

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

EDGARD ELIE ROGER BARKI

**ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS VAREJISTAS DIRECIONADAS PARA
A BAIXA RENDA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

SÃO PAULO
2005

EDGARD ELIE ROGER BARKI

**ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS VAREJISTAS DIRECIONADAS PARA
A BAIXA RENDA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa:
Estratégia de Marketing

Orientador: Prof. Dr. Juracy Parente

SÃO PAULO
2005

EDGARD ELIE ROGER BARKI

**ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS VAREJISTAS DIRECIONADAS PARA
A BAIXA RENDA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa:
Estratégia de Marketing

Data de Aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Juracy Parente (Orientador)

Profa. Dra. Tânia M. Vidigal Limeira

Prof. Dr. Heitor Takashi Kato

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a meu orientador, Professor Juracy Parente, que mais do que orientador da minha dissertação, transformou-se em um orientador de vida com toda sua sabedoria, tranquilidade e conhecimento. Agradeço por todo o apoio que ele me ofereceu nesses dois anos e a oportunidade de convivência com uma pessoa realmente especial.

Aos Professores Tânia Limeira e Francisco Aranha meu agradecimento pelas importantes contribuições ao meu trabalho e que permitiram um enriquecimento de sua metodologia e conteúdo.

A todos do GVCev, gostaria de agradecer pelo acolhimento e recepção. Apesar de ainda “não agregar valor”, os braços sempre estiveram abertos e muito aprendi com o convívio com este grupo tão especial.

A todos os profissionais entrevistados que contribuíram com seu tempo e conhecimento, agradeço a paciência e possibilidade de construir este trabalho.

Aos meus pais deixo um agradecimento que extrapola essa dissertação. Por tudo que significam e representam em minha vida e por criarem as bases para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Às minhas irmãs e cunhados agradeço a todo o apoio e torcida para que eu obtivesse sucesso no caminho trilhado.

Aos meus amigos - Beto, Carlos, Michel e Maurício – pela sua presença constante em todos os momentos e pelas inúmeras emoções vividas juntas.

À Sonia, deixo meu agradecimento especial por tudo que vem representando nos últimos anos de minha vida e que sempre me apóia em toda e qualquer decisão, mesmo quando não concorda.

À Letícia e Carol deixo meu sorriso e alegria. A felicidade da chegada delas é maior do que qualquer outra emoção. Sou muito feliz e grato pela presença delas em minha vida, que dá um sentido todo especial a tudo que faço.

As palavras não são suficientes para agradecer minha esposa, Teresa. O apoio e incentivo foram constantes e preciosos. Ela sempre foi uma amiga pronta a me ouvir e apontar caminhos não imaginados. Ela me apoiou na mudança de rota da minha vida e sem ela nada disso seria possível. Obrigado.

RESUMO

O mercado de baixa renda apresenta nos últimos anos um maior interesse tanto pela comunidade acadêmica como pelos executivos das empresas. Diversos motivos explicam essa questão, dentre os quais destacam-se o incremento nos mercados emergentes e a dificuldade de crescimento nos mercados maduros dos países desenvolvidos. Contudo, apesar deste interesse crescente, percebe-se ainda uma incompatibilidade das estratégias adotadas pelas grandes empresas em atuação no mercado de baixa renda. Via de regra, ocorre uma extrapolação das estratégias adotadas em países desenvolvidos para os mercados emergentes, ou então, a atuação no mercado de baixa renda é realizada com base em mitos que não se comprovam na prática.

Neste contexto delinea-se o principal objetivo deste estudo, que é descrever estratégias adotadas por empresas varejistas direcionadas para a baixa renda. Com isso, busca-se entender quais estratégias de empresas varejistas são implementadas no mercado de baixa renda.

Este estudo baseou-se em uma revisão bibliográfica centrada nas características do consumidor de baixa renda, estratégias de empresas e estratégias de empresas direcionadas à baixa renda. Como forma de estudar o mercado, optou-se por uma análise de estudo múltiplo de casos, com três empresas no setor de supermercados e que possuíam portes distintos.

Concluiu-se que as três empresas adotavam estratégias distintas em sua atuação, porém condizentes com seu porte e estrutura. Estes desempenham importante papel na formulação e implementação da estratégia. Como ponto em comum nas três empresas temos o entendimento das características e peculiaridades do consumidor de baixa renda, mesmo que seja de uma forma intuitiva. Além disso, percebe-se como é extremamente importante trabalhar com um mix de produtos adequado ao atendimento deste segmento, equilibrando produtos de marcas líderes com os de segunda linha. Preço é considerado pressuposto para satisfação do consumidor. A estratégia de comunicação é tipicamente uma variável diferenciadora de empresas de portes diferentes e o ambiente de loja pode ter uma forte importância na proposição de valor das empresas. Em suma, percebe-se que o mercado de baixa renda ainda possui um enorme potencial a ser explorado e que compreender as características do consumidor é essencial para o sucesso das estratégias desenvolvidas para este mercado.

Palavras-Chave: baixa renda, estratégia, varejo, consumidor, valor.

ABSTRACT

The low income market has awakened in the latter years an increasing interest not only to the academic community but also to the executives of many companies. There are many reasons to explain this. Foremost among them is the increment of the emerging markets and the difficulty of growth in the mature markets of developed countries. Nevertheless, despite this increasing interest there is still an incompatibility of the strategies developed by large companies towards the low income market. Generally there is an extrapolation of the strategies adopted in developed countries to the emerging markets or, the strategies are developed on myths that are not proven true in practice.

In this respect, the main objective of this study is to describe strategies adopted by retail companies directed towards the low income market. Thus trying to understand which strategies of the retail companies are implemented in the low income market.

This study was based on a bibliographic review of the characteristics of the low income consumers, company strategies in general and company strategies directed towards the low income consumers. The methodology used was that of a multiple case study analysis, involving three companies in the supermarket sector that had different sizes.

It was concluded that the three companies adopted different strategies, in accordance with the size and structure of each. Both size and structure have an important role in the definition and implementation of a strategy. A common factor in all the companies was the understanding of the characteristics and peculiarities of the low income consumer even if in an intuitive way. Furthermore it is extremely important to work with the proper product mix to serve this segment of the market with the right balance between leader brands and second line products. Price is considered a must in good service. Communication strategy is typically an element of differentiation among companies of different sizes with the store environment having a strong influence in the companies' value proposition. In summary the low income market still has a huge potential to be explored and understanding the consumer's characteristics is essential to the success of the strategies developed for this market.

Key-words: low income, strategy, retail, consumer, value.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO E OBJETIVOS	13
1.1	Introdução	13
1.2	Objetivos	17
1.3	Organização do Trabalho	18
2	REVISÃO DO CONHECIMENTO	20
2.1	Características do Consumidor de Baixa Renda	20
2.1.1	Introdução	20
2.1.2	Conceito de Classe Social	20
2.1.3	Conceito de Baixa Renda	21
2.1.4	Características do Consumidor de Baixa Renda	23
2.1.5	Características do Consumidor de Baixa Renda no Brasil	24
2.2	Estratégias das empresas	27
2.2.1	Introdução	27
2.2.2	Conceito de estratégia	27
2.2.3	Estratégias Deliberadas x Emergentes	29
2.2.4	Competição em um setor de mercado	30
2.2.5	Vantagem Competitiva	32
2.2.6	Fatores Críticos de Sucesso de empresas varejistas	35
2.3	Estratégias para mercados de baixa renda	37
2.3.1	Introdução	37
2.3.2	Estratégias das empresas em mercados emergentes e/ou de baixa renda	37
2.3.3	Proposição de valor de empresas brasileiras voltadas à baixa renda	39
2.3.4	Qualidade Percebida	41
2.3.5	Confiança	43
2.3.6	Estratégias Varejistas	44
2.3.7	Ambiente de Loja	44
2.3.8	Estratégias de Preços	47
2.3.9	Estratégias de Produtos	50
2.3.10	Estratégias de Distribuição e Localização	53
2.3.11	Estratégias de Comunicação	55
3	DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
4	ESTUDOS DE CASO	60
4.1	Introdução	60
4.2	Empresa A	60
4.2.1	Histórico	60
4.2.2	Metodologia	61
4.2.3	Estrutura Organizacional	61
4.2.4	Loja Matriz	63
4.2.5	Consumidor	64
4.2.6	Concorrentes	67
4.2.7	Fornecedores	68
4.2.8	Posicionamento / Estratégia Genérica	69
4.2.9	Estratégia de Localização	70

4.2.10	Estratégia de Produtos	70
4.2.11	Estratégia de Serviços.....	71
4.2.12	Estratégia de Comunicação e Promoção	72
4.2.13	Ambiente de Loja	73
4.2.14	Estratégia de Preços.....	73
4.2.15	Conclusões.....	74
4.3	Empresa B	77
4.3.1	Histórico	77
4.3.2	Metodologia.....	77
4.3.3	Estrutura Organizacional	78
4.3.4	Consumidor	80
4.3.5	Concorrentes.....	81
4.3.6	Fornecedores.....	83
4.3.7	Posicionamento / Estratégia Genérica	83
4.3.8	Estratégia de Localização	84
4.3.9	Estratégia de Produtos	85
4.3.10	Estratégia de Serviços.....	87
4.3.11	Estratégia de Comunicação e Promoção	88
4.3.12	Ambiente de Loja	88
4.3.13	Estratégia de Preços.....	90
4.3.14	Conclusões.....	92
4.4	Empresa C	94
4.4.1	Histórico	94
4.4.2	Metodologia.....	94
4.4.3	Estrutura Organizacional	95
4.4.4	Consumidor	97
4.4.5	Concorrentes.....	98
4.4.6	Fornecedores.....	100
4.4.7	Posicionamento / Estratégia Genérica	101
4.4.8	Estratégia de Localização	102
4.4.9	Estratégia de Produtos	102
4.4.10	Estratégia de Serviços.....	103
4.4.11	Estratégia de Comunicação e Promoção	104
4.4.12	Ambiente de Loja	107
4.4.13	Estratégia de Preços.....	109
4.4.14	Conclusões.....	110
5.	<i>ANÁLISE DOS CASOS À LUZ DA TEORIA</i>	<i>113</i>
5.1	<i>Introdução.....</i>	<i>113</i>
5.2	<i>Características do Consumidor de Baixa Renda no Brasil.....</i>	<i>113</i>
5.3	<i>Estratégias das Empresas</i>	<i>115</i>
5.4	<i>Estratégias Deliberadas x Emergentes</i>	<i>117</i>
5.5	<i>Competição em um setor de mercado</i>	<i>118</i>
5.6	<i>Vantagem Competitiva</i>	<i>121</i>
5.7	<i>Proposição de valor de empresas brasileiras voltadas à baixa renda.....</i>	<i>122</i>
5.8	<i>Confiança.....</i>	<i>123</i>

5.9	<i>Estratégias para mercados de baixa renda</i>	123
5.9.1	Ambiente de Loja	123
5.9.2	Estratégias de Preços	125
5.9.3	Estratégias de Produtos.....	126
5.9.4	Estratégias de Distribuição e Localização	127
5.9.5	Estratégias de Comunicação	128
5.10	<i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	128
6.	<i>CONCLUSÕES</i>	132
6.1	<i>Conclusões</i>	132
6.2	<i>Limitações e Estudos Futuros</i>	137
	<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	139
7	<i>ANEXOS</i>	144
	ANEXO 1 - Roteiro de entrevista com diretor executivo / proprietário	144
	ANEXO 2 - Roteiro de entrevista com diretor / gerente	147
	ANEXO 3 - Roteiro de entrevista com gerente de loja	151

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Impacto das características de mercados emergentes nos programas de marketing das empresas	14
Quadro 2: Casas Bahia – Alguns ingredientes de sucesso	36
Quadro 3: Mix de compra do consumidor de baixa renda	53
Quadro 4: Pontos Fortes e Fracos da Empresa A e da Concorrência.	67
Quadro 5: Avaliação da concorrência	68
Quadro 6: Tipo de produtos anunciados no tablóide de 29/08/2005 a 04/09/2005	71
Quadro 7: Tipo de produtos anunciados no tablóide de 05/09/2005 a 11/09/2005	71
Quadro 8: Shopping de Preços realizado na região	74
Quadro 9: Pontos Fortes e Fracos da Empresa B e da Concorrência	82
Quadro 10: Percepção em relação aos concorrentes	83
Quadro 11: Shopping de preços com 154 itens	91
Quadro 12: Shopping de preços com produtos estratégicos da Empresa C	91
Quadro 13: Pontos Fortes e Fracos da Empresa C e da concorrência	99
Quadro 14: Avaliação da Empresa C e da concorrência	100
Quadro 15: Comparação de preços dos produtos notáveis do Empresa C com outras redes analisadas.	110
Quadro 16: Elementos de orientação de mercado de Day percebidas nas empresas analisadas.	117
Quadro 17: Modelo de Turley e Chebat adaptado aos casos analisados.	124
Quadro 18: Alguns ingredientes de sucesso dos casos estudados	128
Quadro 19: Avaliação de alguns ingredientes de sucesso dos casos estudados	131

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de Famílias e Renda Disponível para Consumo – Brasil	22
Tabela 2: Renda disponível por faixa de renda para mercados específicos	22
Tabela 3: Estratégias de preços e participação na amostra	48
Tabela 4: Empresas selecionadas para pesquisa	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Questões a serem abordadas na revisão do conhecimento	20
Figura 2: Estratégias deliberadas e emergentes	29
Figura 3: Forças que governam a competição num setor	30
Figura 4: Matriz de posição competitiva	33
Figura 5: Elementos da Vantagem Competitiva	34
Figura 6: Modelo Conceitual de Qualidade Percebida e Performance de Loja	42
Figura 7: Modelo Conceitual do Processo de Compra com base nas percepções do ambiente	46
Figura 8: Dimensões avaliadas nas estratégias de preços de empresas varejistas	47
Figura 9: Classificação dos tipos de varejo segundo amplitude e profundidade	50
Figura 10: Vantagens do Pequeno Varejo	54
Figura 11: Organograma Empresa A	61
Figura 12: Organograma Loja Matriz	64
Figura 13: Mapa das lojas do Supermercado Empresa A	65
Figura 14: Estrutura Organizacional - Empresa B	78
Figura 15: Mapa das lojas Empresa B.	85
Figura 16: Organograma Empresa C.	95
Figura 17: Forças que governam a competição no mercado varejista de alimentos	119

1 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

1.1 *Introdução*

Por muitos anos o mercado de baixa renda foi relegado a um segundo plano. Empresas e profissionais destinavam sua atenção às classes média e alta, acreditando que a baixa renda não tinha potencial de compra, não se interessava por inovações tecnológicas, não era relevante para o crescimento a longo prazo e que não existiam profissionais gabaritados para trabalhar neste mercado (PRAHALAD, 2005).

Nos últimos anos alguns fatos vêm mudando gradativamente esta percepção e a própria visão das empresas em relação à baixa renda. Considerando a demanda, verifica-se um rápido crescimento econômico e aumento da renda de países emergentes, como a China e a Índia com mais de 2 bilhões de habitantes, e uma maior dificuldade de crescimento nos mercados maduros dos países desenvolvidos. No que se refere à oferta, verifica-se um crescente interesse das empresas multinacionais na atuação em mercados emergentes, aproveitando seu potencial de consumo.

No entanto, apesar desta mudança de foco, a proposta de valor de muitas empresas mostra-se pouco adequada ao atendimento das necessidades e prioridades dos consumidores dos países emergentes (ARNOLD; QUELCH, 1998; DAWAR; CHATTOPADHYAY, 2002). Ao definir estratégias voltadas para a baixa renda, as empresas devem entender as peculiaridades deste mercado, atuando com um composto mercadológico integrado e coerente com suas necessidades. Segundo Dawar e Chattopadhyay (2002), o fracasso de muitas empresas multinacionais deve-se ao fato delas simplesmente transferirem seus programas de marketing sem qualquer adaptação às particularidades dos países emergentes que têm uma predominância de consumidores de baixa renda.

Através de estudos de casos, Dawar e Chattopadhyay (2002) identificaram o impacto das características de mercados emergentes no desenvolvimento dos programas de marketing das empresas. Um dos principais aspectos é a questão da baixa renda nesses países, cujas conseqüências podem ser observadas no **Quadro 1**.

Característica	Segmentação	Produto	Preço	Distribuição	Comunicação
Baixa Renda	Custo alto de segmentação. Consumidores não são capazes e não desejam pagar por produtos especializados. Dificuldade de atingir através da comunicação segmentos-alvo.	Produtos precisam ser funcionais, duráveis e básicos. Obsolescência rápida é um erro.	Lucratividade baseada em grandes volumes e pequenas margens.	Distribuição varejista é fragmentada, no entanto, poderosa.	Persuadir os consumidores a consumir mais e os não-consumidores a adotar o produto.

Quadro 1: Impacto das características de mercados emergentes nos programas de marketing das empresas
Fonte: Dawar e Chattopadhyay (2002, p. 461). Tradução própria.

As peculiaridades dos mercados em que prevalecem populações de renda mais baixa obrigaram as empresas a reavaliarem suas estratégias. Percebe-se que as empresas de sucesso nesses mercados são aquelas que conseguem desenvolver estratégias diferentes das utilizadas nos países de origem e que geralmente encontram formas inovadoras de implementá-las (KHANNA et al, 2005).

No Brasil, 76% dos domicílios possuem renda inferior a R\$ 2.000¹. Esse expressivo potencial de consumo da população de baixa renda vem despertando o interesse de empresas de diversos portes e setores. Segundo estudo realizado por The Boston Consulting Group (2002), várias empresas fabricantes de bens de consumo têm apontado um crescimento surpreendente, notadamente nos setores de alimentos, bebidas, higiene pessoal e limpeza. Para a maioria delas, o foco na classe baixa foi meramente casual, mas nem por isso menos acertado. Algumas dessas empresas, entretanto, passaram a adotar o foco na baixa renda como estratégia mercadológica deliberada e hoje já são líderes ou vice-líderes em seus segmentos, com produtos consagrados entre os consumidores.

Atentas ao potencial do mercado, grandes redes varejistas já iniciaram novas investidas junto aos consumidores de baixa renda, procurando criar modelos voltados para atender às necessidades dessa população, tais como Wal Mart (Wal Mart Todo Dia), Carrefour (Dia%) e Grupo Pão de Açúcar (CompreBem). Encontramos alguns casos de empresas que estão alcançando sucessos significativos focando o consumidor de baixa renda, como, por exemplo, as Casas Bahia, que através de uma estrutura organizacional e estratégias bem definidas atende adequadamente aos anseios da baixa renda.

¹ IBGE (2002-2003)

No entanto, apesar do avanço de algumas empresas, percebemos que diversos formatos varejistas criados especificamente para a baixa renda no Brasil ainda não obtiveram o sucesso esperado. Em parte, as grandes redes não conseguiram pulverizar sua distribuição de forma a atender adequadamente a essa população, que ainda prefere recorrer às lojas de vizinhança. Por outro lado, mesmo em regiões onde as grandes redes conseguem se instalar, o pequeno e médio varejo local, muitas vezes, ainda detêm a preferência dos consumidores devido à maior empatia que estabelecem com esse mercado (PARENTE; BARKI, 2005).

Conforme estudo da Booz Allen Hamilton (2003), o pequeno varejo tem uma proposta de valor calcada na proximidade física, estreito relacionamento com o consumidor e flexibilidade no crédito. Com esses atributos consegue criar uma vantagem competitiva e se diferenciar de grandes redes varejistas. Tendo em vista essa possibilidade das pequenas empresas varejistas diferenciarem-se neste mercado, este estudo procurará entender as diferenças na formulação e implementação de estratégias em empresas de portes distintos.

Percebe-se uma lacuna entre o potencial do mercado de baixa renda e a efetividade das estratégias das grandes empresas que atuam neste mercado, salvo algumas exceções. As empresas que desejam atuar junto à baixa renda buscam respostas para perguntas como: quais são os ingredientes de sucesso de uma empresa varejista no mercado de baixa renda? Por que algumas empresas obtêm sucesso enquanto outras têm tantas dificuldades neste mercado? O que faz uma empresa ser competente em sua atuação no mercado de baixa renda?

Um dos elementos centrais para responder a estas perguntas é o entendimento de como as empresas criam uma vantagem competitiva - conceituada por Bharadwaj et al, (1993, p. 84) como “o resultado da implementação de uma estratégia de criação de valor não utilizada simultaneamente por outro concorrente atual ou potencial ou através da execução superior de uma estratégia utilizada pelos concorrentes”.

Um dos pressupostos deste projeto é que para “implementar uma estratégia de criação de valor”, a empresa deve conhecer bem o mercado e as peculiaridades dos consumidores. Como afirma Day (2001, p. 203), “a estratégia começa com a compreensão do mercado e volta para a organização, ao invés de ir desta para o mercado”. A avaliação dessa proposição vai merecer uma atenção especial na investigação deste estudo que, dentre outros aspectos,

procurará avaliar o quanto empresas varejistas direcionadas para a baixa renda possuem essa característica de compreender o mercado e definir suas estratégias com base nesse entendimento.

Segundo Mintzberg et al (2000), as estratégias implementadas pelas empresas podem ser “deliberadas”, quando são fruto de uma pretensão consciente da empresa; ou “emergentes”, quando nascem a partir de contingência e não necessariamente por serem pretendidas inicialmente. Percebe-se no mercado que esses dois tipos de estratégias podem ser encontrados na empresas direcionadas para a baixa renda. Um dos desafios deste estudo consiste em investigar empresas que adotem esses diferentes tipos de desenvolvimento estratégico e entender as diferenças existentes na formulação, implementação e adequação desses dois tipos de estratégias.

Em um mercado ainda pouco compreendido e com dificuldades de atuação, busca-se entender como as empresas conseguem captar, compreender e adaptar-se às necessidades deste mercado, construindo estratégias adequadas. Neste sentido, surge o principal objetivo do presente estudo, que é delinear as estratégias utilizadas por empresas varejistas brasileiras para se diferenciarem e atenderem adequadamente ao consumidor de baixa renda. Pretende-se avaliar suas visões do mercado e posicionamentos adotados, lastreando-se em um estudo de casos múltiplos de empresas varejistas, que atuam seja com estratégias deliberadas ou emergentes no mercado de baixa renda.

Um dos desafios deste projeto é o de integrar um elenco de contribuições conceituais sobre estratégia com o crescente número de estudos sobre baixa renda para permitir, assim, um melhor entendimento da atuação das empresas neste mercado.

A opção pelo mercado varejista foi motivada não só pela importância econômico-social desse setor, mas também por sua proximidade com o consumidor final, que assim pode captar com maior profundidade as características, necessidades e anseios dos consumidores, que costumam oferecer respostas imediatas aos acertos e erros de suas estratégias.

Ao analisar as estratégias adotadas pelas empresas varejistas direcionadas ao mercado de baixa renda, pretende-se não só oferecer sugestões para que empresas possam desenvolver estratégias adequadas a esse mercado, mas também entender como as estratégias são

influenciadas pelas características do mercado. Trata-se de uma pesquisa exploratória sobre tema ainda pouco estudado e de extrema relevância por três aspectos:

- a) **econômico**: a concentração de renda do país criou um contingente de pessoas de baixa renda muito grande e com enorme potencial de consumo.
- b) **social**: existe a possibilidade de viabilizar uma inclusão social para a população de baixa renda a partir do consumo.
- c) **acadêmico**: possibilidade de integração entre conceitos de estratégias de empresas varejistas com estratégias para mercados emergentes / de baixa renda.

1.2 *Objetivos*

Estimulado pelo crescente questionamento das empresas sobre estratégias direcionadas para a baixa renda e com base no conhecimento existente, busca-se investigar as estratégias adotadas por empresas varejistas voltadas para a baixa renda. A questão central deste estudo é: *quais as estratégias adotadas por empresas varejistas para atuar no mercado de baixa renda?*

Assim sendo, os objetivos deste projeto são:

1. Descrever estratégias adotadas por empresas varejistas direcionadas para a baixa renda.
2. Investigar como as estratégias das empresas varejistas se adequam às características do mercado de baixa renda.
3. Descrever aspectos que influenciam o desenvolvimento e a implementação da estratégia dessas empresas, tais como:
 - i. Avaliar a estrutura organizacional das empresas e seu impacto nas estratégias.

- ii. Avaliar as características do mercado (consumidores, concorrentes e fornecedores) e o entendimento das empresas das peculiaridades da baixa renda.
 - iii. Avaliar se o direcionamento para a baixa renda é fruto de uma estratégia deliberada ou decorrência da evolução de sua atuação no mercado (estratégia emergente).
 - iv. Avaliar a existência de diferenças na atuação de empresas de portes diferenciados.
4. Procurar identificar, ainda que de forma especulativa, os ingredientes de sucesso de empresas varejistas direcionadas à baixa renda.
 5. Relacionar os achados empíricos com as propostas conceituais encontradas na revisão do conhecimento, identificando alguns arcabouços conceituais corroborados ou divergentes dos encontrados nas empresas pesquisadas.

1.3 Organização do Trabalho

Este trabalho está estruturado em seis partes, incluindo esta primeira, a introdução, que tem como objetivo apresentar a relevância do tema e os objetivos deste estudo.

A segunda parte do trabalho realiza uma revisão do conhecimento e se divide em três grandes blocos: características do consumidor de baixa renda, estratégias de empresas e estratégias para mercados de baixa renda.

A terceira parte do trabalho realiza uma descrição dos procedimentos metodológicos. A base deste trabalho é a de estudo de casos múltiplos que permite avaliar com profundidade a realidade das empresas analisadas em determinado momento histórico. Foram escolhidas três empresas supermercadistas com portes diferenciados que apresentam sucesso no mercado de baixa renda.

A quarta parte deste trabalho realiza uma descrição dos casos analisados identificando as estratégias utilizadas pelas empresas escolhidas em sua atuação junto à baixa renda. A quinta parte integra os achados dos casos com a revisão teórica realizada na parte dois.

Finalmente, a sexta parte apresenta as principais conclusões deste estudo, suas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2 REVISÃO DO CONHECIMENTO

Consistente com os objetivos do estudo, o referencial teórico estará apoiado nos seguintes pontos:

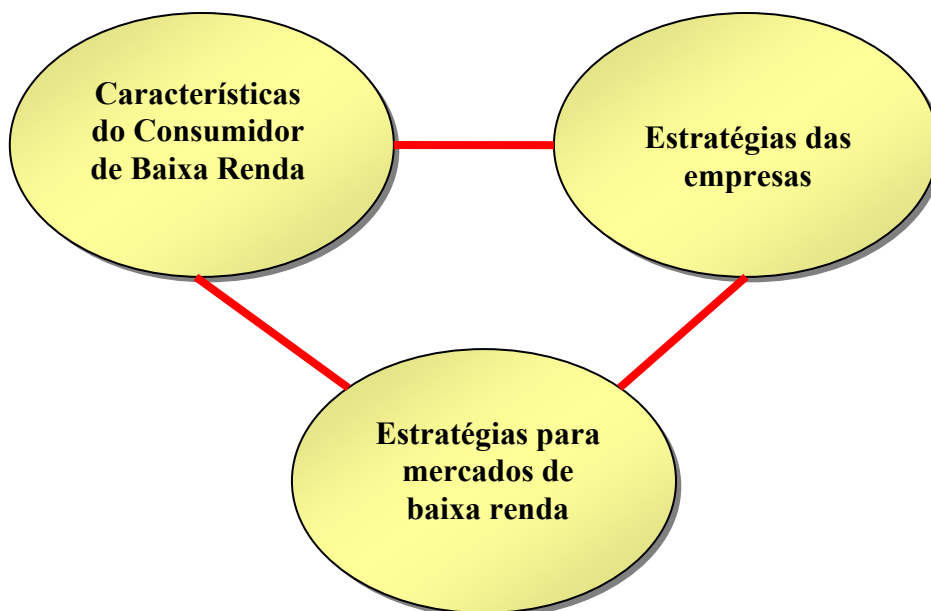


Figura 1: Questões a serem abordadas na revisão do conhecimento

Fonte: Elaboração própria.

2.1 *Características do Consumidor de Baixa Renda*

2.1.1 *Introdução*

A revisão do conhecimento das características do consumidor de baixa renda inicia com o conceito de classe social, importante no estudo de um determinado estrato da sociedade. Em seguida, define-se o conceito de baixa renda para então analisarem-se as características do consumidor de baixa renda de forma geral e, mais especificamente, no Brasil.

