o dos países avançados. Bastaria vender o que produzimos aqui e poderíamos concorrer via preço com os mesmos produtos deles. Quem sabe, por isso, a nossa expansão internacional tenha sido tão tímida quando tardia.

O divórcio entre a nossa capacidade produtiva e a demanda do andar de baixo foi de tal magnitude que se argumenta que não haja, sequer nas empresas de publicidade, quem saiba dialogar com os consumidores do andar de baixo. Por isto, podemos assemelhar a expansão do mercado para incluir o fundo da pirâmide a uma expansão internacional, porque carecemos de informação sobre o mercado, como Vasco da Gama carecia de informação sobre o que se transacionava em Calicute.

Afortunadamente, porém, já não é tão assim. O professor James Wright, há um par de décadas, vem argumentando que o futuro dos negócios no Brasil está no andar de baixo. Nisto, antecipou-se até ao ilustre finado Prahalad. Inicialmente solitário, Wright foi angariando adeptos, pesquisadores dedicados como Renata Spers e outros, e ao longo do tempo essa equipe foi desvendando os casos de reorientação da produção para o fundo da pirâmide e, através deles, ensinando aos seus alunos na USP e na FIA o grande potencial desse mercado.

Necessita-se muito esforço para entender quem vende o que para quem e como, mas este livro magnífico ajudará os nossos administradores a encurtar

etapas e aos estudantes de administração poderá mostrar um mapa para enfrentar novos desafios. No livro, após uma bela introdução da teoria por trás da mudança, os casos brasileiros são minuciosamente destrinchados.

O livro estrutura sua apresentação dos casos ilustrando a importância dos bens populares, seguidos do desenvolvimento de bens populares e conclui com um olhar para o futuro dos bens populares no Brasil, tecendo, inclusive, conclusão sobre políticas públicas, tema longamente abandonado entre nossos economistas tupiniquins, que parecem ter esquecido que as economias hoje avançadas forjaram-se alicerçadas em políticas públicas.

Entre os casos dos bens populares, é emblemática a análise das Casas Bahia, líder na distribuição de produtos entre as camadas populares. Esse caso ensina a estratégia de vendas e distribuição que assegurou às Casas Bahia sua atual proeminência.

Painkiller mostra um caso de metamorfose. Não era um produto precisamente popular, mas seus gestores, vendo que perdiam espaço para os concorrentes, queriam entrar com ele no mercado popular, aproveitando o reconhecimento da sua marca entre os consumidores. Viver com dores parecia ser a condição de quem não podia pagar por analgésicos efetivos. Pelo menos isto é o que poderíamos concluir do crescimento vertiginoso da demanda deles no esteio do Plano Real. Demanda por analgésicos havia, o que não havia era Painkiller alcançável.

Mas nem as Casas Bahia nem Painkiller desenvolviam produtos para as camadas populares, apenas mostraram como comercializá-los. Casos de desenvolvimento mesmo são os do perfume Amor Selvagem, Biscoitos Festiva e a aposta da Nestlé.

O perfume da Anantha exigiu passar por todas as etapas do desenvolvimento de um novo produto focado nas camadas populares. Desde a pesquisa da demanda pelo tipo de fragrância desejada quanto ao posicionamento, preço, embalagem e a publicidade associada a uma conhecida dupla sertaneja, muito apropriada para uma camada composta de imigrantes rurais recentes, romanticamente saudosos das terras que tinham deixado para trás. O caso Anantha é muito importante porque também ilustra como ganhar espaço entre as camadas mais abastadas uma vez que a empresa ganhou força ao abocanhar uma fatia considerável do mercado popular. Isto é, o mercado popular pode ser uma forma de se fortalecer para então abocanhar o andar de cima e eventualmente exportar.

Os biscoitos Festiva são mais um caso de produto desenhado para o fundo da pirâmide. Isso não impediu de inovar com sabores não tradicionais, inclusive o primeiro biscoito *diet*. Optando por embalagens menores e operando exclusivamente através de canais de varejistas, a biscoitos Festiva iniciou suas operações cobrando quase a metade do que os concorrentes multinacionais.

Naturalmente, grandes multinacionais como a Nestlé, marca líder no Brasil, procurariam defender sua fatia de mercado, rebaixando seus preços e introdu-

zindo marcas concorrentes, como o fez a Nestlé com a marca Bônus. Mas gerir marcas para o mercado B drenaria recursos da Nestlé, que estimou que precisaria de duas organizações compartilhando apenas áreas como informática e logística. A marca Bônus durou pouco.

O livro ainda discute casos como o de serviços bancários populares, dos quais há vários, mas se concentra no Lemon Bank, por ser privado e voltado exclusivamente ao setor popular, contando já com mais de 4 milhões de clientes.

Ainda compreendendo a importância das políticas públicas para fomentar a inclusão social, o livro discute a distribuição de um *laptop* por aluno como política educacional.

É um livro muito informativo, muito bem documentado e muito inovador, no sentido de que aponta para o desenvolvimento de uma nova fronteira de crescimento dos negócios no Brasil, que poderá fortalecer nosso perfil exportador entre os bens e serviços de maior valor adicionado. Também estaremos promovendo a inclusão social, porque, ao produzir para as classes populares, estaremos promovendo a contratação dos seus integrantes.

Prof. Dr. Alfredo Behrens

Conteúdo

Introdução:	11
O mundo é popular	11
Conceito fundamental: bens populares geram lucros	12
Referências bibliográficas	15
Capítulo 1 – A importância dos bens populares	17
A participação das classes populares na economia	17
O esgotamento do modelo de concentração de renda	20
O desempenho e a estratégia das empresas com foco nos mercados C, D e E	21
Referências bibliográficas	26
Casos	30
Casas Bahia – Lucrativa e sustentável	30
Painkiller – Medicamento de marca para a população de baixa renda	44
Capítulo 2 – O desenvolvimento de produtos e serviços populares	59
A inovação e a competitividade das empresas	59
A concorrência com base em preço e a busca por diferenciação no segmento popular	62
Preço, tecnologia, qualidade e sustentabilidade no mercado popular	63

Referências bibliográficas	65
Casos	66
Anantha – O perfume Amor Selvagem	66
Biscoitos Festiva – Aposta nas <i>b-brands</i>	77
Desenvolvimento de produto para a baixa renda na Nestlé Brasil	88
Capítulo 3 – O futuro dos bens populares	97
Uma política industrial para o Brasil e os bens populares	97
Objetivos da nação e os bens populares	98
Referência bibliográfica	99
Casos	100
Lemon Bank – O banco de todo brasileiro	100
O projeto <i>One laptop per child</i> e a realidade da educação pública no Brasil	124
Considerações finais	143
Estratégia de internacionalização para mercados populares internacionais	143

Introdução

O mundo é popular

A importância do tema “base da pirâmide” ganhou reconhecimento global com o excelente livro de C. K. Prahalad, *A riqueza na base da pirâmide* (2005). O professor Prahalad, precocemente falecido aos 69 anos de idade, em abril de 2010, acreditava que existe uma grande oportunidade para empresas, governos, ONGs e quatro bilhões de pessoas das camadas mais pobres da sociedade unirem esforços para criar produtos e serviços concebidos para incluir as populações mais pobres do planeta como empresários, trabalhadores e consumidores.

No Brasil, o Programa de Estudos do Futuro (Profuturo), um grupo de pesquisas da Universidade de São Paulo e da Fundação Instituto de Administração, publica trabalhos sobre este tema desde 1984, inicialmente voltados para a área de telecomunicações, nos quais é proposto o desenvolvimento de produtos e serviços para atender aos mais de 70% dos brasileiros que não tinham acesso ao telefone. No início dos anos 1990, expandimos essa proposta com a formação de estratégia para a oferta de serviços, bens duráveis, turismo e diversos serviços públicos, como a educação e o “Poupa Tempo” em São Paulo.

Inicialmente, a proposição de orientar estrategicamente os negócios para os “bens populares” (anos depois, conhecida como “base da pirâmide”) foi frequentemente recebida com ressalva nos círculos mais conservadores da indústria e do meio acadêmico brasileiro. “Precisamos criar produtos modernos, não coisas defasadas” e “fazer produtos populares é um retrocesso” foram algumas reações iniciais de representantes dos setores industrial e acadêmico.

Insistimos com pesquisas, palestras, aulas e artigos sobre as oportunidades dos bens populares e, paulatinamente, os empresários foram se convencendo e experimentando abordagens práticas, lançando produtos e serviços orientados para atender aos esquecidos e incompreendidos consumidores de baixa renda.

Este livro apresenta os principais conceitos que embasam essa transformação e diversos casos de transformação estratégica em que empresas brasileiras reorientaram sua atuação para oferecer produtos e serviços adequados às características e aspirações desses consumidores.

A seguir apresentamos alguns dos conceitos fundamentais que sustentam a proposta de atuar com bens populares; apresentamos também as oportunidades nacionais e internacionais nesse campo, em que os administradores brasileiros desenvolveram competência, conhecimento e experiência superiores aos de seus concorrentes do exterior. Procuramos, ainda, definir um roteiro de pontos críticos a considerar no desenvolvimento de produtos populares, que servirá como referência para análise dos casos apresentados.

Conceito fundamental: bens populares geram lucros

Existe no Brasil uma concepção equivocada de que o consumo popular só tornou-se importante após o Plano Real, instituído em 1994, e a consequente estabilização da moeda. Não é verdade, tanto que publicamos no Profuturo as primeiras propostas de produtos populares dez anos antes, em 1984, e 21 anos antes de Prahalad popularizar o conceito nos Estados Unidos e no mundo. As tendências econômicas, políticas e sociais que impulsionariam o consumo das classes de menor renda já estavam atuando no Brasil no início dos anos 1980, e foram caracterizadas nos trabalhos pioneiros de prospecção de cenários futuros de telecomunicações que fizemos para o sistema Telebrás, em 1984. Certamente, o Plano Cruzado, de 1986, o Plano Real, de 1994, os programas sociais do governo Fernando Henrique Cardoso e o programa “Bolsa Família” do governo Lula reforçaram essas tendências. Mas a evolução futura do consumo popular era perfeitamente previsível, e foi mapeada pelo Profuturo por meio de técnicas de extrapolação de tendências, mapas de rotas tecnológicas, previsões Delphi e cenários de diversos setores econômicos ao longo de toda a segunda metade dos anos 1980 e ao longo dos anos 1990.

As empresas se engajaram e os mercados responderam, com cada vez mais vigor, à oferta de bens e serviços populares, com forte crescimento no início do século XXI.

Antecipando-se e indo tecnicamente muito além dos relatos de casos apresentados por Prahalad em seu livro, pesquisas realizadas na Universidade de São Paulo analisaram o desempenho financeiro de 75 empresas de bens de consumo entre as 500 maiores empresas do Brasil, e mostraram que aqueles que se dedicaram aos mercados populares (classes C, D, E) cresceram mais e foram mais lucrativas do que as empresas congêneres que atuaram nos mercados de classes A e B (SPERS, 2003).

Em 2001, o economista Jim O'Neill cunhou o termo Bric's para designar os quatros grandes países em desenvolvimento, Brasil, Rússia, Índia e China, que, segundo seus modelos econométricos, ganhariam importância econômica crescente no mundo, equiparando-se, em termos de PIB, aos países industrializados do G-6 ao longo dos 30 anos seguintes. Os Bric's, com sua população emergindo da pobreza, evidentemente seriam uma grande fonte de oportunidade de mercados da base da pirâmide nesse período, pois, apesar de o crescimento absoluto acelerando, a renda *per capita* nesses países ainda seria significativamente mais baixa do que a dos países do G-6.

As pesquisas realizadas na USP e no Profuturo novamente se anteciparam e mostraram que as oportunidades para as empresas brasileiras em bens populares vão muito além das que existem nos Bric's. Cardoso (2005) pesquisou as “distâncias” econômicas, geográficas, culturais e administrativo-jurídicas entre o Brasil e diversos países com grandes populações de baixa renda e potencial de consumo de bens populares. Ele constatou que há muitos países que apresentam grandes populações, distâncias geográficas, culturais e institucionais razoáveis, além de uma dinâmica econômica tal que faz com que grandes massas de consumidores estejam aptas a consumir bens populares.

Além dos Bric's, países como México, Colômbia, Venezuela, Filipinas, Nigéria, Egito, África do Sul, Malásia e outros apresentam grandes grupos populacionais que estão emergindo da pobreza, transitando por uma faixa de crescimento de renda na qual mudam drasticamente os padrões de consumo.

O consumo de alimentos, carnes, eletrodomésticos, entretenimento, lazer, turismo, bem como de serviços pessoais e de transporte, saúde, higiene e limpeza, mudaria de forma não linear com a evolução da renda *per capita* na faixa de US\$ 1.000 a US\$ 5.000 por ano, gerando enormes oportunidades para a oferta de bens e serviços populares nesses países que estão emergindo da situação de pobreza.

As estimativas da ONU são de que mais 90% do crescimento populacional do mundo nos próximos 30 anos se dará nos países em desenvolvimento, e é neles que vamos encontrar a nova classe média consumidora e os principais mercados emergentes do mundo.

No entanto, a concepção de bens e serviços para esse público requer novas posturas e exige o abandono de preconceitos tradicionais sobre o consumidor de baixa renda. Segundo Prahalad (2005), os consumidores da base da pirâmide são altamente conectados e, portanto, informados. Dispõem de telefones celulares, acesso a *e-mail* e internet, utilizam cartões eletrônicos, além de se informarem por rádio e televisão. Têm surpreendente facilidade para adotar novas tecnologias, e são cuidadosos nas decisões de compra, pois estas frequentemente têm grande importância relativa ao status e patrimônio familiar.

Pesquisas de opinião e *focus groups* realizados em 2008 por alunos de curso de pós-graduação do Profuturo, com consumidores de baixa renda, reforçam

essas observações sobre o público de menor renda. Esses consumidores têm forte consciência de valor, marca e preço dos produtos e serviços, adequando suas decisões de compra ao orçamento familiar e aos atributos tangíveis e intangíveis dos produtos adquiridos.

O acesso ao produto e ao serviço ofertado, a distribuição adequada (muitas vezes para clientes que não dispõem de automóveis ou outros meios de transportes), a robustez e confiabilidade, o uso adequado de tecnologia avançada, a eliminação de elementos que gerem custos supérfluos e, quando aplicável, a possibilidade de manutenção acessível são atributos importantes de produtos concebidos para a população de baixa renda (WRIGHT, 1993).

A adequação ao meio ambiente e a segurança, a durabilidade e a possibilidade de criação de um mercado secundário são considerações importantes, assim como um adequado fracionamento das embalagens e/ou sistema de venda condizente com o poder aquisitivo e o fluxo de caixa de um público que frequentemente não dispõe de um emprego formal.

É necessário, ainda, que o projeto de produtos e serviços seja feito com a preocupação de minimizar custos de processo produtivo, aproveitando peças padronizadas e modelos comuns que permitam ganhos de escala.

Por fim, é importante lembrar que a criação de uma linha ou marca popular de produtos e serviços serve como fator de proteção, inibindo a entrada de concorrentes pelas camadas “inferiores” do mercado, a partir das quais podem ganhar escala, evoluir na curva de experiência, e desafiar os líderes nos níveis mais lucrativos dos produtos de maior valor agregado (SLYWOTZKY e MORRISON, 1998).

