

POPULAR MARKET

FROM THE FUTURE STUDIES TO DEVELOPMENT OF PRODUCTS

James Terence Coulter Wright

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de São Paulo, USP, Brasil
jameswright@fia.com.br

Antonio Thiago Benedete da Silva

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de São Paulo, USP, Brasil
atbenedete@usp.br

Renata Giovinazzo Spers

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração
Fundação Instituto de Administração, FIA, Brasil
renatag@fia.com.br

ABSTRACT

The discussion about the markets of low income, their characteristics and companies strategies to perform in them have received, recently, great emphasis both in business and in academia. However, the first discussions about the importance of these markets can be found in the 80s, in which predictions were made about its emergence in prospective studies for the year 2000. From prospecting to reality, currently, these markets have needs that are not fully met, creating market opportunities for companies able to do so. From a company-consumer interaction perspective, it is relevant the process of product development, since, in general, the product is the implementation of the company value proposal. It is assumed that might be necessary changes in product strategy for low-income compared with the markets for medium and high income. Considering this context, the objective of this work is to rescue the first seed in the prospective in popular markets, and to characterize its current state. Furthermore, we tried to identify elements concerning the development of new products applied to the popular markets, and to identify strategies and specific features to perform in those markets.

Key-words: Future studies. Popular markets. Product development

MERCADOS POPULARES DOS ESTUDOS DO FUTURO AO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

RESUMO

A discussão sobre os mercados de baixa renda, suas características e estratégias de atuação das empresas têm recebido, recentemente, grande destaque tanto no meio empresarial quanto no meio acadêmico. Entretanto, as primeiras discussões sobre a importância desses mercados datam da década de 80, na qual previsões sobre sua emergência foram feitas em estudos prospectivos para o ano 2000. Da prospecção para a realidade concreta, o que se tem atualmente são mercados com necessidades não plenamente atendidas, gerando oportunidades de mercado para as empresas capazes de fazê-lo. Do ponto de vista da interação firma-consumidor, ganha importância o processo de desenvolvimento de produtos, uma vez que, de um modo geral, o produto é a concretização da proposta de valor da empresa. Assume-se que podem ser necessárias modificações na estratégia de produto para a baixa renda quando comparados com os mercados de média e alta renda. Tendo em vista este contexto, este trabalho trata de resgatar as primeiras sementes da prospectiva em mercados populares para, então, avançar no tempo e caracterizar seu estado atual. Buscou-se ainda identificar elementos concernentes ao desenvolvimento de novos produtos aplicados aos mercados populares, sendo possível identificar estratégias e características específicas para a atuação nesses mercados.

Palavras-chave: Estudos do futuro. Mercados populares. Desenvolvimento de produtos.

1 INTRODUÇÃO

O início da discussão sobre a emergência de mercados populares pode ser identificada em trabalhos de prospecção de cenários para o ano 2000 publicados na década de 1980. Já naquela época foram identificados sinais de que esses mercados ofereceriam oportunidades para serem exploradas. Como pode ser observado em diversos estudos nacionais e internacionais recentes, a previsão se confirmou. Tais estudos têm demonstrado a relevância econômica e social dos mercados de baixa renda, tanto do ponto de vista da geração de valor para as empresas quanto dos benefícios para essa população advindos do consumo inclusivo (Wright, 1993, 1994; Prahalad, 2005; World Resources Institute, 2007).

No Brasil, especificamente, a análise da evolução nos últimos anos do percentual de famílias em classes de rendimento revela que tem havido uma melhoria na distribuição de renda, indicado por um movimento de queda constante do Índice de Gini - medida do grau de concentração de uma distribuição, cujo valor varia de zero (a perfeita igualdade) até um (a desigualdade máxima). Em 1995, o Brasil apresentava um Índice de Gini familiar de 0,599. Em 2005, o índice estava em 0,566, com tendência de queda de 1,2% ao ano (Paes de Barros et al., 2006). O aumento da renda dessa população permite que ela participe com maior vigor na geração de valor via consumo.

Reforçando a importância dos mercados populares, Giovinzazo (2003) mostrou que as empresas com foco no mercado de baixa renda no Brasil tiveram um crescimento real médio de 25% ao ano na receita bruta, ao passo que as empresas que atuam com foco nas classes A e B registraram uma queda anual média de 0,7%, considerando a variação da receita bruta, no período de 1997 a 2001 e considerando empresas dos setores de alimentos, bebidas e fumo, higiene e limpeza, eletrodomésticos e comércio varejista. O crescimento observado nas empresas focadas no mercado de baixa renda é especialmente significativo quando consideramos que o crescimento do PIB no período foi de 1,71% ao ano (Giovinzazo, 2003).