2.1.2 *Conceito de Classe Social*

Conforme Santos (2002, p. 46), “a estrutura de classes refere-se à estrutura de relações sociais que define um conjunto de posições ocupadas por indivíduos ou famílias e que determina seus interesses de classe. Ela corresponde a uma estrutura de lugares vazios gerados pelas relações sociais de produção, que existe independentemente de pessoas

específicas que ocupam posições determinadas. Trata-se, então de ‘um conjunto de posições de classe que existem independentemente das pessoas que o ocupam, mas que, todavia, determina os interesses de classe dos seus ocupantes’” (MAYER, *Analytical Marxism*, p. 132 apud SANTOS, 2002).

A estrutura de classes pode definir em diversos aspectos o comportamento do indivíduo, suas preferências e valores. Por isso, estudar uma classe social em profundidade pode evidenciar hábitos e atitudes de um grupo de pessoas. Ademais, podemos salientar o conceito de consciência de classe que, segundo Wright (1997), identifica alguns elementos de subjetividade acessíveis a um indivíduo em uma classe. Esses elementos de consciência seriam as crenças, idéias, observações, informações, teorias e preferências.

A consciência de classe é importante para a determinação de quais são as características do consumidor de baixa renda e como seus valores são formados. Este estudo, apesar de não se propor a pesquisar a consciência de classe na baixa renda, tem como pressuposto o fato deste consumidor ser influenciado pela estrutura de classes. Essa influência define algumas peculiaridades nas atitudes dos consumidores e conseqüentemente em seus hábitos de consumo. Entender essas particularidades é extremamente importante na definição de estratégias por parte das empresas.

2.1.3 Conceito de Baixa Renda

Não existe um consenso em relação ao que consiste baixa renda. Prahalad (2005, p. 119) utiliza como critério de baixa renda no Brasil a população que pertence às classes C, D e E, e que possui uma renda familiar mensal de até 10 salários mínimos. Diversas consultorias e institutos de pesquisa (Latin Panel, The Boston Consulting Group, Booz Allen Hamilton e Data Popular) utilizam critérios semelhantes e, portanto, esta será a definição de baixa renda neste estudo.

Segundo o IBGE, em pesquisa realizada em 2002/2003, 76% da população brasileira tem renda familiar mensal abaixo dos R\$ 2.000, o que na época representava 10 Salários Mínimos.

Faixas de Renda Familiar R\$ mês	Nº Famílias	%	% Acum.	Renda Total	%	% Acum.
Até 600	14.696.772	30,3%	30,3%	5.383.171.190	6,2%	6,2%
600-1200	13.710.392	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	14,4%	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%
TOTAL	48.534.639	100,0%		86.860.363.743	100,0%	

Tabela 1: Número de Famílias e Renda Disponível para Consumo - Brasil

Fonte: IBGE (2002-2003).

Percebe-se pela **Tabela 1** que apesar do baixo rendimento, essa mesma população chega a absorver cerca de 35% do mercado de bens de consumo do país. Este percentual é ainda mais expressivo dependendo do tipo de bem consumido. Por exemplo, este segmento é responsável por 72% do consumo de gás de cozinha no país, 56% dos alimentos, 54% dos remédios e 53% dos eletrodomésticos (**Tabela 2**).

Faixas de Renda Familiar R\$ mês	% Mercado					
	Alimentos	Gas Domestico	Eletrodo-méstico	Remédios	Vestuário	Educação
Mais de 4.000	19,5%	12,4%	24,3%	24,9%	27,0%	54,0%
Mais de 2.000 a 4.000	24,8%	15,7%	22,9%	21,1%	23,0%	25,4%
Mais de 1.200 a 2.000	19,4%	18,7%	19,4%	19,2%	19,2%	11,1%
Mais de 600 a 1.200	18,8%	28,9%	20,1%	21,2%	19,7%	6,9%
Até 600	17,5%	24,3%	13,2%	13,5%	11,0%	2,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mais de 2.000	44,3%	28,2%	47,2%	46,1%	50,0%	79,4%
Até 2.000	55,7%	71,8%	52,8%	53,9%	50,0%	20,6%

Tabela 2: Renda disponível por faixa de renda para mercados específicos

Fonte: IBGE (2002-2003).

Todos os dados apresentados demonstram a importância da população de baixa renda no País e atestam a necessidade das empresas em perceber esse potencial e desenvolver estratégias adequadas para atingir essa população de uma forma adequada.

2.1.4 Características do Consumidor de Baixa Renda

Segundo Day (2001, p. 31), as organizações orientadas ao mercado “conhecem profundamente seus mercados-alvo e buscam, de forma obsessiva, as coisas as quais os clientes dão mais valor”. Por isso, entender as características e peculiaridades do consumidor de baixa renda é essencial para o desenvolvimento e implementação de estratégias de sucesso. Um dos pontos a ser explorado neste estudo é se as empresas varejistas direcionadas ao mercado de baixa renda efetivamente percebem e distinguem as peculiaridades e características dos consumidores de baixa renda descritas abaixo.

Vários estudos recentes sobre baixa renda avaliaram o potencial deste mercado (PRAHALAD, 2005; PRAHALAD; HAMMOND, 2002), o pagamento de preços *premium* por parte do consumidor de baixa renda (KEMPEN, 2004, KUNREUZHER, 1973), dificuldade de acesso ao varejo (ALWIT; DONLEY, 1997; GOLDMAN, 1978), os mitos relacionados a este mercado (HAMMOND; PRAHALAD, 2004; ANDERSON, 2002) e estratégias para atender ao consumidor de baixa renda (PRAHALAD; HAMMOND, 2002; PRAHALAD, 2002).

Apesar de individualmente a renda do consumidor do segmento mais baixo da população não ser grande, o potencial deste mercado é elevado. Esse potencial pode ser observado, por exemplo, pelos inúmeros casos de sucesso de grandes empresas que comercializam produtos destinados à população de baixa renda (HAMMOND; PRAHALAD, 2004) e pela posse de bens eletrônicos em vários países do mundo (PRAHALAD; HAMMOND, 2002).

Além de um grande potencial de consumo agregado, o consumidor de baixa renda tende a pagar mais pelos produtos. Isso ocorre basicamente por dois fatores: a dificuldade de realizar uma compra mensal maior obriga o consumidor de baixa renda a fazer compras mais freqüentes e em embalagens menores que tendem a ser mais caras; e geralmente esse consumidor não tem acesso a grandes redes varejistas, comprando os produtos em pequenas lojas de bairro que têm um menor poder de barganha e conseqüentemente maiores preços (KUNREUZHER, 1973; ALWIT; DONLEY, 1997).

Além da idéia de que os consumidores de baixa renda não têm poder de compra e pagam preços mais baixos, existe uma série de outros mitos sobre esse segmento de mercado:

- Exploração das multinacionais: na realidade, a economia informal está repleta de ineficiências que poderiam ser suprimidas pelas grandes empresas. Além disso, as grandes empresas podem oferecer benefícios como melhor padrão de vida e maior poder de compra, trazendo mais dignidade a esses consumidores que terão poder de escolha (HAMMOND; PRAHALAD, 2004). “Para o consumidor de baixa renda, ganhar acesso a novas tecnologias e bons produtos desenvolvidos para suas necessidades permite a eles dar um passo largo em direção à melhoria de qualidade de vida” (PRAHALAD, 2005, p. 106).
- Não é possível lucrar com a baixa renda: vários exemplos demonstram que vender para consumidores de baixa renda pode ser lucrativo e ao mesmo tempo beneficiar a população. Um aspecto importante é que a possibilidade de distribuição em cidades extremamente populosas diminui custos de logística (HAMMOND; PRAHALAD, 2004). Os mercados de baixa renda têm um grande potencial de crescimento e, pelo atual estágio de desenvolvimento, esse crescimento pode verificar-se com muita rapidez (PRAHALAD; HAMMOND, 2002).
- Não há fidelidade à marca: a baixa renda tem um compromisso muito grande com o orçamento familiar e não tem muita flexibilidade para erros. Assim, a experimentação de uma nova marca que não traga os benefícios desejados pode ser muito custosa e por isso esse consumidor acaba sendo mais fiel (ANDERSON, 2002).
- Pobres resistem a novos produtos: na realidade, existem poucos produtos desenvolvidos para seu modo de vida e circunstâncias. A facilidade de uso de novas tecnologias como celulares e a conectividade desse consumidor demonstram esse fato (PRAHALAD; HAMMOND, 2002; PRAHALAD, 2005).

2.1.5 Características do Consumidor de Baixa Renda no Brasil

A análise realizada nesta seção tem como base três pesquisas. A primeira desenvolvida pelo instituto *Data Popular* na cidade de São Paulo com 900 pessoas em maio de 2004. A segunda foi elaborada pela *Booz Allen Hamilton* (*Creating Value in Retailing for Emerging Consumers* - realizada em Junho de 2003, com patrocínio da Coca-Cola Retail Research Center – Latin America) e a terceira pesquisa é um painel realizado semanalmente pelo instituto *Latin Panel* que representa 81% da população nacional. Todas as pesquisas foram

apresentadas no seminário “*Conhecendo o consumidor de baixa renda: lições para o varejo e para a indústria*” promovido pelo GVcev no dia 17 de junho de 2004.

Existem nuances sócio-econômicas e culturais que caracterizam o comportamento da baixa renda no Brasil e que devem ser observadas pelas empresas que pretendam servir esse mercado, tais como:

- **Valores e conservadorismo** – a população de baixa renda adota comportamentos muito mais conservadores quando comparados à atitude mais liberal da elite brasileira.
- **Gosto pela fartura** - o gosto acentuado pela fartura pode ser observado em diferentes contextos: Nos lares, reflete-se na abundância de alimentos, como por exemplo, ao receber amigos em casa; enquanto nas lojas, no alto volume e quantidade dos produtos expostos, o que ajuda a transferir uma imagem de loja generosa e de preços baixos para o consumidor.
- **Baixa auto-estima** - pelo fato de serem pobres, os consumidores de baixa renda sentem-se inferiorizados e percebem que são considerados como cidadãos de “segunda classe”. O camuflado, mas intenso preconceito racial, agrava esse sentimento.
- **Dignidade** - essa população mostra uma enorme preocupação na manutenção da sua dignidade e em não ser confundida como “marginal” ou desonesta. O consumidor de baixa renda sente enorme desconforto com práticas rotineiras adotadas pelo comércio, como funcionários muito próximos, bolsas lacradas, portas giratórias, exigência de comprovantes de renda e residência. Ele percebe esses procedimentos como insinuações de falta de confiança.
- **Preferência por lojas da vizinhança** - no caso de varejo alimentar, um critério fundamental que determina a escolha da loja é a proximidade física. Obviamente, preço é importante, mas o consumidor inclui no preço do produto o custo do deslocamento para lojas maiores. Além disso, o pequeno varejo consegue diferenciar-se e trazer uma proposta de valor mais atraente aos consumidores de baixa renda, seja porque está mais presente, seja porque seu sortimento está adequado, tanto no balanço de marcas líderes, quanto no tamanho de embalagens que se adequam ao bolso desses consumidores.

- **Flexibilidade no crédito** – muitos consumidores de baixa renda não participam do mercado formal de trabalho e têm uma maior inconstância em seus rendimentos, sem dia certo para receber o pagamento pelos seus serviços. O intenso relacionamento entre o pequeno varejo e o cliente tem fortes desdobramentos do ponto de vista do crédito, mais flexível e mais ajustado às irregularidades de rendimento desse segmento.

- **Fidelidade a marcas** - Os consumidores da baixa renda também demonstram uma forte preferência e fidelidade por marcas conhecidas e pouco espaço para experimentação, já que o limitado orçamento doméstico inibe o risco associado a novos produtos.

- **O paradoxo do poder e frustração no processo de compra** - com poucas alternativas de entretenimento, visitas a lojas representam uma fonte de lazer. No processo de compra os consumidores demonstram muito prazer e revelam também um sentimento de “poder”. Por outro lado, o seu limitado orçamento provoca constantes frustrações.

- **Exclusivo versus Inclusivo** - uma diferença de comportamento entre a classe baixa e a população de maior renda está no sentimento de exclusivo x inclusivo. Enquanto a classe alta gosta de produtos feitos sob medida que ofereçam uma imagem de exclusividade para que o indivíduo se sinta único, o consumidor de classe baixa busca produtos que ofereçam a idéia de inclusão, de um sentimento de pertencimento. Este consumidor já se sente excluído e o consumo é uma forma de sentir-se parte integrante da sociedade.

- **Contato Face a Face** - a cultura popular brasileira valoriza fortemente o contato face a face. Alguns exemplos de locais onde as pessoas estão interagindo o tempo todo são o bar, a pelada, o cabeleireiro, a feira, a praia, o parque, casamentos, festas religiosas, ensaios de escolas de samba, construção e mutirão. Esses exemplos representam um conjunto de eventos e situações nas quais as pessoas têm contato e tornam-se muito importantes num processo de formação de opinião. Ao se comunicar com essas pessoas é importante considerar essa lógica do contato face a face, de formação de opinião.

- **Redes de Contato** - um canal bastante interessante, criativo, e muito forte no mercado popular, é o porta a porta. Empresas como a Avon e Yakult, por exemplo, usam esse canal e se beneficiam das relações face a face. Muitas vezes as pessoas pensam: “eu vou comprar esse produto porque é com você, porque eu te conheço, é mais caro com você do que no

supermercado, mas eu estou te ajudando”. Assim, a idéia de usar essas redes de relacionamento para comercializar é poderosa e muitas empresas beneficiam-se dela.

2.2 Estratégias das empresas

2.2.1 Introdução

Esta seção inicia-se conceituando-se estratégia na definição de diversos autores. A partir destes conceitos básicos diferencia-se um importante aspecto na formulação e implementação das estratégias, que é a concepção de estratégias deliberadas e emergentes, que serão fruto de análise posterior da forma de atuação das empresas estudadas. Em seguida, avalia-se os ingredientes de uma competição no mercado, com o intuito de uma empresa conquistar uma vantagem competitiva. Por fim, avalia-se os fatores críticos de sucesso de uma empresa varejista.

2.2.2 Conceito de estratégia

Um conceito básico de estratégia é o apresentado por Jain (2004, p. 9):

“Padrão de principais objetivos, proposições ou metas e políticas e planos essenciais para atingir esses objetivos, descritos de tal forma a definir qual negócio a empresa está e que tipo de empresa ela é”.

O autor prossegue afirmando que “toda organização precisa de estratégia (a) quando os recursos forem finitos, (b) quando houver incertezas sobre as forças competitivas, (c) quando o comprometimento com os recursos for irreversível, (d) quando as decisões devem ser coordenadas entre diversos lugares e através do tempo, e (e) quando houver incerteza sobre o controle das iniciativas”.

Para Porter (1999, p. 63), “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Na mesma linha Day (2001, p. 19) defende que uma empresa orientada ao mercado tem a “disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa e não ser tudo para todos”, sendo que os elementos de uma orientação ao mercado são:

- Uma cultura orientada para fora, com as crenças, os valores e os comportamentos dominantes enfatizando valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem. É importante que a orientação de mercado permeie toda a empresa através de uma cultura que tenha o cliente em primeiro lugar. Segundo Day (2001, p. 22), “os mercados punem as empresas com culturas arrogantes e insensíveis”.
- Aptidões específicas para sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica avançada. “Além da cultura, uma organização orientada para o mercado possui aptidões superiores para sentir o mercado – lê-lo e compreendê-lo. Ela também se sobressai em se relacionar com o mercado – criar e manter relacionamentos com os clientes” (DAY, 2001, p. 23).
- Uma estrutura que possibilita, à organização inteira, antecipar continuamente as mudanças nas exigências dos clientes e nas condições do mercado e responder às mesmas. As características que distinguem as estruturas das empresas orientadas para o mercado são:
 - **Foco estratégico no mercado:** A organização está estruturada para oferecer valor superior ao cliente.
 - **Coerência de Fatores:** Todos os fatores da organização (cultura, aptidões e estruturas) complementam-se e apóiam-se mutuamente.
 - **Flexibilidade:** As estruturas devem mudar conforme as alterações do mercado.

Segundo Nelson (1991), existe três elementos básicos em uma firma que a diferenciam: estratégia, estrutura e capacidades centrais. Para o autor, o conceito de estratégia está relacionado a um conjunto de comprometimentos realizados pela firma, que definem e racionalizam seus objetivos e a definição de como pretende atingi-los. A estrutura envolve a forma como a firma é organizada e governada e como as decisões são tomadas, determinando em grande parte o que a firma efetivamente realiza, tendo em vista sua estratégia genérica. Uma mudança na estratégia pode exigir uma mudança no gerenciamento

e na articulação entre as áreas. Já as capacidades permitem a sustentação para uma firma desenvolver sua estratégia. Elas definem o que uma empresa pode fazer de uma maneira bem feita.

2.2.3 Estratégias Deliberadas x Emergentes

Segundo Mintzberg et al (2000, p. 18), “as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Podemos chamar a primeira de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada. Assim, a pergunta importante passa a ser: as estratégias realizadas devem ser sempre pretendidas?”.

A **Figura 2** apresenta a diferença entre estratégias deliberadas e emergentes. A primeira refere-se às intenções plenamente realizadas, ou seja, aquelas estratégias que se materializaram a partir de um planejamento prévio consciente. Já as estratégias emergentes ocorrem quando “um padrão realizado não era expressamente pretendido. Foram tomadas providências uma a uma, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão” (MINTZBERG et al, 2000, p. 18).

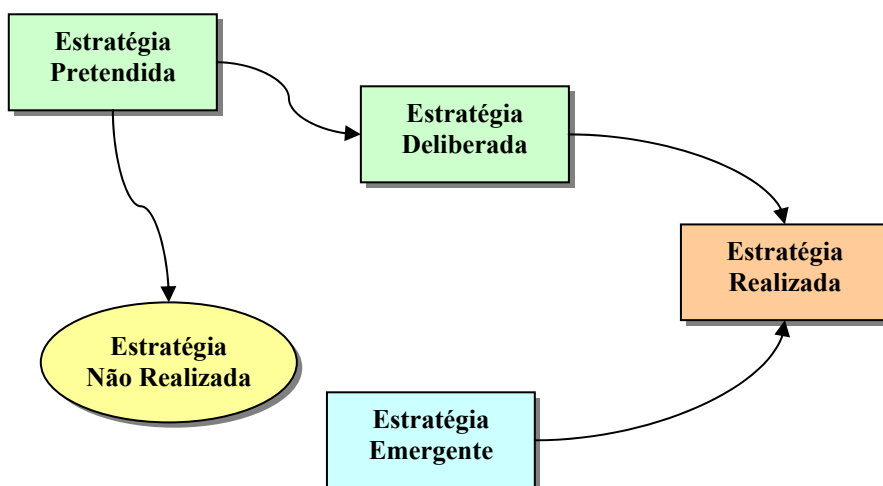


Figura 2: Estratégias deliberadas e emergentes
Fonte: Mintzberg et al (2000, p. 19).

Este estudo tentará avaliar se o direcionamento para a baixa renda nas empresas analisadas é fruto de uma estratégia deliberada ou decorrência da evolução de sua atuação no mercado (estratégia emergente).

2.2.4 *Competição em um setor de mercado*

Para Porter (1999, p. 28), o estado de competição de um setor depende de cinco forças básicas: fornecedores, novos entrantes, produtos substitutos, clientes e rivalidade entre os concorrentes (**Figura 3**). O conhecimento dessas forças constitui-se em um dos pilares para a definição da estratégia da empresa. As forças competitivas “realçam os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa, inspiram seu posicionamento no setor, iluminam as áreas em que as mudanças estratégicas talvez proporcionem o maior retorno e identificam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas, em termos de oportunidades ou ameaças. O conhecimento das fontes também se comprova útil na análise das áreas para a diversificação”.

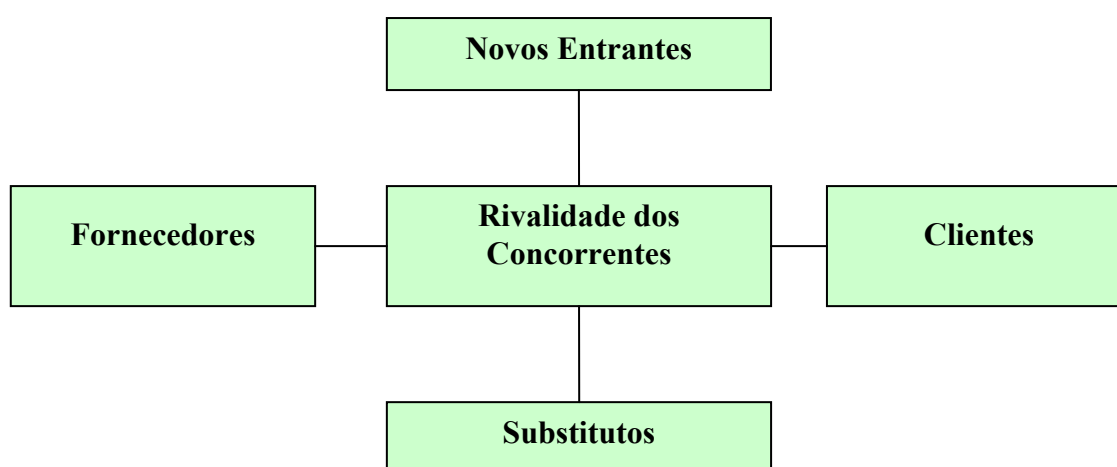


Figura 3: Forças que governam a competição num setor
Fonte: Porter (1999, p. 28).

O modelo de Porter é bastante difundido e serve como um bom referencial de análise do comportamento de mercados e de compreensão das forças que atuam em um determinado setor. A partir dessa análise, as empresas deveriam decidir uma estratégia genérica como forma de obter vantagem competitiva. As três estratégias genéricas descritas por Porter (1985) são:

- Liderança de custo: Essa estratégia visa a ser o produtor de baixo custo da indústria. A estratégia de liderança de custo é realizada através do ganho de experiência, do investimento em instalações, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais.
- Diferenciação: Envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas. Qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos.
- Enfoque: Procura atender segmentos de mercado estreitos. Uma empresa pode focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de “foco na diferenciação”, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de foco na liderança em custo, pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado. Isso permite que a empresa se concentre no desenvolvimento de seu conhecimento e suas competências.

Posteriormente, Porter (1999, p. 63) buscou levar “a compreensão das estratégias genéricas para um nível mais elevado de especificidade”, através do conceito de posição estratégica. “As posições estratégicas emergem de 3 fontes distintas que não são mutuamente excludentes e em geral se encontram imbricadas” (p. 56). O posicionamento pode estar baseado em variedade, necessidade ou acesso. O primeiro “se fundamenta na escolha de variedade de produtos ou serviços e não em segmentos de clientes” (p. 58). O segundo está relacionado à busca de necessidades específicas de um grupo de clientes e o terceiro busca segmentar os clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso, que “pode ser função da geografia ou do porte do cliente – ou qualquer coisa que exija um diferente conjunto de atividades para melhor alcançá-lo”. (p. 61).

A partir de seu posicionamento, a empresa deve definir uma posição exclusiva que a diferencie através de atividades correlatas e interdependentes de forma a criar e manter uma vantagem competitiva.

2.2.5 *Vantagem Competitiva*

Uma das críticas ao modelo de Porter é não responder adequadamente à pergunta ‘por que as firmas diferem?’ (NELSON, 1991, p. 64). Barney (1991) destaca que firmas em uma indústria são heterogêneas em relação aos recursos estratégicos e que esses recursos podem não ter mobilidade perfeita entre firmas.

Recursos podem ser considerados como as forças que as firmas podem utilizar no desenvolvimento e implementação de suas estratégias (BARNEY, 1991). Os recursos podem ser categorizados em físicos, humanos e organizacionais. Para que os recursos tenham o potencial de alavancar uma vantagem competitiva sustentada, eles devem possuir quatro atributos:

- a. Devem ter valor de forma a explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças em um ambiente competitivo.
- b. Devem ser raros.
- c. Não podem ser perfeitamente imitados.
- d. Não pode haver substitutos estratégicos equivalentes.

Um dos recursos intangíveis mais importantes na definição de vantagem comparativa são as competências centrais. Prahalad e Hamel (1990, p. 4) definem as competências centrais como sendo um aprendizado coletivo da organização, especialmente de como coordenar habilidades de produção distintas e integrar várias tecnologias. Para os autores as competências centrais:

- a. Permitem acesso a uma grande variedade de mercados.
- b. Devem criar uma contribuição significativa para os benefícios aos consumidores.
- c. Devem criar uma dificuldade de imitação aos concorrentes.

A partir da análise da teoria baseada em recursos, Hunt & Morgan (1995, 1996) definem a teoria da vantagem comparativa em contraposição à teoria neoclássica da concorrência perfeita.

Conforme a **Figura 4**, a vantagem comparativa pode ser alcançada quando uma firma produz uma oferta que é percebida por alguns segmentos de mercado como possuidora de um valor superior e/ou quando pode ser produzida com custos inferiores. (HUNT; MORGAN, 1995). “A competição, então, consiste numa constante disputa entre as firmas por uma vantagem comparativa de recursos que leva a uma posição de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, performance financeira superior” (HUNT; MORGAN, 1995, p. 8).

		Valor relativo produzido pelos recursos		
		Baixo	Paridade	Alto
Custos relativos dos recursos	Baixo	?	Vantagem Competitiva	Vantagem Competitiva
	Paridade	Desvantagem Competitiva	Posição de Paridade	Vantagem Competitiva
	Alto	Desvantagem Competitiva	Desvantagem Competitiva	?

Figura 4: Matriz de posição competitiva
Fonte: Hunt e Morgan (1995, p. 7).

Hunt e Morgan (1995) discutem a importância do marketing na teoria da vantagem comparativa. As competências de marketing podem ser consideradas recursos quando contribuem para o oferecimento de valor pela empresa. Os autores distinguem os conceitos de marketing e orientação ao mercado. O primeiro tem o consumidor no centro da empresa e tem como implicação que todas as áreas da firma devem ser orientadas ao consumidor, todas as atividades de marketing devem ser integradas e a lucratividade é o objetivo da empresa. Já a orientação ao mercado é um conceito mais amplo que, além do foco no consumidor, tem especial atenção à concorrência. Para os autores, uma empresa orientada ao mercado pode conseguir uma vantagem competitiva sustentada.

Para Porter (1985), o objetivo de uma estratégia e a forma de se medir seu sucesso é a busca de uma vantagem competitiva. Uma empresa possui uma vantagem competitiva quando possui uma superioridade relativa em habilidades e recursos (DAY; WENSLEY, 1988). Essa vantagem competitiva ocorre se a empresa estiver implementando uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo executada por nenhum concorrente atual ou potencial. Já uma firma possui uma vantagem competitiva sustentada quando as outras firmas não puderem duplicar os benefícios dessa estratégia (BARNEY, 1991).

Para Ghemawat (1986), a vantagem competitiva pode decorrer de três posições:

- 1- Benefícios de tamanho, decorrentes de economias de escala, experiência e economias de escopo.
- 2- Vantagens de acesso a know-how (recursos) ou a mercados (consumidores).
- 3- Restrições às opções dos competidores.

Segundo Day e Wensley (1988, p. 2), a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva são resultados de um feedback de longo prazo ou de um processo cíclico (**Figura 5**).

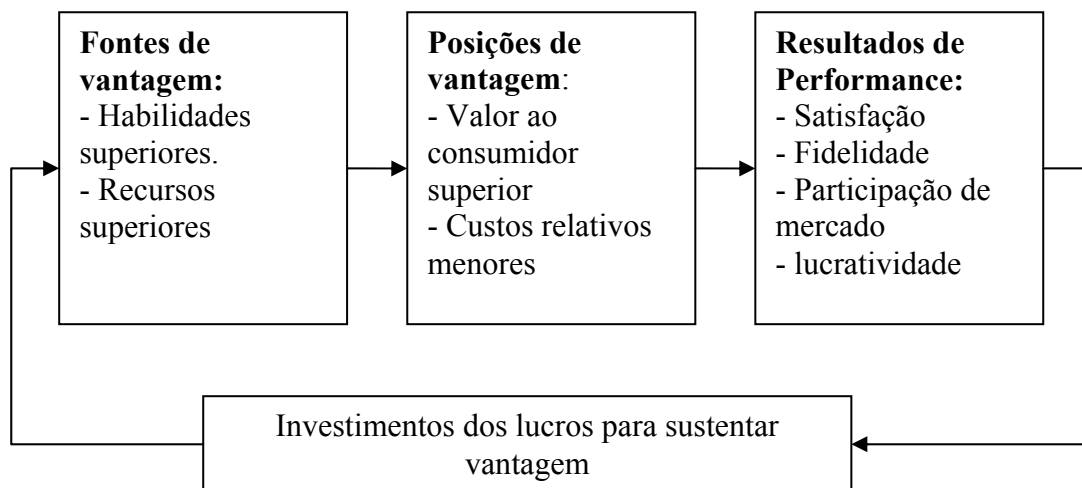


Figura 5: Elementos da Vantagem Competitiva

Fonte: Day e Wensley (1988, p. 2).