Assim, o desafio de atuar no setor de bens populares é grande; atender aos mercados classe “A”, com menor volume e altas margens, é relativamente mais fácil do que disputar um mercado de altos volumes, preços baixos e margens estreitas. Este último requer competência, eficiência, disciplina, organizações enxutas, rigor na gestão de custos e investimento permanente em ativos produtivos atualizados.

Não fazer esse esforço significa perder oportunidades, e pior, abrir espaço para os concorrentes crescerem. Assim, na maioria das indústrias do mundo emergente, atuar nos mercados de bens populares representa uma oportunidade de crescer e lucrar, mas não fazer esse esforço será um convite ao fracasso.

Os casos que apresentamos a seguir mostram como diferentes empresas brasileiras enfrentam tal desafio com criatividade e competência. Esperamos que a leitura desses casos estimule a capacidade do leitor para aplicar esses conceitos e sua experiência ao seu setor, gerando produtos e serviços de qualidade para esse grande público, e dando sua contribuição para a geração de empregos e renda, assim como para o tratamento digno da enorme camada de consumidores emergentes.

Referências bibliográficas

CARDOSO, M. V. *O mercado internacional de bens populares: um mapeamento dos mercados potenciais para empresas brasileiras*. 2005. 199 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo.

PRAHALAD, C. K. *A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. *A estratégia focada no lucro. Profit zone: desvendando os segredos da lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIOVINAZZO, RENATA A. *Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil*. 2003. 136 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo.

WRIGHT, J. T. C. De volta ao fusca ou uma nova política industrial? *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 1993. Caderno Economia, p. 2.

1

A importância dos bens populares

A participação das classes populares na economia

Até pouco tempo, o potencial de consumo nas classes populares vinha sendo ignorado pela maioria das empresas. Não apenas no Brasil, mas em âmbito internacional, o foco das organizações estava na riqueza dos mercados de alta renda. Porém, mais recentemente, a atuação junto aos mercados da base da pirâmide vem crescendo e ganhando importância, e um número cada vez maior de organizações passou a reconhecer e explorar a enorme oportunidade gerada no mercado de baixa renda.¹

Essa importância crescente das classes populares vem sendo comprovada pelo maior acesso dessa população ao consumo de bens e serviços, e pelos inúmeros casos de sucesso de empresas atuando nesse mercado, que têm se destacado na mídia e sido analisados no ambiente acadêmico.

Apesar do maior foco dado ao mercado popular, tanto pelas empresas como pela academia, ainda há uma dificuldade para se definir quem é o consumidor de baixa renda, no Brasil e no exterior. Em seu trabalho, Prado (2008) realizou um esforço para buscar na literatura acadêmica brasileira a classificação de mercado popular, concluindo que não há consenso quanto a essa classificação, podendo estar relacionada ao Critério Brasil; à quantidade de salários mínimos; e à própria compreensão de cada autor acerca da formação do mercado de baixa renda no Brasil.

¹ Segundo os autores Wright (1993); Hart e Milstein (1999); Prahalad e Hart (2002); London e Hart (2004) e Prahalad (2005).

Tabela 1.1 Baixa renda em trabalhos acadêmicos brasileiros

Autores	Classificação
Schneider (1978)	Renda familiar mensal de até cinco salários mínimos
Arruda (1981); Zamith (1993); Alves (2006); Reis (2006)	Renda familiar mensal inferior ou igual a três salários mínimos
Giovinazzo (2003); Issa Jr. (2004); Barki (2005); Spers e Wright (2006)	Classes econômicas C (renda familiar mensal entre quatro e dez salários mínimos) e D e E (renda familiar mensal inferior a quatro salários mínimos)
Marques (2004); Lima, Gosling e Matos (2008)	Classes econômicas C e D
Mattoso e Rocha (2005); Mattoso (2005); Castilhos (2007)	Local de moradia
Parente, Barki e Kato (2007)	Renda familiar inferior a R\$ 1.200,00. Esse valor representava, na época em que o estudo foi realizado, quatro salários mínimos
Moura et al. (2006); Ponchio, Aranha e Todd (2006); Ponchio e Aranha (2007)	Renda familiar mensal abaixo de quatro salários mínimos
Assad e Arruda (2006)	Classes econômicas D e E, com renda familiar mensal inferior a quatro salários mínimos
Barros (2006a); Barros e Rocha (2007)	Grupo de empregadas domésticas moradoras de bairros da Baixada Fluminense, estado do Rio de Janeiro
Barros (2006b)	Definição pela lógica da “falta”: por não terem os bens necessários para incluí-los plenamente na sociedade do consumo, acabaram sendo desqualificados como consumidores
Chen (2006); Moreira (2006); Veloso e Hildebrand (2006); Veloso, Hildebrand e Daré (2008)	Classes econômicas C, D e E
Sobral et al. (2006); Parente, Barki e Kato (2007)	Renda familiar inferior a dez salários mínimos
Silva e Parente (2007)	Renda familiar mensal entre dois e cinco salários mínimos
Monteiro, Silva e Ladeira (2008)	Renda familiar inferior a R\$ 1.000,00

Fonte: Prado (2008).

No Brasil, podemos considerar os consumidores das classes populares aqueles pertencentes às classes C, D e E – aquelas compostas por famílias cuja renda média mensal é inferior a dez salários mínimos. Representam, atualmente, 85%² da população brasileira e vêm ganhando importância social enquanto mercado consumidor, pois são responsáveis, por exemplo, por 72% do consumo

² Cetelem (2008).

de alimentos.³ São muito expressivas na estrutura econômica brasileira e, desde 2001, é possível notar um aumento do número de famílias que podem ser incluídas nesse grupo, além de uma forte tendência de aumento da população na faixa de renda de dois a cinco salários mínimos mensais, passando de 30% em 2001 para 46% em 2007.⁴

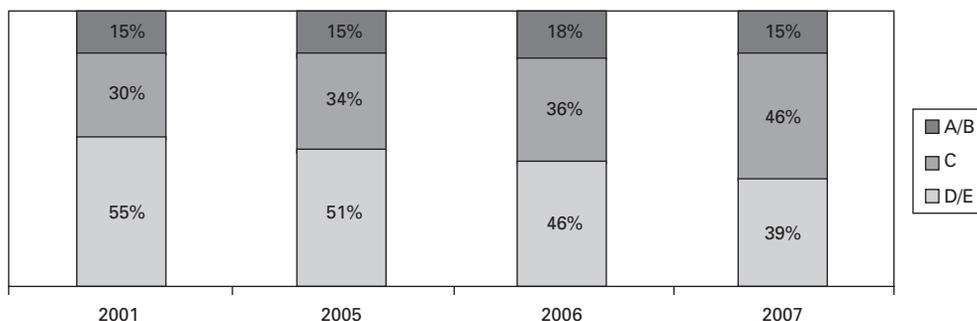


Figura 1.1 Evolução das classes de renda no Brasil, no período compreendido entre 2001 e 2007.

Fonte: Tabela elaborada pelos autores a partir de dados do IBGE (2006).

Tabela 1.2 Síntese do percentual de despesa e tamanho dos mercados nos principais setores de dispêndio das famílias brasileiras da base da pirâmide

	Principais alocações do orçamento	Tamanho do mercado nos principais setores (em bilhões)
Faixa 1 – até dois salários mínimos	Habituação – 37,2% Alimentação – 32,7% Transporte – 8,2% Vestuário – 5,3% Assistência à saúde – 4,1%	R\$ 46,2 R\$ 40,7 R\$ 10,1 R\$ 6,6 R\$ 5,1
Faixa 2 – mais de dois a três salários mínimos	Habituação – 36,8% Alimentação – 29,8% Transporte – 8,6% Vestuário – 5,7% Assistência à saúde – 4,7%	R\$ 39 R\$ 31,5 R\$ 9,1 R\$ 6,0 R\$ 4,9
Faixa 3 – mais de três a cinco salários mínimos	Habituação – 35,9% Alimentação – 25,4% Transporte – 10,9% Vestuário – 5,8% Assistência à saúde – 5,0%	R\$ 60,9 R\$ 43,2 R\$ 18,5 R\$ 9,8 R\$ 8,4
Faixa 4 – mais de cinco a dez salários mínimos	Habituação – 32,7% Alimentação – 21% Transporte – 13,4% Vestuário – 5,7% Assistência à saúde – 5,2%	R\$ 81,1 R\$ 52 R\$ 33,2 R\$ 14 R\$ 13

Fonte: Tabela elaborada pelos autores a partir de dados do IBGE (2006).

³ Segundo estudo do Data Popular, Consultoria & Pesquisa (2007).

⁴ Fonte: Profuturo (a partir da consolidação de dados da Cetelem, 2008).

Comparados com as outras classes, os consumidores da base da pirâmide apresentam um padrão de consumo focado na satisfação de necessidades básicas, com o setor de alimentação capturando a maior parte da renda dessa população, seguida por energia, habitação e transporte.

O esgotamento do modelo de concentração de renda

Os mercados que sempre foram visados pelas grandes empresas – em geral compostos pelas classes A e B – estão, em sua maioria, saturados. Pesquisadores apontam para a população da baixa renda como sendo a força motriz da próxima etapa global de prosperidade. Se adequadamente trabalhado, esse mercado ainda pouco explorado é capaz de gerar um enorme potencial de riqueza para as empresas. Ao mesmo tempo, essas empresas podem disponibilizar para as camadas populares produtos e serviços que antes eram impensáveis, estabelecendo-se para ambas as partes uma relação ganha-ganha sustentável. É um número expressivo de consumidores em potencial que, se inseridos no mercado da relação de consumo, podem gerar uma explosão de riquezas e, conseqüentemente, inclusão e bem-estar social. Esse é o grupo de consumidores que vem sendo denominado de “base da pirâmide”.

A pirâmide mundial

A definição de pirâmide econômica utiliza o conceito de camadas de consumo, com base na renda anual *per capita* do indivíduo ou unidade familiar, extrapolada a partir da paridade do poder aquisitivo nos Estados Unidos.⁵ No topo da pirâmide encontra-se a camada 1, onde estão entre 75 e 100 milhões de consumidores com renda *per capita* anual superior a US\$ 20 mil, os mais ricos do mundo (classe alta e média dos países desenvolvidos e as elites dos países em desenvolvimento). Nas camadas 2 e 3, com renda *per capita* anual que varia entre US\$ 20 mil e US\$ 1,5 mil, encontram-se os consumidores pobres dos países desenvolvidos e a classe média dos países em desenvolvimento, um universo de 1 bilhão e 750 milhões de indivíduos.

Na base da pirâmide, a camada 4, estão 4 bilhões de indivíduos com renda anual *per capita* inferior a US\$ 1,5 mil. Destes, cerca de 1 bilhão vivem abaixo da linha da pobreza (renda *per capita* inferior a 1 dólar por dia). No Brasil, aproximadamente 156,4 milhões de pessoas se enquadram na população de baixa renda, sendo 84,6 milhões pertencentes à classe C e 71,8 milhões às classes D/E.

Existem diversos exemplos de empresas trabalhando para atender à população da base da pirâmide, em setores como construção civil, varejo, sistema bancário, área médica, energia, bens de consumo e bens duráveis. Várias empresas, incluindo grandes multinacionais, anteriormente focadas nos segmentos de alta renda, têm passado a desenhar estratégias específicas, que incluem até mesmo o desenvolvimento de novos produtos focados na base da pirâmide.

⁵ Prahalad (2005).

Podemos citar, como exemplo, a Companhia Brasileira de Distribuição que, com a rede Pão de Açúcar, atende às camadas A e B e, com a rede de supermercados CompreBem, dedica-se às classes C, D e E. Provedores de telecomunicações como a Tim, a Claro ou a Vivo, outro caso conhecido, desenvolveram um lucrativo mercado de celulares pré-pagos, que inclui compra facilitada de aparelhos.

Em 2005, quando o PIB do País teve uma pequena alta de 2,3%, todas as classes socioeconômicas brasileiras registraram ganhos no consumo. A diferença foi a intensidade desse crescimento, segundo levantamento anual da consultoria Latin Panel.⁶ Nesse ano, a classe C, com renda mensal familiar entre quatro e 10 salários mínimos, comprou e gastou mais. “Isso só aconteceu porque essa turma se endividou para gastar”, explica a consultoria.

A expansão na quantidade de itens comprados nas lojas por esses consumidores C foi de 7%. Quanto ao gasto médio, a alta foi de 10% em relação a 2004 (nominal). Na média, todas as classes sociais (de A até E) registraram elevação de 6% no volume adquirido e de 9% no montante gasto no ano anterior – abaixo, portanto, do desempenho do grupo de consumidores da classe C (Mattos, 2006).

Pelas contas dos pesquisadores da Latin Panel, enquanto o topo da pirâmide social (classes A e B) gasta por mês em compras R\$ 2.256, sua renda está bem acima disso. Portanto, a conta “fecha”. Já quem está no meio da pirâmide (classe C) recebe R\$ 1.255,00 mensais e desembolsa R\$ 1.369,00. Ou seja: falta dinheiro. “Esse grupo recebe como classe C e pensa e gasta como A. Sem saída, acaba se endividando”, explica o relatório da consultoria.⁷ Para acomodar a diferença entre despesas e rendimento, a classe média brasileira está com mais dívidas em comparação aos dois extremos da pirâmide, as classes A e E.

Mesmo tendo de recorrer a mecanismos de crédito para consumir, é inegável que a elevação na renda ajudou a população a gastar mais. O IBGE apurou elevação de 2% no rendimento real em 2005. Pela análise da Latin Panel, a alta foi de 4%. Mais de 1,8 milhão de lares, que não compravam nenhuma das 71 categorias pesquisadas, voltou a consumi-las – ou o fez pela primeira vez – em 2005. Cerca de 300 mil domicílios retornaram ao mercado por causa das promoções no comércio.

O desempenho e a estratégia das empresas com focos nos mercados C, D e E

Para atingir o mercado formado pelas classes populares, muitas empresas optam em oferecer produtos ou serviços populares. Mas o que é um bem popular? Seria simplista imaginar que é apenas um produto ou serviço desenvolvido

⁶ Mattos (2006). Foram pesquisados 35 milhões de domicílios no País em 71 categorias de produtos em julho e agosto de 2005.

⁷ Mattos (2006).

para um segmento de renda mais baixa. Na realidade, os bens populares são aqueles posicionados, predominantemente, para as classes C, D e E, cujo efeito-renda é negativo.⁸ Um acréscimo na renda dos consumidores em geral ocasiona a substituição desse bem por um não popular. Por outro lado, um bem ou marca “normal” é aquele cujo efeito-renda é positivo, ou seja, um aumento na renda deve provocar um aumento no consumo do bem ou da marca consumida. Isso significa que há uma tendência de os consumidores de baixa renda passarem a consumir produtos de marcas consagradas, ou mais diferenciados, ao terem um acréscimo de renda. Daí o grande desafio das empresas com foco no mercado popular em gerar produtos e serviços com características e preços adequados à população de baixa renda e também fidelizar esses consumidores, para que mantenham ou aumentem o consumo dos bens populares, no caso de um aumento de suas rendas.