Para as empresas, a base da pirâmide oferece diversas oportunidades de negócios, pois muitas de suas demandas não são bem atendidas. Tradicionalmente, as grandes empresas, capazes de gerar economias de escala e tornar as operações competitivas nesses mercados, focaram as suas estratégias e atuação em mercados de alta renda. Como consequência, suas competências ficaram baseadas nesse segmento de consumidores, com características muitas vezes diferentes dos consumidores de baixa renda. Portanto, entrar nesses mercados lança o desafio de repensar a cadeia de valor e o produto a ser entregue ao consumidor.

É neste contexto que se insere este trabalho, cujos objetivos são resgatar o histórico da prospectiva em mercados populares e identificar tendências de desenvolvimento de produtos populares.

O desenvolvimento de produtos é considerado em uma perspectiva ampliada, não ficando restrito aos atributos do produto; abrangendo dimensões da estratégia global da empresa e da integração entre diferentes funções (manufatura, engenharia, tecnologia) organizacionais.

2 MERCADOS POPULARES: PRIMEIRAS PREVISÕES E MERCADO ATUAL

No campo dos estudos do futuro, previsões sobre a emergência dos mercados de baixa renda podem ser encontradas em Wright e Johnson (1984) ao elaborarem cenários para o setor de telecomunicações no ano 2000 para o Brasil. Em seu trabalho, os autores enfatizam que o objetivo básico de estudos prospectivos é estabelecer um quadro referencial para a tomada de decisões estratégicas através da análise explícita de premissas para o planejamento, bem como apontar oportunidades para o desenvolvimento de novos negócios. É enfatizada nesses estudos a análise sistemática de processos de mudanças sócio-econômicas e de inovação tecnológica. Isto porque a complexidade de futuros sociais requer uma focalização sobre atitudes e valores difundidos no contexto sócio-cultural que já são compartilhados ou estejam emergindo e que tenham maiores implicações na determinação de modelos de desenvolvimento econômico e social (Wright e Johnson, 1984).

Nos cenários elaborados pelos autores supracitados previu-se que nas duas décadas seguintes (com referência a 1980), o Brasil manteria um avanço qualitativo e quantitativo do seu desenvolvimento econômico e social, com crescimento da renda e melhoria na distribuição, em face dos valores de uma sociedade mais igualitária. Assim, na medida em que esse enorme contingente de consumidores aumentasse seu poder de compra haveria uma oportunidade de mercado, haja vista que o foco das empresas estava – e ainda está – direcionado para os mercados de média e alta renda.

Segundo o World Resources Institute (2007), no mundo, a população de baixa renda representa um mercado de 5 trilhões de dólares composto por aproximadamente 4 bilhões de pessoas. Dessas, a maior parte está na Ásia (2,86 bilhões de pessoas), seguida pela África (486 milhões de pessoas), América Latina (360 milhões de pessoas) e Leste Europeu (254

milhões de pessoas). Entretanto, ao se avaliar o poder de consumo, a importância dos mercados sofre alterações, com a Ásia (3,4 trilhões de dólares) ainda tendo grande destaque, seguida pela América Latina (509 bilhões de dólares), Leste Europeu (458 bilhões de dólares) e África (429 bilhões de dólares). É relevante destacar que os mercados da Ásia e África são predominantemente rurais; enquanto os da América Latina e Caribe estão localizados em áreas urbanas.

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 desta população, seguida por energia, habitação e transporte. No Brasil, especificamente, a análise da distribuição de renda entre as famílias brasileiras mostra que a baixa renda é uma parcela significativa do nosso mercado, representando 89% das famílias, segundo dados da PNAD (2006). Quanto aos padrões de consumo, observa-se que há uma semelhança quando comparado com os outros mercados ao redor do mundo, conforme mostra o Quadro 1.

Tabela 1 - Síntese do percentual de despesa e tamanho dos mercados nos principais setores de dispêndio das famílias brasileiras da base da pirâmide