Neste modelo, habilidades e recursos superiores de forma conjunta representam fontes de vantagem competitiva. Algumas das vantagens das habilidades superiores provêm da possibilidade de desenvolver funções individuais mais efetivamente do que outras firmas. Já

os recursos superiores têm um aspecto mais tangível e podem estar na escala de produção, na localização, na força de vendas e cobertura geográfica.

A partir dessas fontes de vantagem competitiva, uma firma pode conquistar uma posição de vantagem, seja através do desenvolvimento da maior parte das atividades a um custo menor, seja através da entrega de valor adicionado.

Os indicadores mais populares de efetividade de marketing e vantagem competitiva são a participação de mercado e a lucratividade. Satisfação dos consumidores e fidelidade são menos utilizados, apesar de refletirem as respostas dos consumidores às posições de vantagem e, por isso, deveriam preceder a participação de mercado e a lucratividade.

Bharadwaj et al (1993), seguem uma linha de raciocínio similar e afirmam que a criação e a sustentação de vantagem competitiva devem avaliar os seguintes pontos:

- a. As habilidades e recursos constituem vantagem competitiva apenas se oferecerem benefícios desejados pelos consumidores.
- b. A obtenção de vantagem competitiva não é um fim em si mesmo, mas um meio para obtenção de performance financeira superior a longo prazo.
- c. Algumas fontes de vantagem competitiva podem ser mais duradouras do que outras. Como exemplos, os autores sugerem reputação e cultura.
- d. A durabilidade de uma vantagem competitiva depende de reinvestimentos em sua sustentação e ampliação, assim como de investimentos em novos recursos e habilidades.
- e. A sustentação de uma vantagem competitiva é também impactada por mercados competitivamente imperfeitos de habilidades e recursos, sorte e decisões não-ótimas dos competidores.

2.2.6 Fatores Críticos de Sucesso de empresas varejistas

Segundo Parente (2005b), a partir de resumos da convenção da NRF (National Retail Federation) de 2005, os ingredientes de sucesso de empresas varejistas de sucesso são:

1. Clara estratégia e diferenciação
2. Eficiência na execução (da estratégia)
3. Obsessivo foco no consumidor
4. Capacidade de desenvolver alianças e colaboração
5. Inovação e busca de valor
6. Capacidade do líder
7. Construção de marcas

A importância de uma estratégia bem delineada fica evidente a partir dos pontos expostos acima. Parente (2005b) avalia a importância desses ingredientes nas Casas Bahia:

1- Clara Estratégia e Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos segmentos de baixa renda. • Posicionamento de marketing bem definido. • Vantagem competitiva sem comprometer lucratividade.
2- Eficiência na execução (da estratégia)	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia, rapidez e treinamento na concessão do crédito. • Negociação dura com fornecedores. • Avançados sistemas logísticos – Frota própria.
3- Obsessivo foco no consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Desejo genuíno de satisfazer os sonhos dos clientes. • Equipe própria para entrega em domicílio – bom atendimento. • Oferecer experiência de compra favorável.
4- Inovação e busca de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Alto investimento em Tecnologia de Informação – melhorar atendimento ao cliente.
5- Alianças e colaboração	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento cordial (apesar de duro) e de parceria com fornecedores. • Comprometimento com equipe de funcionários.
6- Forte liderança (Samuel Klein)	<ul style="list-style-type: none"> • Conduta consistente com filosofia da empresa. • Força inspiradora e aglutinadora da cultura da empresa.
7- Valorização da marca	<ul style="list-style-type: none"> • Construção da marca apoiada em vínculos emocionais. • Imagem positiva, fidelidade, satisfação, entusiasmo do cliente.

Quadro 2: Casas Bahia – Alguns ingredientes de sucesso

Fonte: Parente (2005b).

2.3 Estratégias para mercados de baixa renda

2.3.1 Introdução

Esta seção inicia-se com o conceito de estratégias para a baixa renda, com ênfase em Prahalad, um dos autores mais renomados no assunto. Avalia-se, então, a proposição de valor de empresas brasileiras voltadas à baixa renda, tomando-se como base estudo recente de Parente no mercado varejista. Em seguida, faz-se uma análise de dois importantes aspectos do comportamento do consumidor de baixa renda: qualidade percebida e confiança. Esses conceitos demonstram que mais importante do que a realidade é a percepção dos consumidores em relação à proposta de valor de uma empresa. Por fim, avalia-se como o composto mercadológico de uma empresa varejista pode ser estruturado de forma a atender adequadamente a população de baixa renda.

2.3.2 Estratégias das empresas em mercados emergentes e/ou de baixa renda

Para atender ao consumidor de baixa renda, as empresas precisam entender sua realidade, suas necessidades e desenvolver estratégias específicas. No entanto, muitas empresas não estão direcionadas para esse público e seus executivos, na busca de status pessoal, preferem atender à população de renda mais alta.

Como forma de atender a essa população, Prahalad (2005) afirma que é necessária uma nova mentalidade das empresas multinacionais. Neste mercado prevalecem: comercialização de produtos em pequenas embalagens, baixas margens unitárias, altos volumes e alto retorno sobre capital investido. Com isso, o desenvolvimento de produtos e a gestão das empresas devem seguir uma nova lógica, da qual se podem identificar 12 princípios:

1. Foco na performance de preço, com a busca de uma nova percepção de custo-benefício. Não basta apenas reduzir os preços em 5 a 10%. As empresas devem focar em uma melhoria da relação da performance de preços da ordem de 30 a 100 vezes.
2. Os produtos direcionados para a baixa renda devem combinar produtos de alta tecnologia com a infra-estrutura existente nos países emergentes, que nem sempre é confiável ou totalmente estruturada.

3. O tamanho do mercado da baixa renda exige que as operações apresentem maior escala em suas operações.
4. As soluções desenvolvidas para a baixa renda não podem estar baseadas nos mesmos padrões de utilização de recursos dos países desenvolvidos. As soluções devem ser ecologicamente sustentáveis.
5. A funcionalidade necessária dos produtos para a baixa renda pode ser diferente das disponíveis nos mercados desenvolvidos.
6. Os processos devem ser reavaliados e a inovação dos mesmos é fator crítico para o desenvolvimento e disponibilidade de produtos para a baixa renda.
7. É importante que os processos permitam que trabalhadores menos qualificados realizem os trabalhos.
8. A inovação na baixa renda exige investimentos significativos no uso apropriado e nos benefícios dos produtos e serviços (educação dos consumidores).
9. O desenvolvimento de produtos e serviços deve levar em consideração a infraestrutura deficitária de muitos países emergentes.
10. A concepção das interfaces com esses consumidores deve ser pensada com cuidado. As oportunidades para inovação incluem codificação por cores, reconhecimento de íris e digitais.
11. A distribuição é um ponto crítico para atingir a população de baixa renda que muitas vezes não tem acesso a grandes lojas ou centros urbanos.
12. Pela sua natureza, o sucesso na baixa renda deverá quebrar alguns dos paradigmas existentes.

A quebra de paradigmas e a mudança de filosofia fazem com que a baixa renda tenha um grande potencial de aprendizado, que pode ser utilizado pelas empresas em outros mercados.

Um aspecto relevante é que este potencial reflete-se em grandes volumes de vendas concomitante com elevados índices de crescimento.

Um dos principais argumentos de Prahalad (2005) é que ao se tratar com respeito a baixa renda, oferecendo-lhe uma oportunidade de consumo, a consequência pode ser uma rápida transformação social e econômica. Ao ganhar status de consumidor, a população de baixa renda recebe mais do que acesso a produtos e serviços. É o momento em que ela adquire a atenção do setor privado antes apenas envolvido com a classe média-alta.

A partir dessas idéias, é importante criar capacidade de consumo com base em três princípios básicos (PRAHALAD, 2005, p. 18):

- Possibilidade de compra: Seja através de embalagens individuais ou novos esquemas de compra. Um ponto chave é a possibilidade de compra sem prejuízo da qualidade.
- Acesso: As organizações devem ter em mente a necessidade de uma distribuição intensiva para atingir a população de baixa renda.
- Disponibilidade: Geralmente, a decisão de compra da baixa renda é realizada com base na disponibilidade de dinheiro em determinado momento. Essa população não pode adiar decisões de compra. Por isso, a disponibilidade dos produtos (e, portanto, eficiência na distribuição) é um fator crítico para o atendimento dessa população.

A partir dessa análise mais genérica das estratégias das empresas em mercados emergentes e de baixa renda, é importante avaliar como as características desses consumidores afetam o composto mercadológico das empresas, e que deverá ser validado (ou não) neste projeto.

2.3.3 Proposição de valor de empresas brasileiras voltadas à baixa renda

Segundo estudo de Parente (2005a),

“percebe-se que os formatos de supermercados que estão sendo desenvolvidos para a baixa renda, por grandes grupos varejistas, não estão tendo a necessária sensibilidade para reconhecer as necessidades fundamentais desse segmento e, portanto, não conseguem atender adequadamente às expectativas desses consumidores. O posicionamento excessivamente

voltado para preço baixo desses formatos não entrega uma proposta de valor que seja percebida de forma favorável por esses consumidores.

Há uma grande diferença entre a realidade e a percepção. Entender de forma mais profunda os fatores que constroem percepções de preço baixo torna-se um dos maiores desafios que os varejistas devem enfrentar. Torna-se necessário que varejistas compreendam melhor a importância de fatores não objetivos na construção da imagem de suas marcas e lojas. Esse entendimento deverá estimular que os formatos varejistas que efetivamente pratiquem preços baixos consigam dedicar a atenção adequada para outros importantes aspectos do composto varejista (como atendimento, comunicação visual) e assim consigam ser percebidos pelos consumidores como lojas que ofereçam uma atrativa proposta de valor.

A baixa renda tem uma identidade própria. Ela expressa uma racionalidade em que o preço é fundamental. No entanto, a variedade de produtos, o atendimento, o ambiente da loja e a confiança são decisivos na escolha de uma loja. Esses fatores remetem às características destes consumidores abordados anteriormente, tais como: gosto pela fatura, contato face a face, baixa auto-estima e ênfase à dignidade.

O momento da compra leva o consumidor ao paradoxo entre poder e frustração, uma vez que ao conseguir suprir a casa com necessidades básicas, o consumidor se sente poderoso, porém sua limitação financeira enseja uma frustração de não poder abastecer a casa com todos os produtos desejados. A possibilidade de consumo proporciona uma sensação de bem-estar, pertencimento e de inserção social, o que ressalta o importante papel que o varejo tem nesse contexto. Para o varejo ser bem aceito, torna-se fundamental que os formatos varejistas que atuem nesse segmento procurem atender e conciliar as diversas necessidades e expectativas dos consumidores.

Por um lado, é fundamental um preço competitivo, porém mais importante é um ambiente de loja que indique uma preocupação com o bem-estar dos consumidores, com espaço suficiente para que ele tenha a sensação de conforto, porém não tão grande que o consumidor se sinta pequeno e frustrado. O atendimento tem a função de estabelecer um vínculo com o consumidor e transmitir a imagem de respeito e confiança, e a variedade de produtos deve indicar a possibilidade de escolha deste consumidor. As lojas que conseguirem integrar com competência as diversas variáveis do composto varejista, reforçando a auto-estima do consumidor, facilitando e valorizando a sua experiência de compra terão maior sucesso.

Assim sendo, empresas bem sucedidas são aquelas realmente orientadas ao mercado de baixa renda. A cultura, a linguagem, o “visual merchandising” e a estrutura organizacional são definidas de forma a entender, dialogar e atender adequadamente esses consumidores. Fazer com que o consumidor se sinta respeitado torna-se um requisito fundamental de sucesso nesse segmento. Por ser um importante elo entre o consumidor e a sociedade, o varejo deve buscar entender todas as idiosincrasias dessa população para criar um sentimento de identidade comum, e assim desenvolver uma relação *ganha-ganha*. As empresas poderão aproveitar o potencial da baixa renda e oferecer uma proposta de valor adequada, que lhe garanta níveis satisfatórios de vendas e lucratividade. Já os consumidores terão acesso a novos produtos, sentir-se-ão mais respeitados, terão reforçado sua auto-estima com maior sensação de pertencimento e inclusão social”.

Pelo exposto acima, percebe-se que mesmo na atuação junto à baixa renda a proposição de valor deve contemplar muito mais do que preços baixos, que são considerados pressupostos, mas não diferenciadores. A proposta de valor dos varejistas que queiram atuar neste mercado deve proporcionar benefícios de bem-estar e respeito.

2.3.4 *Qualidade Percebida*

Para avaliar a expectativa e a percepção dos consumidores a respeito da qualidade do serviço, Parasuraman, Berry e Zeithaml (1990) apresentam um modelo, denominado Servqual, composto de cinco dimensões: (a) Tangíveis: a aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação; (b) Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão; (c) Sensibilidade: a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza o serviço; (d) Segurança: o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade; (e) Empatia: a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

Conforme Babakus, Bienstock e Scotter (2004), apesar de existir uma premissa de que aumentando a qualidade dos produtos e serviços, a lealdade e satisfação dos consumidores deverão crescer e os custos diminuir, levando a melhorias de performances financeiras, os estudos que buscaram relacionar redução de custos e aumento de receitas com qualidade ainda são inconsistentes.

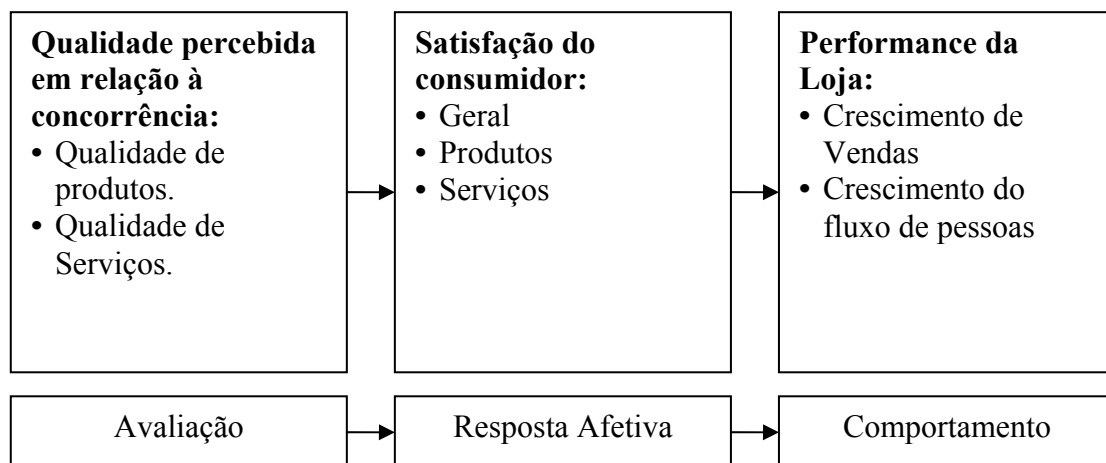


Figura 6: Modelo Conceitual de Qualidade Percebida e Performance de Loja
Fonte: Babakus, Bientstock e Scotter (2004)

Este modelo foi desenvolvido com base na teoria de atitude de Bagozzi (1992) e estipula que o julgamento de qualidade das mercadorias e serviços oferecidos pelos varejistas resulta em respostas afetivas na forma de satisfação e insatisfação. Outros fatores também influenciam as respostas afetivas, tais como: preço, localização, conveniência, promoção, mix de produtos e ambiente de loja. Seguindo o modelo, a percepção de qualidade determina o comportamento dos consumidores, que por sua vez se transformam em indicadores de performance das lojas (ex: crescimento de vendas e de fluxo na loja).

O conceito sobre níveis de serviço, desenvolvido por Parasuraman e Berry (1995) é também valioso para explicar o comportamento do consumidor na escolha entre lojas. Segundo esses autores, existem dois níveis de serviço: o desejado e o adequado; o desejado reflete o serviço que o cliente espera receber e o adequado reflete o que o cliente considera aceitável. Separando estes dois níveis de serviço existe uma área denominada zona de tolerância, que é o âmbito do desempenho do serviço considerado satisfatório pelo cliente: um desempenho abaixo dessa zona gera frustração no cliente e reduz sua lealdade, e um desempenho acima dela surpreenderá agradavelmente os clientes, reforçando sua lealdade. (PARASURAMAN; BERRY, 1995).

2.3.5 *Confiança*

Segundo Moorman, Zaltman e Deshpande (1992)², confiança pode ser definido como “o desejo de acreditar em um parceiro de troca em que se tem segurança”. (apud SIRDESHMUKH, SINGH E SABOL, 2002). Já Morgan e Hunt (1994)³ definem confiança como existindo “quando uma parte tem segurança na integridade e confiabilidade de seu parceiro de troca”. (apud SIRDESHMUKH, SINGH e SABOL, 2002). Para Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002, p. 17), confiança pode ser definida como “as expectativas dos consumidores de que o provedor de serviços pode ser confiável na entrega de suas promessas”.

Apesar dessas definições tautológicas Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e Goode e Harris (2004) entre outros autores desenvolvem modelos em que a confiança possui um papel central na proposta de valor e na fidelidade dos consumidores.

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) dividem o constructo confiança em uma empresa de serviços em duas facetas: FLE (*Frontline Employees*), ou seja, os funcionários da linha de frente e MPP (*Management Policies and Practices*), que seriam as políticas e práticas de uma empresa. Assim sendo, os autores acreditam que um consumidor pode ter confiança, por exemplo, na administração de uma loja de roupas, porém não confiar em seus vendedores. O estudo dos autores foi realizado com consumidores dos mercados de varejo de moda e de serviços aéreos. Apesar de não ser conclusivo, já que algumas hipóteses não foram comprovadas, o estudo analisa o efeito assimétrico existente na confiança dos consumidores nas MPPs e nos comportamentos dos FLEs. Essa confiança por sua vez influencia a percepção de valor dos consumidores e, por conseguinte a lealdades destes consumidores.

Goode e Harris (2004) estudaram o mercado *online* de livros e vôos e concluíram que confiança desempenha um papel central na dinâmica de serviços e particularmente na definição direta e indireta de fidelidade. O artigo não apenas apóia uma série de estudos

² Moorman. Christine, Gerald Zaitman. and Rohit Deshpande (1992). "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations." *Journat of Marketing Research*, 29 (August). 314-28.

³ Morgan. Robert M. and Shelby D. Hunt (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing." *Journat of MaHceting*, 58 (July). 20-38.

anteriores como também uma série de teóricos que acreditam que a confiança é mais importante em serviços *online*. O estudo conclui que, da mesma forma que em mercados não-virtuais, qualidade de serviços possui uma influência indireta em fidelidade, enquanto valor percebido tem uma associação direta e indireta com fidelidade. Na mesma linha de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), o estudo proporciona evidência empírica da importância do exame concomitante de uma série de fatores, como: valor percebido, confiança, satisfação e qualidade de serviços.

Percebe-se assim, dois exemplos de estudos que demonstram a importância da confiança na fidelidade do cliente e seu papel central na escolha de uma empresa pelo consumidor. É de se supor que o papel da confiança é tão ou mais importante na baixa renda que possui um orçamento restrito e pouca manobra para erros e que se sente muitas vezes objeto da desconfiança alheia, inclusive por parte das empresas.

Conforme Prahalad (2005, p. 20), “tanto as grandes empresas como os consumidores de baixa renda tradicionalmente não confiaram um em outro. No entanto, empresas do setor privado que buscam se aproximar da baixa renda devem focar na construção de uma relação de confiança entre elas e o consumidor de baixa renda”.

2.3.6 Estratégias Varejistas

Segundo Parente (2000, p. 82), uma empresa varejista “poderá escolher entre várias alternativas estratégicas e implementá-las por meio de diferentes táticas adotadas no gerenciamento do dia-a-dia das operações varejistas”. Essas alternativas estratégicas estão baseadas no composto varejista que engloba definições de ambiente de loja, a política de preços, linha de produtos, propaganda e promoção, atendimento e serviços e localização e expansão, que serão analisadas nas seções subseqüentes.

2.3.7 Ambiente de Loja

O ambiente da loja é um fator estratégico relevante no comportamento de compra dos consumidores (TURLEY; CHEBAT, 2002). Segundo Donovan e Rossiter (1994, p. 291), “o prazer induzido pelo ambiente de loja parece ser uma causa importante para que os consumidores fiquem mais tempo na loja e gastem mais dinheiro do que o pretendido”.

Para Turley e Chebat (2002), o ambiente e design da loja podem ser divididos em cinco categorias:

- **Exterior:** O tamanho e forma da loja, a fachada, estacionamento e vizinhança.
- **Interior Geral:** inclui iluminação, música, cores, odores, temperatura e limpeza.
- **Layout e Design:** É composto por variáveis como agrupamento de produtos, fluxo de pessoas e corredores, móveis e disposição dos *check-outs*.
- **Decoração e Material de ponto de venda:** inclui displays de ponto de venda, sinalização, displays de produtos e quiosques.
- **Fatores Humanos:** Características dos funcionários, uniformes, densidade e loja cheia.

Baker et al (2002) afirmam que estudos anteriores sobre ambientes de lojas apresentaram os seguintes resultados:

- Demonstraram que vários elementos do ambiente de loja, analisados individualmente, afetam respostas dos consumidores. Os elementos estudados incluem música, cores, olfato e *crowding*.
- Examinaram como constructos gerais como ‘ambiente de loja’ ou ‘atratividade física da loja’ afetam decisão de escolha da loja.
- Produziram evidências de que ambientes de loja impulsionam reações afetivas nos consumidores.

Baker et al (2002) desenvolveram um modelo que, apesar de necessitar maiores testes em ambientes reais, integra diversos elementos do ambiente de loja na percepção de valor dos produtos e intenções de escolha de loja.

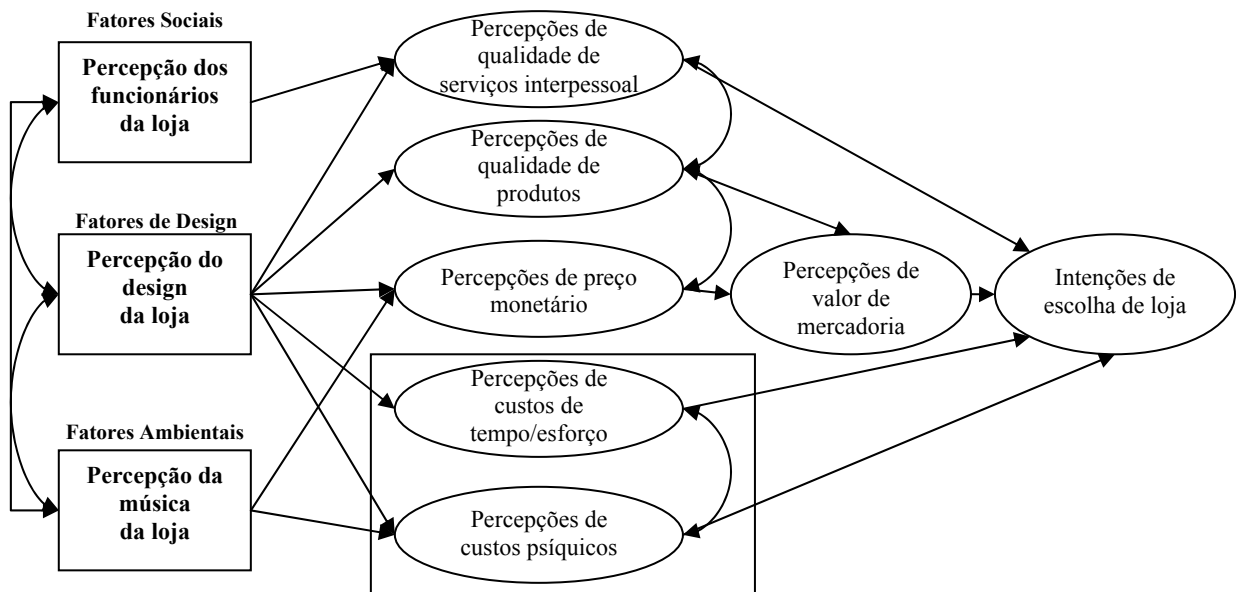


Figura 7: Modelo Conceitual do Processo de Compra com base nas percepções do ambiente
Fonte: Baker et al (2002).

O modelo apresentado na **Figura 7** e diversos outros estudos evidenciam a importância dos elementos do ambiente de loja na percepção de valor e escolha da loja pelo consumidor. Apesar de não encontrarmos nenhuma literatura relacionando ambiente de loja e consumidor de baixa renda, nada indica que neste mercado os efeitos não sejam similares.

Quatro aspectos diferenciam este modelo de estudos anteriores:

1. Identifica dois tipos de custos de experiência de compra (esforço/tempo e psíquicos) e examina sua influência na intenção de escolha de uma loja.
2. O modelo tem uma preocupação maior com escolha de loja e não apenas com decisão de produto. O ponto central está na percepção geral de preços com base no que o consumidor observa no ambiente de loja.
3. O modelo identifica percepção de qualidade de serviços e de produtos como componentes relacionados, porém distintos.
4. Examina empiricamente todas as relações simultaneamente.

2.3.8 Estratégias de Preços

Duas estratégias de preços despontam como as mais importantes no universo varejista: a estratégia de Everyday Low Price (EDLP), que pode ser descrita como o varejista cobrando um preço constantemente baixo todos os dias sem descontos temporários de preços; e a estratégia Hi-Lo, em que o varejista pratica preços superiores em uma base diária e atua com promoções freqüentes, em que os preços são temporariamente reduzidos para patamares inferiores ao nível EDLP (HOCH et al, 1994).

Estudo mais recente (BOLTON; SHANKAR, 2003) aponta outras estratégias de preços praticadas pelo varejo, resultado de uma composição de quatro dimensões, conforme **Figura 8**.

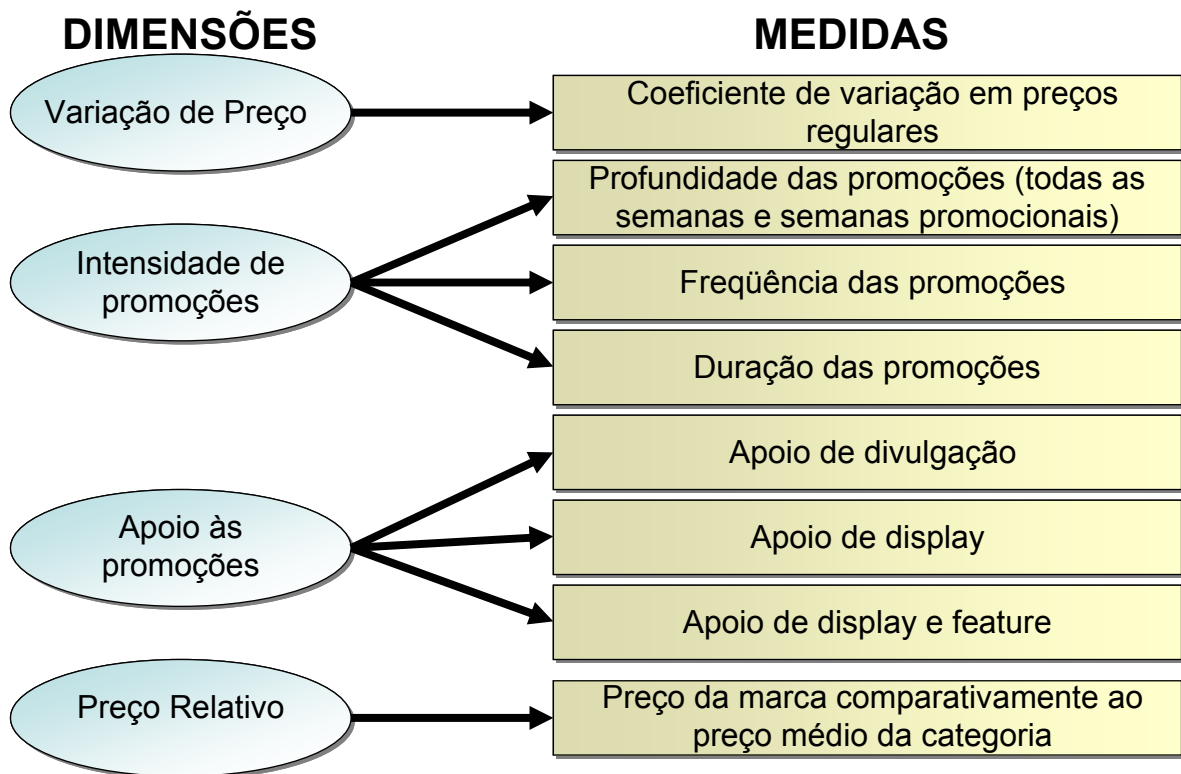


Figura 8: Dimensões avaliadas nas estratégias de preços de empresas varejistas.

