

**ENFOQUE NO PÚBLICO DE BAIXA RENDA: ANÁLISE DOS PROCESSOS  
DE REPOSICIONAMENTO DE MARCAS ADOTADOS POR UMA  
MULTINACIONAL ANGLO-HOLANDESA**

André Luiz B. da Silva

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP – Brasil  
Departamento de Pós-Graduação em Administração  
Mestrando em Administração  
Rua Ministro de Godoy, 969  
05015-901 São Paulo  
Tel. +55 11 36708400 R.200  
andre\_luiz\_b\_silva@hotmail.com

## **ENFOQUE NO PÚBLICO DE BAIXA RENDA: ANÁLISE DOS PROCESSOS DE REPOSICIONAMENTO DE MARCAS ADOTADOS POR UMA MULTINACIONAL ANGLO-HOLANDESA**

**Resumo:** O poder de compra da baixa renda e sua representação no mercado de consumo obteve um forte crescimento nos últimos quinze anos. Com intuito de se integrarem, nesse segmento, as organizações iniciaram mudanças estruturais em seus processos para compreender os hábitos de consumo da baixa renda e suas reais preferências. Desta maneira este estudo tem por objetivo, e com enfoque no setor de baixa renda, analisar os processos de reposicionamento de marcas, adotados por uma multinacional anglo-holandesa instalada no Brasil. A metodologia utilizada foi a de um estudo de caso com análise qualitativa, no qual o nível de análise é organizacional e a unidade de estudo é o processo de reposição das marcas para baixa renda. Realizou-se também uma observação sistemática a fim de identificar as atividades dos distribuidores e do varejo de vizinhança, envolvidos no processo de reposicionamento. A partir da parceria estabelecida entre a multinacional, distribuidores e o pequeno varejo criaram-se uma nova maneira de posicionar as marcas perante os consumidores da baixa renda. Os resultados alcançados demonstraram que a multinacional, obteve um aprofundamento no perfil de compras dos consumidores de baixa renda. Isso resultou o aumento de 70% nas vendas de algumas marcas e melhorias no processo.

**Palavras-chave:** Reposicionamento de marcas, Baixa renda, Canais de venda

**Abstract:** The purchasing power of low income and their representation in the consumer market achieved a strong growth in the last fifteen years. In order to integrate in this segment, the organizations began structural changes in their processes to understand the eating habits of the poor and their real preferences. Thus this study aims, and focusing on low-income sector, analyzes the process of repositioning brands, adopted by an Anglo-Dutch multinational installed in Brazil. The methodology used was a case study with qualitative analysis, in which the level of analysis is organizational and unit of study is the process of replacement of the marks for low income. Was also carried out a systematic observation in order to identify the activities of distributors and retail neighborhood, involved in the repositioning process. From the partnership between the multinational, distributors and small retailers have set up a new way to position the brand to consumers of low income. The results showed that the multinational reached a depth profile of the consumer purchase of low income. This resulted in the 70% increase in sales of certain brands and process improvements.

**Keywords:** Repositioning of brands, Low income, sales channels

## 1. INTRODUÇÃO

Durante vários anos o mercado de baixa renda foi relegado a segundo plano. Mas, no contexto atual, é possível observar evidências de mudanças nesse posicionamento. O mercado de baixa renda pode ser a força motriz da próxima etapa global de prosperidade econômica (PRAHALAD, 2005). Milhões de pessoas, dessa nascente classe média, começam, então, a integrar os índices de consumo e começam a fazer diferença dentro deles. Para atender esse mercado, as multinacionais iniciaram um processo de expansão em mercados emergentes.

Nesse contexto, é favorecida uma situação em que as empresas que aderirem ao mercado de baixa renda podem aumentar seus lucros e, ao mesmo tempo, realizar um papel humanitário de inclusão e desenvolvimento social. Aproximadamente quatro bilhões de clientes, em países emergentes, estão localizados na base da pirâmide, o que oferece um panorama de grandes oportunidades, desafios únicos e de um vasto potencial ainda inexplorado (LONDON & HART, 2004).

Segundo Prahalad e Hammond (2002), este seria o momento de observar o mercado para baixa renda com uma lente inclusiva do consumo. Ao definir estratégias direcionadas para essa faixa, as organizações devem, a princípio, atender as peculiaridades deste mercado por intermédio de um composto mercadológico integrado e coerente com as reais necessidades deste segmento. Dawar e Chattopadhyay (2002) ressaltam que o fracasso de muitas empresas multinacionais deve-se ao fato de que estas simplesmente transferem seus programas de *marketing* sem qualquer adaptação às particularidades dos países emergentes, os quais estatisticamente mantêm uma predominância de consumidores de baixa renda. No entanto, mesmo com tais evidências, várias empresas mostram-se despreparadas para atender as particularidades do mercado que se encontra no rumo do desenvolvimento.

Nesse sentido as empresas multinacionais que queiram manter-se nesse cenário necessitam compreender as diferenças institucionais entre os mercados emergentes de cada país. As chances de escolherem os melhores consumidores, selecionar as melhores estratégias e absorver o máximo desse segmento de baixa renda pode gerar um aumento significativo na curva de lucros (KHANNA & PALEPU, 1997).