Os mercados populares exigem estratégias diferenciadas. Por isso, alguns pesquisadores acreditam que, para o sucesso na atuação nas economias de baixa renda, são fundamentais alianças e parcerias.⁹ Outros estudiosos afirmam que, nesses mercados, as relações são fundadas principalmente nos contratos sociais, e as organizações com mais experiência e conhecimento em atender a esse público têm uma orientação social forte. Por isso, empresas interessadas em focar nesse segmento precisam adquirir capacidade de entender e apreciar os benefícios de uma infraestrutura social existente.¹⁰ A ideia de que os primeiros entrantes têm sempre vantagens deve ser vista com cautela, uma vez que o mérito de suas estratégias em comparação às dos entrantes tardios precisa ser avaliado com complexas análises, dadas as especificidades do mercado.¹¹

Uma questão central em estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro de seu setor.¹² O posicionamento é um fator importante para determinar se a rentabilidade ficará abaixo ou acima da média do setor. Uma empresa capaz de posicionar-se bem diante da concorrência pode obter altas taxas de retorno, mesmo que a rentabilidade média do setor seja modesta.

Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos na comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixos custos e diferenciação. Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades para

⁸ Definição dada por Giovino (2003), a partir dos conceitos econômicos discutidos pelos autores Pindyck e Rubinfeld (1994), Ferguson (1993) e Varian (1994).

⁹ London e Hart (2004), Ricart et al. (2004), Peng e Luo (2000) e Khanna e Rivkin (2001).

¹⁰ De Soto (2000) e Choi, Lee e Millar (1999).

¹¹ Kirsh et al. (2000) e Cui e Lui (2005).

¹² Porter (1989).

as quais uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em um setor:

- liderança em custo;
- liderança em diferenciação;
- enfoque, que pode ser no custo ou na diferenciação.

Conceitualmente, pode-se dizer que empresas que atuam – ou pretendem atuar – no segmento de bens populares devem ter uma vantagem competitiva em custos para poder praticar preços mais baixos, com produtos menos sofisticados, embora com qualidade tal que satisfaça as necessidades do consumidor que prioriza preço como atributo principal do bem.

As fontes de vantagem em custo podem advir da busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas e outros fatores. Um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo, quase sempre oferecendo produtos mais simples, dando uma ênfase considerável à obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala em todas as fontes. Com preços equivalentes ou inferiores ao praticado por seus rivais, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos. Seja qual for o posicionamento da empresa, para ser bem-sucedida ela deve apresentar uma consistência em suas dimensões estratégicas de especialização, diferenciação da marca, política de canal, atendimento, política de preço, qualidade, liderança tecnológica e custos.

Não basta à empresa lançar um produto de baixo preço. É preciso ter qualidade. Certos fatores são importantes para que a empresa esteja capacitada para concorrer e, mais do que isso, vencer nesse mercado de baixa renda:¹³

- investir agressivamente em instalações com eficiência de escala;
- perseguir vigorosamente a redução de custo pela aprendizagem;
- manter um controle rígido do custo e das despesas gerais, com a manutenção permanente do foco no público-alvo central.

Também devem ser incluídos nesse rol a minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento (P&D), assistência técnica, força de vendas e publicidade. Para se atingir essas metas, exige-se uma intensa atenção administrativa ao controle dos custos, buscando sempre obter um custo mais baixo que o dos concorrentes, viabilizando a lucratividade nesse segmento, mesmo com preços iguais ou inferiores aos dos concorrentes.

Para atingir uma posição vantajosa com essa estratégia, é preciso que a empresa tenha um projeto de produto orientado para simplificar a fabricação

¹³ Wright (1993).

e o atendimento de todos os principais grupos de clientes, de modo a expandir o volume. A introdução de tal estratégia pode requerer investimentos elevados de capital em equipamento moderno, agressiva fixação de preço e capacidade de absorção de prejuízos iniciais. Com essas aptidões, as empresas brasileiras podem criar produtos simples, sem muitos investimentos em diferenciação, orientados para ganhos de escala na fabricação, com padronização de componentes produzidos no próprio setor, duráveis, passíveis de manutenção, em vez dos descartáveis, típicos de Primeiro Mundo, com ciclo de vida mais longo, proporcionando a opção de serem financiados e criando um mercado secundário destes produtos.¹⁴

A correlação íntima entre a liderança na participação no mercado e a lucratividade superior desapareceu, pois as regras mudaram. A sequência de criar e conquistar vantagem competitiva, aumentando a participação no mercado, com consequente aumento na lucratividade da empresa, perdeu valor como regra de estratégia a partir da década de 1990.¹⁵ Se, na era clássica centrada no produto, a pergunta era como seria possível aumentar a participação de mercado, aumentar o volume unitário e conquistar economias de escala, na nova era do valor de mercado altamente dinâmico, a questão é onde é possível gerar lucro e como é possível elaborar um modelo de negócio para que seja lucrativo.

No entanto, Slywotzky e Morrison propõem um modelo no qual a participação de mercado pode gerar lucros: o modelo de Pirâmide de Produtos. Eles afirmam que as variações na renda e nas preferências do cliente possibilitam a construção das pirâmides de produtos, em que os produtos de preço baixo e alto volume estão na base. No ápice, ficam os produtos de preço alto e baixo volume. O lucro concentra-se no topo da pirâmide de produtos, mas a base desempenha um papel estratégico no sistema. Há uma marca do tipo “porta corta fogo” na base da pirâmide: um nome forte, com preço baixo, produzido com lucro, embora reduzido. O objetivo dessa marca é impedir a entrada dos concorrentes, protegendo as enormes margens de lucro concentradas no topo. Quando não desenvolve uma marca do tipo “porta corta fogo”, a empresa dá aos seus concorrentes a oportunidade de entrar na base da pirâmide e abrir seu caminho até o topo, onde estão os lucros.

O modelo de pirâmide de produtos mostra que uma empresa pode conviver em um mercado emergente atacando diversos segmentos sem perder o foco. Tendo como base da pirâmide os produtos de menor preço, busca-se volume de vendas com vistas a ganhar escala ao mesmo tempo em que a empresa se beneficia da curva de aprendizagem. Nos níveis superiores da pirâmide, onde a diferenciação é importante, está a zona na qual os maiores lucros são gerados: nesses segmentos há uma disposição dos consumidores para pagar mais por produtos diferenciados.

¹⁴ Wright (1993).

¹⁵ Slywotzky e Morrison (1998).

Outro ponto a ser destacado é a inovação dos produtos e processos para atuação nesses mercados.¹⁶ Isso se mostra ainda mais fundamental para as multinacionais que precisam fazer adaptação de seus modelos de negócios e produtos para uma classe de renda diferente, com necessidades e condições de utilização dos produtos muito diferentes das até então atendidas nos mercados desenvolvidos. Prahalad destaca também a relevância da qualidade dos produtos oferecidos para a base da pirâmide, pois esses consumidores são extremamente conscientes de valor, por necessidade, e querem alta qualidade a preços acessíveis.

O grande desafio para as grandes empresas atuarem com sucesso nesse mercado de baixa renda é tornar os produtos desejados acessíveis a consumidores da base da pirâmide. Mas ainda existem outros aspectos que devem ser considerados, como ganhos de escala, flexibilidade, descentralização nas decisões, compartilhamento de conhecimento, especialmente por meio de parcerias com empresas locais.¹⁷ De maneira geral, as empresas terão de repensar seus atuais modelos de negócios para serem bem-sucedidas com foco na base da pirâmide.

Várias empresas brasileiras já enfrentaram essa situação, conseguiram definir bem seu perfil estratégico e, com isso, obtiveram excelentes resultados em termos de crescimento de receita, lucro e operações.¹⁸ Bons exemplos podem ser vistos nos casos apresentados a seguir.

Pesquisa revela melhores resultados das empresas com foco no mercado popular

A fim de analisar o desempenho de empresas brasileiras focadas no mercado popular, em termos de crescimento, resultados operacionais e lucratividade, em comparação com as empresas voltadas para o mercado de alta renda, realizamos uma pesquisa de campo com 75 empresas dos setores de alimentos, bebidas e fumo, vestuário, higiene e limpeza, eletrodomésticos e comércio varejista, durante cinco anos (1997-2001). Os resultados mostram que as empresas de bens populares alcançaram, no período estudado, melhores resultados do que as empresas focadas nas classes A e B.

As empresas focadas no mercado popular tiveram um crescimento médio anual de aproximadamente 25%, enquanto as empresas focadas nas classes A e B apresentaram uma queda anual média de aproximadamente 0,70%. Esses dados se tornam ainda mais significativos quando comparados ao crescimento médio do PIB brasileiro no período analisado, que foi de 1,71.

As empresas atuantes no mercado de bens populares obtiveram lucratividade média de 3% ao ano, ao passo que as empresas com foco em bens “normais” apresentaram uma lucratividade média negativa de 33% (prejuízo).

¹⁶ Prahalad (2005).

¹⁷ London e Hart (2004).

¹⁸ Giovinazzo (2003).

Por fim, os dados mostram que o resultado operacional líquido/receita médio das empresas atuantes no mercado de bens populares foi de aproximadamente 4%, ao passo que as empresas focadas nas classes A e B tiveram um resultado médio negativo de cerca de 30%. Isso evidencia que o crescimento superior obtido pelas empresas que atuam no mercado de bens populares não advém de aplicações financeiras, e sim de ações operacionais.

Referências bibliográficas

- ARRUDA, M. C. C. de A. *A compra de eletrodomésticos no mercado de baixa renda: um estudo exploratório*. 1981. 362p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- ALVES, C. E. A. *Um estudo sobre o uso do telefone celular nas classes de baixa renda*. 2006. 89p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- ASSAD, M. M. N.; ARRUDA, M. C. C. Consumidor de baixa renda: o modelo de dinâmica do processo de compra. In: XXX Encontro Anual da Anpad, 2006, Salvador. *Anais*. . . Salvador, 2006, p. 1-16.
- BARKI, E. *Estratégias de empresas direcionadas para a baixa renda: um estudo exploratório*. 2005. 153p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- BARROS, C. A. Consumo, hierarquia e mediação: um estudo antropológico no universo das empregadas domésticas. In: XXX Encontro Anual da Anpad, 2006, Salvador. *Anais*. . . Salvador, 2006a, p. 1-12.
- BARROS, C. A. Indivisibilidade do mercado de baixa renda nas pesquisas de marketing: as camadas populares consomem ou sobrevivem? In: II Encontro de Marketing da Anpad, 2006, Rio de Janeiro. *Anais*. . . Rio de Janeiro, 2006b, p. 1-11.
- BARROS, C. A.; ROCHA, E. Lógica de consumo em um grupo de camadas populares: uma visão antropológica de significados culturais. In: XXXI Encontro Anual da Anpad, 2007, Rio de Janeiro. *Anais*. . . Rio de Janeiro, 2007, p. 1-16.
- CASTILHOS, R. B. Subindo o morro: consumo, posição social e distinção entre famílias de classes populares. In: XXXI Encontro Anual da Anpad, 2007, Rio de Janeiro. *Anais*. . . Rio de Janeiro, 2007, p. 1-16.
- CETELEM, Empresa do Grupo BNP Paribas. *Pesquisa Anual O Observador – Barômetro*. São Paulo, fev. 2008.
- CHEN, S. O consumidor de baixa renda como opção de expansão dos negócios: o caso de uma multinacional de eletroeletrônicos. 2006. 141p. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- CHOI, C. J.; LEE, S. H.; MILLAR, C. Trust and enforcement in emerging business systems. In: CHAPMAN, F. B. M.; CROSS, A. *International business organization: subsidiary management, entry strategies and emerging markets*. Great Britain: MacMillan Press, 1999.

CUI, G.; LUI, H. K. Order of entry and performance of multinational corporations in an emerging market: a contingent resource perspective. *Journal of International Marketing*, American Marketing Association, v. 13. n. 4, 2005.

DATA POPULAR. Site Institucional. Disponível em: <http://www.datapopular.com.br/html/documentos/Folha_polo%20de%20rua.pdf>. Acesso em: 21 out. 2010.

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

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

GIOVINAZZO, R. A. *Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil*. 2003. 136p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo.

HART, S.; MILSTEIN, M. Global sustainability and the creative destruction of industries. *Sloan Management Review*, 1999.

ISSA JR., E. N. *Comportamento do consumidor de baixa renda: um estudo sobre o processo de compra de preservativos*. 2004. 198p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo.

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

KIRSCH, R. J.; LAIRD, K. R.; EVANS, T. G. The entry of international CPA firms into emerging markets: motivational factors and growth strategies. *The international Journal of Accounting*, v. 35, n. 1, ISSN 0020-7063, 2000.

LIMA, I. L. C.; GOSLING, M.; MATOS, E. B. Modelagem de compra por impulso de dona de casa de baixa renda em supermercados de Belo Horizonte. In: XXXII Encontro Anual da Anpad, 2008, Rio de Janeiro. *Anais*. . . Rio de Janeiro, 2008, p. 1-16.

LONDON, T; HART, S. L. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, Washington. set. 2004.

MARQUES, G. *Estratégia de marketing para os segmentos de baixa renda: um estudo sobre diferenciação no setor de gás liquefeito de petróleo para o uso doméstico*. 2004. 132p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

MATTOS, A. *Classe C puxa alta generalizada do consumo*. 2006. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u105942.shtml>>. Acesso em: 21 out. 2010.

MATTOSO, C. Q.; ROCHA, A. Significados associados às estratégias para a solução de problemas financeiros dos consumidores pobres. In: XXIX Encontro Anual da Anpad, 2005, Brasília. *Anais*. . . Brasília, 2005, p. 1-15.

MATTOSO, C. Q. *Identidade, inserção social e acesso a serviços financeiros: um estudo na favela da Rocinha*. 2005. 237p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

MONTEIRO, C. S. do R.; SILVA, B. R.; LADEIRA, R. Estratégias no varejo alimentício: um estudo com consumidores de baixa renda. In: III Encontro de Marketing da Anpad, 2008, Curitiba. *Anais*. . . Curitiba, 2008, p. 1-16.

MOREIRA, F. A. A. *Demanda e oferta de entretenimento*: um estudo do segmento de baixa renda do Distrito de Itaquera na Cidade de São Paulo. 2006. 162p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Getúlio Vargas.

MOURA, A. G. et al. As relações entre materialismo, atitude do endividamento, vulnerabilidade social e a contratação de dívida para o consumo: um estudo empírico envolvendo famílias de baixa renda no município de São Paulo. In: II Encontro de Marketing da Anpad, 2006, Rio de Janeiro. *Anais*. . . Rio de Janeiro, 2006, p. 1-16.

PARENTE, J. G.; BARKI, E.; KATO, H. T. Estratégias de marketing para o varejo na baixa renda. In: XXXI Encontro Anual da Anpad, 2007, Rio de Janeiro. *Anais*. . . Rio de Janeiro, 2007, p. 1-14.

PENG, M.; LUO, Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy. *Academy of Management Journal*, 2000.