Fonte: Elaboração do autor com base em Bolton; Shankar, 2003.

A partir dessas dimensões, Bolton e Shankar identificaram cinco clusters de estratégias de preços e promoções ao nível de loja, conforme **Tabela 3**:

		Preço Relativo	Varição de Preço	Intensidade de promoções	Apoio às promoções
Preços Exclusivos	2,3%	Alto	Baixo	Baixo	Baixo
Preços Premium	11,8%	Alto	Médio	Médio	Médio
Hi-Lo pricing	9,0%	Médio	Médio	Alto	Alto
Preços Baixos	42,9%	Baixo	Médio	Baixo	Médio
Preços Agressivos	34,0%	Médio	Alto	Baixo	Médio

Tabela 3: Estratégias de preços e participação na amostra.

Fonte: Bolton e Shankar, 2003.

Nesta avaliação preços baixos e preços agressivos são as estratégias mais utilizadas, sendo que a primeira é a mais próxima da tradicional EDLP, com a diferença de que a variação de preços praticada é média, enquanto uma estratégia tradicional EDLP deveria possuir uma variação baixa de preços.

Em relação à população de baixa renda, vários estudos avaliaram o fato deste consumidor pagar mais pelos mesmos produtos. Na década de 1970, Kunreuzher (1973) avaliou que dois fatores estavam associados aos maiores preços pagos pela baixa renda: por um lado, a dificuldade de acesso a lojas maiores que dispõem de melhores ofertas e menores preços e, por outro lado, as restrições orçamentárias das famílias de baixa renda acarretam na aquisição de produtos em embalagens menores, que possuem um custo maior.

Em 1997, Alwit e Donley também realizaram um estudo em Chicago chegando às mesmas conclusões de que os bairros com predomínio de população de baixa renda possuíam lojas menores e cobravam maiores preços dos consumidores.

Recentemente, no Brasil, diversas pesquisas reiteraram essas idéias, afirmando que preço não é necessariamente o principal critério na escolha de um produto. Por exemplo, segundo o The Boston Consulting Group em seu estudo de 2002, “é grande a sua preocupação (consumidores de baixa renda) com o equilíbrio entre qualidade e preço, pois eles não têm recursos para refazer compras equivocadas ou corrigir experiências de consumo mal sucedidas”.

Em seu painel contínuo, a Latin Panel confirma esse dado e mostra que $\frac{1}{4}$ dos consumidores de baixa renda adquirem produtos considerados premium (preço 10% superior à média de mercado). Esse fato é mais representativo nas categorias de higiene (34%) e limpeza (38%).

Assim, no processo de escolha de produtos e marcas, 25% das compras da Classe D/E são de produtos de preço mais alto, e apenas cerca de 30% são de produtos de preços mais baixos. Esses resultados são surpreendentes e podem parecer até contraditórios, considerando-se os limitados rendimentos do segmento de baixa renda. As explicações oferecidas anteriormente sobre a fidelidade de marcas do segmento de baixa renda ajudam, de certa forma, a explicar esse comportamento, aparentemente contraditório.

Por fim, em pesquisa recente, Parente (2005a) avaliou as percepções de consumidores em relação a três formatos varejistas distintos em uma região da periferia de São Paulo. Neste estudo, Parente (2005a, p. 58) conclui que “é fundamental um preço competitivo, porém mais importante é um ambiente de loja que indique uma preocupação com o bem-estar dos consumidores”. Essa conclusão baseou-se no fato da loja predileta pelos consumidores atuar com um preço que era, em média, 8% superior ao de seus concorrentes.

Ou seja, mesmo para o consumidor de baixa renda é possível criar uma proposta de valor e uma estratégia que não esteja calcada em preços baixos. Um dos pontos a serem abordados nessa pesquisa é a percepção dos empresários em relação a essa realidade e como as estratégias de preços das empresas varejistas estão relacionadas com os outros fatores do mix mercadológico e com as características da população de baixa renda.

Ao se avaliar as estratégias de preços para a população de baixa renda deve-se entender a importância do crédito. Crédito é a principal forma de viabilizar o aumento do consumo por parte dos consumidores de baixa renda. Segundo Prahalad (2005), um dos maiores diferenciais das Casas Bahia é a possibilidade de realização do sonho de milhões de consumidores através de um crédito que, acima de tudo, dialoga e respeita o consumidor, permitindo que além de adquirir um produto, o consumidor sinta-se reconhecido e ganhe uma identidade e a dignidade de sentir-se um cidadão do mundo.

Um dado que exemplifica a importância cada vez maior do crédito para a população de baixa renda é o volume de transações com cartão de crédito realizadas por portadores desta população no ano de 2004 que foi de R\$ 6,6 bilhões. Esse valor representa um crescimento de 20,9%, em comparação com 2003. O número de cartões em circulação nessa faixa de renda era de 10,5 milhões em dezembro de 2004, com um aumento de 19,2% sobre 2003. O segmento de baixa renda utiliza o cartão principalmente para compras de vestuário, calçados

e alimentação. Isso mostra que o cartão de crédito é um importante instrumento de acesso ao crédito e de atendimento às necessidades básicas de consumo desse grupo. (GODOY; LINS, 2004).

2.3.9 Estratégias de Produtos

Segundo Parente (2000), os seguintes aspectos devem ser considerados no desenvolvimento das estratégias de produtos de um varejista:

- Amplitude e Profundidade: A amplitude refere-se ao número de categorias, subcategorias e segmentos que uma loja comercializa. Já a profundidade está relacionada ao número de marcas e itens dentro de certa categoria. Para Parente (2000), é possível identificar quatro tipos de posicionamentos de lojas no varejo de alimentos, conforme **Figura 9**:

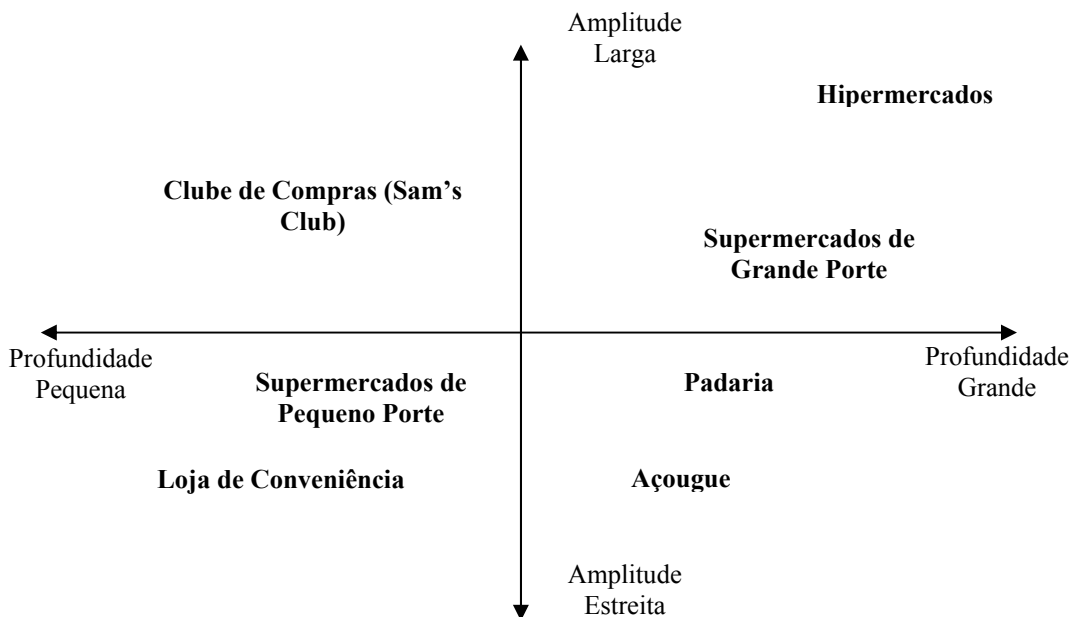


Figura 9: Classificação dos tipos de varejo segundo amplitude e profundidade

Fonte: Parente (2000, p. 193).

A decisão referente a amplitude e profundidade junto à baixa renda é de extrema importância, uma vez que o desejo de consumir alimentos e bebidas de marcas líderes é latente neste público.

O varejo deve oferecer o mix adequado de marcas líderes, que representam o desejo de consumo e que são adquiridos em momentos específicos (festas, fins de semana, visitas de amigos e familiares), e de produtos de segunda linha que representam a maior parte da compra de uma grande parcela da população.

Deve-se ressaltar que estudo da Latin Panel/Ibope com 33.000 lares brasileiros mostrou que o número de categorias consumidas pelas classes D e E aumentou 75% entre outubro de 2004 e março de 2005. Na classe C, o aumento foi de 40%. (KAMIO, 2005).

- Preço e Qualidade: Essas duas dimensões são extremamente importantes para avaliar o posicionamento de uma empresa varejista. Para Parente (2000, p. 194), “a imagem de uma marca varejista está muito associada ao binômio preço/qualidade de seus produtos. O Grupo Pão de Açúcar, que opera duas marcas de supermercados – Pão de Açúcar e Barateiro (CompreBem) - procura diferenciar o mix de produtos das duas marcas, oferecendo uma maior variedade de produtos sofisticados na marca Pão de Açúcar e produtos populares com preços baixos na marca Barateiro (CompreBem)”.

Segundo Prahalad (2005, p. 131), “existe um conceito errado de que, por serem pobres, os consumidores de baixa renda não desejam produtos de qualidade. No Brasil, consumidores das classes C, D e E desejam as mesmas mercadorias que os consumidores de classes A e B. Eles querem o sonho que vêem na TV e não uma versão mais barata do sonho”. Por isso, os fabricantes buscam adequar seus produtos como é o caso da Coca-Cola que lançou uma embalagem de vidro de 200 mililitros. Como ela é retornável, o consumidor paga apenas pelo conteúdo. O preço: 50 centavos. A embalagem, até recentemente restrita à Baixada Fluminense e à Grande Belo Horizonte, agora é vendida em outros cantos do país. Há cerca de dois meses a Coca-Cola lançou mais uma versão míni, uma latinha de 250 mililitros vendida por 1 real em bares e lanchonetes. (KAMIO, 2005).

- Marcas próprias e políticas de marcas: Uma das decisões de uma empresa varejista é a definição de utilização de marcas próprias em seu mix de produtos. Davies (2004) sugere cinco razões principais para o sucesso das marcas próprias:

- ❖ Aumento da lucratividade;

- ❖ Construção e manutenção da fidelidade dos consumidores;
- ❖ Reforço do posicionamento de mercado;
- ❖ Aumento das escolhas dos consumidores;
- ❖ Adequação de produtos ao perfil dos consumidores.

Segundo estudo da ACNielsen publicado no Diário do Comércio em 3 de Janeiro de 2005, as marcas próprias tem uma participação de 5,5% no valor das vendas totais e 8,8% do volume comercializado. Apesar de ser um índice baixo comparativamente aos mercados internacionais, o volume de vendas vem crescendo nos últimos anos.

Marca é um fator primordial para as classes D/E. Embora elas tenham a premência do preço, marca é muito importante. O consumidor de baixa renda não está disposto a adquirir qualquer produto, apesar de sua limitação financeira ser grande. Ele vive um grande dilema, uma necessidade de escolha constante, talvez muito maior do que em outras classes. Esse é um consumidor que tem uma marca forte na cabeça por uma questão simples, que não é nem lealdade à marca nem aspiracional. A diferença está na “entrega”. Este consumidor espera produtos que entreguem o que ele está esperando. Por exemplo, o arroz que sai sempre do mesmo jeito porque a dona de casa não pode errar para o marido dela, ou é o sabão em pó que ela sabe que não estraga a camisa. Então, a preferência pela marca está muita associada à questão de não errar, à limitação econômica pura e em função de atributo de “entrega” do produto.

- Importância ou papel da categoria: As categorias de produtos têm papéis diferentes nos varejistas e uma competente gestão destas categorias é essencial para o sucesso de uma empresa. Dependendo do público-alvo e do posicionamento do varejista, uma categoria pode ter uma importância maior ou menor. “Por exemplo, em um supermercado de periferia, a categoria ‘frangos’ desempenha um papel muito mais importante que a categoria ‘vinhos’”. (PARENTE, 2000, p. 196).

As análises acima permitem definir o mix de produtos mais adequado ao consumidor de baixa renda. Segundo pesquisa da Booz Allen descrita no **Quadro 3**, o mix de compra do

consumidor de baixa renda pode ser discriminando em produtos “principais”, “secundários” e de “luxo”. Obviamente este consumidor está mais direcionado para algumas categorias básicas de alimentação e de higiene, mas surpreendentemente ele também tem em mente quais são os produtos adquiridos de vez em quando e quais representam o absoluto luxo. Um enlatado, por exemplo, pode ser considerado luxo, dado que a cesta de compras dele em geral é preenchida com itens muito mais básicos como arroz, feijão, macarrão etc.

	“Principais”	“Secundários”	“Luxo”
Alimentos Secos & Molhados	Arroz, feijão, macarrão. Óleo, sal, açúcar, molho de tomate, biscoitos.	Doces e salgadinhos.	Enlatados, chocolates, biscoitos (marcas líderes), cereal.
Alimentos Perecíveis	Frutas e vegetais, carnes, ovos, pão, margarina, manteiga.	Frios, iogurte, queijo.	Comida congelada, sorvetes.
Bebidas	Café, suco concentrado, refrigerantes de marca de preço baixo.	Refrescos em pó, cerveja.	Coca-Cola
Produtos de Limpeza	Sabão em pó, alvejantes, desinfetantes.	Amaciante.	Detergentes e amaciantes de marcas líderes.
Higiene Pessoal	Papel higiênico, sabonete, pasta de dentes, absorventes, desodorantes, shampoo.	Shampoo de marcas líderes, condicionador de cabelo.	Perfumes de marcas líderes, shampoo de boa qualidade, loção facial.

Quadro 3: Mix de compra do consumidor de baixa renda

Fonte: Booz Allen & Hamilton

2.3.10 Estratégias de Distribuição e Localização

Uma das principais questões sobre estratégia de localização refere-se à decisão de concentração e dispersão geográfica. Na primeira a empresa concentra suas lojas em determinada região geográfica. “Ao concentrar atividades em uma região, o varejista torna-se mais sintonizado com as preferências do mercado dessa área e, assim, consegue atender mais plenamente às necessidades desses segmentos de consumidores” (PARENTE, 2000, p. 326). Ainda segundo Parente (2000), a concentração permite que a empresa alcance algumas vantagens competitivas, tais como: maior produtividade nos custos fixos, melhor ajuste de seu esforço mercadológico às necessidades dos consumidores da região e desencoraja a instalação de novos concorrentes na região. Já a dispersão geográfica consiste na localização das lojas em regiões distintas buscando diminuir riscos associados à concentração em uma única cidade ou região.

“Mais da metade dos 900 mil pontos-de-venda do País são formados por lojas de pequeno porte. O pequeno varejo vem, há anos, ganhando participação no mercado de consumo; hoje ele já soma 39% de participação”. (LAZZARINI, 2005). Esses dados mostram a importância do pequeno varejo, que consegue ter uma capilaridade e, conseqüentemente, oferecer acesso a uma grande parte da população, principalmente de baixa renda.

Neste contexto, percebe-se que as estratégias de distribuição e localização adotadas pelas empresas varejistas são essenciais para o sucesso no mercado de baixa renda. Estudo da Booz Allen Hamilton (2003) mostra que a proximidade física é um dos principais diferenciais do pequeno varejo, conseguindo melhor relacionamento com os consumidores e crédito adequado para essa população.

A conclusão do estudo da Booz Allen & Hamilton é que o pequeno varejo é o mais adequado à necessidade do consumidor de baixa renda. Essa predileção pode ser explicada por cinco razões:

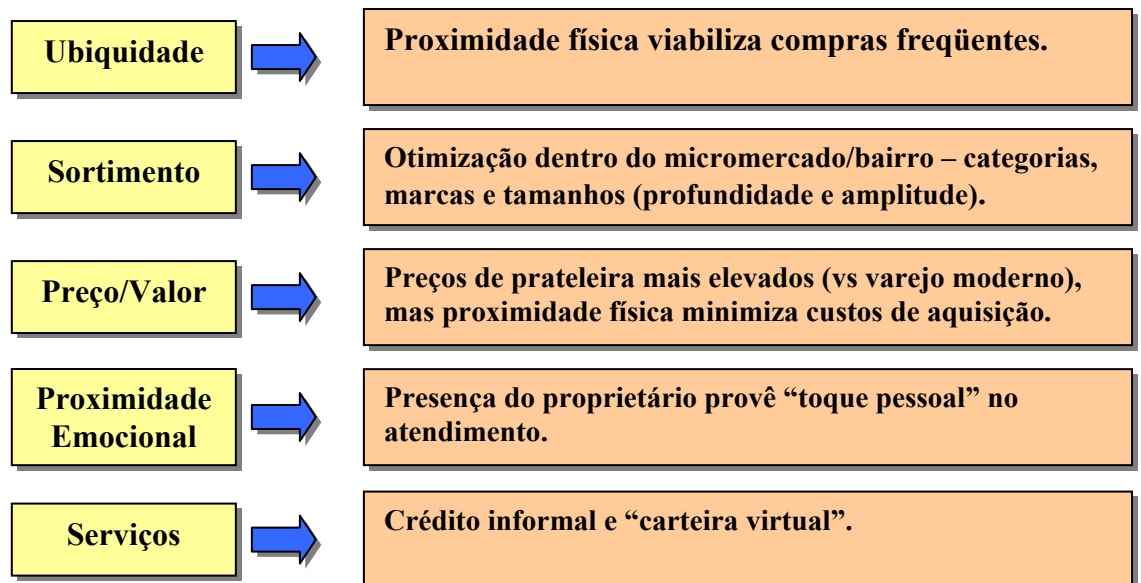


Figura 10: Vantagens do Pequeno Varejo
Fonte: Booz Allen & Hamilton (2003)

Na mesma linha, estudo do The Boston Consulting Group (2002) afirma que a baixa renda é melhor atendida pelas pequenas lojas de auto-atendimento (com menos de cinco *check outs*). Estas lojas estão estruturadas em um modelo característico que alia proximidade física do

consumidor, *mix* de produtos adequado ao reabastecimento diário ou semanal, prestação de serviços diferenciados como entregas de compras, mesmo de pequeno valor, concessão de crédito sem burocracia e uma política de preços alinhada ao perfil do consumidor.

Neste sentido, para as grandes empresas varejistas que pretendem atuar junto à baixa renda, entender a proposta de valor do pequeno varejo é essencial na determinação de suas estratégias. Um dos primeiros pontos para isso é conseguir uma capilaridade que permita estar mais próximo do consumidor.

2.3.11 Estratégias de Comunicação

As estratégias de comunicação das empresas varejistas devem ser formuladas de forma a avaliar tanto o mix de comunicação que será utilizado (propaganda, promoção, relações públicas, marketing direto e vendas pessoais) como o conteúdo a ser transmitido (JAIN, 2004; KOTLER, 2000).

Segundo Kotler (2000, p. 571), “para que uma mensagem seja efetiva, o processo de codificação do emissor precisa estar coordenado com o processo de decodificação do receptor”. A tarefa de uma empresa é fazer com sua mensagem chegue adequadamente até seu público-alvo. Para Kotler (2000), o receptor pode não receber a mensagem pretendida por três razões:

- **Atenção Seletiva:** as pessoas são bombardeadas diariamente com inúmeras mensagens. De todas essas mensagens são poucas as que efetivamente conseguem atrair a atenção do consumidor.
- **Distorção Seletiva:** Os receptores ouvem o que se ajusta ao seu sistema de crenças. A tarefa do comunicador é buscar maior simplicidade, clareza, interesse e repetição para conseguir que os principais pontos sejam compreendidos.
- **Retenção Seletiva:** Poucas mensagens são retidas na memória dos receptores por um período maior de tempo.

Entender essas questões é extremamente relevante quando se trabalha o consumidor de baixa renda que possui certas características que devem ser levadas em consideração na

formulação de uma estratégia de comunicação. Segundo pesquisas da Data Popular, algumas características do consumidor de baixa renda que afetam essas estratégias são:

- Os consumidores de baixa renda são, em geral, mais jovens.
- Esta população não possui uma formação escolar adequada, o que gera grande dificuldade de entender argumentos abstratos e na leitura de textos longos.
- Para essa população, a família é o “porto seguro”.
- A baixa renda é geralmente mais conservadora.
- São consumidores mais desconfiados, que entendem alguns critérios de segurança como portas giratórias, funcionários muito próximos e bolsas lacradas como símbolos de desconfiança.
- O argumento do “aspiracional” deve ser relativizado. Os sonhos e desejos populares nem sempre são um espelho distorcido das classes AB. Enquanto as classes mais altas buscam produtos exclusivos para se diferenciarem, as classes mais baixas têm preferência por produtos que proporcionem uma vivência de pertencimento e de inclusão social.
- Fatura é um valor essencial.
- A reciprocidade é um princípio estruturante da vida social.

3 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Yin (1994), problemas de pesquisa cujas formulações são iniciadas por “*Quais*” são tipicamente exploratórios em sua natureza. Desta forma, tendo em vista o problema de pesquisa deste projeto (quais as estratégias adotadas por empresas varejistas para atuar no mercado de baixa renda?) deve-se seguir um estudo exploratório, mais especificamente estudos de caso, conforme indicam Yin (1994), Eisenhardt (1993) e Bonoma (1985).

Para Eisenhardt (1993) estudo de caso pode ser utilizado para diversos objetivos, como realizar descrições, testar teorias ou gerar teorias. O interesse neste trabalho está no primeiro caso.

Uma das possibilidades da investigação através do estudo de caso é a realização de um estudo de casos múltiplos, no qual se investigam diversas unidades de análise. Para este projeto fez-se esta opção, pois permitirá identificar estratégias similares e contrastantes tendo em vista as características de cada empresa. As vantagens de um estudo de casos múltiplos são que suas evidências são geralmente consideradas mais interessantes e o estudo como um todo, mais robusto (YIN, 1994). No entanto, o estudo de casos múltiplos requer maiores esforços de recursos e tempo.

Foram escolhidas 3 empresas de portes diferentes, e também cuja atuação na baixa renda possa ter surgido de uma estratégia deliberada ou de uma emergente. Busca-se avaliar como empresas de pequeno e grande porte nos mesmos segmentos de atuação implementam suas estratégias, e assim avaliar possíveis diferenças e similaridades.

Para manter a confidencialidade das empresas, seus nomes não serão revelados e alguns dados serão alterados, sem, no entanto, modificar o entendimento e análise dos casos.

Nº	Empresa	Porte
1	Empresa A	Pequeno
2	Empresa B	Médio
3	Empresa C	Grande

Tabela 4: Empresas selecionadas para pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

Segundo diversos autores (YIN, 1994; HAMEL, 1993; BONOMA, 1985; EISENHARDT, 1989) uma investigação em profundidade como o estudo de casos utiliza diversos métodos

para coletar informações e realizar observações, sendo que a variedade dos materiais assegurará a profundidade da análise. O presente projeto baseia-se exclusivamente em evidências qualitativas tendo em vista a dificuldade de obter informações quantitativas das empresas analisadas. As fontes de evidência utilizadas neste projeto foram:

1) Entrevistas: A forma mais comum em um estudo de caso é a entrevista com questões abertas de forma a buscar não apenas os fatos, mas também a opinião dos respondentes. Tendo em vista o objeto de estudo e as unidades de análise, foram realizadas entrevistas com um diretor corporativo de cada uma das empresas, buscando verificar as estratégias traçadas, seus pontos fortes e fracos, formas de implementação e dificuldades percebidas. Além disso, as visões dos diretores corporativos foram confrontadas com o nível gerencial de staff para avaliar como as estratégias permeiam e são interpretadas pela empresa e, por fim, foram entrevistados gerentes de loja das empresas como forma de verificar como as estratégias são percebidas e implementadas no campo.

Nessas entrevistas foi utilizado questionário com respostas abertas que “permitem ao pesquisador entender e capturar o ponto de vista das pessoas sem predeterminar esses pontos de vista através de seleção prévia de categorias de questionário” (PATTON, 2002, p. 21). Além disso, “permitem uma maior amplitude de dados em relação aos outros tipos, dada sua natureza qualitativa”. (DENZIN e LINCOLN, 2000, p. 652). Ao todo foram realizadas dezoito entrevistas com profissionais das empresas estudadas. Os questionários utilizados nas entrevistas estão nos anexos deste trabalho. É possível identificar nesses questionários a relação de cada pergunta com os objetivos traçados neste projeto.

2) Documentação: Os documentos são importantes instrumentos para corroborar e aumentar a evidência das outras fontes. Como algumas das empresas analisadas são constantemente alvo de notícias, a documentação foi baseada predominantemente em publicações específicas, tais como SuperHiper, Supermercado Moderno, Exame. Não obstante, sempre que possível, documentos internos das empresas foram analisados.

3) Observação direta: As evidências advindas da observação permitem a obtenção de informação adicional sobre o tópico estudado. Neste caso, a observação direta foi realizada nas próprias lojas varejistas, onde foram avaliados aspectos de ambiente de loja, visual merchandising e atendimento dos funcionários.

Nesta observação direta buscou-se também dados concretos realizando-se um shopping de preços nas empresas analisadas e em alguns de seus concorrentes. Os itens avaliados no shopping de preços foram selecionados a partir de estudo similar realizado por Parente (2005a).

4) Artefatos Físicos: Utilizou-se como base de artefatos físicos os folhetos dos varejistas, nos quais se avaliou posicionamento da comunicação, linguagem utilizada, mix de produtos e agressividade na comunicação.

4 ESTUDOS DE CASO

4.1 Introdução

O presente capítulo apresenta o resultado da pesquisa de campo dos casos estudados, utilizando uma estrutura única para todos, coerente com a revisão teórica realizada e com os objetivos deste projeto.

Em cada caso é apresentado um breve histórico, com o objetivo de contextualizar a empresa. Depois, apresenta-se a metodologia utilizada em cada empresa para a realização do trabalho, destacando os profissionais entrevistados. Analisa-se, então, a estrutura interna da empresa, sua visão dos consumidores, concorrentes e fornecedores. A partir desta visão, define-se o posicionamento da empresa e sua estratégia genérica de atuação. Aplicam-se, então, os conceitos de composto mercadológico varejista para cada caso, destacando-se a estratégia de produtos, serviços, comunicação, apresentação (ambiente de loja) e preços. Por fim, faz-se uma pequena conclusão do que foi analisado em cada caso.

4.2 Empresa A

4.2.1 Histórico

A Empresa A originou-se de uma rede de supermercados de sucesso da periferia de São Paulo, que foi vendida para um grande grupo varejista no final dos anos 1990.

Um integrante da família aproveitou esse momento para construir um sacolão, que ocupava uma parte de um terreno de 3.200 m² na zona leste de São Paulo. Atendendo pedidos dos clientes, a empresa foi ampliando sua linha de produtos até que, em alguns meses, passou a oferecer um mix de produtos completo e transformou-se em um supermercado com área de vendas de 1.000 m².

Atualmente, a empresa possui outras duas lojas, ambas na zona leste da cidade de São Paulo. A primeira foi adquirida em 2003 e a segunda em 2005.

4.2.2 Metodologia

Na Empresa A foram entrevistados a proprietária da empresa, o gerente de RH, o gerente da loja matriz e dois encarregados. Fez-se, também, uma análise da linha de produtos promovida em três tablóides dos meses de agosto e setembro de 2005 e foi realizado um shopping de preços nos principais concorrentes da loja matriz. Além disso, conversou-se informalmente com alguns fornecedores e observou-se o movimento da loja matriz em dias e horários distintos.