Desse modo, a menos que estas empresas sejam capazes de desenvolver propostas de valor para os mercados referidos, os milhões de consumidores que as multinacionais procuram nos países emergentes continuarão a ser um alvo desconhecido. Para lidar com essas novas características de relações comerciais, é preciso uma nova inteligência, que transforme aquela visão de mercado, e que crie, junto a ações inovadoras, competências ainda

inexistentes (DAWAR & CHATTOPADHYAY, 2002). Atender ao mercado da base da pirâmide exigirá a reavaliação de preços, dos serviços, do desempenho e da escala. Ou seja, será necessário, com qualidade, novas tecnologias e preço baixo, transformar e estruturar produtos e serviços em larga escala (PHARALAD & HART, 1999). As organizações que quiserem continuar crescendo no mesmo ritmo dos mercados mencionados deverão, portanto, conquistar obrigatoriamente o consumidor da baixa renda.

Por tratar-se de uma parcela do mercado cujas particularidades são pouco conhecidas, este artigo pretende analisar, mediante um estudo de caso, como uma empresa multinacional anglo-holandesa, instalada no Brasil, conseguiu captar, compreender e adaptar-se a esta nova conjuntura. Nesse sentido, surge o principal objetivo do presente estudo, que é o de delinear os processos de reestruturação aplicados pela empresa multinacional por meio de canais de vendas diretos e indiretos, a fim de atender os consumidores finais de baixa renda.

## 2. CONSUMIDOR DE BAIXA RENDA NO BRASIL

Para Prahalad (2005) a faixa de baixa renda no Brasil é representada pela população que pertence aos estratos sociais C, D e E, e que possui uma renda familiar mensal de até 10 salários mínimos. A pesquisa do estudo "Dossiê Brasil Emergente – Tendência da maioria para 2010" realizado pela Data Popular/Data Folha classifica a renda da população brasileira em três faixas salariais conforme registra abaixo o Quadro 1.

**QUADRO 1:** O Brasil hoje

Classe	Número de salários mínimos	Participação	Total da População
AB	Acima de 10	12,80 %	24,5 milhões
C	Entre 3 a 10	49,70 %	95 milhões
DE	Entre 1 e 3	37,50 %	71,5 milhões

Fonte: Adaptado pelo autor. Dossiê Brasil Emergente – Tendência da maioria para 2010

Pode-se constatar que 87,2% da população brasileira recebem de um a dez salários mínimos. Ao comparar com a Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003, realizada pelo IBGE, no Quadro 2, os dados demonstram que aproximadamente 76% da população brasileira

recebiam renda familiar mensal abaixo dos R\$ 2.000 ou dos dez salários mínimos por mês. Aponta-se, no intervalo de apenas sete anos, um crescimento de 11,20%.

**QUADRO 2:** Número de Famílias e Renda Disponível para Consumo - Brasil

Faixa de Renda Familiar R\$ mês <sup>1</sup>	Número de Famílias	%	% Acumulada	Renda Total	%	% Acumulada
Até 600	14.696.772	30,3%	30,3%	5.383.171.190	6,2%	6,2%
600-1200	13.710.39	28,2%	58,5%	11.682.650.376	13,4%	19,6%
1200-2000	8.435.716	17,4%	75,9%	12.866.504.031	14,8%	34,5%
2000-4000	6.987.605	4,4%	90,3%	19.269.896.428	22,2%	56,6%
Mais 4000	4.704.154	9,7%	100,0%	37.658.141.718	43,4%	100,0%
<b>Total</b>	<b>48.534.639</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>86.860.363.743</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003.

Outro ponto relevante é o crescimento populacional da camada C, D e E no Brasil. Junto a isso houve, nesse âmbito, além do aumento de renda, um incremento no poder de compra da classe baixa. O relatório do “Retrato de desigualdade de gênero e raça”, divulgado pelo Instituto de Pesquisa Aplicada (IPEA) de 2008, retrata que nos últimos 15 anos as políticas desenvolvidas pelo governo federal, dentre as quais se destacam os programas de transferência de renda e de valorização do salário mínimo, foram capazes de retirar da pobreza 6,5 milhões de brasileiros. Desta maneira, a melhoria da renda, das ofertas de crédito e os novos planos de governo, voltados para os estratos sociais menos abastados, fizeram com que a demanda, até então reprimida, transformasse a população de baixa renda em um novo e importante mercado consumidor.

Mediante a representação populacional e o seu poder de compra, a fração de baixa renda brasileira ganhou uma nova configuração no mercado de consumo. Parente (2008) reforça que as oportunidades de negócio para a baixa renda estão se tornando uma realidade, ou seja, as camadas com baixo rendimento estão também cada vez mais em busca de inserção no mercado de consumo.

<sup>1</sup> Para fins de comparação na mesma base entre os Quadros 1 e 2 considerou-se Classe C as faixas entre R\$600 a R\$ 2000 mil reais

Conseqüentemente, essa expressiva fatia do mercado tem adquirido um enorme potencial de consumo e vem gradativamente despertando o interesse de muitas empresas. Isso pode ser comprovado por meio de grandes redes varejistas tais como Wal Mart, Carrefour e Grupo Pão de Açúcar, que iniciaram investidas junto a esses consumidores, procurando criar modelos voltados para atender às necessidades dessa população (PARENTE, 2008).

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

O processo metodológico desta pesquisa foi desenvolvido em três fases. A primeira sob a forma qualitativa de análise. A intenção de utilizar esse tipo de pesquisa qualitativa, segundo Cooper e Schindler (2003), é importante quando o pesquisador propõe-se a entender o problema, mas não tem idéia clara das dificuldades que podem ocorrer ao longo do processo. Assim, por meio da fundamentação teórica, houve uma busca para se ampliar o conhecimento sobre os tópicos relacionados as características da baixa renda no Brasil.