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

PONCHIO, M. C.; ARANHA, F.; TODD, S. Estudo exploratório do constrito de materialismo no contexto de consumidores de baixa renda no município de São Paulo. In: XXX Encontro Anual da Anpad, 2006, Salvador. *Anais*. . . Salvador, 2006, p. 1-16.

PONCHIO, M. C.; ARANHA, F. Necessidade, vontades e desejos: a influência do materialismo sobre a dívida de consumo dos paulistanos de baixa renda. In: XXXI Encontro Anual da Anpad, 2007, Rio de Janeiro. *Anais*. . . Rio de Janeiro, 2007, p. 1-16.

PORTER, M. *Vantagem competitiva*: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROFUTURO, *site* institucional. Disponível em: <<http://www.consultoriaprofuturo.com>>. Acesso em: 21 out. 2010.

PRADO, K. P. L. A. *A preferência da marca no processo de decisão de compra*: um estudo exploratório no segmento de baixa renda. 2008. 323p. Tese (Doutorado) – Departamento em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. (USP), São Paulo.

PRAHALAD, C. K. *A riqueza na base da pirâmide*: como erradicar a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____; HART, S. L. The fortune at the bottom of pyramid. *Strategy and Business Journal*, 26, primeiro trimestre, 2002.

REIS, P. G. *Consumo de alimentos*: o risco no comportamento dos consumidores de baixa renda. 2006. 83p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração da PUC-RJ.

RICART, J. E. et al. New frontiers in international strategy. *Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillan, v. 35, n. 3, may 2004.

- SCHNEIDER, C. R. *Alimentação das classes baixas no Brasil: apenas um problema social, ou uma oportunidade de mercado para as empresas do ramo?* 1978. 329p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- SILVA, H. M. R.; PARENTE, J. G. O mercado de baixa renda em São Paulo: um estudo de segmentação baseado no orçamento familiar. In: XXXI Encontro Anual da Anpad, 2007, Rio de Janeiro. *Anais*. . . Rio de Janeiro, 2007, p. 1-16.
- SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. A estratégia focada no lucro. *Profit zone: desvendando os segredos da lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SOBRAL, M. C. et al. Estratégia de adequação para o mercado de produto popular – *fit strategy*. In: XXX Encontro Anual da Anpad, 2006, Salvador. *Anais*. . . Salvador, p. 1-17.
- SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T. C. Mercado de bens populares no Brasil: desempenho e estratégia das empresas. In: XXX Encontro Anual da Anpad, 2006, Salvador. *Anais*. . . Salvador, 2006, p. 1-16.
- VARIAN, H. R. *Microeconomia: princípios básicos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- VELOSO, A. R.; HILDEBRAND, D. F. N. A criança no ambiente varejista: um estudo exploratório na base da pirâmide. In: II Encontro de Marketing da Anpad, 2006, Rio de Janeiro. *Anais*. . . Rio de Janeiro, 2006, p. -16.
- VELOSO, A. R.; HILDEBRAND, D. F. N.; DARÉ, P. R. C. Uma visão holística da criança no varejo de baixa renda. In: II Encontro de Marketing da Anpad, 2008, Curitiba. *Anais*. . . Curitiba, 2008, p. 1-16.
- WORLD WATCH INSTITUTE, *site* institucional. Disponível em: <<http://www.worldwatch.org>>. Acesso em: 21 out. 2010.
- WRIGHT, James T. C. De volta ao fusca ou uma nova política industrial? *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 1993. Caderno Economia, p. 2.
- ZAMITH, E, P. *O marketing mix do varejo alimentar destinado à população de baixa renda na cidade de São Paulo*. 1993. 151p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas.

Casos

Casas Bahia – Lucrativa e sustentável¹⁹

A Casas Bahia é a maior rede de varejo nacional, com faturamento anual de R\$ 13,5 bilhões em 2006. Única sobrevivente de um grupo de ilustres marcas nos anos 1970 e 1980, como Mesbla, Mappin e G. Aronson, a rede encontra-se em fase de expansão acelerada.

O foco do grupo é a população de baixa renda das grandes cidades e ele pode orgulhar-se de ser símbolo do avanço da mobilidade social pela qual o País passa neste início de século: a Casas Bahia transformou a população da base da pirâmide em consumidores. Cerca de 70% de seus clientes não têm nenhum tipo de renda formal ou consistente.

O segredo do sucesso está na eficiente administração da família Klein, que aplica um modelo de gestão sofisticado. Um enorme poder de compra, gestão financeira correta e publicidade agressiva são os pilares de seu sucesso.

Fazer o melhor processo de negociação com seus fornecedores, envolvendo altos volumes a preços baixos, é um compromisso assumido por Samuel Klein, fundador. A relação com fornecedores termina aí, pois a companhia possui uma das maiores frotas de caminhões do mundo para realizar as entregas. Isso permite eficiência e redução de custos de manutenção.

No aspecto financeiro, a Casas Bahia não possui endividamento em moeda estrangeira e a dependência dos bancos é escassa. A tecnologia é apontada como um dos fatores fundamentais para possibilitar o crescimento da empresa, pois permitiu mais agilidade no fornecimento do crédito.

¹⁹ FONTÃO, K. B. S. L.; MENESES, L. C. M.; RAHAL, L. *Casas Bahia: como extrair riqueza do mercado de baixa renda de forma lucrativa e sustentável*. 2006. 72 p. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA Executivo Internacional) – Fundação Instituto de Administração. São Paulo.

É dada uma grande importância ao marketing. São investidos aproximadamente 3% da receita da empresa em publicidade, um dos maiores orçamentos do Brasil, tudo para estar sempre em primeiro lugar na lembrança do público. Para isso, a rede conta também com promoções especiais para atrair novos clientes e manter sua base, e inovações, como a Super Casas Bahia.

Alguns desafios e ameaças são constantes. As margens líquidas médias são relativamente pequenas nesse setor, o que faz com que a concorrência seja árdua e baseada em volume. A inadimplência está sempre presente e exige que a empresa tenha informações completas sobre os clientes. Porém, a estratégia adotada até agora pela Casas Bahia faz com que a empresa se mantenha praticamente imune às ameaças e líder entre as classes populares.

1. Introdução

Conceder crédito para consumidores de baixa renda e controlar as taxas de inadimplência: o sucesso da rede de lojas Casas Bahia apoia-se nesses dois quesitos. Para isso, a empresa utiliza-se não apenas de uma ferramenta tecnológica desenvolvida internamente – e que permite análises precisas da capacidade de endividamento de cada cliente –, mas também de vendedores treinados para oferecer um serviço diferenciado às classes C, D e E.

2. O caso: Casas Bahia – lucrativa e sustentável

A Casas Bahia é uma empresa brasileira com aproximadamente 40 anos de existência. Suas vendas anuais chegaram aos R\$ 11,5 bilhões (em 2005), com 504 lojas distribuídas em 10 estados e 236 municípios. Apesar de apresentar uma maior concentração na região Sudeste, também atua nas regiões Centro-Oeste e Sul do País, totalizando um portfólio de 23 milhões de clientes – dos quais 21,5 milhões são ativos – e uma frota de 2.200 caminhões.

Em 2006 a rede encontrava-se em processo de expansão acelerada, com abertura de 100 novas lojas e um faturamento de R\$ 13,5 bilhões – um incremento de 17,4% em relação a 2005. Atuando simultaneamente como indústria, financeira, empresa de logística e de varejo, a Casas Bahia é, antes de mais nada, uma companhia com foco no cliente.

A primeira Casas Bahia foi inaugurada em 1957. De lá para cá, Samuel Klein – polonês de nascimento, que chegou a Brasil em 1952 e começou a trabalhar como mascate – só fez seu negócio prosperar. Atualmente, a empresa conta com uma rede de mais de 560 lojas e está presente em 10 estados (São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Espírito Santo, Rio

Grande do Sul, Santa Catarina, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul) e no Distrito Federal. Até hoje, a empresa mantém seu caráter familiar. Tanto que a liderança da organização está em processo de transição, passando de Samuel para seu filho, Michael Klein.²⁰ E o desafio para o futuro está em estabelecer a estratégia mais adequada para manter o crescimento, de modo a atender bem e fidelizar um número ainda maior de clientes.

Inicialmente instalada nas áreas de menor concentração de renda do País, a empresa centra seus principais clientes na população de baixa renda das grandes cidades. Seu valor é ter transformado a população da base da pirâmide em consumidores: 70% dos clientes das Casas Bahia não têm nenhum tipo de renda formal ou consistente; são principalmente empregadas domésticas, cozinheiras, vendedores ambulantes, autônomos com empregos informais, e operários da construção civil.

2.1 *Concorrência no comércio varejista*

Por muito tempo, o comércio varejista brasileiro foi dominado por nomes tradicionais, até hoje gravados na memória dos consumidores com mais de 30 anos. No Rio de Janeiro, as placas da Mesbla e da Coroa Brastel se integravam ao cenário da cidade. Em São Paulo, Mappin e G. Aronson tornaram-se tão paulistanos como o Viaduto do Chá e a Avenida Paulista.

A vida para esses impérios, porém, não foi eterna, e eles sucumbiram com o mesmo ímpeto com que foram erguidos. Entre eles, um nome, e somente um, sobreviveu ao vendaval – não só sobreviveu como ganhou músculos que o colocaram em um patamar inédito no setor. A Casas Bahia se tornou a número um do varejo nacional. Todo esse inacreditável poder acumulado pela empresa nos últimos 50 anos intimida fornecedores e assusta concorrentes.

O fracasso dos antigos concorrentes explica, e muito, o sucesso de Klein. Enquanto todos investiam em lojas sofisticadas, Klein montava pontos de venda despojados de luxo. Lojas como Mappin, G. Aronson e Mesbla ofereciam larga variedade de produtos, com ênfase nos top de linha. Na Casas Bahia, sempre prevaleceram mercadorias simples, familiares ao tipo de público visado pela empresa. Os celulares, por exemplo, só entraram em suas gôndolas a partir de 1999, quando seus preços se tornaram acessíveis à base da pirâmide – e atualmente ninguém vende mais celulares no País do que o grupo Casas Bahia.

Enquanto os concorrentes perseguiram os clientes endinheirados, Klein abria as portas para a periferia do mercado de consumo. Até hoje, pelos corredores de suas lojas, caminham jovens recém-casados, trabalhadores sem carteira assinada, donas de casa sem renda própria. Com essa fórmula, os Klein

²⁰ Lethbridge (2005).

adquiriram um poder avassalador nas vendas de eletrodomésticos, móveis e celulares. Suas mais de 500 lojas respondem pela venda de um terço da produção brasileira de geladeiras, fogões, lava-roupas – a chamada linha branca.

O grande desafio no mercado do varejo nos últimos anos foi enfrentar a instabilidade econômica – tanto que atualmente grande parte da participação de mercado está concentrada em poucas empresas. As margens líquidas médias são relativamente pequenas nesse setor, o que faz a concorrência ser árdua e baseada em volume. A inadimplência também é uma ameaça, o que faz com que empresas como a Casas Bahia tenham informações completas sobre os clientes, já que a agência de fiscalização de cadastros, o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), fornece informações insuficientes.

Hoje, a concorrência da Casas Bahia varia de acordo com a região e pode ser dividida por segmento. Na região Sudeste, por exemplo, o maior concorrente no segmento de móveis é a loja Marabrás; em eletrodomésticos, o Ponto Frio e o Magazine Luiza. No Nordeste, temos A Insinuante e, no Sul, as Lojas Colombo.

Até recentemente a Casas Bahia estava preocupada apenas com os concorrentes tradicionais. Mas agora surgem possíveis novos concorrentes, com um perfil um pouco diferente: trata-se dos hipermercados, como Extra, Carrefour e Big, que, com o intuito de encontrar novas formas de aumentar o valor de compra de cada cliente, começaram a entrar no ramo de eletrodomésticos e móveis. Os hipermercados geram um grande tráfego de clientes, têm marca reconhecidamente forte, grande poder de compra, uma rede de distribuição muito desenvolvida e tamanho físico para acomodar mercadorias adicionais.

Devemos ainda considerar a possibilidade de cadeias varejistas internacionais, como a rede mexicana Elektra, ingressarem no mercado brasileiro. A Elektra é o braço varejista do Banco Azteca, e já foi – e ainda poderá ser – candidata a aquisições no mercado nacional. Por diversas ocasiões enviou executivos para analisar e conversar com empresas do ramo, em especial a rede Ponto Frio.

Segunda maior varejista do México, a Elektra conta com 919 lojas – perdendo apenas para o Wal-Mart – e já lançou seus tentáculos em El Salvador, Guatemala, Honduras, República Dominicana e Peru. Sua forma de trabalhar é peculiar, mantendo um exército de três mil pesquisadores e cobradores. Antes de vender um produto, a rede envia um pesquisador até a casa do cliente para vasculhar todos os detalhes, da conta de luz à renda familiar. Se a avaliação for positiva, o consumidor pode voltar à loja e abrir o crediário, que não custa menos de 50% de juros ao ano.²¹ Cabe também, ao comprador, retirar a mercadoria na loja, pois a rede não dispõe de serviço de entrega.

²¹ Varga (2006).

2.2 O modelo de negócios

O vigor aparentemente inesgotável da Casas Bahia gerou uma série de mitos. O mais forte diz que o segredo do negócio é a intuição e o carisma de Samuel Klein. Meia verdade. Esses fatores constituíram parte da matéria-prima necessária para um modelo de gestão sofisticado, sustentado por três pilares: enorme poder de compra, gestão financeira impecável, além de publicidade massiva e permanente. Klein não esconde os pilares de sua companhia e ainda os resume em frases curtas e certeiras. “O segredo é comprar bem comprado e vender bem vendido”, conta, numa variação de uma de suas leis mais famosas: “Compro por 100 e vendo por 200”.

O “bem comprado” é uma expressão que causa arrepios aos fornecedores. Significa arrocho na hora da negociação. “Calculo o preço final com um lucro bruto de 30% para a gente”, conta Klein. “Se o fornecedor não garante isso, nem entra nas Casas Bahia”.

O estilo de gerenciamento de Samuel Klein constitui a base da cultura da Casas Bahia, cujas ideias tradicionais estão sendo alavancadas por conceitos modernos. Todos os principais projetos, de capital ou de outra natureza, estão sob direção e supervisão de Michael Klein, filho do fundador. Michael dá significativa liberdade aos gerentes de loja e aos gerentes regionais. As únicas exigências são receitas predeterminadas e metas de lucros. No entanto, Michael Klein afirma: “Estamos sempre auditando nossas operações. Tenho uma equipe de auditoria interna. Ela aparece inesperadamente em uma loja e verifica tudo: o dinheiro nos caixas, o estoque e a qualidade da propaganda dentro da loja – tudo é verificado”.

Uma das ferramentas de gerenciamento mais importantes na Casas Bahia é o almoço diário com o diretor, reunindo a família Klein e os executivos fundamentais para discutir questões atuais. As terças-feiras são reservadas para discussões com os principais fornecedores. Quando o almoço é finalizado, todos os executivos saem da sala sabendo o que fazer e compartilhando uma visão ampla das operações da empresa.