4.2.3 Estrutura Organizacional

A Empresa A possui uma estrutura enxuta, porém razoavelmente bem organizada para o seu porte, com funções delimitadas em basicamente três níveis: a) diretoria, representada pelos proprietários da empresa; b) gerência e c) encarregados e funcionários.

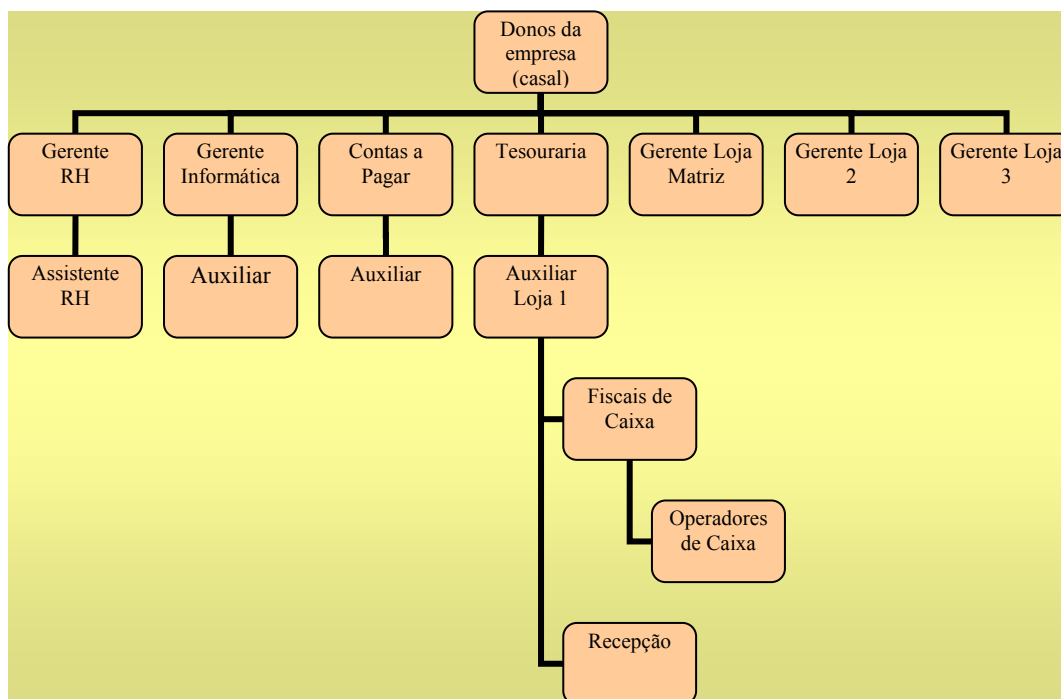


Figura 11: Organograma Empresa A

Fonte: Empresa A

No total, a empresa possui 195 funcionários divididos da seguinte forma:

- Administração + Loja Matriz: 92 funcionários
- Loja 2: 54 funcionários

- Loja 3: 49 funcionários

Trata-se de uma empresa familiar administrada por um casal. Os donos são responsáveis por todas as compras e têm uma grande influência em todas as decisões da empresa. As compras de FLV são realizadas no hortifruti da família e diversas funções chave são gerenciadas por três irmãos da dona: o encarregado dos repositores, o encarregado dos estoques e o responsável pelo departamento de RH.

O clima organizacional aparente é bom. Funcionários, fornecedores e donos da empresa dividem um pequeno refeitório. Quando questionados, os funcionários são unânimes em afirmar que sentem seu trabalho reconhecido pela empresa e que há uma abertura para novas idéias. A equipe interna sempre é privilegiada no momento de uma nova contratação e as promoções parecem constantes.

Um exemplo de aproveitamento interno é o caso do gerente da loja Matriz que está na empresa há dois anos, porém já possui uma relação mais antiga com os donos, uma vez que trabalhava anteriormente para o proprietário. Ele começou na empresa como encarregado de reposição e depois de seis meses foi promovido a gerente da loja. Da mesma forma, o encarregado dos departamentos está na empresa desde o princípio. Era repositor, passou a conferente e recentemente foi promovido a encarregado.

O clima aberto permite que haja uma interação donos-funcionários bastante grande, mesmo que não haja procedimentos formais de comunicação interna ou mesmo de plano de carreira. As promoções internas ocorrem com base no conhecimento que os donos têm de seus funcionários e a comunicação existente é bastante informal.

Essa informalidade permeia toda a empresa. Por exemplo, novos funcionários não recebem nenhum treinamento específico. No primeiro dia há apenas uma “entrevista” na qual o trabalho é apresentado, sendo que o aprendizado ocorre no dia-a-dia. Isso é reforçado pela idéia da dona da empresa, para quem “o que vale é a prática”.

A constante interação donos-funcionários cria um sentimento de valorização dos funcionários e gera um incentivo aos funcionários de apresentarem novas idéias. Conforme um funcionário declarou, a vantagem de trabalhar na Empresa A é que “tudo é acessível e o

trabalho flui”. Outro funcionário indica como há um relacionamento próximo com os proprietários quando afirma que a “dona da empresa é como se fosse uma amiga” e “o dono passou a ser com o tempo”.

Apesar da falta de procedimentos formais, percebe-se nas visitas e pela observação direta que os funcionários possuem um senso de organização e bom atendimento. Como exemplos, citam-se os caixas: sempre depois de atenderem a um cliente, limpam e organizam o balcão.

Os pontos expostos indicam que a valorização dos funcionários é mais importante do que procedimentos formais ou uma política de incentivos agressiva. O fato de poderem comer na mesma mesa dos donos faz com que se sintam valorizados e motivados. Neste contexto, ao contrário do que se podia pensar, a informalidade pode ser até entendida como um ponto forte da empresa, já que diminui as barreiras dono-funcionário. A relação de informalidade, a valorização do funcionário e a proximidade mencionadas tornam-se também um aprendizado para os empregados e acabam refletindo positivamente no próprio atendimento aos consumidores.

4.2.4 Loja Matriz

A loja matriz da empresa situa-se na zona leste da cidade de São Paulo. Possui um mix completo de produtos, 13 check-outs e estacionamento para aproximadamente 20 carros.

A estrutura da loja matriz é a seguinte:

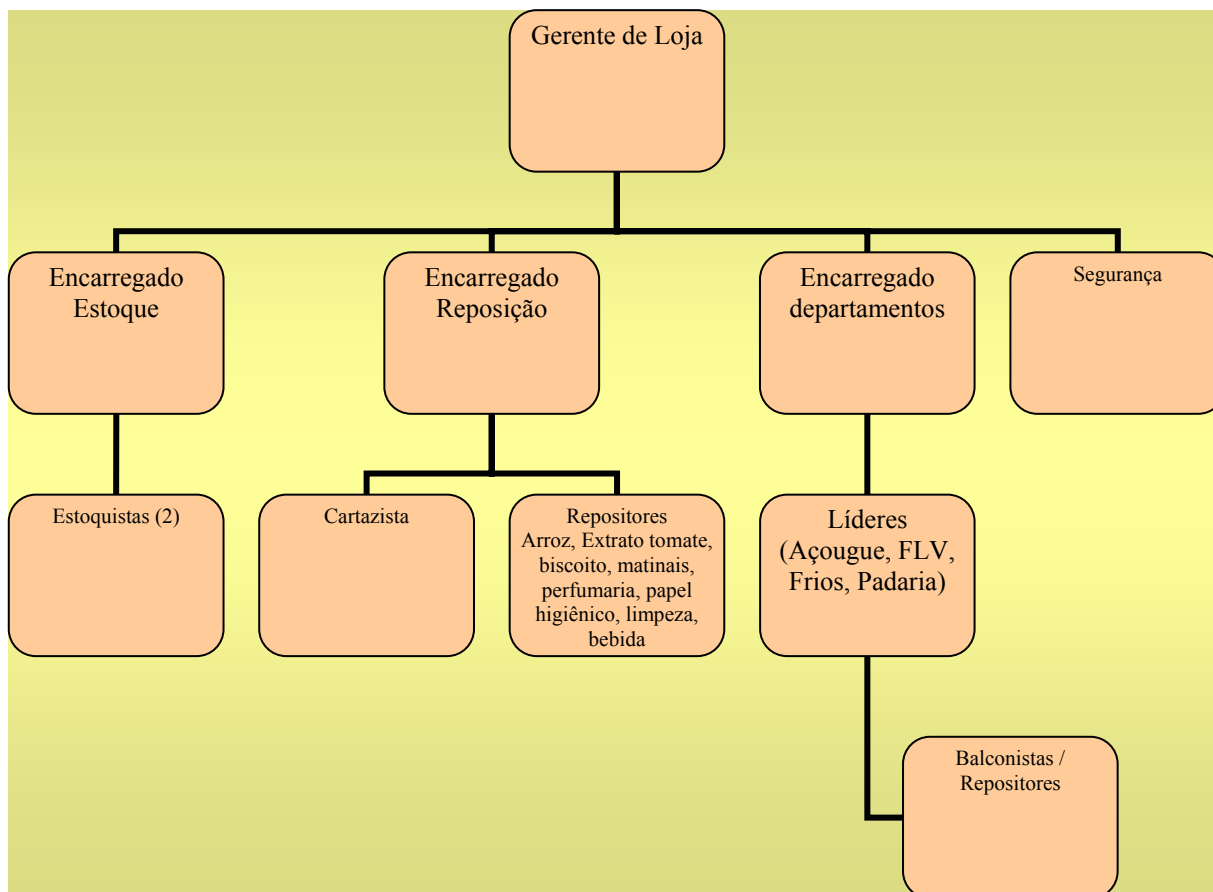


Figura 12: Organograma Loja Matriz

Fonte: Empresa A

Os melhores dias de venda são sábado, domingo e sexta-feira, respectivamente. Percebe-se um movimento muito maior no começo do mês quando os clientes recebem salário. A loja abre aos domingos até às 14:00 horas. Depois deste horário o custo é muito grande. Segunda-feira vende menos. Dia de feira (quarta) ajuda a venda. O ticket Médio da loja é de R\$ 20 / R\$ 22.

4.2.5 Consumidor

Segundo a proprietária da empresa, 95% da população da região em que se situa a loja matriz vive com até 3 salários mínimos (R\$ 900,00), o que pode ser comprovado no mapa da região (**Figura 13**). No supermercado, 75% dos consumidores têm renda média de até 3 salários mínimos e o restante de até R\$ 1.500 / 2.000. Nos últimos anos, ela sente que caiu o perfil de renda do consumidor, o que pôde ser percebido pelo aumento das vendas de produtos de 2ª linha. Porém, tal alteração deu-se por um movimento da economia do país e não por uma estratégia do supermercado.

O mapa a seguir apresenta a região de atuação das lojas da Empresa A, demonstrando como seu público é basicamente de baixa renda.

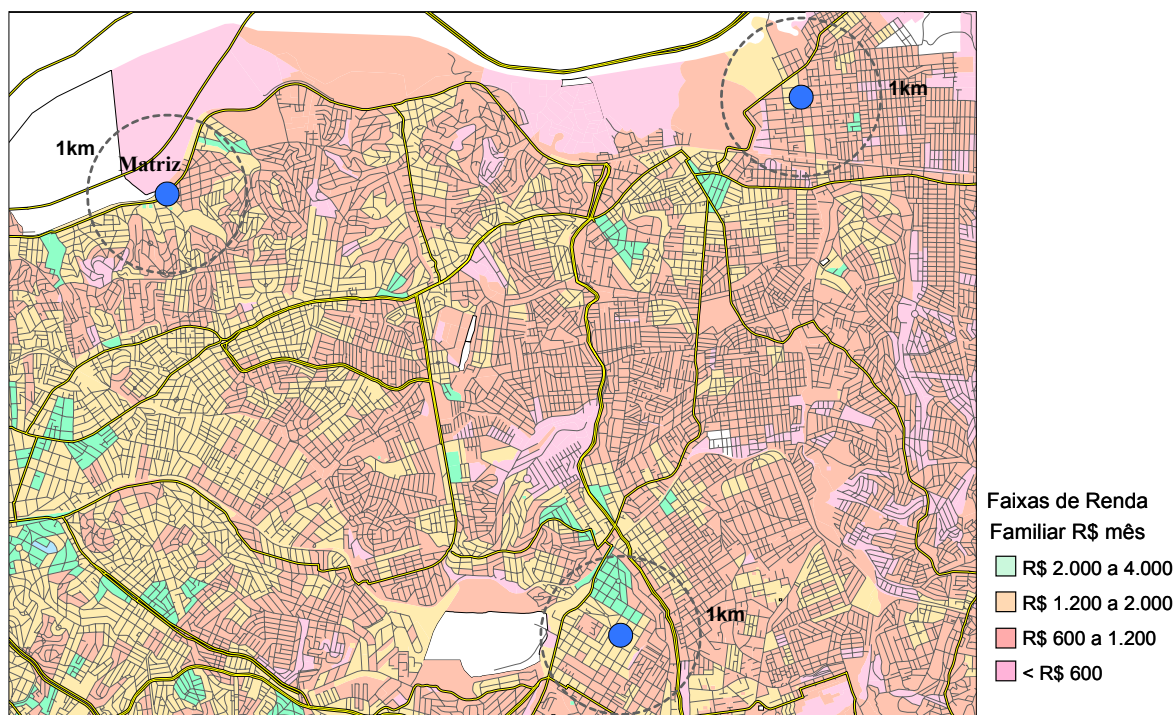


Figura 13: Mapa das lojas do Supermercado Empresa A

Fonte: Elaboração Própria

Segundo os entrevistados o nível de renda e de formação dos consumidores diminui o grau de exigência dos mesmos. Como afirma um dos entrevistados: “Zona Leste não é aquela coisa”. Para ele, o consumidor “corre atrás de preço”, sendo que os consumidores mais exigentes na loja são os de maior poder aquisitivo.

No entanto, o menor nível de exigência não significa indiferença em relação à qualidade. Segundo a dona da rede, mesmo nessa região alguns produtos de 2ª linha não vendem tanto porque o consumidor pensa: “não quero, é muito ruim”.

Na opinião da proprietária, as empresas fornecedoras subestimam este segmento da população, acreditando que o público de baixa renda não exige qualidade. No entanto, esse consumidor compra basicamente produtos alimentícios e, nestes itens, há um desejo por produtos de qualidade, pois, pelo menos neste ponto, ele quer comer bem.

Além da qualidade de produtos, para o gerente da loja, os principais pontos em que há maior exigência por parte do consumidor são atendimento e limpeza. A questão da limpeza e de um

ambiente de loja agradável é sustentada pela proprietária. Para ela, a maioria de seu público vive em lugares carentes de saneamento e infra-estrutura e em construções precárias: favelas ou nas proximidades. Se já vivem assim, os consumidores não querem chegar à loja e encontrar um ambiente semelhante a sua realidade em casa.

Da mesma forma que é importante valorizar o funcionário, o consumidor também quer ser bem recepcionado. Ele gosta de se sentir importante. Se alguém sente sua falta, ele se sente valorizado. O relacionamento com o consumidor segue a mesma tônica de informalidade do tratamento dirigido aos funcionários. Por exemplo, o consumidor vem todo dia comprar pão na loja. Se um dia ele não vier, o funcionário menciona no outro dia que sentiu sua falta. Este contato torna a relação mais amigável. O quadro fica completo quando o funcionário falta e o cliente também sente sua ausência.

Essa relação de intimidade é uma premissa para oferecer um bom atendimento aos clientes, vista, quase como unanimidade nas entrevistas realizadas, como o principal fator na decisão de escolha de loja por parte do consumidor.

Para o público de baixa renda, o bom atendimento apresenta uma particularidade importante, uma vez que é um dos principais pilares para a construção de uma relação de confiança. Para um entrevistado, o consumidor de baixa renda é leigo e desinformado. Por isso, tudo tem que ser muito bem explicado e fácil de ler. “Por ser desinformado, o consumidor acha que está sempre sendo enganado” e, portanto, uma relação pautada na confiança cria uma vantagem competitiva para o supermercado.

Outra característica do consumidor da região é a “timidez” em relação ao grande mercado. Segundo a proprietária, o grande mercado amedronta o consumidor. Para ela, “o consumidor daqui prefere uma loja menor e aconchegante. Com isso ele se sente mais acolhido”. No entanto, essa visão deve ser relativizada, pois, conforme um entrevistado afirma, variedade de produtos é um dos principais atrativos para a compra em uma loja. Além disso, a própria proprietária acredita que a compra em um supermercado, principalmente para a baixa renda, é considerada como fonte de lazer. Assim sendo, deve-se buscar uma boa relação entre um supermercado pequeno e aconchegante e uma loja maior com variedade e lazer para o consumidor que, conforme será visto adiante, é considerado um dos pontos fortes dos concorrentes.

Preço é uma variável crítica. Em nenhum momento, por nenhum entrevistado, preço foi considerado como principal fator de escolha de um supermercado. A variável preço é considerada como pressuposto. O supermercado tem que ter bons preços, porém o consumidor não quer só preço baixo, que é considerado uma variável eliminatória, porém não diferenciadora. Ou seja, se a loja não tiver bons preços o consumidor nem a considera como opção de compra, porém não basta preço baixo para que o consumidor escolha pela loja.

4.2.6 Concorrentes

A Empresa A monitora semanalmente (2ª e 5ª) os preços de três concorrentes, principalmente em itens de cesta básica e produtos promocionais. Além do acompanhamento dos preços, nos finais de semana há um acompanhamento do fluxo de clientes nos concorrentes.

Segundo os entrevistados, os pontos fortes e fracos da concorrência e da Empresa A são:

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Empresa A	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento • Higiene • Preço 	<ul style="list-style-type: none"> • Afinidade com grandes fornecedores para fazer promoções arrebatadoras. • Recebimento de mercadoria que muitas vezes atrapalha a frente da loja • Ausência de cartão fidelidade
Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> • Cheque para 30/60 dias • Cartão fidelidade • Lojas de Auto-serviço na frente do supermercado • Pagamento de Água e Luz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de produto • Atendimento • Poucos funcionários • Preço • Foco na marca própria
Concorrente 1	<ul style="list-style-type: none"> • Loja Ampla • Conforto • Cartão Fidelidade • Lojas de Auto-serviço na frente do supermercado • Estacionamento grande 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários frios • Layout
Concorrente 2	<ul style="list-style-type: none"> • Preço 	<ul style="list-style-type: none"> • Layout da loja

Quadro 4: Pontos Fortes e Fracos da Empresa A e da Concorrência.

Fonte: Entrevistas na Empresa A

Na visão da dona da empresa, o grande varejista “está querendo entrar de qualquer jeito” e “ele tem condições melhores de atrair o cliente”. Porém, uma rede pequena ainda tem um contato mais próximo com o consumidor.

Interessante analisar como a Empresa C (empresa de grande porte a ser analisada posteriormente) é o concorrente pior avaliado por todos os funcionários, o que é resumido pela dona da empresa: “Eu gosto da Empresa C como concorrente”. Segundo ela, a forma da Empresa C trabalhar na Zona Leste é a mesma de outras regiões de São Paulo e muitas vezes o que funciona na Zona Sul não funciona ali. Por exemplo, há falha no atendimento aos consumidores, que não recebem a devida atenção. O cliente reclama que é um pouco demorado, lento e faltam funcionários no atendimento.

Os principais diferenciais da concorrência são: o cartão fidelidade, o sistema de pagamento com aceitação de cheques pré-datados para 60 dias (A Empresa A só aceita cheques à vista), as lojas de auto-serviço e a possibilidade de pagamento de contas como água e luz. Em relação a esses pontos, a Empresa A pretende criar seu cartão fidelidade e aceitar pagamento de água e luz.

O gerente da loja avaliou os concorrentes da seguinte forma:

	Promoção	Atendimento	Ambiente de Loja	Preço
Empresa A	8	8	8	7
Empresa C	8	5	7	4
Concorrente 1	9	8	8	5
Concorrente 2	9	8	8	7

Quadro 5: Avaliação da concorrência

Fonte: Entrevista Gerente Loja Matriz

Outras variáveis do mix mercadológico como localização e comunicação tiveram muita dificuldade de serem interpretadas pelo entrevistado e por isso não foram incluídas na análise.

4.2.7 Fornecedores

Os grandes fornecedores estão mudando a mentalidade em relação ao pequeno varejo e ao consumidor de baixa renda. Por exemplo, há dois anos não era possível comprar direto da Nestlé, porque a empresa queria vender apenas lotes com grandes quantidades. Atualmente,

o pensamento é diferente: “eu quero estar no seu ponto de venda. Eu quero estar presente”. Outro exemplo positivo de fornecedor é a Unilever na divisão de atomatados. Em limpeza, ainda prevalece a mentalidade de volume.

Além da questão da quantidade de produtos comercializados, alguns fornecedores estão buscando atender melhor o varejo da periferia através de produtos com embalagens menores, uma vez que este consumidor tem uma limitação financeira que impossibilita a aquisição de grandes quantidades de produtos.

Para a dona da empresa não há diferenças entre empresas brasileiras e multinacionais, sendo que muitas ainda “não querem enxergar a realidade” e subestimam o consumidor de baixa renda, supondo que este não exige qualidade.

4.2.8 Posicionamento / Estratégia Genérica

A diferenciação da Empresa A passa por qualidade no atendimento, higiene e mix de produtos. Segundo a dona da empresa: “Eu busco muito, muito a qualidade, porque eu acho que as pessoas gostam de ser bem tratadas”, o que se expressa no atendimento dos funcionários e no mix de produtos. Segundo ela “não adianta jogar a loja toda a preço de custo e ser mal humorada”.

Durante todas as entrevistas, principalmente com a dona da empresa, percebe-se que a tônica da empresa e sua principal estratégia, mesmo que implícita, é a de manter um relacionamento próximo com os consumidores, através de um atendimento cordial, próximo e amigável. Além disso, variedade de produtos e ambiente de loja agradável são outros atributos que oferecem sustentação à empresa.

Essa estratégia pode ser praticada a partir de um conhecimento bastante grande do consumidor. Apesar da empresa não realizar pesquisas de mercado, as características do consumidor de baixa renda apontadas pelos entrevistados são bastante coerentes com as analisadas na revisão teórica e indicam o forte conhecimento da Empresa A de seu público.

Assim sendo, a empresa atua com uma estratégia genérica de enfoque, já que atua como uma loja de vizinhança para um público restrito. Mais precisamente, a estratégia é “foco na diferenciação” porque a empresa não atua (como será visto posteriormente) com uma política

de preços muito baixos, mas de diferenciação, através de um atendimento mais pessoal, um ambiente de loja agradável e um relacionamento bastante próximo com o consumidor.

4.2.9 Estratégia de Localização

Como pode ser percebida na **Figura 13 (Item 4.2.5)**, a localização das lojas da Empresa A segue uma estratégia de concentração na zona leste da cidade de São Paulo, porém as lojas não ficam tão próximas a ponto de haver uma maior sinergia entre as mesmas.

A localização das lojas ocorre em bairros próximos, na periferia de São Paulo, porém não segue necessariamente uma estratégia predefinida. Os pontos são escolhidos de modo a aproveitar uma oportunidade comercial.

4.2.10 Estratégia de Produtos

A definição de um mix de produtos adequado é essencial para o sucesso da empresa. É importante oferecer uma variedade adequada para as necessidades do consumidor e neste sentido a Empresa A foi aumentando sua oferta de produtos conforme as requisições dos consumidores.

Além disso, deve-se oferecer um mix com produtos de 1ª linha, já que o “consumidor quer ter comparação”. Segundo a proprietária, não é por ser de baixa renda que o consumidor não vai consumir Nescau, Maionese Helmans ou amaciante Confort. Por isso, é importante comercializá-los, mesmo que não tenham o mesmo giro de um produto de segunda linha. Na Empresa A, 60% do mix é de segunda linha. Isso é mais acentuado em limpeza. Em alimentos, os consumidores buscam produtos melhores.

Essa participação de produtos de segunda linha pode ser confirmada nos tablôides, nos quais, em média, 2/3 dos produtos anunciados são de segunda linha, como pode ser verificado nos quadros abaixo:

Tipo de Produtos	Quantidade Produtos Anunciada	% Produtos anunciados
Marcas Líderes	21	26,9%
2ª linha	57	73,1%
Sem Marca	17	
Total	95	

Quadro 6: Tipo de produtos anunciados no tablóide de 29/08/2005 a 04/09/2005

Fonte: Analisado a partir de tablóide da Empresa A

Tipo de Produtos	Quantidade Produtos Anunciada	% Produtos anunciados
Marcas Líderes	28	33,7%
2ª linha	55	66,3%
Sem Marca	11	
Total	94	

Quadro 7: Tipo de produtos anunciados no tablóide de 05/09/2005 a 11/09/2005

Fonte: Analisado a partir de tablóide da Empresa A

A presença de marcas líderes é essencial para o bom atendimento dos clientes. Como afirma um entrevistado “o consumidor quer a marca que está na cabeça dele” e é um erro oferecer apenas marcas de segunda linha. Segundo a dona da Empresa A, a marca própria não tem boa aceitação junto a esse público, que tem a percepção de produto de baixa qualidade (abaixo de 2ª linha). Para ela, incluir produtos de marca própria estragaria o nome do supermercado.

Segundo diversos entrevistados, várias redes têm errado na estratégia de produtos para a baixa renda, não oferecendo uma variedade adequada e apresentando várias rupturas (Empresa C), focando principalmente produtos de segunda linha (Concorrente 3) ou privilegiando marcas próprias (Empresa C).

Deve-se ressaltar, no entanto, que a própria Empresa A sofre com algumas rupturas. Conforme um entrevistado, algumas vezes faltam algumas marcas líderes como Omo no supermercado, o que prejudica as vendas e a própria imagem da empresa.

4.2.11 Estratégia de Serviços

A empresa oferece alguns serviços aos seus consumidores, como, por exemplo, a comodidade de pagamento através de cartões de crédito e tickets. O estacionamento também pode ser entendido como um serviço oferecido aos consumidores. Além disso, a empresa possui empacotadores em todos os caixas.

No momento da realização do estudo, a empresa estava negociando a inclusão do serviço de pagamento de contas nas lojas.

4.2.12 Estratégia de Comunicação e Promoção

Para a proprietária, o consumidor não gosta de oferta, ele gosta de promoção. Porque oferta é preço e isso é parecido em todas as redes. No entanto, quando a empresa realiza algum sorteio relâmpago, como, por exemplo, de uma bicicleta, então o fluxo de pessoas aumenta bastante.

Segundo o Gerente da Loja Matriz, as promoções que têm maior impacto são as de carne e leite e os sorteios de produtos como fogões e DVD. Já as principais formas de comunicação da loja são carros de som e folhetos, que são distribuídos por quatro funcionários.

Os folhetos são semanais e tem apenas uma folha, com a seguinte característica: na frente estão produtos das principais categorias da rede em promoção durante todo o período do folheto. Na parte de trás, há promoções para dias específicos: promoções para terça e quarta; promoções para o fim de semana e promoções para segunda-feira.

Quando questionados sobre a dificuldade de entendimento por parte do consumidor de haver em um mesmo folheto promoções para dias variados, os funcionários da empresa afirmaram que no começo o consumidor estranhou, mas que agora “já estava acostumado”. No entanto, em visita à loja presenciou-se uma consumidora confusa com o fato.

Um aspecto interessante dos tablóides da Empresa A são as fotos que aparecem no canto superior direito. As fotos não são repetidas toda semana, mas apresentam um casal ou uma família feliz. O que chama a atenção é o perfil das pessoas, que aparentam estrangeiros de famílias de classe média-alta, talvez indicando uma questão aspiracional inconsciente, uma vez que os entrevistados afirmaram que as fotos eram escolhidas aleatoriamente.

A massificação do ambiente de loja, em que muitos produtos são expostos com o objetivo de traduzir um conceito de fartura, é repetida no tablóide com uma grande quantidade de produtos promovidos em uma única folha (em média 95).