Na segunda fase do processo utilizou-se observação participante e etnográfica e com caráter descritivo. Apresenta caráter descritivo no sentido de que demonstra os passos estabelecidos pela empresa para compreender o perfil da baixa renda e, posteriormente, ao manifestar a maneira pela qual a empresa aplicou esse conhecimento, na prática, por intermédio dos canais de distribuição. A fim de aprofundar o conteúdo descritivo, um dos autores da análise integrou-se a todo processo teórico/prático na Multinacional Anglo-Holandesa como observador participante.

Para os autores Cassel e Symon (1994) a observação participante envolve uma interação social entre o pesquisador e o grupo, capacitando o observador a estudar em primeira mão a experiência do dia-a-dia e os procedimentos e, se necessário, interagir e discutir com a equipe sobre interpretações e situações particulares do fenômeno investigado. Obteve-se, portanto, acesso às informações da companhia, como, por exemplo, relatórios, conversas com a direção e pesquisas de mercado desenvolvidas internamente para definir as estratégias para baixa renda.

Após essa fase, foi realizada uma pesquisa etnográfica com as lojas de vizinhança para verificar sua visão sobre reestruturação e a intervenção da multinacional em seu processo de venda para o consumidor de baixa renda. A pesquisa etnográfica, segundo Angrosino (2009) a pesquisa etnográfica pode ser realizada onde quer que haja pessoas interagindo em cenários naturalmente coletivos ou por ser a metodologia que proporcionaria maior contato com o objeto de estudo (GEERTZ, 1989).

Por último esta pesquisa foi baseada no método de estudo de caso único. O fundamento lógico para o desenvolvimento desse estudo se encontra no quanto ele é representativo para confirmar, contestar, testar ou estender a teoria e também satisfazer todas as condições para testá-la (YIN,2001). Desta forma a técnica de estudo de caso permite um estudo em maior profundidade sobre um determinado tema ou aspecto social, buscando objetivamente compreendê-lo em sua essência e em seu próprio contexto.

A estrutura do estudo de caso poderia ser de múltiplos casos (YIN,2001), mas optou-se, nesta pesquisa, pelo estudo de caso único, já que o objeto de estudo foi uma Multinacional Anglo-Holandesa, fixada no Brasil há mais de 80 anos. Essa empresa buscou reestruturar as técnicas com os canais de distribuição diretos e indiretos para ampliar o posicionamento das marcas para baixa renda.

Por fim, a escolha da Multinacional Anglo-Holandesa como objeto do estudo de caso justifica-se primeiramente devido à relevância da mesma dentro do mercado, confirmada numericamente a partir de suas vinte e seis marcas, distribuídas nos setores de alimentos, cuidados pessoais e limpeza. A escolha do objeto também se justifica pela atitude, por parte da empresa referida, de iniciar mudanças estruturais nos processos de distribuição e reposicionamento das marcas para baixa renda após compreender as reais necessidades deste mercado.

#### **4. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO**

A reprodução do estudo de caso apresentado nesta seção foi obtida através da análise descritiva e de análise do observador participante. Desta maneira pretende-se analisar, como preliminarmente sugerido, o projeto de reposicionamento de marcas através de uma análise da estrutura de distribuição, visando a obter um maior entendimento dos pontos de vendas para baixa renda e uma nova maneira de inovar a fim de se ampliarem as vendas.

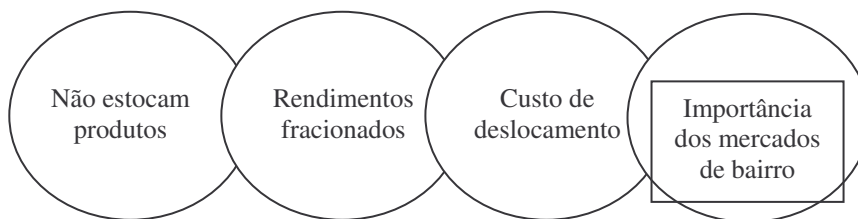
##### **4.1. UMA VISÃO INTERNA: COMPREENDER A BAIXA RENDA E A ESTRUTURA DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO**

A multinacional Anglo-Holandesa em análise possui mais de oitenta anos de operações no Brasil e está presente em mais de cem países. De acordo com informações internas, a empresa possui, como citou-se previamente, mais de vinte e seis marcas entre os setores de alimentos, sorvetes, higiene pessoal e limpeza, e, além disso, apresenta doze

fábricas em São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Pernambuco, com aproximadamente doze mil funcionários. As marcas dessa multinacional estão presentes, de acordo com o site oficial da empresa, em 100% dos lares brasileiros ao longo de um ano e, mensalmente, seus produtos atingem 86% dos domicílios, ou seja, cerca de 37 milhões de casas pelo país. No Brasil, das dezessete categorias em que atua, a empresa é líder em dez delas, além de figurar entre as duas principais fornecedoras dos varejos alimentar e farmacêutico.

Mediante sua representação no mercado brasileiro e analisando a tendência de consumo para baixa renda, a multinacional, a partir do final de 2008, iniciou um estudo do mercado para essa camada com o intuito de compreender suas reais necessidades. A principal finalidade deste projeto foi identificar o perfil de consumo destes consumidores a fim de estruturar as estratégias para o reposicionamento de suas marcas ao setor de baixa renda. A partir desse momento foram então realizadas pesquisas exploratórias e, com os resultados obtidos, a multinacional conseguiu identificar comportamentos e tendências da baixa renda de acordo com o que mostra a Figura 1.