A Casas Bahia mantém uma cultura simples dedicada a atender o cliente por meio de um estilo agressivo no que diz respeito a outras áreas de seu negócio e à negociação com seus fornecedores. Segundo Samuel, o segredo está em não repassar a margem, da boa negociação conseguida com os fornecedores, para o consumidor. Conseguem comprar a preços mais baixos, mas vendem a preços semelhantes aos da concorrência: “Respeitamos a marca de nossos fornecedores, permanecemos competitivos e mantemos a lucratividade”.²²

²² Prahalad (2005, p. 134).

Para agilizar a tomada de decisões, todas as lojas são interligadas e monitoradas em tempo real. A Casas Bahia desenvolveu um sistema capaz de analisar dados a partir de múltiplos pontos de vista: loja individual, grupo de lojas, região, cidade e até mesmo categoria de produto, linha individual de produtos ou unidade de armazenamento.

O objetivo é sempre ser a primeira em qualquer mercado.

2.3 Gerenciamento das finanças e crédito ao consumidor

A Casas Bahia não possui endividamento em moeda estrangeira, o que a torna imune à flutuação do câmbio e a possíveis desvalorizações da moeda. A dependência dos bancos é escassa e a filosofia da empresa é pegar emprestado o mínimo possível para financiar o cliente e as despesas internas.

No passado, a Casas Bahia tinha sua própria financeira, mas foi desativada por não fazer parte do ramo principal dos negócios. A legislação brasileira não permite que a empresa vendedora financie a parte correspondente aos juros dos seus empréstimos aos consumidores, então a Casas Bahia vende essa parte a bancos ou financeiras.

Em decorrência do financiamento dos clientes da base da pirâmide, a Casas Bahia se tornou a maior varejista do Brasil. Para isso conta com o trabalho de vendedores preparados para a “educação” do consumidor, de analistas de crédito especialmente treinados, bem como de um sistema patenteado para liberação de crédito e limites tanto para novos clientes como para novas compras dos clientes já cadastrados. Como resultado, a Casas Bahia apresenta uma taxa de inadimplência de 8,5%, incluindo todas as faixas de renda. A taxa de inadimplência da concorrência alcança 16 %.²³

No panorama financeiro brasileiro, os bancos varejistas, para manter sua lucratividade, tornaram-se extremamente conservadores em relação à população de baixa renda. Consequentemente, o acesso a contas correntes e crédito varia significativamente de acordo com o nível econômico, permanecendo uma grande parcela da população sem acesso a esses serviços.

Surgiram, então, as financeiras, empresas de crédito ao consumidor. O principal negócio dessas empresas é conceder crédito a pessoas de baixa renda que não tenham acesso a uma conta bancária. Mas, de maneira geral, as financeiras praticam taxas de juros muito altas, o que mantém uma parcela significativa dessa população longe dos produtos de crédito.

Nesse cenário, a Casas Bahia prosperou por se dedicar a atender à negligenciada necessidade de financiamento. Sem dúvida, um dos fatores de sucesso da Casas Bahia está na capacidade de conceder financiamento a quem

²³ Prahalad (2005, p. 127).

não tem uma ocupação formal, nem sequer documentos que comprovem renda, e, ainda assim, evitar índices elevados de inadimplência.

Na Casas Bahia, as vendas financiadas são responsáveis por 90% de todo o volume de transações, 6% são pagamentos à vista e 4% são vendas com cartão de crédito. O vínculo estabelecido com o cliente é muito forte, e 77% dos clientes que já compraram na Casas Bahia voltam a comprar.²⁴ Muitos desses clientes nem chegam a comparar os preços com outros varejistas.

Os programas convencionais de classificação por escores que a maioria das empresas e dos bancos utiliza para avaliar os riscos não são adequados a esse segmento da população. É necessária sensibilidade para avaliar a concessão de crédito para essas pessoas, e uma etapa fundamental do processo é conversar com o cliente. Para isso, a Casas Bahia desenvolve um programa específico que inicia os *trainees* de analistas na arte da observação humana: interpretar a linguagem dos gestos e formular as perguntas certas. Tudo com sutileza. O objetivo é fazer com que um cliente da classe D se sinta como um da classe A.

Se o freguês se apresenta como pedreiro, carpinteiro ou de qualquer outro ofício manual, o analista observará se tem calos nas mãos ou respingos na roupa. Demonstrar interesse pela profissão do cliente e sutilmente aprofundar algumas perguntas é outra técnica que ajuda a desmascarar farsantes. Os analistas fingem estar reformando a casa, procurando advogado ou uma indicação de médico. Essa interação, além de filtrar eventuais fraudes, tem outro propósito: ajuda a construir um relacionamento com o freguês. Na Casas Bahia, tão importante quanto o vendedor é o analista. A rede encara o crédito como uma extensão da venda. Vendedores e analistas trabalham juntos para conquistar a confiança do cliente.

A entrevista inicial com o cliente gera um cadastro que segue para um banco de dados informatizado. A partir daí, tudo é gerido pelo computador? Em parte, sim. Um cliente classificado no risco 3, o mais elevado, será automaticamente promovido a 1, o menos vulnerável, se for pontual nos pagamentos. Também será automática a extensão do limite de crédito. Em outras situações, há a intervenção dos funcionários. Aproximadamente metade dos clientes que retornam para uma nova compra tem o crédito automaticamente aprovado. Os demais devem conversar com o analista. Pode ser que o produto escolhido não “vista” no cliente. É nesse ponto que o fator humano se sobrepõe ao sistema. Pode parecer estranho que um pedreiro esteja interessado na compra de um computador. Talvez ele esteja se endividando para outra pessoa. Nesse caso o crédito será negado. Mas quem sabe não tem filhos jovens, a quem quer presentear com o equipamento?

²⁴ Montenegro (2005).

Todos os clientes que desejarem financiar suas compras deverão se submeter a uma verificação de crédito no SPC, e a Casas Bahia não completará a transação enquanto algum eventual problema não for resolvido. Não havendo pendências com o SPC, o cliente tem duas alternativas. Em compras até um determinado teto, não é necessário comprovar renda, bastando um comprovante válido de residência. Se a mercadoria custar além desse teto, a Casas Bahia desenvolveu um sistema patenteado para avaliar o cliente em potencial, concedendo-lhe um limite de crédito de acordo com a renda total, tanto formal quanto informal, profissão e despesas presumidas. Esse processo de pontuação é completado em menos de um minuto. Se o sistema aprovar o cliente, o vendedor pode continuar a venda. Se o cliente for rejeitado, será encaminhado a um analista de crédito para uma avaliação mais profunda. O processo demora em média dez minutos.

Além de determinar o valor de crédito para os novos clientes, o sistema patenteado também avalia as novas compras dos clientes cadastrados. Com base nos mesmos critérios anteriormente observados, além do histórico de pagamentos, o sistema automaticamente autorizará um novo limite de crédito, fundamental no processo de venda cruzada. Quando os clientes entram na loja para pagar as prestações mensais, um novo limite de crédito estará disponível para o vendedor tentar fazer uma venda cruzada, sob medida, dentro do novo limite de crédito.

O sistema, porém, não captura se o cliente obteve promoção, um novo emprego ou se aumentou a renda com uma nova ocupação. É o analista que, baseado na relação com o consumidor, assumirá o risco do crédito. Prossegue aí o ciclo de fidelização. O analista pode, inclusive, ignorar a recomendação do sistema. O eventual aumento da inadimplência seria mais do que compensado pelo crescimento nas vendas. Nas lojas recém-inauguradas, a taxa de inadimplência costuma dobrar e só volta à média após alguns anos. Isso é visto como um custo de aquisição de novos clientes.

A Casas Bahia mantém ainda uma equipe de “lembradores”. Quando o cliente atrasa o pagamento, seis dias depois receberá um telefonema. Na falta de telefone, uma carta. Se não funcionar, o devedor recebe a visita pessoal do “lembrador”, orientado para negociar o pagamento. A cobrança não pode ser agressiva. Também nessa área o analista precisa estar atento às sutilezas das necessidades humanas. Em casos de demissões coletivas de grandes empresas, a equipe deve apurar se há clientes da rede entre os demissionários e, em caso positivo, fazer um contato para deixar claro que a Casas Bahia está com o freguês em seus momentos de dificuldades e pode renegociar o pagamento.

Muitos observadores do setor afirmam que a Casas Bahia está explorando os pobres e cobrando deles taxas de juros exorbitantes. A verdade parece ser exatamente o contrário, pois, para manter taxas baixas de inadimplência, os vendedores precisam ensinar os consumidores a comprar de acordo com seus orçamentos.

Uma iniciativa importante foi o anúncio, em novembro de 2005, do cartão de crédito Casas Bahia & Bradesco, com bandeira Visa, ampliando a parceria da varejista com o banco Bradesco. Segundo Michael Klein, o cartão para vendas parceladas em até 24 vezes na rede e associadas do grupo tem limite a partir de R\$ 100,00. A aprovação de crédito exige renda mínima de R\$ 300,00, e a análise no Serasa é feita na hora: em dez minutos o cliente sai com o cartão. Só no primeiro ano, a empresa previa a emissão de três milhões de cartões, chegando a seis milhões em seis anos.²⁵

2.4 Produtos

O enorme poder aquisitivo da Casas Bahia é um dos fatores de seu sucesso. Com esse poder, ela se empenha em fazer o melhor processo de negociação com seus fornecedores, envolvendo altos volumes a preços baixos. Na área de eletrônicos e eletrodomésticos, a empresa vende produtos de marcas de qualidade como Philips, Sony, JVC, Toshiba, Brastemp, Electrolux etc. Afinal, os clientes da base da pirâmide, classes C, D, E, querem produtos de qualidade e sonham com as mesmas mercadorias que os clientes das classes A e B. A diferença está em que os clientes das classes C, D e E só podem pagar por esses produtos por meio de financiamento de médio e longo prazo.

Os móveis são os produtos que mais vendem (40% do total de vendas) e com maior margem. Em segundo lugar estão os televisores e, em terceiro, os produtos de áudio. Para continuar atendendo a demanda, garantir qualidade e controlar custos, a Casa Bahia construiu sua fábrica de móveis – a Bartira –, que já conta com três unidades industriais e produz os móveis maiores, como armários e móveis de cozinha. Os móveis pequenos são adquiridos de terceiros.

Ao projetar seus móveis, a empresa usa o processo de engenharia reversa. Em primeiro lugar, com base em sua experiência e pesquisas de mercado para conhecer o desejo dos consumidores, ela estipula o preço e o número de prestações que os clientes podem pagar. Baseada nessas informações começa o projeto.

Com estoque regular de 30 dias para móveis e de 45 dias para outros produtos, a Casas Bahia tem faturamento com venda de eletrodomésticos, eletroeletrônicos e móveis totalizando mais do que o dobro de seu rival mais próximo, o Ponto Frio.

2.5 Distribuição e processo de entrega

Para dar suporte às suas operações, a Casas Bahia conta com quatro centros de distribuição (CD). O maior, com 230.000 m², fica em Jundiá (SP),

²⁵ Montenegro (2005).

o segundo na Pavuna (RJ), o terceiro em São Bernardo do Campo (SP) e o quarto em Ribeirão Preto (SP). Além disso, a empresa possui seis instalações de *cross-docking*: Brasília (DF), Goiânia (GP), Campo Grande (MS), Belo Horizonte (MG), Curitiba (PR) e Itajaí (SC). Os próximos investimentos serão as construções de um CD de 180 mil m² em Duque de Caxias (RJ) e outro com 70 mil m² em São José dos Pinhais (PR).

A empresa possui uma das maiores frotas do mundo: 2.200 caminhões, todos da marca Mercedes. Isso permite eficiência e redução de custos de manutenção, feita dentro do próprio centro de distribuição de São Paulo. Os caminhões sempre saem com um motorista e dois auxiliares. Os motoristas passam por um processo de treinamento formal, ganham acima da concorrência, têm sistema de transporte gratuito e só podem ser demitidos com a aprovação do diretor. Isso garante taxas de rotatividade baixas. Fazem parte do processo de entrega a colocação dos eletrodomésticos no local e a retirada do antigo para fora do local da entrega, se desejado.

Excetuando-se os eletrodomésticos pequenos, as lojas não fazem entregas: a mercadoria nas gôndolas é para exposição. Os clientes podem escolher a data de entrega das mercadorias, que, em geral, é feita em 48 horas. Também é possível comprar com uma antecipação de seis meses.

2.6 Marketing

Além da competição acirrada, o setor varejista sofre com a semelhança dos produtos vendidos. Daí a grande importância do marketing. A Casas Bahia investe aproximadamente 3% de sua receita em publicidade, um dos maiores orçamentos do Brasil.

Um dos principais objetivos é estar sempre em primeiro lugar na lembrança do público. Uma pesquisa realizada pela Datafolha/M&M Research indicou que a empresa estava em quinto lugar entre as propagandas favoritas dos telespectadores, sendo as três primeiras, fabricantes de cerveja e a quarta, uma esponja de limpeza. O concorrente mais próximo está em 11º lugar (Lojas Marabrás).

Uma das estratégias da Casas Bahia para atrair clientes às suas lojas é anunciar produtos de qualidade a preços baixos. Os veículos principais de publicidade são a televisão, em que é o principal anunciante, e o rádio, em que se situa entre os dez maiores anunciantes, de acordo com uma pesquisa da Crowley Broadcast Analysis realizada em 2002. Michael Klein acredita que, uma vez que o cliente está dentro da loja, o representante de vendas bem treinado tem de fazer a venda.

Apenas metade do investimento em marketing sai dos cofres da empresa. O restante vem dos fornecedores dos produtos que são exibidos nos anúncios. O sistema é chamado de Verba de Propaganda Cooperada (VPC). Em determinadas compras, os Klein têm descontos de 3% referentes a VPC, ou

seja, eles já recebem dos fornecedores um crédito para gastar com propaganda. As mensagens publicitárias variam de avisos de liquidações e anúncios de preços a compromissos de cobrir qualquer oferta se o cliente comprovar preço menor da concorrência.

Outras promoções incluem o cartão amarelo de cliente preferencial, considerado símbolo de status e concedido aos clientes que pagam em dia. Cartas de Michael Klein agradecem aos clientes o pagamento pontual. Contato com os clientes inativos lembram-lhes que seus negócios são valorizados.

A Casas Bahia também conta com promoções especiais para atrair novos clientes e manter sua base. Como exemplo, podemos citar a promoção do “seguro-desemprego” para venda de eletrodomésticos, na qual o cliente que comprovasse ter perdido o emprego, não precisaria pagar as seis primeiras prestações. Outra promoção de sucesso foi aquela em que a empresa perdoaria as dívidas dos quase 1 milhão de clientes inadimplentes em pagamentos anteriores a 1997. Essa promoção não apenas gerou um significativo fluxo de vendas, mas também proporcionou uma dedução de impostos em razão do prejuízo ocorrido. A anistia estava condicionada a que os clientes comparecessem a uma das lojas das Casas Bahia para esclarecer a razão do “calote”. Com isso, cerca de 10% dos inadimplentes que puderam apresentar explicações convincentes voltaram imediatamente às compras. Do episódio, resultou uma lição: os analistas da rede constataram que metade dos devedores havia emprestado o nome para um terceiro fazer as compras. Desde então, o financiamento passou a ser liberado apenas se o endereço de cadastro e o de entrega de produtos for o mesmo.