| FAIXAS | PRINCIPAIS ALOCAÇÕES DO ORÇAMENTO | TAMANHO DO MERCADO NOS PRINCIPAIS SETORES |
|---|--|---|
| Faixa 1 – até 2 salários mínimos | Habitação - 37,2% Alimentação - 32,7% Transporte - 8,2% Vestuário - 5,3% Assistência à saúde - 4,1% | R\$ 46,2 bi R\$ 40,7 bi R\$ 10,1 bi R\$ 06,6 bi R\$ 05,1 bi |
| Faixa 2 – mais de 2 a 3 salários mínimos | Habitação - 36,8% Alimentação - 29,8% Transporte - 8,6% Vestuário - 5,7% Assistência à saúde - 4,7% | R\$ 39,0 bi R\$ 31,5 bi R\$ 09,1 bi R\$ 06,0 bi R\$ 04,9 bi |
| Faixa 3 – mais de 3 a 5 salários mínimos | Habitação - 35,9% Alimentação - 25,4% Transporte - 10,9% Vestuário - 5,8% Assistência à saúde - 5,0% | R\$ 60,9 bi R\$ 43,2 bi R\$ 18,5 bi R\$ 09,8 bi R\$ 08,4 bi |
| Faixa 4 – mais de 5 a 10 salários mínimos | Habitação - 32,7% Alimentação - 21% Transporte - 13,4% Vestuário - 5,7% Assistência à saúde - 5,2% | R\$ 81,1 bi R\$ 52,0 bi R\$ 33,2 bi R\$ 14,0 bi R\$ 13,0 bi |

Pelo quadro, pode-se observar, por exemplo, que as famílias que auferem até 2 salários mínimos de renda mensal direcionam 83,3% do seu orçamento com despesas fundamentais para a sobrevivência – alimentação, habitação, vestuário e transporte. Alimentação é a categoria de despesa com a maior participação no orçamento, representando 32,7% da renda, seguido de habitação – 32,7%, transporte – 8,2% e vestuário 5,3%.

Segundo dados da última Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios realizada em 2006 pelo IBGE, o Brasil possui um contingente de aproximadamente 58 milhões de famílias. Ao analisar a renda média auferida por estas unidades de consumo, constata-se que há expressiva concentração de renda no país, com 41,3% das famílias vivendo com um rendimento médio mensal de até 2 salários mínimos, enquanto 2,7% das famílias auferem renda superior a 20 salários mínimos.

O Gráfico 1 mostra a evolução de 1995 a 2006 das famílias brasileiras segmentadas por faixas de rendimento. Claramente, há uma redução da pobreza extrema e um aumento do percentual de famílias de baixíssima renda em direção à classe média baixa.