**FIGURA1:** Análise do perfil da baixa renda



Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

O primeiro fator da figura acima salienta a posição de que, nos últimos anos, com uma moeda mais estável e com a ausência de problemas de abastecimento de produtos, os consumidores de baixa renda não apresentariam mais razões para estocar produtos em casa. O segundo fator demonstra que a não estocagem de produtos relaciona-se também com a irregularidade dos salários. Baseando-se na constatação de que a baixa renda apresenta salários incertos, os quais podem ser oferecidos diariamente ou semanalmente, as pesquisas internas mostraram que os consumidores desse setor preferem realizar compras fragmentadas, ação essa que acontece influenciada de acordo com a maneira como esses consumidores recebem esses salários. As compras únicas e mensais significariam estocar dinheiro, sem necessidade.



O terceiro fator manifesta o efeito que a distância da moradia da baixa renda perante aos grandes centros varejistas teria dentro de todo o processo analisado. Em termos gerais, o grande varejo se localiza a uma distância considerável dos lares da população da baixa renda e isso se traduz em custos de deslocamento com transporte, estacionamento, além da dificuldade para retornar para casa com suas compras.

Desta maneira o último fator da figura 1, nesse contexto, demonstra que os mercados de bairro, classificados como pequeno varejo, encontram na vizinhança onde se localiza a baixa renda um ambiente favorável para sua fixação. A instalação desse pequeno varejo nos arredores desses bairros auxilia os consumidores nas compras fracionadas e facilita o crédito, favorecendo uma maior economia com a exclusão do custo de deslocamento.

Além disso, outro fator identificado pela multinacional, ao analisar o pequeno varejo, foi o nível de proximidade dos empresários com esses consumidores. Nas entrevistas com os empresários desses pequenos varejos comprovou-se um nível maior de proximidade com o consumidor de baixa renda. A seguir, trechos de relatos reais por parte dos empresários locais:

*“Eu sei até o apelido do cachorrinho de cada cliente meu.”*

*“A molecada chega junto, gritando meu nome quando faço uma entrega no bairro. Então dou-lhes um monte de balas – sempre ando com um saquinho. É o marketing, né?”*

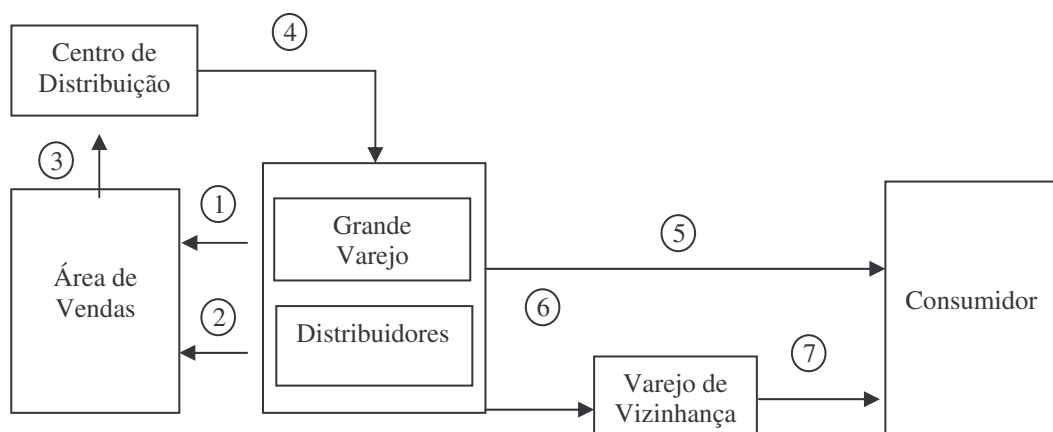
*“Cuido muito do meu relacionamento com o consumidor. Isso tem que ser bom acima de tudo, porque aí você vira referência, cria vínculo, fortalece a fidelidade dele contigo.”*

Com essas características verifica-se que o mercado de vizinhança começa a ganhar e ampliar seu espaço no mercado de consumo para baixa renda. O crescimento desse tipo de comércio também evolui na carteira de clientes de acordo com os dados da multinacional. De acordo com a diretora de canais de lojas de vizinhança da multinacional, o percentual de compras feitas pelo consumidor no mercado de bens de consumo de massa no canal de vizinhança vem subindo. Esse número foi de 25% em 2007 para 28% em 2009. A representação desse tipo de loja em 2009 atingiu o mesmo nível dos grandes supermercados, ambos possuindo o mesmo percentual na carteira.

O número de lojas de vizinhanças atingiu o patamar de 19.763 unidades que revendem as marcas da multinacional. Esse número reflete a grande propagação dos mercados de vizinhança. A capilaridade desse segmento torna-se elevada, pois essas lojas conseguem atingir os bairros periféricos e mais afastados. Para atingir diretamente todos esses clientes, a empresa precisa de uma complexidade logística grande e, para atender os canais de

distribuição, as vendas são realizadas através de distribuidores (vendas indiretas) ou através do grande varejo (venda direta) conforme demonstra a Figura 2.

**FIGURA 2.** Fluxo de distribuição



Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

A área de vendas possui como responsabilidade verificar a demanda de pedidos do grande varejo (1) e dos distribuidores (2). Após a finalização do pedido, a informação segue para o centro de distribuição (3) da multinacional para programar as entregas (4). Quando a venda é realizada pelo grande varejo (vendas diretas) o produto torna-se disponível direto para o cliente (5). Através dos distribuidores o produto necessita ser vendido para o varejo de vizinhança (6) e posteriormente ser repassado ao consumidor (7).

Dessa maneira a multinacional pode realizar as vendas pelo sistema de “push”, com a responsabilidade pelo posicionamento das marcas sendo transferida aos distribuidores. O maior risco nessa operação acontece se as marcas antecipadamente direcionadas para estrato AB sejam disponibilizadas para os estratos C, D e E, ou o inverso.