A cada ano, centenas de comerciais são produzidos e veiculados, bem como *spots* de rádio e anúncios de jornais e revistas. Para cobrir o custo de toda essa mobilização, os institutos especializados em avaliar os investimentos em mídia atribuem à Casas Bahia uma verba até cinco vezes superior ao realmente declarado pela empresa no ano anterior. Seria assim caso fosse praticado o preço de tabela, não houvesse o VPC e não entrasse em ação o “fator Klein”. A mesma lógica que orienta a compra de móveis e eletrodomésticos, “comprar bem comprado”, vale também para os investimentos publicitários: grandes volumes pelo menor preço possível.²⁶

Em outubro de 2005, a Casas Bahia recebeu o Prêmio *Top of Mind*, sendo a marca lembrada por 8% dos consumidores na categoria “lojas de departamento”. Na mesma pesquisa, a C&A registrou 6% e a Lojas Americanas, 5%. Por causa da margem de erro (dois pontos percentuais para mais ou para menos), as três empresas empataram.²⁷

²⁶ Blecher (2004).

²⁷ Yamamoto (2005).

2.7 Tecnologia da informação

A tecnologia é vista na Casas Bahia como um meio que permite aumentar a produtividade, realizar operações de baixo custo e obter a satisfação dos clientes. É apontada como um dos fatores fundamentais para possibilitar o crescimento da empresa, que investe cerca de 0,8% de suas receitas nessa área, incluindo gastos com capital e remuneração. Estima-se que os concorrentes gastem 3% das receitas com despesas semelhantes.

A tecnologia possibilitou que se criasse um banco de dados centralizado e disponível para todas as lojas com o histórico dos compradores, informações pessoais, pontuação de crédito e, inclusive, traços de personalidade dos compradores. Isso permitiu que o processo de liberação de crédito, que no passado demorava, em média, 30 minutos, fosse reduzido a um ou dois minutos.

Recentemente, a Casas Bahia fez um contrato de parceria estratégica com a IBM, que se prontificou a vender a solução para os PDV desenvolvida internamente pela Casas Bahia. É uma das poucas empresas do mundo a ter esse acordo com a IBM e, em contrapartida, a varejista ganha o suporte da empresa de tecnologia e acesso aos seus laboratórios de desenvolvimento. A Casas Bahia também investiu em recursos de infraestrutura em parceria com a Cisco e a Telefônica, instalando uma rede de protocolos de internet (IP) que interliga todas as lojas, os depósitos e as instalações de *cross-docking*.

Como a empresa se concentra em negociações pessoais para toda grande compra, não faz parte de seus planos fazer uma integração com os fornecedores. De acordo com a Casas Bahia, nenhuma empresa desenvolveu ou está desenvolvendo uma infraestrutura de TI comparável no Brasil. Trabalham ainda com quatro iniciativas, algumas já implantadas e outras em implantação:

- vincular as vendas com o marketing no ponto de vendas;
- melhorar as entregas, minimizar erros e diminuir prazos;
- leitura ótica e digitalização de todos os documentos relacionados com os clientes num único arquivo eletrônico;
- desenvolver uma ferramenta de gerenciamento no *desktop* com base na infraestrutura do Linux.

No final de 2005, a empresa lançou uma operação piloto de venda de produtos pela internet, não por meio de um *site* próprio de comércio eletrônico, mas utilizando-se do *site* Shopfácil, que pertence ao Bradesco (de quem já é parceira no financiamento ao consumidor). A experiência coincidiu com o período de atendimento da Super Casas Bahia, e a iniciativa serviu para testar o canal de comércio eletrônico oferecendo uma lista limitada de produtos, visto que o sistema de logística da empresa não está preparado para entregar produtos pequenos – normalmente retirados nas lojas pelos compradores – e

ainda não faz entrega em todo o território nacional. Segundo Michael Klein, o volume de vendas pela internet nesse período experimental correspondeu ao faturamento de duas novas lojas.²⁸

2.8 *Gestão de recursos humanos e treinamento*

A maioria dos funcionários da Casas Bahia passa toda sua carreira na empresa e acredita ter bons empregos. A rotatividade média é de apenas 1%, e a maioria dos gerentes de médio e alto escalão está na empresa há mais de 20 anos. Existem planos de carreira para diversas funções e, como exemplo, podemos citar a trajetória comum na função de vendas: vendedor, estagiário de gerente, treinamento em sala de aula, gerente, estagiário de gerente regional e gerente regional.

A remuneração dos vendedores é variável, sendo no início uma parte fixa e outra variável que depende seu desempenho. No entanto, assim que sua comissão atingir um valor superior a uma meta predeterminada, seu salário passa a ser totalmente comissionado. A Casas Bahia, segundo seu diretor de recursos humanos, José Roberto Fernandes, paga melhor do que os concorrentes diretos e, dependendo da situação econômica, os funcionários podem ganhar 14º salário, além de incentivos como viagens por alcançar metas e objetivos de negócios.

Hoje, todas as funções relacionadas com recursos humanos, exceto o aspecto administrativo e o treinamento específico, foram transferidas para as lojas. No entanto, as decisões políticas ainda estão centralizadas na sede da empresa.

O treinamento realizado pela Casas Bahia é um processo em duas etapas que inclui um treinamento formal, em salas de aula, e uma parte informal, na qual os treinados ficam “à sombra” de funcionários experientes para aprender com eles. O tempo desse último treinamento varia de acordo com as exigências específicas da função.

Foram desenvolvidas equipes especializadas em finanças, em vendas e em gerenciamento para ajudar no processo de treinamento. Os fornecedores também participam, ministrando treinamentos para ensinar aos funcionários envolvidos os benefícios e as utilidades de seus produtos. Se ficar estabelecida a necessidade de treinamento específico em alguma habilidade, o departamento de recursos humanos patrocina cursos rápidos ou contrata especialistas no assunto.

Durante o treinamento das funções que têm contato com o cliente, é enfatizada a importância de estabelecer um relacionamento duradouro com

²⁸ Cruz (2005).

os consumidores e buscar sua satisfação. Nesse caso, a venda cruzada é um importante indicador porque 77% dos clientes que abrem uma conta voltam a comprar. Especial ênfase é dada ao treinamento dos vendedores, analistas de crédito e motoristas. É responsabilidade dos vendedores e analistas de crédito estabelecer um relacionamento duradouro com os clientes e educá-los para comprar de acordo com as suas possibilidades financeiras. São treinados para que percebam os clientes por seu potencial de longo prazo, como clientes para toda a vida. O bom trabalho desses funcionários é de vital importância para manter baixa a taxa de inadimplência da rede. Em geral, os vendedores e analistas são contratados localmente, ou seja, moram nas redondezas de onde a loja se encontra, o que lhes permite conhecer melhor o bairro e os clientes, bem como ter menos problemas de transporte.

Como a entrega faz parte da realização do sonho do cliente, o treinamento e a retenção de motoristas e auxiliares são muito importantes. A taxa de rotatividade desses funcionários é muito baixa, cerca de 3% a 4% ao ano. Os motoristas passam por um processo de treinamento formal. Eles devem respeitar os clientes, ter boa aparência e o uniforme sempre limpo. Como a maioria dos clientes é mulher, eles são ensinados a serem corteses e terem muito cuidado com as mercadorias. Devem colocar o produto no local desejado pelos clientes e, se houver um produto antigo, devem retirá-lo para fora do local se os clientes assim desejarem.

A estratégia adotada até agora pela Casas Bahia garante suas vantagens competitivas e faz da empresa um caso de sucesso no mercado voltado para as classes populares – tornando-a, inclusive, praticamente imune às ameaças da concorrência. No próximo caso, destacamos a história de uma marca que, para manter-se viva, voltou-se para o público C, D e E e enfrentou uma acirrada competição com seus similares.

3 Tópicos para Discussão

- Como enfrentar a concorrência dos novos e poderosos rivais, os hipermercados (como Extra, Carrefour, Big e o grupo mexicano Elektra)?
- Como a Casas Bahia deveria agir em períodos de crise, quando o crédito é mais escasso e a inadimplência é maior?
- Os principais concorrentes da Casas Bahia em décadas passadas se concentravam nos segmentos A e B da sociedade. Nos últimos anos, o grupo de Samuel Klein inaugurou novas unidades em bairros mais nobres. Como passar por essa situação sem sucumbir, como ocorreu com seus pares?
- Quando terceirizar o transporte das mercadorias para os clientes pode se tornar mais vantajoso à Casas Bahia? Ao expandir suas atividades pelo território brasileiro, internalizar o transporte ainda é viável?

- Qual a motivação da companhia para investir tão agressivamente em marketing?
- Em que medida a massiva utilização de cartões de crédito implica um problema ao relacionamento forte e contínuo com o cliente?

Referências bibliográficas

BLECHER, N. Máquina de vender. *Revista Exame*, São Paulo, Abril, v. 38, n. 811, 18 fev. 2004.

CRUZ, R. *Casas Bahia testam venda pela Web*. 2005. Disponível em: <<http://www.link.estadao.com.br/index.cfm?id.conteudo=5590>>. Acesso em: 23 nov. 2005.

LETHBRIDGE, T. O desafio de trabalhar com o pai. *Revista Exame*, São Paulo, Abril, v. 39, n. 838, 16 mar. 2005.

MONTENEGRO, C. *Casas Bahia e Bradesco lançam cartão de crédito*. 2005. Disponível em: <<http://www.uol.com.br/economics/ultnot/reuters/2005/11/18/ult29u44246.jhjt>>. Acesso em: 20 jan. 2006.

PRAHALAD, C. K. *A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

VARGA, L. *Os mexicanos querem o ponto*. 2006. Disponível em: <http://www.zaz.com.br/dinheironaweb/170/negócios/170_os_mexicanos.htm>. Acesso em: 10 jan. 2006.

YAMAMOTO, K. *Apresentação: raioX de campeões*. *Folha de S. Paulo*. Top of Mind 2005, ed. *online*. 18 out. 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2005/topofmind/fj1810200501.shtml>>. Acesso em: 10 jan. 2006.

Painkiller – Medicamento de marca para a população de baixa renda²⁹

O mercado de analgésicos de venda livre no Brasil apresentou grande crescimento nos últimos anos, e a Painkiller se beneficiou disso. Porém, os bons resultados poderiam ser ainda melhores se não fosse a Lei dos genéricos, de 1999, que fez com que o setor e a companhia perdessem espaço, principalmente entre as classes mais pobres.

Diante desse cenário, a Painkiller resolveu reagir com redirecionamento de seus produtos. Qual a melhor estratégia de ges-

²⁹ Elaborado com base em: Ana Paula Dufrayer de Moura, Claudio Lavareda Santos, Mara Cristina Gallinaro de Sá. *Medicamentos de marca para população de baixa renda: o caso Painkiller*. Orientador: Professor Leandro Morilhas. Trabalho de Conclusão de Curso do Programa MBA Executivo Internacional. Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2006.

tão para levar medicamentos de marca para a população de baixa renda? Extensão vertical da marca, reposicionamento em outros segmentos reduzindo o preço ou criar valor e diferenciação?

No caso da Painkiller, uma apresentação diferente, mantendo-se a marca original e seu posicionamento, mostrou-se a melhor alternativa. A empresa optou pelo fracionamento do produto, o que permitiu que o medicamento chegasse à população de baixa renda.

A estratégia baseou-se na ideia de que o público prefere marcas reconhecidas, mas, por sua restrição orçamentária, é obrigado a optar por genéricos ou similares. Após o fracionamento, a marca Painkiller obteve crescimento total, ao mesmo tempo em que conseguiu proteger-se do crescimento acentuado dos genéricos, mantendo sua participação de mercado.

O presente trabalho ainda discute, por evidências econométricas, a viabilidade de se criar uma *fighting brand*, e conclui que, caso essa fosse a solução adequada, o preço do novo produto não poderia ficar muito distante do próprio preço original do Painkiller.

1. Introdução

O mercado farmacêutico enfrenta uma grande concorrência entre produtos de marca e os genéricos – sendo esses últimos reconhecidos como mais baratos e, portanto, mais adequados às classes populares. Nesse contexto, destaca-se o caso do analgésico Painkiller: uma marca que adotou estratégias para ampliar o acesso do consumidor de baixa renda, promovendo um reposicionamento que garantiu sua sobrevivência.

2. O caso: Painkiller – Medicamento de marca para a população de baixa renda

O Painkiller é um analgésico isento de prescrição que existe no Brasil há mais de 30 anos. É indicado para os vários tipos de dor, incluindo dor de cabeça (cefaleia), além de dores do tipo cólica menstrual (dismenorreia). O medicamento contém dipirona na dose de 500 mg, um agente analgésico e antitérmico de uso clínico bastante amplo, tanto de forma isolada quanto em combinação com outras substâncias. Dentre os dez analgésicos isentos de prescrição mais vendidos no Brasil, seis têm dipirona. A dose recomendada é de um ou dois comprimidos de 500 mg, com dose diária máxima de oito comprimidos. Desde seu lançamento, o Painkiller possui uma única apresentação comercial – caixa com 20 comprimidos.

Entre os pontos fortes do produto, podem ser citados:

- marca bem conhecida por consumidores e balconistas de farmácia;
- imagem de produto eficaz e potente;
- recomendação médica construída por meio da visita médica;
- elevado nível de lealdade dos usuários (>70%);
- forte trabalho de visibilidade no ponto de venda.

A marca é brasileira e foi lançada em 1975. Seu posicionamento inicial era para cefaleia forte e o produto era promovido para médicos (clínicos gerais e neurologistas) por meio de material promocional e muitas amostras grátis. Não havia comunicação direta ao consumidor.

Com o tempo, o produto passou a ter um alto índice de procura espontânea e era consumido para dores de cabeça em geral, independentemente de sua intensidade. Dessa forma, começou um trabalho muito forte de distribuição de amostras grátis para o público leigo (principalmente mulheres) em bares, restaurantes, salões de beleza, eventos regionais, entre outros. Com essa estratégia, o produto atingiu elevados volumes de vendas.

Com o advento do Plano Real, observou-se um grande incremento no segmento de analgésicos sólidos de venda livre no Brasil, atingindo crescimento de 127% em doses (em 2004, em comparação a 1994) e o Painkiller também se beneficiou disso. O medicamento fechou 1995 com 18,9% e 26,4% de participação em doses e valores, respectivamente, com crescimento em doses de 37% em comparação ao ano anterior, e continuou apresentando crescimento tanto absoluto como em participação em 1996, atingindo 21,6% em doses e 29,3% em valores.

Mas em 1997 essa tendência de crescimento em participação foi interrompida. Apesar de crescer em termos absolutos cerca de 5% em doses, esse analgésico apresentou acentuada perda de participação de mercado, fechando o ano com 16,4% em doses e 23,4% em valores, uma perda de quase seis pontos percentuais em valores em apenas 12 meses. Isso pode ser explicado pelo forte crescimento do segmento de analgésicos sólidos como um todo, crescimento esse que chegou a mais de 38% naquele ano.