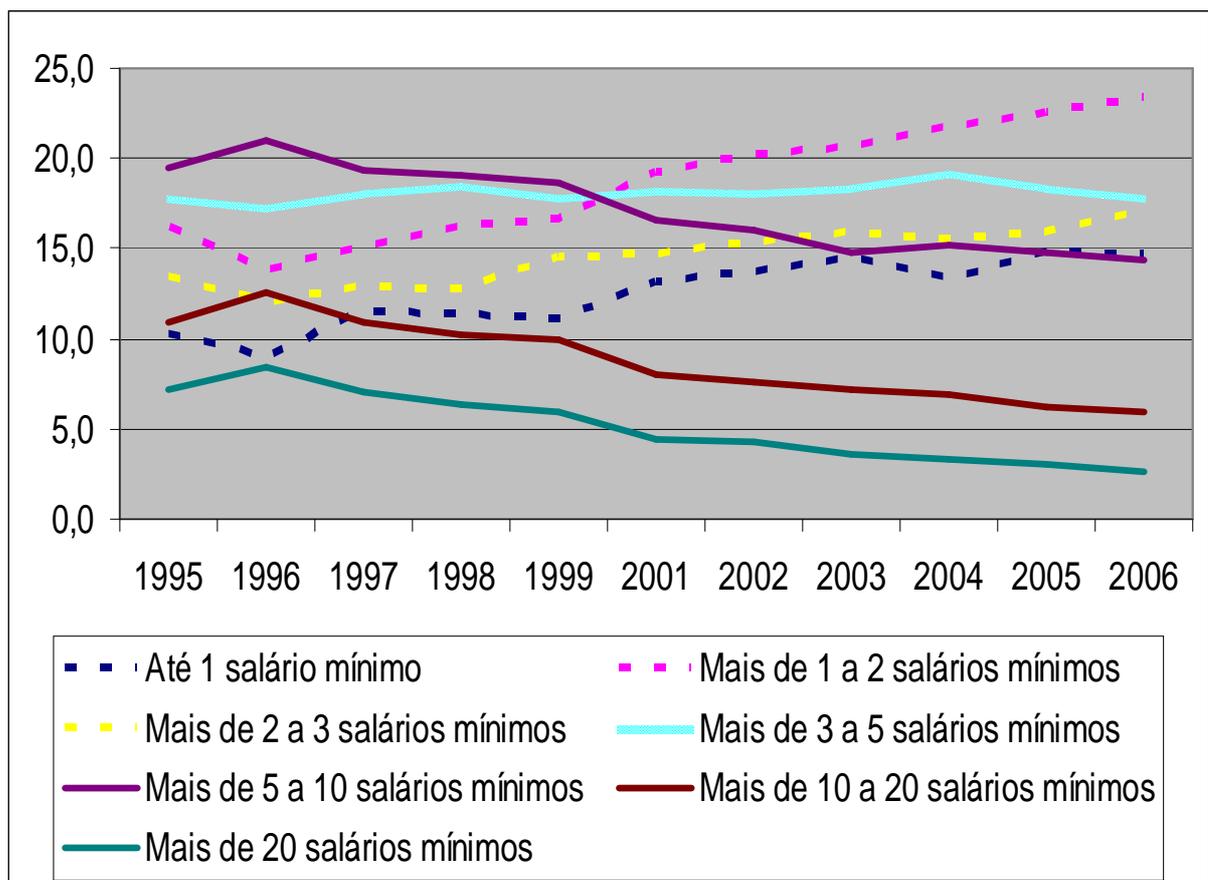


Gráfico 1: Evolução do número de famílias brasileiras nas faixas de rendimento.

Apesar da desigualdade de renda ser um traço histórico do quadro social do Brasil, observa-se que nos últimos anos têm sido registradas melhorias, indicada pela queda do Índice de Gini - medida do grau de concentração de uma distribuição, cujo valor varia de zero (a perfeita igualdade) até um (a desigualdade máxima). Em 1995, o Brasil apresentava um índice de 0,599. Em 2005, o índice estava em 0,566, com tendência de queda de 1,2% ao ano (Paes de Barros et al., 2006). O aumento da renda dessa população permite que ela participe com maior vigor na geração de valor via consumo.

3 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Takahashi e Takahashi (2007) enfatizam que o desenvolvimento de novos produtos pode ser visto como uma passagem do abstrato, do intangível, que contempla as idéias ainda subjetivas e não muito claras, para o concreto, o tangível, o resultado: o produto físico. Este processo busca transformar objetivos, intenções e idéias em algo concreto, o produto ou as soluções pelas quais os consumidores pagarão para satisfazer suas necessidades.

Ao conceituar o projeto de produto e serviço, Slack, Chambers e Johnston (2007) afirmam que estes têm três aspectos: um conceito, um pacote e um processo. O conceito refere-se ao conjunto de benefícios esperados que o consumidor está comprando, isto é, a intenção global do produto/serviço quando percebido da perspectiva do consumidor. Já o pacote de produtos é o conjunto de componentes que proporcionam os benefícios definidos no conceito. Alguns dos produtos ou serviços no pacote são essenciais, ou seja, são fundamentais para a compra e não poderiam ser removidos sem destruir a natureza do pacote; outras partes servirão para melhorar a parte essencial, sendo denominadas de bens e serviços de apoio. Por fim, o processo define a relação entre os componentes dos produtos e serviços, sendo o mecanismo pelo qual torna-se possível que esse produto ou serviço desempenhe a sua função e realize o conceito original.

Takahashi e Takahashi (2007) propõem estágios para o processo de desenvolvimento de produto, englobando desde a geração do conceito – fortemente apoiada em direcionadores mercadológicos, passando pelo detalhamento do processo – neste caso o processo de produção, e chegando à revisão e teste. As cinco etapas são sintetizadas a seguir:

- a) Geração do conceito (ou concepção): é a definição de características do produto originadas de uma perspectiva do consumidor. É baseado na identificação de uma

necessidade que, muitas vezes, não se apresenta de maneira clara em meio às diversas situações que envolvem o mercado. Portanto, necessita-se de uma análise cuidadosa das tendências sociais, gostos individuais, mercado potencial, entre outras características, para se definir exatamente a necessidade real que o produto deverá satisfazer.

- b) Planejamento do produto: tem a função de traduzir o conceito do produto em especificações para o projeto de produto detalhado, incluindo estilo, arranjo, especificações detalhadas, custo, investimento e escolhas técnicas. As informações criadas nesta fase são ainda intangíveis, mas representam uma primeira oportunidade para interpretar o conceito de produto em uma forma física. Para os autores, os dois maiores desafios nesta fase tratam da obtenção da consistência externa, ou seja, a compatibilidade do plano de produto e o conceito e produto; e da obtenção da consistência interna, ou seja, a compatibilidade das especificações, escolha de componentes, estilo e arranjo.
- c) Detalhamento de produto: o produto é decomposto em componentes para o projeto detalhado e armazenado em desenhos. Estes são convertidos em protótipos, que são testados até serem oficialmente aprovados.
- d) Detalhamento do processo: tem a função de traduzir o projeto de produto detalhado em projetos de processo compatíveis com os processos existentes no chão-de-fábrica.
- e) Revisão e testes: é neste estágio que as informações de processo são convertidas em fatores de produção e são testadas em níveis de lotes-pilotos, visando buscar pontos que necessitam de aperfeiçoamentos e alterá-los antes do lançamento do produto para o consumidor final.