Nesse posicionamento das marcas em relação ao pequeno varejo, o de vizinhança, os distribuidores não apresentavam conhecimento sobre a estratégia da multinacional e sobre o treinamento para o processo de posição das marcas. A empresa possui como estratégia de crescimento duplicar o volume de produção e vendas no prazo de dois anos. Desta maneira, o risco de desalinhamento da estratégia da empresa poderia apresentar uma dissonância com a distribuição através dos canais de venda. Assim, a empresa não apresentaria as competências

necessárias para atingir o varejo de vizinhança e, conseqüentemente, o mercado de baixa renda poderia ser abastecido de maneira irregular.

## **4.2. AMPLIAR O MERCADO PARA BAIXA RENDA: A REESTRUTURAÇÃO DOS CANAIS DE VENDA**

De acordo com Hamel e Prahalad (1990) a empresa é um portfólio variado de recursos (técnicos, financeiros, humanos) e, caso as condições do mercado se modifiquem, a insuficiência desses recursos não deve impedi-la de encontrar a supremacia sobre a concorrência. Essa abordagem estratégica afirma que uma vantagem competitiva durável sobre um mercado específico se dá a partir do reconhecimento e exploração dos recursos existentes e pela configuração de novos produtos, regiões inexploradas ou estruturas. A coordenação dessas atividades sobre os diferentes mercados ou um mercado específico cria valores e competências difíceis de serem imitadas.

A partir desse ponto de vista, a multinacional estruturou o Projeto Vitrine com base no conceito “*resource-base view*”, representado pela estratégia mencionada no parágrafo anterior. Este conceito foi escolhido e definido internamente como a forma da empresa estruturar uma nova maneira de criar - e entender para modificar - processos e maneiras de atuar em novos segmentos, e neste caso específico: o de baixa renda. Buscou-se, com isso, reestruturar os processos operacionais da empresa com a finalidade de garantir a penetração ampla neste novo mercado. Nesse sentido o Projeto Vitrine se dividiu em três etapas: criação da matriz de segmentação, desenvolvimento e capacitação dos distribuidores e estruturação da visibilidade das marcas.

### **4.2.1. MATRIZ DE SEGMENTAÇÃO**

Toda a estrutura de distribuição do extenso portfólio da multinacional estava focada no grande varejo e seus distribuidores. No caso particular do grande varejo, as alianças estratégicas foram conduzidas pelo time de Trade Marketing, que desenvolvem atividades diretas no ponto de venda. No caso dos grandes distribuidores, que abastecem o pequeno varejo, a estrutura é diferente. Esses têm interesses em comercializar marcas variadas de um

número extenso de fabricantes, e isso pode configurar uma barreira para atingir segmentos específicos, principalmente os de mercados em formação, como os de baixa renda.

Um outro ponto realizado pelo distribuidor foi o de forçar uma venda para o pequeno varejo de vizinhança, assumindo o risco de posicionar uma marca da multinacional de maneira incorreta. No intuito de resolver este problema, o primeiro passo, realizado pela multinacional, foi realizar um estudo para compreender e mapear a vasta rede de pequenos varejos, como apresenta a Figura 3.

**FIGURA 3.** Matriz de Segmentação de canal

<b>Tamanho da Loja</b>	Grande	301 a 800 m <sup>2</sup> Consumidores Classe C, D e E	301 a 800 m <sup>2</sup> Consumidores Classe A e B
	Pequena	300 m <sup>2</sup> Consumidores Classe C, D e E	300 m <sup>2</sup> Consumidores Classe A e B
		<b>Segmentação dos consumidores</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Por meio de estudos internos, a multinacional realizou uma análise da localidade das lojas de vizinhanças e identificou o perfil dos consumidores dessas regiões. Após avaliação, a empresa estruturou a matriz de segmentação cruzando as informações sobre o tamanho e representação da loja com o perfil desses consumidores das classes A à E, definindo as quatro categorias seguintes:

- Loja pequena de baixa renda (até 300 m<sup>2</sup>), mais frequentada por consumidores C, D e E;
- Loja grande de baixa renda (entre 301 a 800 m<sup>2</sup>), mais frequentada por consumidores C, D e E;
- Loja pequena de alta renda (até 300 m<sup>2</sup>) , mais frequentada por consumidores A e B;
- Loja grande para alta renda (entre 301 a 800 m<sup>2</sup>), mais frequentada por consumidores A e B;

A partir dessa segmentação dos consumidores, a multinacional pôde compreender melhor os hábitos dos *shoppers* e aprofundar o conhecimento em cada ponto de venda. Isso serviu como base para uma série de projeções de vendas de cada marca e para o planejamento de intervenções na reestruturação no pequeno varejo. Como consequência, a empresa conseguiu definir quais seriam as marcas mais apropriadas. Marcas, essas, que deveriam estar alocadas na gôndola do pequeno varejo, de acordo com a matriz, o que permitiria uma melhor adequação do sortimento por canal, compreendendo a correspondência entre tamanho e perfil dos consumidores.

#### **4.2.2. DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DOS DISTRIBUIDORES**

Com a adequação do sortimento por canal, o segundo passo tratou do desenvolvimento e da capacitação dos distribuidores. Uma parceria efetiva entre a companhia e seus distribuidores foi estabelecida para desenvolver uma nova competência estratégica de atendimento e de venda direcionados ao pequeno varejo. Esta dinâmica envolveu a companhia, os distribuidores e finalmente os empresários do pequeno varejo, que até então eram freqüentemente pouco valorizados em toda a cadeia de comercialização.