4.2.13 Ambiente de Loja

A observação direta na loja demonstra ser esta bastante organizada e limpa. Há uma preocupação constante com a reposição de produtos. Estes são expostos em forma piramidal, criando uma sensação de amplitude e espaço. Além disso, de todos os estabelecimentos visitados nos casos analisados, esta é a que utiliza mais intensamente os espaços da loja, estimulando a idéia de fartura e com uma preocupação constante de exposição de produtos para venda por impulso. A forma de layoutização da loja e de exposição dos produtos são muito próximas a de outro supermercado de propriedade da mesma família da Empresa A. Segundo a dona da empresa, o consumidor gosta de entrar em uma loja farta e cheia.

Um outro aspecto que chama a atenção e que também pôde ser verificado na Empresa B, que será analisada adiante, é o excessivo número de funcionários. A impressão que se tem é que sempre há uma pessoa pronta para servir ou tirar dúvidas do consumidor. Além disso, o número de repositores permite que o cuidado com a exposição seja constante e a imagem de fartura não fique comprometida em nenhum momento.

Todos os entrevistados apontaram a importância de sempre estar arrumando a loja e modificando seu layout de forma a aprimorar o ambiente da loja. É interessante notar como a preocupação com o ambiente da loja permeia toda a organização e que todos os entrevistados estão atentos a este ponto e buscam sempre aperfeiçoá-lo.

Conforme descrito anteriormente, o atendimento é um fator chave para criar um ambiente de loja agradável. Para a proprietária, a Empresa A ainda está em 80% do ótimo em relação ao atendimento e alguns funcionários ainda poderiam melhorar sua postura. Opinião similar tem outro entrevistado que acredita que os funcionários deveriam cumprimentar mais os clientes.

4.2.14 Estratégia de Preços

Segundo os entrevistados, a empresa adota uma estratégia EDLP (Everyday Low Price), buscando atuar com preços competitivos todos os dias e com menos destaque para promoções. Essa estratégia é retratada nos slogans veiculados no tablóide: “Preço baixo todo dia!!”; “Preços baixos para toda a família todos os dias!!”, ou então, “preços para toda a família aproveitar!!”.

Segundo todos os entrevistados, a Empresa A possui preços bastante competitivos. No entanto, em pesquisa de preços realizada na região, verificou-se que, na realidade, os preços da Empresa A são os maiores, conforme pode ser percebido no quadro abaixo, no qual os preços da Empresa A foram considerados base 100:

Seção	Empresa A	Empresa C	Concorrente 1	Concorrente 3
Matinais	100,0	102,0	106,5	97,8
Mercearia	100,0	94,9	95,2	90,9
Doces Biscoitos	100,0	88,5	88,8	95,8
Laticínios	100,0	95,1	90,1	90,6
Bebidas	100,0	102,9	96,5	90,6
Congelados	100,0	96,4	94,1	99,7
Carnes, Aves	100,0	98,2	111,9	101,2
Hortifruti	100,0	107,8	96,5	95,9
Higiene	100,0	93,6	105,8	116,5
Limpeza	100,0	105,6	103,0	91,4
Total	100,0	99,0	98,7	96,9
Produtos encontrados	118	117	125	106

Quadro 8: Shopping de Preços realizado na região

Fonte: Elaboração Própria

Apesar da Empresa A possuir preços um pouco superiores à Empresa C na pesquisa realizada, ao se compararem os preços dos produtos mais baratos das principais categorias dos dois supermercados, a análise se inverte e a Empresa A possui os menores preços. Essa análise será melhor explorada na descrição do caso da Empresa C.

Em relação ao crédito, a empresa possui uma desvantagem competitiva, pois não aceita cheques pré-datados. Porém, mesmo com um ticket médio relativamente baixo, de 60 a 70% das compras são realizadas através de cartão de crédito.

4.2.15 Conclusões

A Empresa A possui alguns ingredientes que podem explicar seu sucesso e a expansão que tem apresentado nos últimos anos. A valorização, mesmo que informal, de seus funcionários permite que a empresa tenha um clima organizacional adequado, criando a base para um atendimento que valoriza e respeita o consumidor. A proximidade com seus consumidores também possibilita uma relação de confiança que leva a uma fidelidade do consumidor, sendo o atendimento cordial visto como principal diferencial da empresa.

Além disso, a empresa atua com uma estratégia de produtos bastante rígida que integra variedade de produtos com oferta de marcas líderes. No entanto, deve-se avaliar o fato de eventualmente haver rupturas de alguns produtos de primeira linha.

Apesar de não se constatar um profundo conhecimento da concorrência, há um monitoramento constante de seus preços, o que demonstra uma preocupação com esta variável que, conforme visto anteriormente, é essencial para o consumidor.

O cuidado com o ambiente da loja é constante e permeia a organização e também pode ser considerado como um dos grandes diferenciais da empresa.

Um ponto relevante é a experiência dos donos no ramo varejista. Essa experiência permite um entendimento do negócio e das características dos consumidores e define todas as estratégias da empresa. Conforme afirmou a dona da empresa, se ela tivesse que começar tudo de novo e só pudesse manter um recurso, ela levaria a sua experiência, o nome da empresa e funcionários, respectivamente.

A experiência vai além da administração de um supermercado. O contato constante com o consumidor permite um entendimento de suas características e necessidades mesmo sem a utilização de pesquisas de mercado. Percebe-se que todos os entrevistados “respiram” o consumidor e salientam algumas de suas características, como necessidade de respeito e atenção, desejo por produtos de marcas líderes e desconfiança.

No entanto, percebem-se alguns fatores limitantes e que podem ser considerados como pontos de atenção. Apesar de um relacionamento próximo com o consumidor, a comunicação realizada nos folhetos é bastante confusa para as características do público de baixa renda.

Talvez a proximidade com o consumidor leve a uma idéia de que ele sempre entenderá o que a empresa está dizendo. Por isso, há uma crença de que o consumidor “acostuma-se” com um folheto diferente, ou então, que o consumidor “está acostumado” com o horário de domingo até as 14:00 horas e não se interessa em comprar no domingo a tarde, como afirmou um dos entrevistados.

Por fim, o porte da empresa restringe algumas ações como promoções mais agressivas juntamente com fornecedores, um crédito ampliado, ou então, maior oferta de serviços ao consumidor.

4.3 Empresa B

4.3.1 Histórico

A Empresa B é uma associação formada por quatro empresas supermercadistas, agregando entre 25 e 50 lojas. A primeira destas empresas começou com um bar que virou empório, transformou-se em mercearia e então em um supermercado na zona sul da cidade de São Paulo, no início da década de 1970.

No início dos anos 2000 foi criada a associação, inicialmente entre duas empresas. Seu intuito era aumentar o poder de barganha em um momento de várias aquisições pelas grandes empresas. Antes de criar essa associação, os donos das duas empresas já possuíam quatro lojas em sociedade. No final de 2003 foi realizada a associação com a terceira empresa e em 2005 com a quarta.

As bandeiras são trabalhadas internamente como se fossem uma única empresa. Não há diferenciação aparente entre as estratégias e dedicação dos funcionários para as lojas. No entanto, para o consumidor final são empresas distintas e sem nenhuma relação entre elas. O único vínculo mais recente é o Cartão da Empresa que pode ser utilizado em qualquer loja.

Além disso, apesar de atuarem todas na região sul da cidade de São Paulo, as empresas localizam suas lojas em microrregiões distintas e cada uma é muito forte em sua comunidade, porém praticamente desconhecida nas outras.

4.3.2 Metodologia

Na Empresa B foram entrevistados um dos proprietários, um consultor que trabalha com a empresa há mais de dois anos e apóia todas as suas definições estratégicas, um gerente de compras, um gerente regional, uma pessoa de operações e dois gerentes de loja: um da loja com maior venda por m² da empresa e outro responsável pela primeira loja e que atualmente possui o maior faturamento. Além disso, participou-se de uma reunião da área comercial com a diretoria da empresa para melhor entender como são tomadas algumas decisões referentes ao mix de produtos. Foi realizado também um shopping de preços e visitou-se diversas lojas da empresa.

4.3.3 Estrutura Organizacional

O objetivo da associação implementada na Empresa B é buscar os benefícios de escala das grandes empresas sem perder as características de um pequeno varejista com relacionamento próximo ao mercado.

Na Empresa B todas as compras, pagamentos, captação de dados do ponto de venda, procedimentos operacionais, políticas comerciais (promoções e preços) e a área de recursos humanos são centralizados.

O quadro seguinte apresenta a estrutura formal da Empresa B:

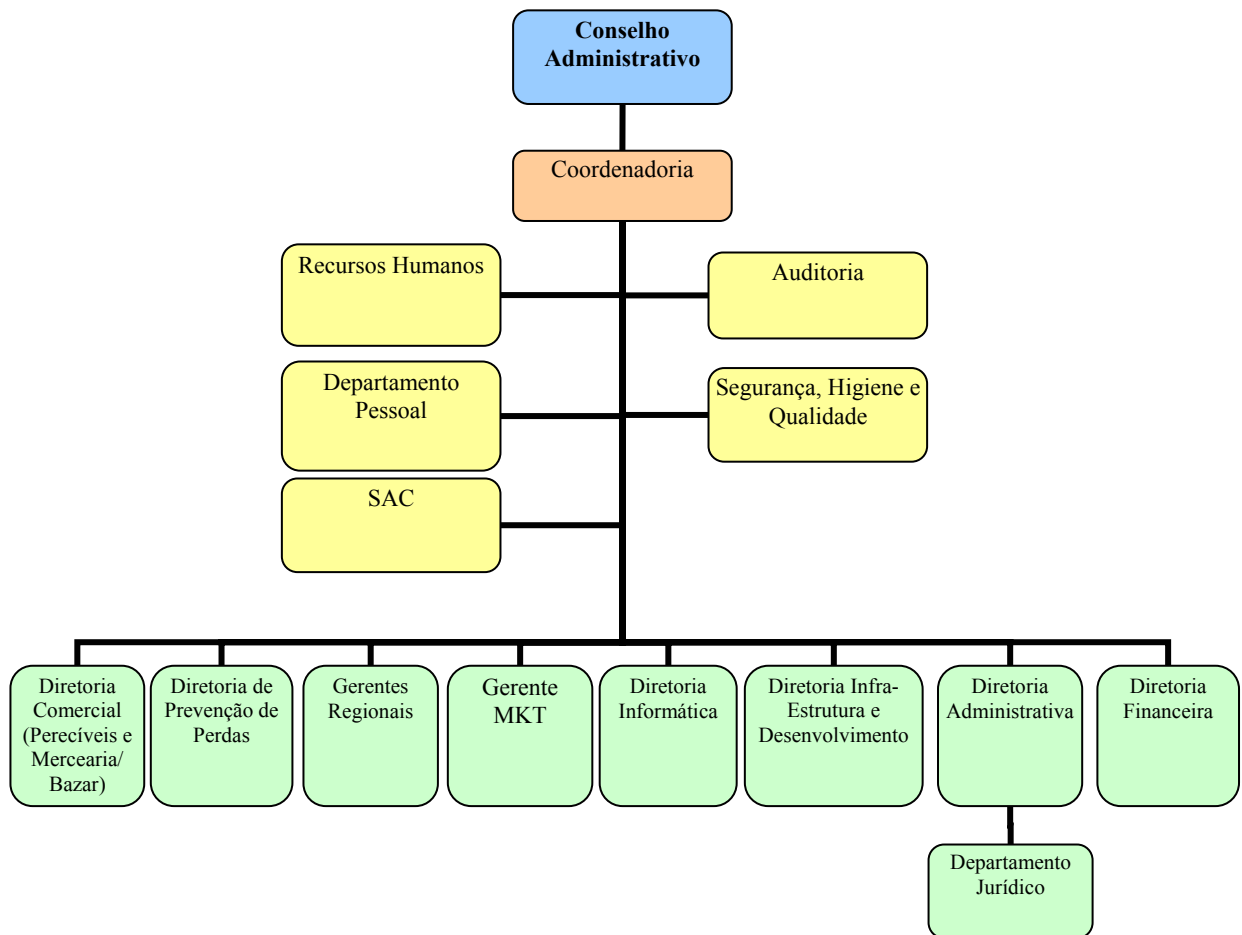


Figura 14: Estrutura Organizacional - Empresa B

Fonte: Empresa B

O conselho administrativo é composto por 6 membros: 4 representando as duas primeiras empresas a participarem da associação e 2 representantes das duas últimas. A estrutura organizacional é bastante horizontal, com poucos níveis hierárquicos e com uma pessoa

coordenando diversas áreas. Praticamente toda a empresa se reporta a esse coordenador, que possui 17 subordinados diretos. No total são aproximadamente 3.000 funcionários.

A estrutura ainda representa uma empresa familiar, formada em grande parte por pessoas com baixo nível de formação e que cresceram internamente. Apenas mais recentemente implantou-se uma área de recursos humanos, desvinculada do departamento pessoal, para estruturar melhor a organização.

A diretoria comercial é composta por 17 profissionais e está dividida em duas áreas: mercearia e perecíveis. A área de operações possui 5 gerentes regionais que respondem pelas lojas de todas as bandeiras, sem distinção. Há também um gerente de marketing, que se reporta diretamente ao Coordenador e é responsável pela organização de promoções, inaugurações de lojas e pesquisa de preços. A diretoria de infra-estrutura e desenvolvimento é responsável pelas lojas novas e pelas reformas. O restante da estrutura é voltada para questões operacionais e administrativo-financeiras. Desta estrutura, as diretorias financeira, administrativa, informática e um gerente regional são integrantes das famílias proprietárias da associação.

A estrutura organizacional busca um aprendizado contínuo de suas ações. Em reuniões são apresentados exemplos positivos para serem aproveitados em outras áreas. Por exemplo, em reunião da área comercial foi apresentada a experiência do responsável pelo departamento de pães que aumentou seu faturamento em mais de 60% através de uma distribuição adequada do mix de produtos nas lojas, que foram divididas em pequenas, médias e grandes. Nas grandes passou a ser comercializado o mix completo com 160 itens; nas médias um mix de 120 itens e nas pequenas um mix reduzido com 100 itens. Essa distribuição mais planejada diminuiu rupturas e mostrou-se mais adequada à venda de cada loja. Essa experiência compartilhada gerou uma ação imediata para ser replicada nas outras categorias de produtos.

Esse aprendizado constante faz parte da profissionalização da empresa que é percebida por todos os entrevistados como um processo que está auxiliando o grupo a crescer e se solidificar no mercado. A profissionalização não é realizada necessariamente com profissionais do mercado. Como já visto anteriormente, integrantes das famílias donas podem participar de posições-chave desde que tenham aptidões e vontade para tal.

4.3.4 Consumidor

A atuação junto à baixa renda é uma estratégia emergente da empresa. Esta atuação ocorre pura e simplesmente porque as lojas estão localizadas em bairros de periferia de São Paulo. Foi nessa região que a empresa começou e lá ela se manteve.

Os consumidores da empresa possuem um rendimento médio em torno de R\$ 500 a R\$ 600, segundo percepção dos gerentes de loja entrevistados e que pode ser comprovado na análise demográfica da região de atuação das lojas da empresa (**Figura 15 – Item 4.3.8**). Essa população, por não possuir uma alta renda, privilegia “comer bem” e fazer boas compras no supermercado, uma vez que suas alternativas de lazer e de poupança são limitadas. Segundo alguns profissionais da empresa, o consumidor é exigente em relação a preço, qualidade e atendimento e está cada vez mais ciente de seus direitos. Antigamente, o consumidor não se incomodava com uma loja menos arrumada ou não tão limpa. Mais recentemente, há uma exigência por um ambiente mais agradável e organizado.

O consumidor é formado principalmente por donas de casa e pessoas que chegam do trabalho. Muitas das lojas são próximas a pontos de ônibus e o movimento é sempre muito maior à tarde. Em alguns dias o movimento depois das 18:00hs é o dobro do verificado durante todo o dia. A maioria das compras é de “sacolinha” e o ticket médio é de R\$ 15,00. Os clientes visitam a loja diversas vezes, em muitos casos, em um mesmo dia. Outro aspecto relevante é o hábito de compra deste consumidor, que ainda concentra a compra entre os dias 5 e 15 do mês, próximo ao pagamento.

A empresa não tem uma preocupação formalizada de entender profundamente o consumidor de baixa renda. Neste sentido, não são realizadas pesquisas com consumidores. O conceito é de que as próprias vendas são o melhor termômetro da aceitação ou não das estratégias da empresa. As experiências são testadas e medidas conforme os resultados da empresa. Antes de fazer pesquisa com consumidores, a empresa quer avaliar os dados secundários das vendas, que permitem a análise dos hábitos de compra do consumidor.

Apesar de não realizar pesquisas, percebe-se nas entrevistas com os gerentes regionais e de loja que há um entendimento da necessidade de estar próximo dos consumidores, que apesar de não serem considerados pelo pessoal de loja muito exigentes, requerem e estão cada vez

mais cientes de seus direitos. O respeito é a tônica do atendimento e não há discriminação em relação a nenhum consumidor que entra na loja. Todos são tratados da mesma forma.

Quando ocorre algum problema ou necessitam de informações, os consumidores gostam preferencialmente de ser atendidos pelo gerente da loja. No entanto, os operadores de caixa também possuem um relacionamento próximo com os consumidores.

Segundo os gerentes de loja e regionais, uma das vantagens da Empresa B é que ela acreditou na periferia e os consumidores de sua região de atuação têm certa gratidão pela rede e por isso tornaram-se fiéis. Este aspecto evidencia a importância de se criar uma relação de confiança com o consumidor.

Antigamente, os donos trabalhavam na própria loja e mantinham esse contato próximo com o consumidor, o que lhes auxiliava no entendimento de suas necessidades. Atualmente, conforme indicou um dos donos da empresa, eles realizam um “trabalho de escrivãinha” e a leitura do mercado ocorre apenas pelas estatísticas de vendas. Esse ponto é extremamente importante na formulação da estratégia da empresa, pois criou um distanciamento em relação ao consumidor já que, por um lado, os donos estão distantes da operação do dia-a-dia e do consumidor e dependem do feedback dos gerentes de loja para entenderem as mudanças no mercado e, por outro lado, a empresa não possui a cultura de investir em pesquisas.

4.3.5 Concorrentes

Assim como não há nenhuma pesquisa estruturada com os consumidores, não há um monitoramento constante da concorrência. A preocupação maior é “o que estamos fazendo certo” e “o que podemos melhorar”. Não há uma busca incessante em relação ao que a concorrência está fazendo. Conforme um dos donos da empresa “nós somos o nosso maior concorrente”.

Neste ponto é interessante ressaltar que um dos gerentes de loja entrevistados não conhecia muito bem a concorrência, sendo que ele só tinha visitado as lojas concorrentes uma ou duas vezes, apesar de gerenciar a loja há mais de um ano e meio.

As grandes redes de supermercado estão começando a atuar na periferia e começam a incomodar um pouco. Mas a sensação em todos os níveis da empresa é de que essas redes ainda são muito distantes do consumidor, não o atendem adequadamente, não têm um bom

mix de produtos e possuem preços altos. Por isso, prevalece a idéia de que esses concorrentes não assustam.

Segundo os entrevistados os pontos fortes e fracos da Empresa B em relação à concorrência são:

Loja	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Empresa B	Localização Mix de Produtos Preço Proximidade com consumidor Tradição	Estacionamento Loja considerada pequena, principalmente para os dias de pico. Necessidade de melhorar ambiente das lojas (equipamentos) Falta de valores expressos Comunicação
Empresa C	Comunicação em TV Marca Estacionamento	Abastecimento de produtos Falta de preocupação com o cliente Foco em marca própria Falta de opções de produtos Atendimento
Concorrente 1	Comodidade Comunicação em TV Estacionamento	Preço
Concorrente 2	Operação de Loja Mix de Produtos Preço	Localização
Concorrente 3	Preços	Mix de Produtos Ambiente de Loja

Quadro 9: Pontos Fortes e Fracos da Empresa B e da Concorrência

Fonte: Entrevistas realizadas na Empresa B

Os principais pontos fortes da Empresa B são: localização de suas lojas, mix de produtos com uma boa variedade e sortimento, tradição da marca junto à comunidade e preço. Proximidade com o consumidor e entendimento de suas necessidades também são apontados como pontos fortes.

Já os pontos fracos da empresa são a falta de valores expressos, tendo como uma de suas conseqüências a dificuldade de manter o asseio e a limpeza dos funcionários. Além disso, a operação da loja, desde o atendimento até os equipamentos utilizados, tem que ser melhorada. Treinamento e benefícios a funcionários são outros pontos que devem ser trabalhados.

As notas da empresa em relação à concorrência dadas pelo pessoal de campo foram:

Gerente de Loja 1	Produto	Preço	Ambiente de Loja	Atendimento
Empresa B	8	10	8	9
Empresa C	7	6	7	7
Concorrente 1	10	6	10	7
Concorrente 2	10	7	10	10
Gerente Regional	Produto	Preço	Ambiente de Loja	Atendimento
Empresa B	9	9,5	9	9
Empresa C	7	8	7	7,5
Concorrente 1	9	7	8	7
Concorrente 2	9	8,5	8	9

Quadro 10: Percepção em relação aos concorrentes

Fonte: Entrevistas realizadas na Empresa B

Percebe-se pela visão acima que a Empresa C (empresa de grande porte a ser analisada posteriormente) possui uma percepção bastante fraca e que a Empresa B a supera em todos os quesitos. A variedade do Concorrente 1, que é um hipermercado, é vista como um de seus pontos mais fortes. Outras variáveis do mix mercadológico, como localização e comunicação, tiveram muita dificuldade de serem interpretadas pelos entrevistados e por isso não foram incluídas na análise.

4.3.6 Fornecedores

Segundo a empresa, os fornecedores não têm uma atuação voltada para o consumidor de baixa renda. Somente agora eles começam a se preocupar com este consumidor tendo em vista o crescimento de produtos de preços intermediários. No entanto, esse é um movimento reativo ao mercado.

A empresa busca atuar com diversos fornecedores não-líderes que comercializam produtos de qualidade com uma boa relação custo-benefício. Um dos ingredientes de sucesso da empresa é garimpar e encontrar esses fornecedores para trabalhar na empresa, sem diminuir a percepção de qualidade das mercadorias dos consumidores. Um dos conceitos utilizados é que o “comprador tem que comprar o que é bom para ele”.

4.3.7 Posicionamento / Estratégia Genérica

Como será visto adiante, a estratégia da empresa para se diferenciar no mercado sustenta-se em três pilares básicos: localização, mix de produtos e preços.

Em relação ao primeiro há uma preocupação em dificultar a entrada de concorrentes, através da abertura de lojas próximas e a criação de um pequeno monopólio em suas regiões de atuação, que será explorado no tópico 4.3.8.

A estratégia de produto é trabalhada com muito cuidado e com a lógica de que um bom atendimento começa com o consumidor encontrando o produto desejado a um preço adequado. Esse ponto será melhor explorado no tópico 4.3.9.

A partir de uma estrutura enxuta, viabilizada pela associação de quatro redes, a Empresa B consegue implementar uma estratégia de liderança de custos, sendo os seus preços os menores em sua região de atuação, o que poderá ser verificado no tópico 4.3.13.

4.3.8 Estratégia de Localização

Uma das principais estratégias da empresa é a de localização de suas lojas. A região sul da cidade de São Paulo é muito bem trabalhada pelas suas diversas bandeiras que se localizam próximas e dificultam a entrada de concorrentes. Os supermercados da empresa são considerados “lojas de vizinhança”.

Às vezes, as lojas são instaladas tão próximas que há uma certa canibalização. Por exemplo, foi inaugurada uma loja na mesma rua de outra com uma distância de apenas 500 metros. No entanto, apesar da venda da primeira loja ter caído um pouco, a redução não foi tão grande e a percepção é que a nova loja conseguiu atrair clientes de outros concorrentes, já que a venda total apresentou um aumento considerável.

A estratégia de localização é percebida inclusive pela concorrência como um de seus principais pontos fortes. Um gerente de loja concorrente reclamou que “estou rodeado por 8 lojas da Empresa B. Fica um pouco difícil”.

O mapa seguinte mostra como estão localizadas as lojas de uma das bandeiras da empresa, indicando a proximidade entre elas e sua forte presença em região de baixa renda. O mapa deixa claro como a estratégia de localização da Empresa B é extremamente agressiva e dificulta muito o trabalho da concorrência, que aponta este como um dos seus principais pontos fortes.

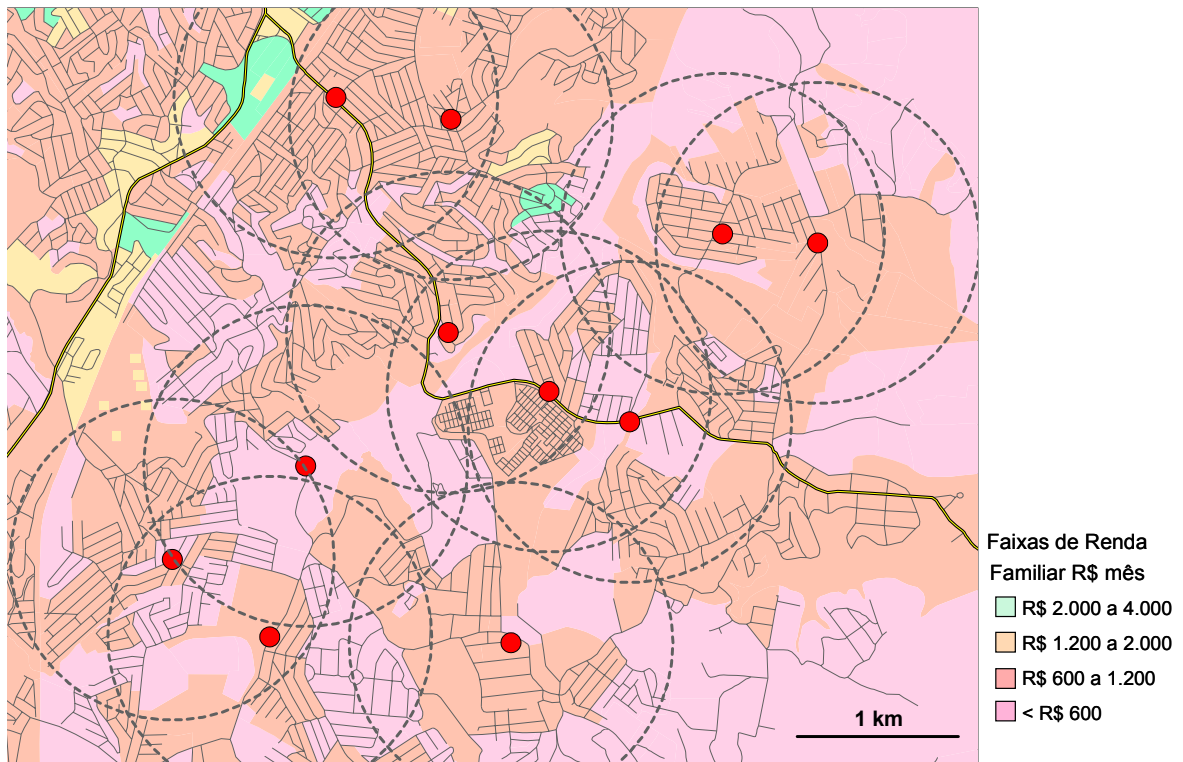


Figura 15: Mapa das lojas Empresa B.
Fonte: Elaboração própria.

No final de 2005, a empresa abriu uma loja em um local que sai um pouco do seu foco de atuação - um shopping center popular - com o objetivo de se tornar a vitrine da empresa e ser trabalhada um pouco no aspecto aspiracional, como uma loja modelo.

Toda a estrutura comercial deverá se instalar nesta loja, permitindo que os compradores fiquem mais próximos do ponto de venda e do consumidor. Essa loja, no entanto, não é vista como um passo estratégico para a abertura de novas lojas em uma região mais central e com o foco nos consumidores de classes mais altas.

4.3.9 Estratégia de Produtos

Uma das principais preocupações da empresa refere-se à estratégia de produtos. A gestão de categorias é estudada em seus pormenores e a Empresa B busca oferecer uma variedade e profundidade adequada a seus consumidores. A preocupação é ainda maior nos produtos mais básicos, em que há uma maior demanda.

Essa preocupação é totalmente coerente com a estrutura da empresa: uma associação de compras de diversas empresas que se juntaram para aumentar seu poder de barganha junto aos fornecedores.

O conceito em relação à estratégia de produtos é que ela define a satisfação do consumidor. Ou seja, se o consumidor encontrar o que buscava, ele sairá satisfeito. Caso contrário, ocorre uma decepção que pode contaminar a percepção da loja como um todo. Assim sendo, falta de produtos, mais do que significar perda de venda, indica uma possibilidade de insatisfação do consumidor.