Quando se inicia o processo de desenvolvimento de novos produtos, é preciso que a equipe do projeto tenha um senso claro de direcionamento estratégico do negócio e suas funções críticas. A base para o DNP é a identificação e a integração de estratégias funcionais com as estratégias corporativas (Clark e Wheelwright, 1993). Isto pode ser feito por meio do processo de mapeamento das estratégias em cada área, com destaque para marketing, engenharia e manufatura. Para cada área funcional há dimensões de concorrência, analisadas a partir de medidas específicas (Quadro 1).

| ÁREA FUNCIONAL | CONCEITOS E MEDIDAS ESPECÍFICAS |
|----------------------------|--|
| Marketing | |
| Produto | Atributos do produto (colocados em uma escala de desempenho e indicação da importância que o consumidor dá ao atributo); posição em relação aos concorrentes. |
| Canais de distribuição | Vendas por canal; participação de mercado por canal. |
| Geração do produto | Timing de novos produtos; ciclo de vida dos modelos; relacionamento do produto com outros produtos. |
| Engenharia | |
| Habilidades críticas | Composição das habilidades dos funcionários para projeto, desenvolvimento e engenharia de produtos e processos. Por exemplo, conhecimentos em mecânica, eletrônica, ergonomia, acústica. |
| Trade-offs de performance | Gama de combinações de performance possíveis entre dimensões que podem ser conflitantes. |
| Tecnologia dos componentes | Performance de componentes críticos usando diferentes tecnologias. |
| Manufatura | |
| Tecnologia de processo | Grau de automação; fração de saídas em diferentes tipos de processos. |
| Integração vertical | Papel dos fornecedores; operações internas por componentes. |
| Estrutura de custos | Custo por níveis de volume; custo por fator de produção. |

Quadro 1: DNP e áreas funcionais. Fonte: Clark e Wheelwright, 1993.

Dentro desta discussão, Krishnan e Ulrich (2001) apontam que a pesquisa em desenvolvimento de produtos está circunscrita em pelo menos quatro perspectivas - marketing, organizações, engenharia e operações – que diferem no nível de abstração na qual elas estudam o desenvolvimento de produtos, podendo ir de um nível mais agregado (organizações) para um mais detalhado (engenharia). O Quadro 3 apresenta mais detalhes sobre as diferentes perspectivas.

| | MARKETING | ORGANIZAÇÕES | ENGENHARIA | OPERAÇÕES |
|--------------------------------------|--|--|---|--|
| Perspectiva sobre o produto | Um produto é um conjunto de atributos | Um produto é um artefato resultante de um processo organizacional | Um produto é uma montagem complexa de componentes que interagem | Um produto é uma seqüência de desenvolvimento e/ou etapas de um processo de produção |
| Métricas de performance típicas | “Fit” com o mercado Market share Utilidade do consumidor (algumas vezes lucro) | Sucesso do projeto | Forma e função Performance técnica Inovatividade (algumas vezes custos diretos) | Eficiência Custo total Nível de serviço Lead time Utilização de capacidade |
| Paradigma representacional dominante | Utilidade do consumidor como uma função dos atributos do produto | Não há paradigma dominante. Redes organizacionais as vezes são utilizadas | Modelos geométricos Modelos paramétricos de performance técnica | Diagrama de fluxo de processo Modelos paramétricos de desempenho de processo |
| Exemplos de variáveis de | Nível dos atributos do produto | Estrutura da equipe de desenvolvimento | Tamanho do produto Forma | Seqüência do desenvolvimento do |

| | | | | |
|-----------------------------|---|---|--|---|
| decisão | Preço | de produto Incentivos | Configuração Função Dimensões | processo e cronograma Ponto de diferenciação no processo de produção |
| Fatores críticos de sucesso | Posicionamento do produto e precificação Identificar e satisfazer as necessidades dos clientes | Alinhamento organizacional Características da equipe | Conceito criativo e configuração Otimização do desempenho | Fornecedores e seleção de materiais Projeto da seqüência de produção Gerenciamento do projeto |

Quadro 2: Comparação das perspectivas das comunidades acadêmicas de Marketing, Organizações, Engenharia e Operações. Fonte: Krishnan e Ulrich (2001).