Primeiramente, a multinacional criou treinamentos com os distribuidores a fim de aprimorar o atendimento no pequeno varejo. Este treinamento consistiu em desenvolver habilidades e técnicas de vendas. Isto é, as vendas das marcas deveriam seguir o sortimento por canal dentro da matriz de segmentação. A área de venda e os distribuidores foram orientados pela multinacional a seguir um *mix* mínimo de marcas para distribuir a cada pequeno varejo.

Nesse sentido, a dissonância no sortimento das marcas da multinacional foi amenizada e os produtos foram alocados de acordo com as reais necessidades dos clientes onde estava inserida a loja de vizinhança. Em linhas gerais, conforme Rocha e Silva (2008), as mudanças podem ser feitas em vários componentes do *marketing* de produtos e serviços, mas é fundamental que tais mudanças sejam consistentes e estejam alinhadas com as modificações nos processos produtivos e gerenciais da empresa. Dentro deste aspecto como proposto pelos autores, a empresa conseguiu alinhar sua estratégia na prática e aperfeiçoar os processos.

A reestruturação e customização do portfólio, as marcas foram posicionadas no ponto de venda do pequeno varejo de maneira mais coerente e isso beneficiou o consumidor final. Assim, o benefício enfim acontece já que, no processo, os consumidores conseguiram uma maior garantia de qualidade e economia de tempo. Os distribuidores assumiram o papel de

informar a multinacional, através de *palm tops* (microcomputadores) sobre a colocação dos materiais e do giro dos produtos. Desse modo, os distribuidores informa a companhia sobre como vem garantindo o correto abastecimento dos pontos de venda e como vem mantendo a visibilidade no ponto de venda, descrevendo os pontos positivos e negativos sobre o projeto.

Obter qualidade no processo de compra (FELDWICK, 1998; SOUZA & NEMER, 1993; TYBOUT & CARPENTER, 2001) pode gerar uma economia do tempo de quem adquire as mercadorias e a simplificação do ato de escolher entre as tantas possibilidades ofertadas, uma vez que elas identificam os produtos, permitindo apreender diferenças de preço (SOUZA & NEMER, 1993) pode gerar uma maior satisfação. No segundo ponto, o sortimento correto proporciona custos de *marketing* menores (KOTLER, 1996; KOTLER & ARMSTRONG, 1998) e gera lucros para as empresas (MARTINS, 1999; TYBOUT & CARPENTER, 2001). Segundo Kotler (2003), desenvolver as marcas é o único caminho para uma lucratividade superior e de forma sustentável. Pode-se dizer, ainda, que as marcas adequadas garantem a satisfação do consumidor (SOUZA & NEMER, 1993).

Desse modo, manter o portfólio correto permite a venda de produtos com preços mais justos (ARAUJO, 2003; DAY, 2001; FELDWICK, 1998; KOTLER, 1996; TAVARES, 1998). Além disso, confere-se também aos olhos das pessoas as diferenças de qualidade entre marcas, ajudando o consumidor a comprar de forma mais eficiente (KOTLER, 1996).

Assim, na visão dos empresários de supermercados de bairro, essa intervenção possibilitou uma maior interação entre a Multinacional, distribuidores e cliente final. A multinacional anglo-holandesa desenvolveu um plano para criar um aspecto visual de venda mais atrativo através do Projeto Vitrine .

#### **4.2.3. VISIBILIDADE DAS MARCAS**

A última etapa no processo do Projeto Vitrine consistiu em posicionar e desenvolver maior visibilidade para as marcas dentro do pequeno varejo, em parceria com os distribuidores. Para tanto a multinacional desenvolveu ações a fim de posicionar o produto na gôndola, mantendo-o sempre visível e com fácil acesso ao consumidor final conforme Figura 4 e 5. Além disso, com o desenvolvimento de *displays*, conforme Figura 6, de exposições mais atraentes, disponibilizou-se um diferencial que possibilitou um maior interesse por parte dos consumidores, por intermédio da utilização de cores, anúncios e promoções específicas de acordo com a marca.

A organização e a manutenção do ambiente das lojas de vizinhança também foram fatores determinantes. Após o treinamento da equipe pela multinacional, o time de distribuidores passou a ter a função de organizar os produtos e de criar um ambiente agradável no momento da compra. Todas essas ações de visibilidade foram criadas com intuito de mobilizar e fidelizar esse novo *shopper* da baixa renda.

Desta maneira, o foco da multinacional foi criar um ambiente de experiência de compra, em parceria com os distribuidores e com os empresários do pequeno varejo. Essa experiência do cliente no ambiente de compra deve ser entendida como uma estratégia para agregar valor, na qual entretenimento e criatividade são apenas alguns dos ingredientes utilizados. Com base nesse entendimento deve-se formular uma estratégia coerente com a estrutura e com o porte da empresa. Para Assad e Arruda (2006), os consumidores de baixa renda vêem os supermercados como uma atividade lúdica e prazerosa que, além disso, serve como forma de atualização quanto a disponibilidades, ofertas e preços.