Isso leva à importância de um mix de produtos adequado, o que é visto como o ponto forte da empresa e um dos principais pontos fracos de grandes varejistas como a Empresa C, que privilegiam apenas os produtos de alto giro e as marcas próprias.

A Empresa B possui 11.000 itens ativos, sendo que a maior loja comercializa 8.700 itens. Os produtos são divididos em uma curva ABC de importância em venda e dentro de cada uma destas categorias (ABC) há uma divisão em 3 segmentos (A1, A2, A3, B1, B2, B3, C1, C2, C3). Na empresa, cerca de 200 produtos correspondem a 50% das vendas. Porém, esses mesmos produtos representam apenas 37% da margem. Ou seja, nos produtos de maior volume as margens são menores, enquanto que nos de menor giro é possível capturar a melhor rentabilidade.

Para a gestão de produtos os principais indicadores analisados são venda em quantidade, venda em valor, preço médio e margem bruta, sendo que as unidades de análise são categoria, marca e tipo de produto dentro da categoria. A partir de uma análise histórica e do desempenho da categoria e de seus produtos são decididos a entrada ou saída de produtos, bem como a definição de lacunas dentro de cada categoria.

Um exemplo é a introdução de uma nova marca de café. Apesar da empresa já comercializar 11 marcas diferentes, decidiu-se ampliar a linha, pois se percebeu que não havia nenhum produto disponível a um preço inferior a R\$ 3,00. Em outra análise, ficou claro que a introdução de um produto com preço de combate alavancou as vendas da categoria sem canibalizar os outros produtos. Depois dessa experiência, a diretoria começou a avaliar a possibilidade de introdução de um produto mais barato ainda. Nesta mesma categoria, ampliaram-se os itens comercializados de produtos top, também com resultados positivos de aumento do ticket médio, crescimento de vendas e sem afetar o resultado dos outros produtos da categoria. Esses exemplos mostram como a empresa privilegia o aprendizado interno e a utilização de informações de PDV para a tomada de decisão estratégica.

Em uma experiência da empresa que mostra a relevância da variedade de produtos, uma loja que tinha 5.000 itens e vendia R\$ 1,5 milhão passou a comercializar 8.000 itens e sua venda elevou-se para R\$ 2,5 milhões, indicando que um trabalho adequado em relação ao mix de produtos, sem alterar as outras variáveis mercadológicas, pode apresentar resultados bastante positivos.

4.3.10 Estratégia de Serviços

As lojas geralmente estão divididas nos seguintes departamentos: mercearia, padaria, frios, açougue, depósito e frentes de caixa. As lojas possuem empacotadores próprios e serviço de entrega terceirizado. Cobra-se de R\$ 4 a R\$ 5 a entrega, dependendo da loja. Esse serviço permite que um consumidor sem carro leve toda a família para realizar as compras e depois volte para casa junto com as suas compras na perua do entregador. Para o consumidor, acaba sendo mais barato do que o ônibus e muito mais confortável. Este tipo de entrega também evita que os consumidores sejam roubados, o que ocorre com frequência na região.

Além disso, nas lojas maiores é oferecido serviço para pagamento de contas e banco 24 horas. No entanto, mesmo nas lojas maiores, o estacionamento geralmente é pequeno. Apesar da maioria dos clientes não possuir carro, para quase todos os entrevistados, o estacionamento é apontado como um ponto fraco. Um dos argumentos é que o cliente, principalmente aos sábados e domingos, passa pela loja para realizar a compra do mês, mas como o estacionamento está lotado, acaba escolhendo outra loja.

Segundo um gerente de loja o serviço de pagamento de contas é importante como forma de criar o hábito do consumidor frequentar a loja, mesmo que, segundo observação em visita às lojas, a maior parte dos consumidores que pagam as contas na loja não realizam compras. Ainda segundo o gerente da loja, este consumidor acaba se abastecendo com compras na primeira quinzena do mês e na segunda quinzena paga suas contas.

Em algumas lojas, a empresa oferece casas lotéricas, que possuem uma forte penetração neste público. Uma das lojas visitadas possuía também uma drogaria e banca de jornal com a mesma marca da empresa. No entanto, estes estabelecimentos eram apenas locados e não tinham nenhum vínculo com a empresa.

4.3.11 Estratégia de Comunicação e Promoção

A comunicação com o consumidor não é muito trabalhada pela empresa. A maior preocupação está em manter o cliente fiel e não em buscar novos clientes. Por isso, os esforços maiores estão em melhorar a comunicação interna da loja. Mesmo instrumentos consagrados em outras empresas como o tablóide estão sendo repensados e eventualmente serão abandonados. A empresa está realizando um teste piloto em três lojas que estavam sem tablóides no momento em que este estudo estava sendo realizado. Em uma dessas lojas, o esforço realizado em carro de som e locução interna na loja surtiu efeito maior do que o tablóide. A retirada do tablóide permite uma redução de custos que em parte é utilizada em outros meios de comunicação (carro de som), além de possibilitar mais agressividade em promoções de maior duração.

No entanto, mesmo dentro da empresa essa é uma questão controversa, com divergência de opiniões entre os funcionários. Atualmente, cada comprador tem direito a incluir três produtos no tablóide e eles buscam geralmente produtos líderes ou campeões de venda.

Para a atuação de guerrilha, as lojas utilizam-se bastante de carros de som nas regiões próximas como forma de atrair clientes. Uma das formas mais importantes para atrair e manter os clientes é o boca a boca, que tem uma força muito grande junto à baixa renda.

A forte estratégia de localização, com a abertura de diversas lojas em uma mesma região fortaleceu a imagem de marca da empresa. Com isso, a marca é considerada como um ativo importante e respeitado pelo consumidor. Tanto que um dos donos da empresa acredita ser este o principal recurso da empresa.

A força da marca leva a um dos pilares de sustentação da estratégia de comunicação que acredita muito no boca a boca. A retirada dos tablóides é baseada na crença de que o boca a boca é mais forte do que qualquer instrumento de comunicação.

4.3.12 Ambiente de Loja

As lojas da empresa possuem uma área entre 500 e 1.600 m², sendo que as de maior produtividade possuem uma área em torno de 700 a 800 m².

O ambiente de loja é um dos pontos críticos a serem trabalhados pela empresa. As lojas não possuem padronização. Há diferenças grandes em relação a tamanho de loja, layout, displayagem, cores utilizadas e exposição de produtos. Algumas lojas visitadas, mesmo de uma mesma bandeira, não parecem pertencer a uma mesma empresa.

Essas diferenças existentes criam ambientes bastante díspares. Em uma loja visitada tem-se a impressão que a tristeza e pobreza das ruas dão espaço para uma fartura de produtos e alegria que pode ser percebida nas cores da decoração, por vezes acentuada, e da própria música que é relativamente alta. Em outras, no entanto, prevalece uma tristeza na loja, com pouco espaço para circulação nos corredores e inclusive com uma sensação de pouca higiene.

Em todas as lojas, em comum, há uma fartura de produtos na exposição. Porém, em algumas este trabalho é bem efetuado, enquanto que em outras, a aparência é de um amontoado de produtos em exposição.

A empresa busca oferecer serviços como empacotadores, como diferenciais em relação à concorrência. Tendo em vista o fato do fluxo maior de clientes ocorrer à noite, é neste período que há um maior número de funcionários. No entanto, como visto anteriormente, não existe uma preocupação velada com o atendimento e cordialidade dos funcionários. O importante para se ter um bom atendimento é que o consumidor encontre os produtos desejados. O resto é apenas um adicional não tão essencial.

Uma das questões que se ressalta em relação ao atendimento é a rapidez com que um consumidor recebe os serviços tanto nos balcões de frios e açougue como nos caixas. Em uma das lojas visitadas, quando há muita fila no açougue, o que ocorre geralmente aos sábados, é servido café para os consumidores. No entanto, esta é uma atitude do gerente da loja e não necessariamente um serviço padronizado na empresa.

Um dos pontos fracos observados e apontados por diversos funcionários da empresa é a necessidade de melhoria dos equipamentos e infra-estrutura da loja. Alguns equipamentos estão velhos e necessitariam uma atualização, sendo inclusive este um dos maiores pontos fracos da empresa apontados pela concorrência. Apesar disso, a empresa está investindo mais na abertura de novas lojas, solidificando a estratégia de localização já descrita acima.

A operação de loja ainda é vista como o principal ponto fraco da empresa por um de seus donos. Para ele haveria a necessidade de mais dinamismo nas lojas. O baixo nível de formação dos funcionários é um dos empecilhos para a melhoria no atendimento. No entanto, apesar do baixo nível de formação educacional, a empresa ainda promove muito os funcionários internos, o que, por um lado, permite uma maior motivação dos colaboradores, enquanto que, por outro, dificulta a melhoria do perfil do quadro.

4.3.13 Estratégia de Preços

Os preços são definidos por grupos de lojas, dependendo de suas características. A estratégia de preços da Empresa B busca seguir uma política de EDLP, sendo que a empresa atua com uma agressividade muito maior nos produtos A1 (commodities). Enquanto nestes produtos a empresa consegue uma lucratividade em torno de R\$ 0,20 por produto, nos produtos C3, de menor giro e que possuem 6.000 itens, a rentabilidade chega a R\$ 1,00 por item. No entanto, nos produtos A1 não é possível erros na precificação, com o risco de perda de venda.

A empresa não segue uma política única para todos os itens. Analisa-se a possibilidade de margem para cada produto, tendo em vista potencial de venda, importância da categoria, potencial de construtor de imagem de preços e conhecimento que o consumidor tem dos preços do produto. O objetivo é que a cesta da Empresa B, no mix de compras do consumidor, seja mais barata do que a da concorrência.

A administração central monitora constantemente em torno de 500 itens que apresentam a maior representatividade em vendas. As lojas ainda monitoram aproximadamente 30 itens dos concorrentes para avaliar a adequação de seus preços ao mercado e podem realizar alterações nos preços praticados para acompanhar a concorrência. Essas alterações podem ser realizadas duas vezes por dia. No entanto, a decisão final pela mudança de preço é da área comercial. Tanto o gerente da loja como o gerente comercial são cobrados pela margem da loja/linha de produtos e se reduzirem um preço terão que compensar com outro produto.

Um dos objetivos estratégicos da empresa é ter o menor preço da região. Em uma pesquisa de preços realizada pela empresa, por exemplo, os preços dos produtos básicos estavam 22,5% mais baratos do que a Empresa C e 20% mais baratos do que o Concorrente 2. A política agressiva de preços é percebida pela concorrência como um dos pontos fortes da empresa.

O quadro abaixo apresenta shopping de preços realizado, com base em 154 itens, e demonstra efetivamente como a Empresa B atua com preços agressivos em relação à Empresa C:

Grupo	Média Empresa B	Média Empresa C
Bebidas	100,00	111,57
Biscoitos	100,00	115,79
Carnes, Aves	100,00	131,28
Congelados	100,00	107,66
Derivados de tomate e condimentos	100,00	90,61
Detergente em pó	100,00	127,83
Higiene	100,00	111,00
Hortifruti	100,00	121,34
Laticínios	100,00	107,12
Limpeza	100,00	115,85
Massas Alimentícias	100,00	59,87
Matinais	100,00	105,80
Mercearia	100,00	109,86
Total geral	100,00	112,00

Quadro 11: Shopping de preços com 154 itens

Fonte: Elaboração própria

Mesmo quando realizamos um shopping de preços apenas com os produtos considerados estratégicos pela Empresa C, ou seja, aqueles nos quais o concorrente tem uma política de preços mais agressiva, percebe-se que a Empresa B continua extremamente competitiva, conforme mostra o **Quadro 12**.

Grupo	Média Empresa B	Média Empresa C
Bebidas	100,00	104,07
Biscoitos	100,00	119,23
Carnes, Aves	100,00	130,29
Derivados de tomate e condimentos	100,00	106,23
Detergente em pó	100,00	118,17
Higiene	100,00	126,09
Hortifruti	100,00	107,84
Laticínios	100,00	113,46
Limpeza	100,00	120,14
Massas Alimentícias	100,00	163,71
Matinais	100,00	105,28
Mercearia	100,00	106,43
Total geral	100,00	115,50

Quadro 12: Shopping de preços com produtos estratégicos da Empresa C

Fonte: Elaboração própria

A Empresa B possui uma parceria com uma grande financeira para oferecer o cartão da empresa. O cliente preenche uma ficha de cadastramento que é enviada para a central e desta para a financeira, que aprova o crédito. A aprovação demanda de 30 a 40 dias. Os clientes com crédito aprovado possuem 45 dias para pagamento de suas contas.

4.3.14 Conclusões

A Empresa B nasceu pequena na periferia e a partir do sucesso de seus donos conseguiu crescer até se transformar em uma das maiores redes de São Paulo atuantes no mercado de baixa renda na cidade de São Paulo. O fato de sempre ter se direcionado à população de baixa renda possibilitou aos donos o acúmulo de vasta experiência e conhecimento sobre as necessidades e os hábitos dessa população.

No entanto, com seu crescimento há um gerenciamento mais distanciado do dia-a-dia dos consumidores e as decisões são tomadas a partir de dados de vendas e de informações passadas pelo campo. Perde-se um pouco do conhecimento das necessidades do consumidor. Tal situação é agravada pela inexistência de pesquisas com consumidor, ainda chamado de freguês pelo dono da empresa.

A vantagem competitiva da empresa sustenta-se em três pilares: localização de suas lojas, estratégia de produtos e estratégia de preços. Em relação à localização, a empresa procura atuar fortemente em uma região, abrindo diversas lojas, uma perto da outra. Como conseqüência, a Empresa B fortalece sobremaneira sua marca naquela região, fidelizando o consumidor e transformando-se em um supermercado de vizinhança. Além disso, referida estratégia dificulta a entrada de concorrentes, que ficam sem bons pontos para abertura de uma nova loja.

A estratégia de produtos está calcada no conceito de que é extremamente importante na satisfação do consumidor que ele encontre o produto desejado. Por isso, a empresa busca ter uma boa variedade e profundidade de produtos, atuando com mais de 10.000 itens em diversas categorias e sempre trabalhando com as marcas líderes.

Os preços também são muito trabalhados nas lojas e o shopping de preços realizado pela empresa demonstra, em relação à concorrência, uma competitividade elevada em todos os

departamentos, indicando a implementação de uma estratégia de liderança de custos pela empresa.

A empresa ainda precisa melhorar sua operação de loja, com a aquisição de equipamentos mais modernos e também de um melhor atendimento. A falta de padronização das lojas também é um ponto a ser trabalhado, principalmente no que concerne ao ambiente de loja que deixa muito a desejar em algumas localidades.

4.4 Empresa C

4.4.1 Histórico

A Empresa C pertence a um dos maiores grupos varejistas do Brasil e sua história teve início no final dos anos 1990, quando a holding adquiriu uma rede de supermercados voltada para a baixa renda. No início dos anos 2000 foi feito um reposicionamento da marca e o lançamento do conceito da Empresa C.

Em 2005, a Empresa C representava 15% das vendas brutas da holding. Possuía aproximadamente 2.000 check-outs, 9.000 funcionários espalhados em mais de 100 lojas com uma área de vendas de mais de 200.000 m². A produtividade da rede cresceu 5,2% em 2005 em relação a vendas brutas por m² e 6,9% em termos de vendas por funcionário. No 1º semestre de 2005, o ticket médio da empresa era de R\$ 18,70, o menor do grupo e apesar do crescimento de 4,1%, as vendas por check-out também eram as menores do grupo.

O posicionamento atual da Empresa C é de um supermercado popular com mix variado de produtos perecíveis e destaque para serviços e atendimento. Para manter esse posicionamento, a empresa acredita que deve desenvolver um forte relacionamento com a comunidade e ter preços competitivos.

Conforme um diretor da empresa, “a Empresa C é um supermercado próximo da mulher batalhadora, que faz o máximo para ajudá-la a cumprir um grande desafio: fazer um orçamento restrito render para garantir a compra de tudo que sua família precisa. Por isto, a Empresa C garante preço baixo e muitas ofertas com facilidades na hora de pagar. Num único lugar o cliente encontra a melhor feira e açougue do bairro além de muitas opções de marcas e produtos de qualidade. Tudo isto de um jeito simpático e eficiente, onde o cliente se sente à vontade e sempre tem desejo de voltar”.

4.4.2 Metodologia

Na Empresa C foram entrevistados o diretor executivo da empresa, o diretor de operações, o diretor de gestão de categorias, o diretor de marketing e dois gerentes de loja. As lojas escolhidas foram as mais próximas das analisadas nos estudos de casos anteriores, de forma a obter uma base de comparação. Além disso, por se tratar de uma empresa grande, utilizou-se também material sobre ela obtido em mídia, além de apresentações realizadas por seus

diretores em seminários promovidos pelo GVcev nos anos de 2004 e 2005. Utilizou-se, ainda, como fonte de informação, o site da empresa.

4.4.3 Estrutura Organizacional

A Empresa C apóia-se em diversas funções da estrutura corporativa da holding. Assim, as áreas de RH, financeira, comercial, informática, auditoria são corporativas. A estrutura da Empresa C é a seguinte:

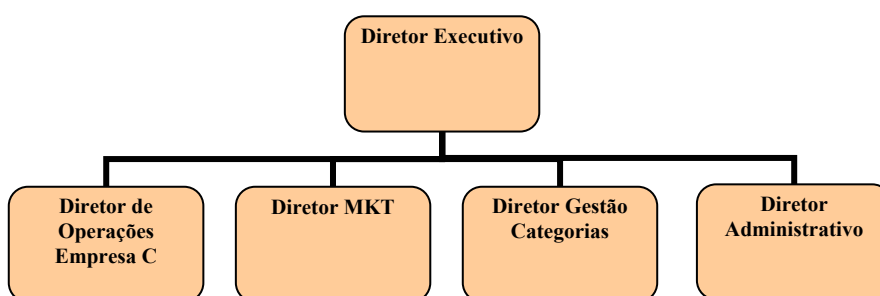


Figura 16: Organograma Empresa C.
Fonte: Empresa C

A Diretoria de Operações da Empresa C está dividida em quatro regionais: Interior, ABC/Baixada, Centro/Sul/Sudeste da cidade de São Paulo e Leste e Norte da cidade de São Paulo. Cada regional é comandada por um diretor e por gerentes regionais, que são responsáveis por 10 a 14 lojas. As lojas possuem gerente de loja e líderes de departamento. As lojas com mais de R\$ 1,5 milhão possuem também sub-gerentes.

A diretoria de gestão de categorias é responsável pelo mix de produtos, preços, tipos de exposição e rentabilidade dos produtos. É também responsável pela interface com a área comercial que é corporativa da empresa. O papel da gestão de categorias é “materializar, através da interface com o comercial e marketing, como a mercadoria vai falar com o cliente para atingir o posicionamento e os objetivos da empresa”. Um dos desafios é buscar produtos que caibam no bolso do cliente.

As áreas que compõem a diretoria de marketing são:

- Comunicação e Promoções: Responsável por toda a atividade de comunicação de produtos, mídia, linguagem, formato, desenvolvimento de promoções não

relacionadas a produtos (sorteio, brindes, prêmios etc) e endomarketing, com uma grande interface com a área de RH corporativa para esta última atividade.

- Marketing de categorias: Com grande interface com a diretoria de gestão de categorias, essa área é responsável pelo calendário promocional dos produtos e a definição de alguns parâmetros dos tablóides (quantos tablóides, em que momento e qual tipo de oferta).
- Fidelização: Essa área é responsável pelos cartões da financeira, pelo cartão de vantagens da Empresa C, todo o CRM e por serviços.

Além dessas divisões, a diretoria de marketing da Empresa C aproveita-se de algumas funções do marketing corporativo, como comunicação institucional e pesquisa de mercado.

Há quatro anos, havia um grande preconceito dentro do Grupo em relação à bandeira da Empresa C. Havia uma idéia de que não eram os melhores profissionais que trabalhavam na bandeira e que os salários pagos na unidade eram menores. Por tudo isso, havia uma restrição muito grande para se trabalhar na Empresa C.

Atualmente essa visão mudou um pouco. A bandeira ampliou seu espaço com a conquista de uma cadeira própria no comitê executivo. Não se tem um preconceito tão grande, mas há ainda muita confusão em relação à implementação do posicionamento da Empresa C, já que conforme um diretor, “é uma empresa que não teve sua essência criada a partir da baixa renda”. Persiste o conceito em diversas áreas corporativas de que como a bandeira trabalha com uma população mais carente, os produtos e os serviços oferecidos não precisam ter uma qualidade tão boa. Além disso, é uma companhia de altos custos e o modelo popular, teoricamente, não pode pagar por esses custos. Por isso, ainda há um “caminho muito grande para, não só atingir resultados, como também garantir o entendimento da companhia do que é trabalhar com baixa renda. Esse entendimento ainda não está no sangue do grupo”. Há também um grande preconceito interno com a palavra “popular”. As pessoas do grupo ainda têm receio de que popular é ruim e não funciona.

Uma das conseqüências da dificuldade de entendimento de como atuar com a baixa renda e do preconceito em relação ao “popular” é que, diferentemente de outras bandeiras, não

surtem oportunidades de ações de outras áreas para serem implementadas pela Empresa C. Geralmente novas idéias e soluções são levadas primeiramente para as outras bandeiras do Grupo.

4.4.4 Consumidor

Para conhecer melhor seu consumidor, a empresa investe intensamente em pesquisas de mercado. São realizadas pesquisas quantitativas, qualitativas e até estudos etnográficos, como a “Semana Popular”, em que funcionários da empresa freqüentaram e conviveram em casas de famílias de baixa renda como forma de obter maior conhecimento sobre comportamento, valores e crenças e situações de consumo.

O público-alvo da Empresa C é o que eles chamam de classe “média popular” e é composta pelas classes B2, C e D. Segundo pesquisas internas representam 80% da população da Grande São Paulo. A classe E não consta do target da empresa, pois é considerada uma população que vive de subsistência e não têm os mesmos valores do público-alvo da companhia.

O perfil dos consumidores da rede são as mulheres de classe média, que exercem papel de “administradoras do lar”. Segundo as pesquisas da empresa essas consumidoras são:

- Responsáveis pelo abastecimento do lar e orientadas permanentemente pelo equilíbrio da equação preço x qualidade;
- Informadas e ainda buscam crescimento pessoal;
- Batalhadoras e empreendedoras não perdem oportunidades de aumentar o orçamento;
- Tem nos filhos a razão de ser;
- Tem a “fatura” de alimentos como ícone de realização, segurança e até de status;
- Querem estabelecer relações de confiança.

Conforme um diretor da empresa que conviveu durante quatro dias com uma família na periferia de São Paulo, essa população é bastante sentimental e muito grata por tudo que é feito para melhorar sua vida e por isso é mais fácil fidelizar esse consumidor.

Apesar disso, pela questão de sobrevivência e restrição orçamentária, essa população também é muito dirigida a preço e qualquer dificuldade maior como perda de emprego pode levá-la a mudar seus hábitos de consumo, inclusive com a mudança da loja predileta.

Nos últimos anos e como tendência para os próximos, há uma migração da participação da classe D para as classes B e C, como consequência do foco da empresa. O modelo de negócios da Empresa C busca não inibir a classe B e manter atratividade para a classe D.

Apesar de ser um “supermercado popular”, 23% das vendas da Empresa C são provenientes de apenas 2% dos clientes que fazem suas compras com um ticket superior a R\$ 100,00. 79% das compras são efetuadas com um ticket inferior a R\$ 20 e representam apenas 34% das vendas. Segundo um gerente de loja tem muito consumidor tipo “Chinelão”, que faz compras pequenas, de “sacolinha”.

Além das pesquisas estruturadas, a empresa busca outras formas de contato com o consumidor para manter um relacionamento mais próximo. Nas lojas existe uma pessoa responsável por ouvir o consumidor, suas críticas e sugestões, criando assim uma forma de comunicação interativa.

No entanto, em algumas lojas, devido à redução constante de custos que a empresa promove, essa profissional passou a acumular outras atividades como participação de processo seletivo, operação de caixa, auditoria de preço, perdendo um pouco de seu foco de trabalho.

Por fim, os caixas às vezes perguntam em quais outras lojas o consumidor realiza suas compras, como forma de identificar os principais concorrentes de cada loja.

4.4.5 Concorrentes

Os concorrentes da Empresa C são chamados internamente de “borrachudos”, pois “*picam, torturam e coçam*”. Esse conceito está relacionado ao fato da Empresa C possuir algumas dezenas de supermercados concorrentes em torno de suas lojas.

Segundo os entrevistados alguns pontos fortes e fracos da Empresa C e de alguns de seus concorrentes são:

Empresa	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Empresa C	Posicionamento da empresa Capital Ambiente de loja (Layout, cores, iluminação) Atendimento frente de caixa Poder de negociação com fornecedores Logística (consistência no abastecimento) Conhecimento do consumidor Comunicação intensiva Capilaridade	Custo corporativo Custos mão-de-obra Menor número de funcionários por loja Marca (apenas 1,5 anos de existência)
Empresa A	Atendimento Preços de produtos básicos Equipamentos novos	Preços produtos não-básicos Comunicação pouco agressiva
Empresa B	Bem localizados Criaram uma marca forte na comunidade Preços	Qualidade de perecíveis Estrutura das lojas Falta de identidade nas lojas
Concorrente 1	Custo Operacional Baixo Preços dos produtos líderes baixos	Não possuem padaria e açougue próprio Produtos de FLV Sortimento produtos Embalagens expostas
Concorrente 2	Imagem de marca Fatura (abastecimento) Serviços Atendimento	Índice de produtividade
Concorrente 3	Operação de loja Variedade Atendimento Preços competitivos	Comunicação restrita Capilaridade

Quadro 13: Pontos Fortes e Fracos da Empresa C e da concorrência

Fonte: Entrevistas realizadas na Empresa C

Percebe-se pelo quadro acima que a estrutura da Empresa C é o seu principal ponto forte e também seu principal ponto fraco. Se por um lado, a estrutura permite que a empresa tenha um maior poder de barganha, seja uma das poucas no segmento a fazer anúncios em TV e realize os maiores investimentos em loja, pesquisa e logística; por outro lado essa estrutura é responsável por um custo corporativo que a empresa carrega e dificulta sua competitividade em preços.

Os pontos fortes da concorrência estão muito associados à operação de loja e atendimento, sendo que seus pontos fracos estão relacionados à comunicação e qualidade de produtos e lojas.

Segundo um diretor da empresa, a Empresa C se incomoda mais com a abertura de uma loja de um “borrachudo” perto deles do que o oposto, já que esses concorrentes ainda possuem um serviço melhor, dada a quantidade de funcionários por m² nas lojas e o fato dos preços deles serem bastante competitivos.

As notas da empresa em relação à concorrência dadas pelo pessoal de campo foram:

Gerente de Loja 1	Produto	Preço	Ambiente de Loja	Atendimento
Empresa C	8	8	8	8
Empresa B	6	7	6	6
Concorrente 3	8	9	8	9
Gerente de Loja 2	Produto	Preço	Ambiente de Loja	Atendimento
Empresa C	9,5	9	8,5	9
Empresa A	7,5	8,5	9	8
Concorrente 1	7	8,5	6	6

Quadro 14: Avaliação da Empresa C e da concorrência

Fonte: Entrevistas realizadas na Empresa C

4.4.6 Fornecedores

O CEO da empresa e o diretor de gestão de categorias da empresa possuem a mesma opinião em relação aos fornecedores: há ainda uma dificuldade de várias empresas em trabalhar com a baixa renda, pois para tanto, é necessária uma dedicação e um foco exclusivo para este público e muitas empresas ainda não têm este foco. Um dos motivos apontados é o grande preconceito de muitos executivos em trabalhar com essa população. Apenas mais recentemente as empresas perceberam o potencial deste mercado. Além disso, muitos fornecedores têm dificuldade em atuar neste mercado, pois existe uma concorrência desleal com empresas que sonogam impostos. As empresas deveriam trabalhar com embalagens mais segmentadas e com produtos mais direcionados a este perfil de cliente.

No entanto, algumas empresas obtêm sucesso nos últimos anos, como é o caso da cerveja Itaipava que conseguiu criar uma imagem de produto premium em seu segmento, ganhando

participação de mercado de líderes como a Kaiser, sendo que um dos elementos que a empresa vem trabalhando adequadamente é a embalagem.