Os mesmos autores, Krishnan e Ulrich (2001), a partir de uma revisão de literatura apresentam uma série de decisões (QUADRO 4) que devem ser tomadas dentro de um projeto de desenvolvimento de novos produtos, as quais são divididas em quatro categorias – desenvolvimento do conceito, projeto do produto, projeto da cadeia de suprimentos, e processo de produção.

| | DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO | PROJETO DO PRODUTO | PROJETO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS | RAMP-UP DE PRODUÇÃO E LANÇAMENTO |
|-----------------|--|--|--|--|
| DECISÕES | Quais são os valores-alvo dos atributos do produto, incluindo preço? | Quais são os valores dos parâmetros-chave do projeto? | Quais componentes serão projetados e quais serão selecionados? Quem projetará os componentes? | Qual é o plano de teste de mercado e lançamento? |
| | Qual é conceito central do produto? | Qual é a configuração dos componentes e as relações precedentes a linha de montagem? | Quem produzirá os componentes e fará a linha de produção do produto? | Qual é o plano para o ramp-up de produção |
| | Qual é a arquitetura do produto? | Qual é o projeto detalhado dos componentes, incluindo materiais e seleção de processo? | Qual é a configuração física da cadeia de suprimentos, incluindo a localização do ponto de desacoplamento? | |
| | Quais variantes do produto serão oferecidas? | | Qual tipo de processo será usado para produzir o produto? | |
| | Quais componentes serão compartilhados entre as variantes do produto? | | Quem desenvolverá e fornecerá as tecnologias de processo e equipamentos? | |
| | Qual será a forma física geral do produto e o projeto industrial do produto? | | | |
| | | | | |

Quadro 3: Decisões de desenvolvimento de produto dentro de um projeto. Fonte: Krishnan e Ulrich (2001).

5 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS POPULARES

Giovinazzo (2003) define bens populares como os bens posicionados, predominantemente, para as classes de renda C, D e E e cujo efeito-renda é negativo. Para estes bens, um acréscimo na renda deverá ocasionar uma substituição deste bem, ou desta marca popular, por um bem ou marca 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.

Já Nascimento, Yu e Sobral (2005) entendem que, não necessariamente, o produto popular é o mais barato de sua categoria, pois apesar do preço ser um requisito importante, ele não é único. Os autores apontam que o conceito de produto popular:

- a) deve estar relacionado prioritariamente a atender aos consumidores das classes de menor renda (renda familiar inferior a dez salários mínimos ou pertencentes às classes C, D ou E, no caso da população brasileira). Porém, podem-se identificar situações que consumidores mais abastados venham a se interessar em adquirir esse produto;
- b) preço baixo e qualidade são requisitos fundamentais para este mercado, portanto, o produto popular não precisa ser necessariamente o mais barato de sua categoria. Deve oferecer condições (crédito, pontos-de-venda, atendimento às necessidades do consumidor) que facilitem e viabilizem a sua aquisição pelo público-alvo;
- c) deve conter os atributos relacionados com o ciclo de vida dos produtos: confiabilidade – taxa de falhas, material utilizado no produto; fatores humanos – utilização fácil e conveniente, complexidade dos controles, riscos potenciais; facilidade de manutenção; facilidade e requisitos para a instalação, suporte para instalação; tempo de entrega, facilidade de acesso. O produto popular precisa, portanto, atender às demandas das camadas mais carentes da população durante todo o ciclo de vida dos produtos e serviços.

Giovinazzo (2003) identificou o perfil estratégico das empresas focadas no mercado popular e as características de suas dimensões estratégicas, sendo possível identificar um perfil bem definido para estas empresas.

| VARIÁVEIS CRÍTICAS RELEVANTES | |
|---|---|
| Preço | Variável mais relevante para a estratégia das empresas, que praticam os preços mais baixos do mercado, tendo este fator como principal componente competitivo |
| Custo | Estas empresas têm os baixos custos como importante componente estratégico, investindo em instalações, equipamentos e métodos que reduzam os custos, buscando praticar o menor custo possível como principal fator estratégico, ao lado dos preços baixos |
| Canal de distribuição e diferenciação | Embora a competitividade destas empresas sejam provenientes dos baixos preços, as empresas buscam um certo grau de diferenciação da sua marca. Entretanto, a principal forma de fazer esta diferenciação não é por via publicidade, ou seja, por meio de investimentos para desenvolver a identificação da marca diretamente com o consumidor final, mas por meio da promoção e apoio aos canais de distribuição e pontos de venda de seu produto |
| Qualidade | Quanto ao nível de qualidade, a empresa busca atender a todos os requisitos em termos de matérias-primas, especificações, observância das tolerâncias, etc. |
| VARIÁVEIS MENOS RELEVANTES | |
| Especialização / Diversidade de produtos e segmentação | Com relação ao grau em que a empresa focaliza seus esforços em termos da amplitude da linha de produtos ou segmentos de mercado, as empresas com foco no mercado popular focam em menos produtos ou segmentos de mercado do que as empresas com foco nas classes A e B, que atuam com uma maior amplitude de produtos/segmentos |
| Atendimento | Com relação aos serviços auxiliares prestados com a sua linha de produtos, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, as empresas não proporcionam serviços auxiliares sofisticados e diferenciados, prestando apenas o atendimento básico. |
| Identificação da marca e publicidade | A empresa não busca a diferenciação da sua marca como principal fator competitivo, via publicidade, força de vendas, embalagem ou outros investimentos, de forma diferente das empresas com foco nas classes A e B que desenvolvem totalmente a identificação da marca junto ao consumidor final, sendo que estas empresas buscam a diferenciação junto aos canais de distribuição |
| Tecnologia | Quanto ao grau em que a empresa procura a liderança tecnológica no seu setor <i>versus</i> um comportamento imitativo em termos de tecnologias de produtos e processos, a empresa focada no mercado popular não desenvolve pesquisas, utilizando tecnologias já conhecidas e difundidas. |