**FIGURA 4:** Projeto Vitrine – Visibilidade no Ponto de Venda



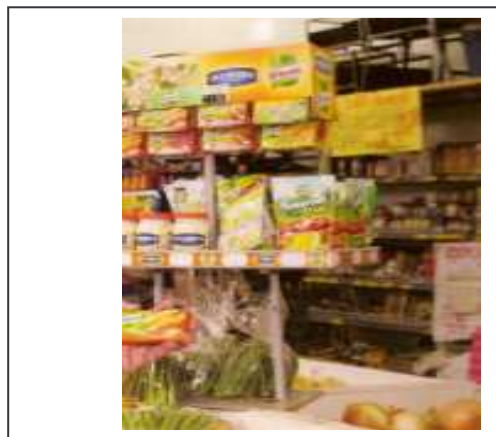
Fonte: Informações da Multinacional Anglo-Holandesa (2009)

**FIGURA 5:** Projeto Vitrine – Visibilidade no Ponto de Venda



Fonte: Informações da Multinacional Anglo-Holandesa (2009)

**FIGURA 5:** Projeto Vitrine – Displays



Fonte: Informações da Multinacional Anglo-Holandesa (2009)

O ponto essencial para o estabelecimento desse ambiente foi a abertura e a conscientização por parte dos distribuidores e dos empresários do pequeno varejo, os quais aceitaram e compreenderam a importância do projeto para ampliar o mercado e reestruturar os processos nos canais de venda para baixa renda. Abaixo trechos das opiniões dos empresários de lojas de vizinhança:

*“Alavanquei minhas vendas. Depois que empresa e o nosso distribuidor começaram a atuar mais perto de nós.”*

*“De cara me pareceu estranho, porque eles estavam propondo uma mudança radical. Mas resolvi deixar, por confiar muito neles – são empresas de respeito, entendem de mercado e não vem para brincar”*

*“Os produtos da multinacional representam cerca de 20% de nosso volume de vendas. Com novos projetos como o Vitrine, acredito que isso chegue a 40%”.*



Portanto o estabelecimento de parcerias e o desenvolvimento das lojas de vizinhança para atender o cliente final de baixa renda foram fundamentais para a criação deste ambiente agradável de compra, possibilitando um forte relacionamento entre lojas de bairro com este cliente.

## **5. RESULTADOS**

A realização da pesquisa pela Multinacional possibilitou a identificação do perfil dos seus consumidores de baixa renda. Os resultados obtidos através dessa pesquisa possibilitaram a estruturação e o alinhamento da estratégia da multinacional perante seus canais de vendas para baixa renda.

O desenvolvimento do Projeto Vitrine, demonstrou como as estratégias aplicadas na prática possibilitou o desenvolvimento da matriz de segmentação de canal, do desenvolvimento e treinamento dos distribuidores e, finalmente, a partir também da visibilidade das marcas no pequeno varejo de vizinhança. A matriz de segmentação criou uma nova visão sobre os clientes da baixa renda. Mediante esse novo desenho do comportamento dos consumidores de baixa renda, a empresa conseguiu definir quais eram as melhores marcas e o mix mais adequado.

A segunda etapa direcionada aos distribuidores possibilitou o desenvolvimento das habilidades e as técnicas de vendas dos distribuidores a fim de atender melhor o varejo de vizinhança. Neste novo processo, os distribuidores passaram a assumir um novo papel na cadeia de distribuição de produtos e tornaram-se a porta de entrada da organização perante as lojas de vizinhança. Com o desenvolvimento dos distribuidores houve uma aproximação da entre a multinacional e o varejo de vizinhança, mediante a alimentação de informações sobre o Projeto Vitrine. Os distribuidores assumiram um novo papel de parceiro e facilitador.

Com o terceiro e último passo do processo, criou-se um ambiente mais organizado e agradável, por meio da visibilidade gerada pelos *displays* e pelas embalagens. O intuito deste processo foi possibilitar a criação de um ambiente de compra atrativo e mais próximo dos consumidores de baixa renda. Os *displays* assumiram pontos estratégicos dentro dos estabelecimentos e a organização dos produtos nos pontos de venda foram estabelecidos de maneira organizada e estratégica.

Portanto verificou-se que a integração das estratégias estabelecidas pelo Projeto Vitrine possibilitou o crescimento nas vendas em todos os níveis da cadeia. A criação de valor

foi percebida e obteve melhoria nos processos de canais de vendas para baixa renda. O resultado dessa atuação foi um significativo aumento de vendas de produtos de marcas específicas. No caso de marcas voltadas para o segmento de baixa renda, esta variação, em alguns casos, chegou a representar um aumento de 70% nas vendas. Um resultado dessa ordem demonstra que uma atuação desse porte, cuja operação ainda existe, começa a mostrar não só sua efetividade como também manifesta um amplo leque de possibilidades a serem conquistadas.

## **6. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS**

Tendo em vista a características desta pesquisa, sendo um estudo de caso, não é possível realizar generalizações mediante os resultados apresentados. O estudo de caso permite realizar uma análise histórica da organização em um determinado momento e não sendo recomendáveis as generalizações.

O fato de o objeto de estudo ser uma multinacional Anglo-Holandesa instalada no Brasil, torna-se também um fator de restrição desta pesquisa, que não verifica com profundidade as estratégias de outras empresas no Brasil com foco no mercado de baixa renda.

Assim sendo, como pesquisas futuras, poderiam realiza-se novas pesquisas referentes ao mercado de baixa renda, através da lente de outras empresas e analisar suas estratégias e posicionamento de marcas para este mercado em forte crescimento no Brasil. Desta maneira seria possível analisar os principais pontos de convergência entre as empresas com foco na baixa renda.

Deve-se ressaltar também que o desenvolvimento de pesquisas sob a visão dos consumidores de baixa renda é fundamental para estabelecer as estratégias das organizações. Compreender e analisar a lógica do comportamento de baixa renda no mercado de consumo, investigar os principais atributos que motivam os consumidores de baixa renda no momento de adquirir um produto ou serviço e averiguar as principais tendências e necessidades dos consumidores da baixa renda pode auxiliar as futuras pesquisas e empresas com enfoque nesse nicho de mercado.