Pode-se observar na Figura 1.2 o acentuado crescimento do segmento de mercado dos analgésicos sólidos, que, diferentemente de outros segmentos, se dá à custa dos medicamentos de marca e não dos genéricos. Observa-se ainda que essa onda de crescimento não foi aproveitada pela marca Painkiller, que se manteve estável em torno de 200 milhões de doses ao ano.

Diante desse cenário, em 1998, a marca foi para mídia de massa pela primeira vez e, mesmo com o produto sendo promovido diretamente para o consumidor final, a visita de todas as especialidades médicas foi mantida. Além da comunicação e distribuição de amostras grátis, a marca recebeu forte

trabalho no ponto de venda, mas, apesar de todo esse esforço, não conseguiu reverter a tendência de queda, fechando 1998 com 16,7% em doses e 22,5% em valor. Essa tendência se manteve, agravando-se em 1999 com a criação da Lei dos genéricos com bioequivalência.³⁰ A Painkiller perdeu participação ano após ano, chegando em 2004 a 11,2% de participação em doses e 13% em valores. Essa perda de participação se deu principalmente em favor de outros medicamentos de marca, mas também em função dos novos genéricos.

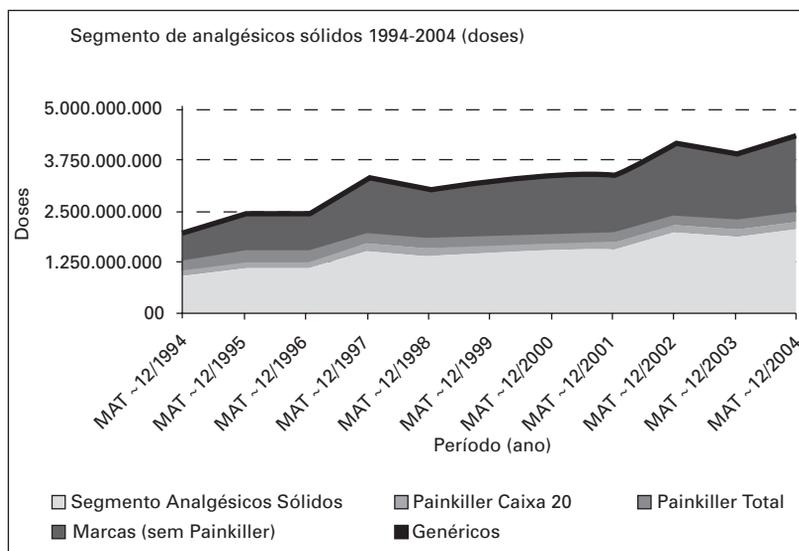


Figura 1.2 Gráfico do crescimento, em doses, do segmento de analgésicos sólidos entre 1994 e 2004.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de informações obtidas com o IMS Health – PMB (MAT dez/94 a dez/2004).

Quando observado em valores (ver Figura 1.3), a situação é muito parecida, com acentuado crescimento do segmento de mercado dos analgésicos sólidos, à custa dos medicamentos de marca, mas neste caso a Painkiller apresenta um discreto crescimento absoluto, muito em função de aumento de preço.

³⁰ “O medicamento genérico é aquele que contém o mesmo fármaco (princípio ativo), na mesma dose e forma terapêutica, é administrado pela mesma via e com a mesma indicação terapêutica do medicamento de referência no País, apresentando a mesma segurança que o medicamento de referência no País, podendo, com este, ser intercambiável. A intercambialidade, ou seja, a segura substituição do medicamento de referência pelo seu genérico, é assegurada por testes de bioequivalência apresentados à Agência Nacional de Vigilância Sanitária, do Ministério da Saúde.” (Fonte: <www.anvisa.gov.br/faqdinamica/index.asp?secao=38>. Acesso em: 01 mai. 2011).

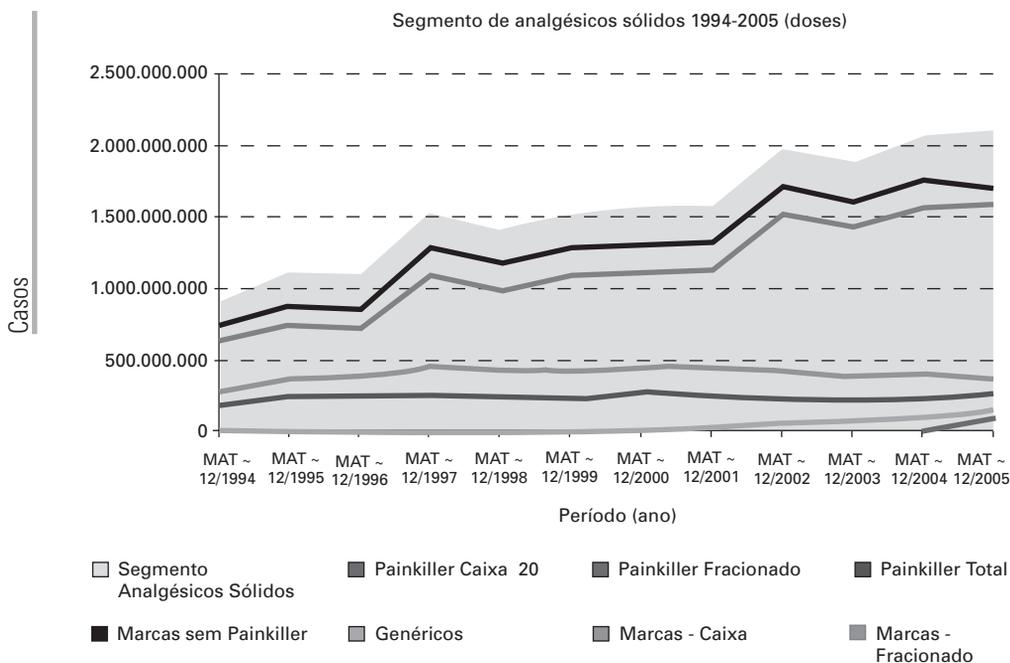


Figura 1.3 Gráfico que apresenta o crescimento, em reais, do segmento de analgésicos sólidos entre 1994 e 2005.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de informações obtidas com o IMS Health – PMB (MAT dez/94 a dez/2005).

A Painkiller sempre apresentou um preço *premium*, chegando – em 1996 – a custar 56% a mais em doses que a média dos medicamentos analgésicos de marca. Esse sobrepreço veio diminuindo com o passar dos anos, chegando a 24% em 2003, e nem assim a marca conseguiu manter participação de mercado. A grande diferença de preço observada entre a unidade de Painkiller e a unidade dos outros medicamentos de marca é explicada pelo fato de o primeiro possuir apenas uma apresentação com 20 comprimidos, enquanto outros chegam a ter apresentações com até 500 comprimidos.

2.1 Genérico ou de marca? A preferência popular

Nos casos em que os preços dos medicamentos genéricos e de marca são similares, o consumidor prefere comprar medicamentos genéricos ou de marca? Havendo renda disponível, o consumidor está disposto a pagar um valor maior para um produto de marca se há um genérico que possa substituí-lo por valor menor? Quais são os fatores que o consumidor leva em conta para tomar sua decisão?

Segundo Prahalad (2005), a população de baixa renda é muito consciente de marca e de valor, até por necessidade. E prefere comprar itens de marcas

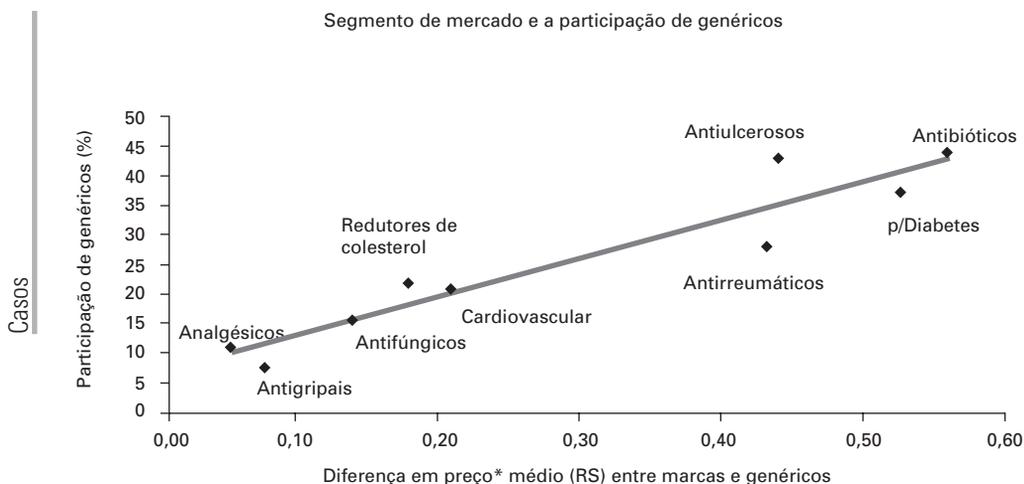
consagradas, com qualidade assegurada. Para essa camada da população, uma compra malfeita pode significar ter de utilizar um produto ineficaz por muito tempo, pois não haverá recursos disponíveis para sua substituição. As pessoas desejam alta qualidade a preços que possam pagar.

O mesmo vale no momento de comprar medicamentos – especialmente no caso de analgésicos de venda livre ou isentos de prescrição, como Painkiller. O consumidor só se sente mais confortável em adquirir um medicamento genérico quando ele é receitado por um médico, pois, nesse caso, a eficácia e a segurança do produto, mesmo que desconhecido, passam a ser asseguradas ou endossadas por um profissional.

Mas outros fatores são levados em conta na hora de tomar a decisão de comprar um medicamento de marca ou um genérico: o tipo de tratamento, se agudo (dose única ou por poucos dias) ou crônico (tratamentos contínuos), e o valor do desembolso. A população de baixa renda toma suas decisões de compra com base nos recursos disponíveis no dia, seus fluxos de renda são imprevisíveis, e muitas vezes esse recurso tem de ser suficiente não só para o medicamento, mas também para a alimentação e o transporte da família. A competição para essa camada da população não é tão somente intrassetorial, mas também intersetorial, o *share of pocket* tem uma relevância ainda maior para esse público.

Todas as formas de aumentar o acesso dessa população aos bens de consumo devem ser levadas em conta: do parcelamento ou financiamento da compra, à venda do produto fracionado ou em embalagem individual, de forma a atender a necessidade da hora ou do dia. Um exemplo disso é o caso do xampu Pantene® na Índia. A Procter & Gamble, observando o desejo da população de baixa renda de consumir o seu produto de marca de alto nível, desenvolveu embalagem em sachês individuais. Como resultado, a penetração de xampu na Índia já é de cerca de 90%. Medido em toneladas, o mercado indiano de xampus tem as mesmas proporções do mercado norte-americano.

Voltando aos medicamentos, quando analisados os diferentes segmentos do mercado farmacêutico, pode-se concluir que, quanto maior for a diferença entre os preços médios por dose de medicamentos de marca e de genéricos para determinado segmento de mercado farmacêutico, maior tenderá a ser a penetração do medicamento genérico nesse segmento. É o caso dos antibióticos sistêmicos, que apresentaram, em 2005, uma diferença de R\$ 0,56 entre os preços médios por dose e correspondente participação de genéricos em doses de 44%. Por outro lado, quanto menor for essa diferença entre os preços médios e, principalmente, o preço de desembolso do segmento, menor deverá ser a penetração dos genéricos. É o que ocorre no segmento de analgésicos e antigripais, que podem ser adquiridos fracionados em poucas doses, atendendo à necessidade daquele momento, o que não acontece com os demais segmentos analisados. Pode-se dessa forma concluir que o paciente ou consumidor dá preferência ao medicamento de marca, em detrimento do genérico, a menos que a diferença de custo seja relevante (ver Figura 1.4).



* Preço fábrica 2005. Coeficiente de Pearson = 0,9480.

Figura 1.4 Gráfico da participação de medicamentos genéricos em função da diferença observada em preço médio entre medicamentos de marca e genéricos.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de informações obtidas com o IMS Health – Preço fábrica 2005. Coeficiente de Pearson = 0,9480

Valem algumas observações adicionais em relação aos diferentes segmentos do mercado farmacêutico e suas peculiaridades no que diz respeito à penetração dos medicamentos genéricos. Observando-se a Figura 1.4, vê-se que, à esquerda, com as menores participações dos genéricos estão os analgésicos e os antigripais. Ambos são segmentos do mercado OTC,³¹ de procura espontânea, que dependem muito pouco da prescrição médica. Esses medicamentos são vendidos de forma fracionada, com embalagens com duas, quatro ou mais doses, de baixo desembolso.

Em relação aos antigripais, vale ressaltar a existência de poucos genéricos, uma vez que se trata, na grande maioria, de associações de fármacos únicas, difíceis de copiar, e por isso constituem um dos *outliers*, relativamente protegidos dos genéricos. No extremo oposto, vemos os antibióticos sistêmicos, com mais de 40% de participação de genéricos, o que se explica pelo alto custo dos medicamentos, pela impossibilidade de venda fracionada (mínimo de dias de tratamento estabelecido) e pela necessidade de prescrição médica, que, cada vez mais, tende em favor dos genéricos de qualidade.

³¹ Os medicamentos OTC (do inglês *over the counter*, ou seja “sobre o balcão”) são aqueles que podem ser comercializados livremente, sem a necessidade de receita médica.

Outro fator que representa grande barreira à penetração dos genéricos diz respeito aos produtos mais recentes, com proteção de patente, é o caso dos antirreumáticos, segmento em que os produtos líderes são protegidos por patentes – logo, nesse segmento, pode não haver genéricos por um determinado período de tempo. Por outro lado, vemos os antiulcerosos, medicamentos de uso prolongado ou contínuo, de prescrição médica, muitas vezes com apenas um produto no mercado protegido por patente – daí a grande participação dos genéricos.

2.2 Diferentes marcas para distintos públicos-alvo

A extensão vertical de marcas tem sido uma estratégia utilizada por empresas interessadas em estender a atuação de seus produtos a diversas camadas da população, principalmente por aquelas de posicionamento *premiuum* buscando atingir a população de baixa renda. Ao reduzir o preço de um produto com o objetivo de posicioná-lo para camadas populares, corre-se o risco de que aquela marca perca sua estatura e, por inferência, a imagem de alta qualidade a ela associada.³²

Várias são as estratégias possíveis, como redução de preços, redução de volumes com produtos de menor conteúdo ou fracionamento. A decisão sobre qual seguir depende do posicionamento original da marca e de uma análise, por meio de pesquisa com o público-alvo, sobre como uma extensão afetaria o posicionamento original da marca, por exemplo, uma marca de luxo estendendo sua atuação para produtos populares. Não há um consenso sobre se a estratégia é positiva ou não, ou sobre a maneira correta de realizar esse movimento. Cada caso deve ser analisado individualmente e a escolha da estratégia deve considerar os benefícios e danos possíveis à marca original.

Qual a melhor estratégia de gestão empresarial para levar medicamentos de marca para a população de baixa renda? Criar nova marca, aplicar uma redução de preço, criar submarcas, oferecer diferentes apresentações? Qual é a abordagem de marketing para cada um dos casos? São várias as formas de levar produtos para o mercado popular, e uma delas é criar uma nova marca. Entretanto, não é fácil introduzir uma nova marca no mercado, pois para isso é necessário um alto volume de investimentos e gasto de tempo para que tal marca se torne conhecida por seu público-alvo.