Quadro 4: Variáveis críticas para a estratégia das empresas com foco no mercado de baixa renda. Fonte: Giovinazzo (2003).

As pesquisas em desenvolvimento de produtos populares têm buscado respostas para as questões colocadas por Krishnan e Ulrich (2001) quando investigado o processo de desenvolvimento de novos produtos.

Wright (1993,1994) afirma que os produtos populares devem ser orientados pelas seguintes diretrizes: produto simples, sem exagerar na busca de diferenciação mercadológica; produto orientado para ganhos de escala na fabricação, permitindo a padronização de componentes que poderão ser desenvolvidos e produzidos de maneira cooperativa pelas empresas do setor; produtos com alta padronização de peças e componentes e duráveis – passíveis de manutenção corretiva, em contraste à lógica dos descartáveis; ciclos de vida mais longos, que aliados à durabilidade, tornem viável o financiamento para consumidores de menor renda e permitam criar um mercado secundário para bens duráveis; produtos ambientalmente adequados, reduzindo o consumo de recursos esgotáveis e facilitando a reciclagem; e uso seletivo da tecnologia moderna.

Nascimento e Yu (2003) destacam algumas estratégias de inovação popular: baixo custo unitário e produção em grande escala; tirar o máximo proveito da escala e eficiência de produção para reduzir custos unitários; distribuição física deve ser de baixo custo e ter agilidade na entrega; pontos de distribuição preferidos são as pequenas lojas de varejo; procuram evitar as grandes Redes de Varejo principalmente por causa do grande poder de negociação destas; condições de compra (preço acessível, pequenas prestações, sem garantias) são os critérios mais importantes; vital atentar para a preferência e a necessidade deste público; capacidade de captar as alterações de preferências populares e conseguir desenvolver e lançar rapidamente produtos que atendem a demanda é essencial.

Prahalad (2005) propõe 12 princípios de inovação para os mercados da base da pirâmide: desempenho de preço; soluções híbridas – tecnologias avançadas e infra-estrutura limitada; ganho de escala com soluções adaptáveis em diferentes mercados; redução dos recursos utilizáveis na produção – produto ecologicamente correto; identificação das funcionalidades compatíveis com o mercado; inovação de processos; desespecialização do trabalho – adequar o trabalho necessário às aptidões existentes; educação dos clientes – ambientar os clientes com o uso dos produtos; projeto para a infra-estrutura hostil; projeto da interface produto/cliente – consideração das diferenças culturais; sistemas de distribuição que permitam acessar os clientes; foco na plataforma/arquitetura do sistema.

A análise dos autores permite identificar características comuns que viabilizam o oferecimento de produtos para os consumidores de baixa renda e chegar ao seguinte quadro síntese:

| | WRIGHT (1993, 1994) | NASCIMENTO E YU (2003) | PRAHALAD (2005) |
|---|--|---|---|
| CONCEITO DO PRODUTO | Produto simples, sem exagerar na busca de diferenciação mercadológica. | Vital atentar para a preferência e a necessidade deste público. | <ul style="list-style-type: none"> - Identificação das funcionalidades compatíveis com o mercado. - Projeto da interface produto/cliente – consideração das diferenças culturais. |
| | Produto orientado para ganhos de escala na fabricação, permitindo a padronização de componentes que poderão ser desenvolvidos e produzidos de maneira cooperativa pelas empresas do setor. | Baixo custo unitário e produção em grande escala; tirar o máximo proveito da escala e eficiência de produção para reduzir custos unitários. | Ganho de escala com soluções adaptáveis em diferentes mercados. |
| | Ciclos de vida mais longos, que aliados à durabilidade, tornem viável o financiamento para consumidores de menor renda e permitam criar um mercado secundário para bens duráveis. | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de captar as alterações de preferências populares e conseguir desenvolver e lançar rapidamente produtos que atendem a demanda é essencial. - Condições de compra (preço acessível, pequenas prestações, sem garantias) são os critérios mais importantes. | <ul style="list-style-type: none"> - Desempenho de preço. - Foco na plataforma/arquitetura do sistema. |
| MANUFATURA | Produtos com alta padronização de peças e componentes e duráveis – passíveis de manutenção corretiva, em contraste à lógica dos descartáveis. | | Inovação de processos. |
| | Uso seletivo da tecnologia moderna. | | Soluções híbridas – tecnologias avançadas e infra-estrutura limitada |
| CADEIA DE SUPRIMENTOS | | <ul style="list-style-type: none"> - Pontos de distribuição preferidos são as pequenas lojas de varejo. - Distribuição física deve ser de baixo custo e ter agilidade na entrega. - Procuram evitar as grandes Redes de Varejo principalmente por causa do grande poder de negociação destas. | Sistemas de distribuição que permitam acessar os clientes. |
| DEMANDAS ESPECÍFICAS SOBRE O DESENVOL. DE PRODUTOS | | | Educação dos clientes – ambientar os clientes com o uso dos produtos. |
| | Produtos ambientalmente adequados, reduzindo o consumo de recursos esgotáveis e facilitando a reciclagem. | | <ul style="list-style-type: none"> Desespecialização do trabalho – adequar o trabalho necessário às aptidões existentes. Projeto para a infra-estrutura hostil. Redução dos recursos utilizáveis na produção – produto ecologicamente correto. |

Quadro 5: Síntese

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou resgatar o histórico da prospectiva em mercados populares e identificar tendências de desenvolvimento de produtos populares.

Quanto ao primeiro objetivo, identificou-se o trabalho de Wright e Johnson (1984), os quais elaboraram cenários que prospectavam um futuro no qual o Brasil manteria um avanço qualitativo e quantitativo do seu desenvolvimento econômico e social, com crescimento da renda e melhoria na distribuição, em face dos valores de uma sociedade mais igualitária.

Quando ao segundo objetivo pode-se dizer que a pesquisa em desenvolvimento de produtos populares encontra-se em plena ebulição, sendo utilizadas diversas perspectivas funcionais para o seu estudo, em especial marketing, engenharia e manufatura.

A análise de diferentes autores mostra que o desenvolvimento de produtos para a base da pirâmide é uma atividade interfuncional que requer soluções integradas por parte da empresa, lançando o desafio do alinhamento de diversas demandas internas em face de um mercado inexplorado e sobre o qual há muitas lacunas de conhecimento, considerando que muita da produção científica a respeito está em fase de finalização e publicação.

REFERÊNCIAS

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing New Product and Process Development**. The Free Press. 1993.

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

HAMMOND, A.; KRAMER, W.J.; TRAN, J.; KATZ, R.; WALKER, C. **The next four billion: market size and business strategy at the base of the pyramid**. World Resources Institute, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios**. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003**. 2003.

KRISHNAN, V.; ULRICH, K. T. Product development decisions – a review of the literature. **Management Science**. v.41, n.1, jan. 2001. p.1-21.

WRIGHT, J.T.C. **Bens populares, o plano e o futuro**. O Estado de São Paulo, 30 jun. 1994.

WRIGHT, J.T.C. **De volta ao fusca ou uma nova política industrial?** O Estado de São Paulo, 27 mar 1993.

WRIGHT, J.T.C. ; JOHNSON, B. B. **Cenários de telecomunicações do ano 2000**. Relatório Final. Programa de Estudos do Futuro, 1984.

NASCIMENTO, P. T.; YU. A.; SOBRAL, M. C. Estratégias de Negócios e Inovação em Mercados de Produtos Populares. 11, SEMINÁRIO DE GESTÃO TECNOLÓGICA – ALTEC. **Anais eletrônicos ...** Salvador, out. 2005.

NASCIMENTO, P. T.; YU, A. Estratégias de Inovação para Produtos de Consumo Popular. 6. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, SEMEAD, **Anais...** 2003.

PAES DE BARROS, R.; CARVALHO, M.; FRANCO, S.; MENDONÇA, R. **A queda recente da desigualdade de renda no Brasil**. Disponível em < http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/desigualdaderendanobrasil/Cap_02_AQuedaRecente.pdf>. Acesso em: 28 ago 2008.

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

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2007.

TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, V.P. **Gestão de Inovação de Produtos – estratégia, processo, organização e conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.