## **7. CONCLUSÃO**

O público de baixa renda tem sido, nos últimos tempos, preterido pelas políticas das companhias e pelos planos de *marketing*, sendo destinado ao paradigma de grupo de menor importância nas relações comerciais. Apesar dos olhos esperançosos e confiantes que essa brecha no comércio oferece, há ainda grandes transformações e muitas inovações a serem operadas no sentido de criar e posicionar as marcas frente a esse extrato da população. Para atuar no setor de baixa renda, é essencial identificar suas características e posteriormente desenvolver ferramentas e processos que concretizem essas estratégias na prática. Essa fatia do mercado está sendo incluída gradativamente no consumo, por meio de uma rede de segurança econômica e de um crescimento interno. Nesse sentido, seus hábitos e costumes estão em formação. Desta maneira, é necessária, além da consideração de tal oportunidade, uma política afirmativa das empresas na aquisição de novas competências, processos e produtos inovadores.

Nessa visão, a partir de um estudo de caso de uma multinacional Anglo-Holandesa, demonstrou-se como foi possível reestruturar os processos de distribuição através da integração entre a multinacional, os distribuidores e o pequeno varejo, a fim de ampliar a participação deste no mercado de baixa renda. Todo esse processo de ampliação de um mercado para baixa renda foi liderado em 2009 pela companhia aqui estudada.

Os principais fatores responsáveis pelo desenvolvimento dessa vantagem competitiva da empresa Anglo-Holandesa foram a sua clara estratégia (de enfoque), a eficiência na execução desta estratégia (através da proximidade com consumidores), o obsessivo foco no consumidor, a inovação e a busca de valor (ambiente de loja totalmente integrado com os anseios do consumidor), a forte liderança (presença constante com distribuidores e empresários do pequeno varejo) e, por final, a valorização da marca (forte presença na região de atuação). Tendo em vista todas essas questões, percebe-se que entender as características do consumidor de baixa renda é primordial para o sucesso da empresa.

Neste estudo de caso, observou-se também que, ao reconhecer a importância de uma rede nacional de pequenos mercados de vizinhança, a multinacional precisou mudar o enfoque das vendas nos canais de distribuição. Para tanto, os estudos de mercado, as adequações de preços e o portfólio de produtos também foram indispensáveis. Além disso, atuar diretamente no ponto de venda permitiu um reposicionamento das marcas e, com isso, os resultados pretendidos pela companhia foram alcançados. O outro ponto relevante a ser compreendido se refere à visível preferência da baixa renda por lojas de vizinhança, um hábito que denota a importância de um relacionamento próximo e de confiança, assim como revela a exigência de uma loja que alie variedade de produtos de qualidade a preços competitivos.

Dessa maneira este é um estudo importante do ponto de vista econômico, social e acadêmico. Sob a perspectiva econômica, este projeto serve de estímulo para empresas varejistas atingirem resultados positivos em sua atuação junto à baixa renda. Sob ponto de vista social, percebe-se que atender adequadamente às necessidades do consumidor de baixa renda é em essência uma forma de inclusão social. E, por final, sob o ponto de vista acadêmico, este estudo oferece uma maneira de integrar conceitos de estratégias de empresas varejistas a estratégias para mercados emergentes / de baixa renda.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGROSINHO, Michael. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

ARAUJO, Anna Gabriela. O império das marcas. *Revista Marketing*, pp.24-31, Jan. 2003.

ASSAD, M. N; ARRUDA, M. C. C. Consumidor de baixa renda: o modelo de dinâmica do processo de compra. In: *ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 2006, Salvador. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

CASSEL, Catherine; SYMON, Gillian. Qualitative methods in organizational research. A practical guide. *Sage Publications*, London, 1994.

COOPER, D. R. ; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DATA POPULAR. Comunicação Popular: Modo de Usar. Disponível em: [www.datapopular.com.br](http://www.datapopular.com.br). Acesso em 10.12.2009

DAWAR, Niraj; CHATTOPADHYAY, Amitava. Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets. *Long Range Planning*, Vol. 35, Issue 5, p.457, October 2002.

DAY, George S. A empresa orientada para o mercado: atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001

FELDWICK, Paul. Para que serve o valor líquido. *HSM Management*, pp.66-74, Mar/Abr 1998.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K..The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 3, 1990.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa de Orçamentos Familiares. 2002-2003. Rio de Janeiro. Brasil.

\_\_\_\_\_. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. 2007. Rio de Janeiro. Brasil.

KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna G. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*. vol. 75, issue 4, pp. 41-48, 1997.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Marketing Insights from A to Z. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2003.

\_\_\_\_\_.; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 7.ed. Rio de Janeiro: PHB,1998.

LONDON, Ted; HART, L. Stuart. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, p. 1–21; 2004.

MARTINS, José. A Natureza emocional da marca – como escolher a imagem que fortalece a sua marca. São Paulo: Negócio, 1999.

PARENTE, Juracy. Varejo para baixa renda. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PRAHALAD, C. K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Wharton School Publishing*, 2005.

\_\_\_\_\_.; HART, Stuart L. Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development, 1999. Disponível em: <http://www.base01.org/publicaciones/Prahalad.pdf>. Acesso em 26.05.2009.

\_\_\_\_\_.; HAMMOND, Allen. Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*. vol. 80, issue 9, p. 48, September 2002.

ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da. Inclusão social e marketing na base da pirâmide: Uma agenda de pesquisa. *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 2, Art. 23, jul./dez. 2008.

SOUZA, Marcos Gouvêa de, NEMER, Artur. Marca e distribuição. São Paulo: Makron Books, 1993.

TAVARES, Mauro Calixta. A força da marca. São Paulo: Habra, 1998.

TYBOUT, Alice M.; CARPENTER, Gregory S. Criação e gestão de marcas. In:

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.