Outra alternativa é reposicionar totalmente a marca, em outro segmento do mercado, por meio da redução do preço. Esse movimento pode ser altamente arriscado, uma vez que há implicações financeiras a serem considera-

³² Aaker (1997).

das. Uma redução de preço implica redução de margens de lucro e, dependendo da importância da marca no resultado global de uma companhia, essa alteração de preço pode afetar o desempenho financeiro de toda a empresa. Outra implicação dessa estratégia é iniciar uma guerra de preços, em que os concorrentes farão o mesmo movimento, modificando definitivamente o patamar de preço do mercado. Adicionalmente ao risco financeiro, existe o risco de danificar a imagem da empresa, uma vez que o preço passa a ser a base de competição, reforçando a percepção do consumidor de que a marca não oferece diferenciais com relação à concorrência. Uma forma de reduzir esses riscos é associar serviços à marca ao mesmo tempo em que se reduzem seus preços.

E, finalmente, outra maneira de uma marca competir no mercado popular é criar valor e diferenciação, de forma que a marca não pareça ter preço *premium*. Criar submarcas pode ser uma alternativa interessante. Ao mesmo tempo em que se mantém a integridade da marca-mãe, utiliza-se de sua credibilidade e conhecimento para criar marcas de produtos com menor valor agregado. Mas essa estratégia pode danificar a imagem da marca-mãe, uma vez que esta é associada a produtos de menor valor agregado. Nesse caso, a estratégia deve considerar formas de manter o impacto negativo a um nível mínimo.

A criação de novas apresentações, como tamanhos reduzidos, e, no caso de medicamentos, o fracionamento, pode mostrar-se uma alternativa bastante viável, pois permite manter a imagem da marca e oferecer acesso aos consumidores de baixa renda, que têm a oportunidade de adquirir o produto de marca consagrada com menor desembolso.

No caso de medicamentos, as alternativas estratégicas são limitadas à legislação brasileira de medicamentos. A opção de criar marcas diferentes com a mesma fórmula não é permitida pela legislação. Uma alternativa é desenvolver uma nova fórmula com uma submarca ou nova marca. Apresentações diferentes da inicialmente registrada podem ser uma alternativa, desde que o preço determinado seja proporcional ao do produto original.

No caso da Painkiller, uma apresentação diferente, mantendo-se a marca original e seu posicionamento, mostrou-se a melhor alternativa. A empresa optou pelo fracionamento do produto, o que permitiu que o medicamento chegasse à população de baixa renda. A estratégia baseou-se na ideia de que o público prefere marcas reconhecidas, mas por sua reduzida capacidade de desembolso, é obrigado a optar por genéricos ou similares. Após o fracionamento, a marca Painkiller obteve crescimento total, ao mesmo tempo em que conseguiu proteger-se do crescimento acentuado dos genéricos, mantendo sua participação de mercado. Veja a Figura 1.5.

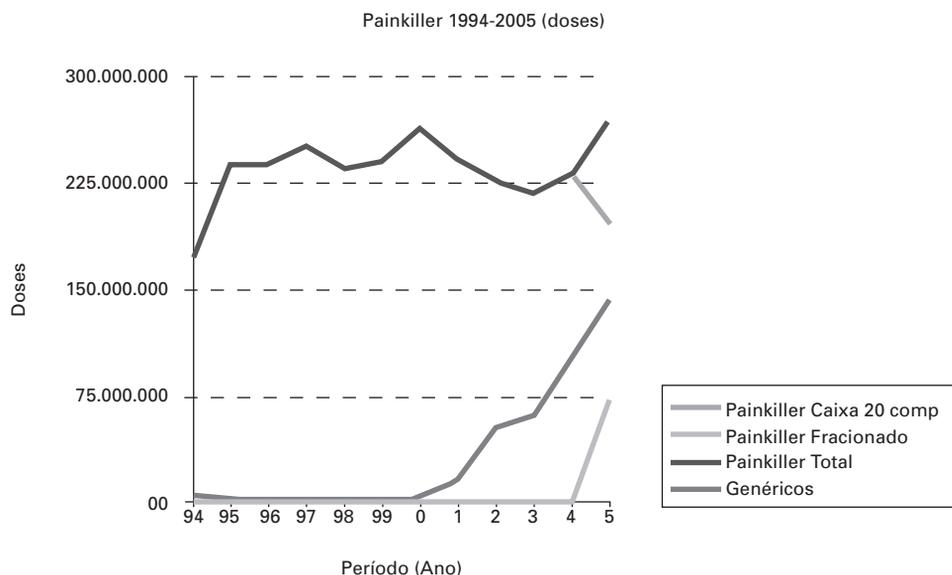


Figura 1.5 Gráfico do crescimento, em doses, da marca Painkiller, com suas diferentes apresentações, em relação aos genéricos entre 1994 e 2005.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de informações obtidas com o IMS Health – PMB (MAT dez/94 a dez/2005).

É importante analisar o valor do EBT (*earning before taxes*) que o produto deixa (lucro), pois a empresa deve ter um *target* para lucratividade (geralmente o necessário para que o acionista não “desinvista”). A abordagem de marketing para uma nova marca tipo *fighting brand* (marca de combate) pode ser conservadora (como estratégia de proporcionar baixos preços via ações OTC) ou mais agressiva como DTC (*direct to consumer*) de ampla cobertura. Para saber se a estratégia de criar submarcas é correta, é importante considerar dados como vendas adicionais, canibalização, despesas diretas e indiretas, cenários de lucratividade, dentre outros. E responder às questões: quão importante é essa linha de produtos para a empresa? De quem a empresa quer ganhar mercado? De outras marcas ou genéricos ou de ambos? Qual é o *share* que a empresa busca fazendo esse lançamento? Ou mesmo: para o lançamento valer a pena, a empresa precisa vender quanto? Nesse caso, qual é o risco de não lançar? Qual é o prazo para o retorno esperado? São questões complexas e difíceis de responder, por isso mesmo, na prática, vários lançamentos da indústria acabam fracassando.

Pelo tempo de mercado, pelo amplo conhecimento do princípio ativo e, principalmente, pela utilização de mídia de massa, não recomendamos ações paralelas com a classe médica. Se houvesse verba para esta atividade, recomendaríamos seu redirecionamento para distribuição de amostras em eventos de lazer frequentados predominantemente pela classe a que se destina o

produto. Qual seria o comportamento do canal de distribuição diante de cada uma das alternativas apresentadas aqui? Existe espaço para medicamentos de marca no canal que atende à população de baixa renda?

Inovações em distribuição são tão decisivas quanto as inovações em produtos e processos, no caso de bens populares.³³ É de conhecimento geral a suposta dificuldade de acesso à distribuição nos mercados da base da pirâmide (baixa renda), o que representaria um imenso impedimento à participação de grandes empresas e de corporações multinacionais.

Sendo o fabricante muito forte e de renome, a distribuição aceitaria normalmente ambas as opções. Com os requisitos naturais de introdução de produtos, como criação de novos códigos, compras condicionadas a prazos maiores de pagamentos, eventuais doações na primeira compra etc., pode ser ligeiramente mais fácil colocar uma nova apresentação que uma nova marca, pois a mesma marca já tem histórico e curva de vendas, e uma nova marca precisaria obter o convencimento do comprador (por exemplo, será somente diferença de preço?).

Para poder responder efetivamente se existe espaço para medicamentos de marca no canal de distribuição que atende à população de baixa renda, seria necessária a realização de uma pesquisa de mercado, pois a dinâmica nesse setor é visível. Talvez a distribuição (disponibilidade) seja até mais importante que a própria marca (grandes marcas vendem para farmácias, drogarias etc.). Nesse caso, as empresas sérias estariam concorrendo com marcas que vendem em lojinhas, padarias, bares, locais em que o comércio de medicamentos é ilegal. Já existe a venda de analgésicos em padarias, por exemplo. Em periferias é muito comum, e grandes empresas não concordam com esse tipo de venda, que necessita inclusive de distribuição adequada.

Se analisarmos as zonas rurais, não só depararemos com o problema de acesso, mas também com a ausência de sinais de áudio e televisão. Isso faz com que a população desses locais não tenha acesso a informação sobre os recursos disponíveis e como utilizá-los – no nosso caso, os medicamentos. Logo, a expansão da conectividade sem fio entre a classe de baixa renda será uma forma de amenizar esse problema.

Devemos buscar alternativas para solucionar tais problemas e atender às exigências do mercado farmacêutico.

2.3 Marcas de combate ou novas apresentações

A análise econométrica em *cross-section* da demanda por medicamentos no Brasil, desenvolvida pela Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica (Febrafarma), estimou funções demanda para medicamen-

³³ Giovinazzo (2003) e Prahalad (2005).

tos das classes terapêuticas dos analgésicos, antibióticos, anti-hipertensivos e anti-inflamatórios, a partir de uma pesquisa de campo realizada pela empresa Toledo & Associados, que abrangeu 735 entrevistas com consumidores em farmácias de todo o País no mês de abril de 2003. Foi elaborado um detalhado trabalho de equivalência teórica, de modo a se obter uma única substância (numerário) em cada uma daquelas quatro classes terapêuticas.

Econometricamente, foram estimadas funções demanda para cada classe de medicamentos, controlando-se preço, renda, riqueza, região da compra e educação. Os resultados mostram, como esperado, que a demanda por medicamento é inelástica em relação a preço, que a renda não é importante para o acesso da população que vai às farmácias e que as demais variáveis são relevantes somente em algumas classes.

É importante notar também os seguintes aspectos:

- a) A elasticidade de preço estudada refere-se à classe terapêutica, vale dizer, trata-se da elasticidade de preço de um produto tornado homogêneo por meio da equivalência teórica.
- b) Esse efeito renda é distorcido, porque 49% da população com renda entre zero e quatro salários mínimos respondem por somente 16% do consumo, e 15% da população com renda acima de dez salários mínimos consomem 48% dos medicamentos. Em outras palavras, o nível de renda é o determinante para as pessoas irem, ou não, às farmácias.

Os resultados para analgésicos indicaram:

1. Para qualquer um dos modelos estimados, o coeficiente da elasticidade-preço é em torno de $-0,60$, implicando que, para um aumento de 1% no preço do medicamento, a quantidade demandada diminui cerca de 0,60%. Como o valor da elasticidade-preço é menor do que 1 em termos absolutos, tem-se que a demanda por analgésicos é inelástica.
2. O coeficiente da elasticidade-renda fica em torno de 0,12. Assim, um aumento de 1% na renda familiar aumenta a quantidade demandada em cerca de 0,12%. Os resultados ficam praticamente inalterados se for usada a renda da pessoa que respondeu à pesquisa em vez da renda familiar, e por essa razão não são reportados os resultados das regressões usando-se a renda pessoal.
3. A variável *dummy*³⁴ para médico é estatisticamente significativa, ou seja, é importante para a demanda de analgésicos se o medicamento

³⁴ A variável *dummy* indica a chance de sucesso ou fracasso de um determinado evento. Pode assumir valores 0 ou 1, sendo que 1 é chamado de sucesso e tem probabilidade de ocorrência igual a p . O valor p é chamado de probabilidade de sucesso.

foi prescrito pelo médico. A quantidade média de analgésico consumido é maior quando há prescrição médica. Por outro lado, não faz diferença se o medicamento for genérico. A *dummy* para genérico aparece como estatisticamente não significativa.

4. No caso das *dummies* de classe de renda, trata-se, arbitrariamente, a classe E como classe-base. Nenhuma *dummy* de classe socioeconômica apareceu como estatisticamente significativa.
5. Foram utilizadas, ainda, “*dummies* de região” para se tentar averiguar uma possível diferenciação regional na demanda. Todos os coeficientes estimados mostraram-se não significativos (resultados não apresentados).

Em relação aos analgésicos, o estudo conclui que, com uma redução nos preços em 10%, a demanda por esse tipo de medicamento aumentaria em 6,1%, para antibióticos em 3,8%, para anti-inflamatórios em 8,3%, e para anti-hipertensivos em 4,6%.

A Anvisa não permite titularidade ou novos registros de medicamentos com o mesmo princípio ativo de um medicamento isento de prescrição com registro já concedido à empresa detentora dos direitos de produção e comercialização. No entanto, uma empresa pode atuar no mesmo segmento de analgésicos com marcas distintas se dispuser de diferentes formulações, como, por exemplo, usar os diferentes princípios ativos: dipirona; paracetamol ou ácido acetilsalicílico.

A viabilidade financeira deveria ser respondida com lucro adicional (lucro marginal subtraído da canibalização da venda de Painkiller) ou igual aos custos totais (diretos e indiretos) da criação e comercialização de marca de combate ou novas apresentações. O assunto pode ser aprofundado, chegando à margem de contribuição: mesmo quando o lucro adicional de uma nova marca ou apresentação não “paga” os investimentos realizados nesses produtos, se a margem de contribuição for positiva, o negócio vale. Imagine que um produto pode dar prejuízo e, se a empresa o retirar de linha, o prejuízo total aumentará ainda mais, pois os custos fixos serão diluídos em “menos vendas ou menos lucro”. Um exemplo prático: consideremos uma empresa com duas unidades de negócios. Se a unidade A possuísse um produto “x” que desse prejuízo, e a empresa o retirasse de mercado, deveria verificar se a unidade B conseguiria arcar com todos os custos e despesas fixas de sua estrutura (e talvez a unidade B fosse inviabilizada com isso). Por isso, a margem de contribuição do produto é informação fundamental para a decisão de viabilidade financeira.

Sendo Painkiller a marca *premium*, o preço da *fighting brand* deveria ser muito próximo da marca ou do genérico que mais ganha mercado (valeria a pena fazer uma pequena pesquisa de mercado para conhecer o preço

ótimo). Em diferentes apresentações da mesma marca, o preço não poderia ficar muito distante do próprio preço original do Painkiller, respeitando a relação preço *versus* quantidade por apresentação.

3 Tópicos para Discussão

- Discuta as três estratégias de gestão empresarial para levar medicamentos de marca para a população de baixa renda apresentadas no capítulo.
- Qual a abordagem de marketing que você poderia sugerir à Painkiller, que optou pelo fracionamento do produto para que este atingisse as classes mais populares?
- De que maneira deveria se estruturar a distribuição dos produtos da Painkiller nos mercados de baixa renda?
- Como a criação de uma *fighting brand* pode ser prejudicial para uma marca?

Referências bibliográficas

AAKER, D. Should you take your brand to where the action is? *Harvard Business Review*, set. out. 1997.

ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. *Mercado de genérico no Brasil*. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br>>. Acesso em: 21 out. 2010.

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

PRAHALAD, C. K. *A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Conclusão – Capítulo 1

Casas Bahia e Painkiller apostaram no mercado popular, e tornaram-se exemplos de experiências pioneiras no Brasil, provando ser possível estabelecer um relacionamento promissor com uma parcela da população cujo potencial consumidor ainda era pouco explorado. Com o passar do tempo, esse mercado mostrou que preço baixo não pode ser sinônimo de qualidade inferior – e as empresas tiveram de desenvolver novas maneiras de lidar com essa realidade.