O fato das compras serem realizadas pela estrutura corporativa dificulta um trabalho mais próximo com os fornecedores. Em média a Empresa C representa em torno de 25% das vendas da holding. No entanto em determinados produtos que têm um maior direcionamento para a baixa renda essa participação chega a dobrar. Um exemplo é a venda da marca Nissin. Outro exemplo é o caso do suco em pó, em que a Empresa C representa praticamente metade das vendas do grupo, mas em suco líquido outra bandeira da empresa lidera as vendas. Mesmo com essa percepção não existem estratégias conjuntas com esses fornecedores de forma a alavancar as vendas, pois o relacionamento dos fornecedores é, em geral, com a diretoria de compras corporativa. No entanto, o fornecedor não consegue explorar adequadamente o posicionamento da Empresa C, pois quando faz um investimento, geralmente é genérico e não específico para cada bandeira.

4.4.7 Posicionamento / Estratégia Genérica

A Empresa C quer ser o único supermercado que apóia e valoriza a mulher batalhadora, porque conhece a verdadeira importância do seu papel no bem-estar da família. A empresa quer ser a “Casas Bahia” dos supermercados.

Para conseguir esse posicionamento existem três pilares principais:

- Ambiente de Loja: Relacionada com a estrutura da loja, a variedade de produtos e em ter uma loja agradável. Para tanto, as lojas foram reformadas de forma a ficarem mais claras, mais coloridas e mais atraentes, com uma variedade de produtos que atende ao público.
- Atendimento: Busca estabelecer uma relação com a consumidora. No entanto, na opinião de alguns diretores, a empresa ainda tem que trabalhar para atingir o atendimento mais adequado. Como visto nos casos anteriores, essa opinião é compartilhada com a concorrência.
- Crédito: A empresa estabeleceu uma nova parceria com um grande banco e está reformulando toda sua estrutura de crédito.

Como alguns entrevistados manifestaram, ainda falta sustentação a esses pilares e a força da Empresa C está realmente em um posicionamento bem definido, auxiliado por um investimento intenso em comunicação e na criação de ambientes de loja que valorizam o consumidor. Assim, a empresa busca uma diferenciação em seu segmento de atuação, não sendo a empresa líder em custo.

Uma das maiores dificuldades da empresa é ter a preferência do consumidor. Atualmente, ela possui uma boa penetração, mas ainda não tem a preferência do consumidor que, em grande parte, faz a principal parcela de suas compras na concorrência.

4.4.8 Estratégia de Localização

Se por um lado pode-se afirmar que a Empresa C segue uma estratégia de concentração, pois a grande maioria de suas lojas localiza-se na cidade de São Paulo, por outro lado, as lojas espalham-se pela cidade sem nenhuma concentração específica em uma região geográfica, o que faz sentido tendo em vista o porte da empresa.

Apesar de ser um “supermercado popular” nem todas as lojas da Empresa C localizam-se em bairros de periferia, o que indica uma não-adequação ao seu posicionamento. Algumas lojas da empresa situam-se em regiões mais nobres da cidade.

4.4.9 Estratégia de Produtos

O mix de produtos da empresa divide-se em produtos de marcas líderes, 2ª marca, complemento, 1º preço e marcas próprias. Assim, as categorias possuem em média de 5 a 6 produtos. Os produtos de marca própria representam aproximadamente 15% das vendas, sendo que o objetivo é de participarem com 20%. Já os produtos de 1º preço representam em torno de 8% das vendas. Em commodities esse percentual sobe para 15%.

Um dos objetivos dos produtos de 1º preço, além de competir com os concorrentes, é ser uma porta de entrada para o consumidor adquirir produtos que geralmente não consome.

Os produtos de marca própria buscam transmitir uma percepção de nobreza para que os mesmos sejam bem aceitos pela população. No entanto, percebe-se que as categorias em que a marca própria é mais aceita são as que não implicam em percepção de status, como, por exemplo, papel higiênico em que o produto não fica em exposição.

Dada a restrição orçamentária do cliente de baixa renda, ele não pode errar em suas compras. Nesse sentido os produtos líderes são extremamente importantes, pois garantem que o consumidor receberá aquilo que comprou.

A empresa comercializa por volta de 10.000 itens sendo que as lojas maiores têm um mix completo que é reduzido, conforme o tamanho da loja que é subdividido em pequenas (até 1.300 m²), médias (até 1.500 m²), grandes (até 2.500 m²) e GG (mais de 2.500 m²).

A empresa não realiza análise de cluster de loja, pois parte-se do princípio de que todas as lojas atendem ao mesmo público-alvo, pois tem o mesmo posicionamento. Por isso, só é realizada a divisão por região de atuação.

A administração dos produtos segue uma gestão clássica de categorias, em que são avaliados seus papéis e estratégias. Os papéis podem ser: produto sazonal, destino, rotina ou complementares e as estratégias podem ser: gerar lucro, gerar transação e aumento de ticket.

4.4.10 Estratégia de Serviços

Os serviços oferecidos pela empresa são: pagamento de contas, recarga de celulares, compra de gás e banco 24 horas, que permitem ao consumidor fazer o one-stop shopping, ou seja, encontrar tudo que precisa em um único lugar. O objetivo é reter o cliente o maior tempo possível na loja e conquistar o share of pocket. Os serviços sempre geram uma conveniência ao cliente, mas também uma receita adicional para a empresa.

A partir do início dos anos 2000, a empresa começou a introduzir drogarias em suas lojas. Atualmente já são 15 drogarias, com o objetivo de terminar o ano de 2005 com 20 drogarias. O investimento previsto para colocar as novas farmácias em operação é da ordem de R\$ 3 milhões, que são aplicados basicamente em equipamentos, treinamento de pessoal, reformas e adaptação do espaço já existente nas lojas da Empresa C. O objetivo das drogarias é combater a concorrência deste formato que começa a vender outros produtos que não remédio e é uma forma de aumentar o faturamento e rentabilidade da empresa. Além disso, a classe média popular é grande consumidora de remédios. Assim, a Empresa C anula a concorrência e atua em um nicho que lhe interessa.

A venda de celulares acontece em algumas lojas e é encarada como uma prestação de serviços para a empresa, dado seu pequeno volume.

Em relação ao estacionamento, ele se torna um serviço importante, pois existem os consumidores de sacolinha que compram principalmente durante a semana e os de compras do mês. Em pesquisas da empresa, percebeu-se que há um ritual para se realizar as compras do mês: ninguém faz as compras do mês de ônibus. Ou se utiliza a entrega em domicílio, ou então os consumidores se juntam e vão às compras de carro.

Nas lojas visitadas eram cobradas R\$ 5 para as entregas em um raio de 8 Km. Como visto na descrição do caso anterior, além de ser um serviço adicional, a entrega é importante pois o consumidor volta junto com o carreto e evita roubos.

4.4.11 Estratégia de Comunicação e Promoção

O porte da Empresa C e sua estrutura corporativa permitem que a comunicação seja um de seus diferenciais, já que a empresa, que investe 2% de seu faturamento em comunicação, é uma das únicas do segmento que faz propaganda na TV. Isso permite que ela tenha uma exposição muito maior e maior facilidade para comunicar suas promoções e construir uma imagem de marca.

Apesar de todos os investimentos em pesquisa de mercado, a comunicação com o consumidor não é simples e a estratégia de comunicação da empresa busca se aprimorar através de um aprendizado contínuo em que os erros são utilizados como forma de evitar novos fracassos e entender melhor o comportamento do consumidor.

Alguns casos de insucesso que a empresa já teve no passado em sua estratégia de comunicação incluem:

- Sorteio de colar de pérolas: O problema deste sorteio estava na dificuldade dos consumidores em definirem o prêmio e a mecânica. Ressalta-se no caso o baixo grau de formação desta população e a necessidade de uma comunicação simples e de fácil entendimento. Além disso, o bem sorteado (colar de pérolas) não era considerado aspiracional pelos consumidores. Como consequência, 61% dos consumidores não

sabiam da existência da promoção e apenas 28% sabiam definir exatamente o prêmio e a mecânica.

- Sorteio de um prédio inteiro com 34 apartamentos: A sustentação desta campanha estava no fato da casa própria ser o principal sonho do brasileiro. No entanto, o prêmio era tão sensacional que causou uma incredulidade nos consumidores. Dois pontos prejudicaram a campanha: a mecânica era complexa, com diversos elementos para a composição do cupom e a exigência de acompanhamento da promoção por um prazo longo. Novamente, a comunicação esbarrou na dificuldade de entendimento da população.

A Comunicação atual da Empresa C busca:

- Valorização da mulher em seus diversos papéis.
- Valorização da sabedoria da mulher na economia doméstica como reaproveitamento de alimentos.
- Valorização da família em função de esticar o orçamento.
- Valorização dos pais na formação dos filhos para um futuro melhor.

A Comunicação utiliza-se de repetições, recursos musicais e mensagens chamativas. Usa um vocabulário simples e que faz parte do universo da consumidora. Além disso, há um esforço muito grande com o visual merchandising, buscando dar ao cliente informações corretas e imediatas sobre os produtos e preços dentro e fora das lojas, facilitando a decisão de compra.

Segundo pesquisas da empresa, o tablôide é para a consumidora de São Paulo a principal ferramenta de decisão de escolha do supermercado. Essa consumidora junta diversos tablôides, compara os preços e decide o local de compra.

Para se diferenciar da concorrência, já que mesmo pequenas redes de loja possuem tablôides, a Empresa C também realiza um esforço grande para criar uma rede de relacionamento com os consumidores. Neste sentido, a empresa criou uma revista que tem um sucesso muito

grande. Com quase dois anos de existência, a revista já possui a maior tiragem do Brasil (1.300.000 exemplares). Atualmente, a revista se tornou um objeto de desejo das consumidoras e 98% delas são retiradas nas lojas. O conceito é de ser uma revista de “superofertas”, com informações de produtos e preços, com um moderno conceito editorial que inclui notícias, reportagens, entrevistas, receitas, diversão e dicas com interesse da mulher da classe C.

A partir da experiência da revista, surgiu o Jornal da Empresa também com ofertas que agreguem conteúdo, com um caráter mais perecível do que a revista e por outro lado com um potencial de diferenciação em relação aos tablóides da concorrência.

Os tablóides, assim tendem a perder seu espaço para a revista e para o jornal e a empresa deverá manter apenas alguns folhetos para “o dia da carne” ou para o “dia das frutas” com promoções muito mais rápidas de 1 a 2 dias e com uma perecibilidade muito maior.

A criação da revista e do jornal criaram um outro aspecto de dificuldade da concorrência de copiar o trabalho da empresa, já que o desenvolvimento de todo aspecto editorial e gráfico de uma revista e de um jornal exigem expertise e capital que dificilmente os concorrentes da empresa conseguirão imitar.

No entanto, algumas vezes a revista pode ser vista como uma “camisa de força”, pois são anunciados muitos produtos, que por vezes não têm nenhum atrativo para o consumidor e por outro lado, durante a validade das ofertas (de 9 dias) não é possível realizar demarcações nos preços ofertados.

A empresa também permite acesso ao consumo, com a possibilidade de pagamento de diversas formas como cheque pré e parcelamento no cartão. A Empresa C também busca valorizar as redes de sociabilidade e inclusão social com projetos como a “Super Copa”, que é um campeonato de futebol para pessoas de baixa renda promovido pela empresa.

A empresa é uma das poucas em seu segmento que possui site de internet. Apesar de não realizar venda através deste canal, percebe-se uma grande procura pelo site que inclusive é o mais visitado da holding.

Apesar de possuir o Cartão da empresa com quase 2 milhões de nomes, a Empresa C ainda não pratica nenhuma atividade de relacionamento com o consumidor. Apenas são enviados extratos para os mesmos. Mesmo assim, esse cartão possui um grande potencial de utilização já que a empresa pode rastrear o comportamento de compra de seus consumidores.

4.4.12 Ambiente de Loja

Como visto anteriormente, o ambiente de loja é um dos pilares de diferenciação da Empresa C. A empresa reestruturou todas as suas lojas, buscando torná-las mais agradáveis aos consumidores, com uma padronização de toda a rede.

Assim sendo, as lojas buscam transmitir alegria através de uma iluminação forte, utilização de letras com movimento e ambiente aconchegante. Cada seção é decorada com uma cor diferente e investe-se muito na higienização e limpeza das lojas. Com base em pesquisas e utilizando-se um conceito de valorização da mulher, o layout das lojas começa com a linha de perfumaria. O porte da empresa permite que as lojas tenham uma rádio própria, padronizando-se assim também a música ambiente. Além disso, os corredores são largos e busca-se uma exposição mais maciça dos produtos.

Nos últimos dois anos, a Empresa C vem aumentando a exposição de produtos, apresentando uma fatura maior, condizente com o perfil do seu consumidor. Segundo um diretor da empresa, “em pobreza já basta a casa do consumidor. A loja tem que transbordar fatura”

A responsabilidade principal pelo ambiente de loja é da Diretoria de Operações. Existe também uma área corporativa de comunicação visual que apóia o trabalho de visual merchandising.

Quando o modelo de negócios da Empresa C se estruturou houve uma participação intensa da Unidade de Negócios na definição de como deveria ser o ambiente das lojas. No entanto, atualmente, não há uma participação tão intensa na abertura de novas lojas. Com isso, há perda de oportunidades, já que não é realizada uma pesquisa específica sobre a região de atuação das novas lojas e possibilidades de atuação diferenciadas, como, por exemplo, um açougue maior, ou uma seção de FLV (Frutas, Legumes e Verduras) mais estruturada.

Apesar de não aparecer no resultado da pesquisa de motivos de escolha da loja, o ambiente de loja tem uma importância muito grande na decisão de compra, sendo que um dos elementos é o atendimento, que é subdividido em atendimento operacional, relacionado principalmente com a rapidez e presteza do atendimento e o emocional, vinculado à cortesia e simpatia do pessoal.

Por exemplo, espera-se das frentes de caixa um atendimento operacional muito bom, com rapidez do atendimento e educação. Neste momento, o consumidor quer atenção exclusiva e um erro mortal é quando dois funcionários de caixa conversam entre si e não dão atenção ao consumidor. Já no açougue o atendimento esperado é mais emocional. O açougueiro é praticamente um conselheiro e por isso deve ser um homem, de preferência mais velho.

Em ambos os casos, é importante ressaltar que é sempre o consumidor que define o grau de intimidade que ele quer oferecer e a iniciativa deve partir sempre dele e nunca o contrário. Além disso, os consumidores de classe baixa estão acostumados sempre a servir e o momento do consumo é quando eles têm uma oportunidade de serem servidos e por isso exigem e requerem uma atenção especial.

O treinamento é extremamente importante para estabelecer um atendimento personalizado. Por exemplo, o operador de caixa deve passar por quatro passos com os consumidores: bom dia, o Sr. tem cartão da empresa, muito obrigado pelo Sr. ter vindo e até logo. Segundo o Diretor de Operações, a empresa “não está no ponto de querer que a operadora chame o cliente pelo nome”, por isso é importante que o atendimento seja feito, no mínimo, com educação. A cobrança das operadoras também é feita por produtividade, ou seja, é exigido delas um atendimento rápido e com educação.

Os gerentes regionais que visitam constantemente as lojas têm a responsabilidade de avaliar através de um check-list se o atendimento está dentro dos padrões estabelecidos pela empresa.

Em relação ao atendimento a empresa ainda tem que buscar se aperfeiçoar. Segundo um diretor da empresa, no atendimento, a Empresa C entrega apenas o básico bem feito e para o consumidor de baixa renda, apenas o básico bem feito não resolve, pois esse público é extremamente carente, ávido por atenção, respeito e confiança.

Um outro aspecto é a dificuldade declarada por todos os entrevistados da diretoria de se manter uma quantidade maior de funcionários nas lojas, já que o custo corporativo relacionado aos funcionários é muito grande e com isso a empresa acaba tendo um menor número de funcionários por m² do que a concorrência. Esse ponto foi apontado pela concorrência que acredita que o atendimento é um dos principais pontos fracos da Empresa C.

4.4.13 Estratégia de Preços

A Empresa C busca praticar preços na média do mercado. O conceito é de que os produtos estejam com seus preços entre 2% abaixo e 1% acima da média de mercado. Apesar dessa política, a imagem de preços da empresa ainda é muito ruim. A percepção do consumidor é de que o preço da Empresa C é em torno 10 a 15% mais caro do que a realidade. No entanto, essa percepção já foi pior no passado.

A política de preços da Empresa C é definida conforme o produto. A empresa divide sua linha de produtos em dois segmentos equivalentes em vendas: os produtos notáveis e os não-notáveis. Os primeiros têm uma importância maior para os consumidores que acompanham mais seus preços e, portanto, a política de preços segue os preços praticados no mercado. Já os preços dos produtos não notáveis são definidos com base em margem.

Dentro dos produtos notáveis há um segmento dos ultra-notáveis. São aproximadamente 100 produtos que representam praticamente 1/4 das vendas. Estes produtos o consumidor acompanha bastante os preços praticados no mercado e consegue dizer o seu preço com até 2% de variação. Para esses produtos, a empresa oferece autonomia para os gerentes de loja acompanharem o preço da concorrência local. Todos os outros produtos seguem uma precificação da matriz.

A política de preços é definida por regiões. São 15 regiões de preços. As lojas de uma determinada região possuem o mesmo preço. Apesar disso, caso haja uma atuação mais forte da concorrência nos produtos notáveis, o gerente da loja tem autorização para alterar e acompanhar o preço da concorrência até um determinado limite de margem do produto. Nestes produtos é feita uma pesquisa de preços diária com a concorrência.

O quadro a seguir mostra a comparação de preços desses produtos notáveis em relação às redes analisadas nos casos anteriores:

Empresa C	Empresa B	Empresa A
100	95,33	105,64

Quadro 15: Comparação de preços dos produtos notáveis da Empresa C com outras redes analisadas.

Fonte: Empresa C

Apesar dos preços dos produtos notáveis da Empresa C serem competitivos em relação à Empresa A, em pesquisa de preço realizada pela própria Empresa C na mesma época com metodologia diferente os resultados são outros. Ao comparar produtos com o menor preço, independente de marca, das duas lojas em 67 categorias, percebe-se que nesses produtos, a Empresa A possui, em média, preços 2% inferiores. Isso mostra que nessas duas lojas a definição da empresa com menor preço dependerá do mix de compras do cliente.

A empresa possui cartão próprio que oferece até 40 dias de prazo para o consumidor. Este cartão faz parte da associação da empresa com um grande banco. Toda loja tem ou terá em breve um posto da financeira. O gasto médio mensal dos consumidores que possuem cartão é de R\$ 150/R\$ 200. Enquanto o ticket médio da empresa é de R\$ 17/R\$ 18, para os clientes do cartão esse gasto médio triplica.

Além disso, a empresa oferece outras formas de pagamento como, por exemplo, na primeira quinzena cheque com 30 dias sem juros, na segunda quinzena cheque para 30 dias com juros. Há também eventos promocionais, como 10% de desconto para quem usasse o cartão em determinado dia do ano, ou então, cheque para 90 dias sem juros em um final de semana mais crítico do mês.

Apesar do crédito poder ser considerado como um grande diferencial, ele é pouco lembrado pelos entrevistados, que só o citam quando questionados, indicando sua menor importância na construção de uma vantagem competitiva.

4.4.14 Conclusões

O porte da Empresa C é sua maior força e sua maior fraqueza. O tamanho da empresa e sua estrutura de capital permitem que ela invista em áreas pouco exploradas pelos concorrentes como comunicação e pesquisa de mercado. A empresa tem capacidade para realizar maiores investimentos em loja e ampliação da rede com abertura de novas lojas. Além disso, a

empresa consegue ter um maior poder de barganha em relação aos fornecedores, possibilitando negociações favoráveis.

Com isso, a principal força da empresa está em seus investimentos tanto na capilaridade da rede como na estruturação de lojas agradáveis através de um cuidadoso esforço de visual merchandising e de uma comunicação agressiva, com uma presença mais marcante na mídia e a elaboração de uma revista, um jornal e uma rádio próprias, que possibilitam a construção de uma nova marca relativamente poderosa em apenas 1,5 anos.

Por outro lado, essa mesma estrutura representa o ponto mais fraco da empresa, pois cria um custo corporativo que é difícil de ser incorporado devido ao seu posicionamento de atuação junto à baixa renda. Como resultados deste custo elevado, a empresa tem um menor número de funcionários por m² do que a concorrência o que gera uma imagem de menos serviços. Além disso, em algumas regiões a empresa tem dificuldade em ser competitiva em preços como pôde ser verificado anteriormente.

Um outro aspecto que é influenciado pela estrutura é o atendimento. Apesar de ser a única empresa estudada com investimentos em treinamentos formais, há uma dificuldade de padronização deste atendimento em virtude do tamanho da empresa. Além disso, tanto concorrentes como a diretoria da empresa acreditam que este é um aspecto que deve ser melhor trabalhado, já que o atendimento ainda é considerado frio, principalmente em se tratando de um público que preza o contato face a face.

Em relação à estratégia de produtos, apesar da empresa possuir uma estrutura dedicada à gestão de categorias, os concorrentes ainda avaliam este como um ponto fraco da empresa, dado as rupturas existentes em lojas e o foco em marcas próprias. No entanto, internamente, a empresa acredita que este é um ponto forte, apesar das dificuldades existentes para negociar diretamente com fornecedores relatada anteriormente.

O crédito também é um potencial fator de diferenciação da empresa, mas que ainda é subaproveitado, já que a parceria com o banco ainda é recente e as possibilidades do Cartão da empresa não são plenamente realizadas.

Tendo em vista todas essas questões, percebe-se que a Empresa C tem um profundo conhecimento do consumidor proveniente de altos investimentos em pesquisa e que a empresa busca de diversas formas melhorar o relacionamento com o consumidor, seja através de uma comunicação mais agressiva, ou a elaboração de veículos dirigidos de comunicação (revista e jornal), a construção de lojas agradáveis ou até a contratação de funcionários cuja única responsabilidade é relacionar-se com o consumidor.

Apesar de todas essas tentativas e investimentos, a empresa ainda não é a preferida pelos consumidores, que têm uma percepção equivocada de seus preços, acreditando que a empresa pratica preços mais altos do que a realidade. O relacionamento direto com o consumidor ainda é considerado distante, mostrando todas as dificuldades que uma grande empresa enfrenta para se manter próxima ao consumidor, principalmente chegando no mercado depois que as outras empresas (mesmo que pequenas) já se estabeleceram e criaram um vínculo de confiança com os consumidores.

5. ANÁLISE DOS CASOS À LUZ DA TEORIA

5.1 Introdução

O presente capítulo realiza uma análise dos casos estudados com base nos conceitos apresentados na revisão do conhecimento. Busca-se assim consolidar a integração dos conceitos de estratégia com o conhecimento sobre o mercado de baixa renda. Além disso, identificam-se alguns arcabouços conceituais corroborados ou divergentes dos encontrados nas empresas pesquisadas.

Desta forma, analisam-se as características do consumidor de baixa renda relevantes na formulação das estratégias das empresas estudadas. Em seguida, identificam-se, com base na teoria, as estratégias adotadas pelas empresas tanto em seu aspecto mais genérico como na classificação de estratégia deliberada e emergente de Mintzberg. Realiza-se, então, uma análise da competitividade do setor com base no modelo de Porter, avalia-se a vantagem competitiva das empresas e a proposição de valor das mesmas. Resgata-se a questão de confiança do consumidor nas empresas, analisa-se o composto mercadológico adotado pelas empresas estudadas e por fim identificam-se os fatores críticos de sucesso com base em Parente.

5.2 Características do Consumidor de Baixa Renda no Brasil

Apesar deste trabalho não objetivar analisar as características dos consumidores de baixa renda, as empresas de sucesso precisam entender essas características para elaborar suas estratégias. Assim sendo, foi possível verificar que algumas características relacionadas na revisão teórica são efetivamente utilizadas pelas empresas entrevistadas na formulação de suas estratégias:

- **Gosto pela fatura** – Característica extremamente importante para a definição do ambiente e design de loja. Todas as empresas analisadas declararam a importância da fatura como símbolo de uma loja que oferece variedade e bons preços. A fatura pode ser trabalhada por empresas de todos os portes. Mesmo uma empresa de pequeno porte pode expor seus produtos de forma a transmitir a idéia de fatura criando uma identidade com o

consumidor. Todas as empresas analisadas adotam essa premissa em suas estratégias, porém é a Empresa A que melhor adequa suas lojas a essa característica.

- **Baixa auto-estima** – Foi na Empresa A que essa característica emergiu mais fortemente, quando um entrevistado afirmou que “por ser desinformado, o consumidor acha que está sempre sendo enganado”. Essa compreensão permite uma maior proximidade da empresa com seus consumidores. A importância da auto-estima surgiu em todos os casos com a preocupação das empresas em oferecer um tratamento igual para todos os clientes independentemente de suas condições financeiras. O conceito de todos é que mesmo consumidores que entram na loja mal vestidos para comprar um único produto devem ser atendidos com respeito. No entanto, a maioria dos entrevistados das pequenas redes acredita que as grandes empresas não respeitam igualmente todos os consumidores. Assim, pelo menos no discurso a estratégia de todos é de oferecer um atendimento igualitário, porém a adequada implementação dessa estratégia só pode ser avaliada através de uma pesquisa com o consumidor.

- **Dignidade** – O entendimento desta característica é extremamente importante para a criação de uma relação de confiança com o consumidor. A Empresa C, por exemplo, ao não lacrar as bolsas dos consumidores mostra sua sensibilidade em relação a essa questão.

- **Preferência por lojas da vizinhança** – O baixo ticket médio de todas as empresas analisadas e a importância da venda de “sacolinha” indicam a preferência por compras pequenas mais propícias em lojas de vizinhança. Essa é inclusive a força das pequenas empresas e seu pilar de sustentação.

- **Flexibilidade no crédito** – Mesmo as pequenas empresas estudadas não conseguem oferecer um crédito informal. Por isso, a Empresa C, que consegue oferecer condições mais favoráveis, diferencia-se.

- **Fidelidade a marcas** – A importância que todas as empresas conferem à estratégia de produtos indica que elas entendem a relevância de se manter as marcas desejadas pelos consumidores nas gôndolas com o risco de perda de venda. Todas as empresas buscam um mix adequado entre marcas líderes e de segunda linha, pois sabem que o consumidor além de querer ter o poder de escolha, quer encontrar o produto que está acostumado a comprar.

- **Contato Face a Face** – tanto a Empresa A como a Empresa B possuem um grande número de funcionários por m² como forma de criar mais possibilidades de contato com o consumidor, o que leva a uma percepção de serviços superiores. Apesar da Empresa C entender essa realidade, não consegue aumentar seu quadro de funcionários dado seu alto custo corporativo. Como forma de minimizar esta questão, a empresa criou a figura do profissional de relacionamento cuja única função é relacionar-se com o consumidor.

- **Redes de Contato** – Revelado em todas as empresas como forte característica dos consumidores de baixa renda. Tanto a Empresa A como a Empresa B, por não possuírem recursos para efetivar investimentos em comunicação, apóiam-se nessa característica para o fortalecimento da marca. Acreditando na força do boca a boca, a Empresa B está realizando um teste piloto para eliminar os tablóides da empresa.

Um dos objetivos deste estudo era avaliar o grau de conhecimento dessas empresas sobre o comportamento e peculiaridades do mercado de baixa renda no Brasil. Percebe-se pela descrição dos casos que a Empresa A tem um ótimo conhecimento das características deste consumidor proveniente do contato direto e constante dos donos com o dia-a-dia do supermercado. A Empresa C também possui um ótimo conhecimento das características deste consumidor já que investe maciçamente em pesquisas de mercado. Já a Empresa B perdeu um pouco do foco e do conhecimento do consumidor a partir do momento que os donos se afastaram da operação de loja e que a empresa, apesar de ter crescido, não investe em pesquisa.

5.3 Estratégias das Empresas

Conforme visto na revisão teórica, para Porter (1999, p. 63), “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Fica evidente nos casos analisados, que mesmo que a estratégia não seja formalizada pelas empresas e esteja implícita em suas atitudes, todas as três empresas possuem estratégias claras e bem definidas no conceito de Porter já que têm uma posição exclusiva e valiosa, conforme pode ser percebido abaixo:

- A Empresa A por ser uma pequena empresa, não possui estrutura e capital para investimentos em comunicação ou mesmo em estrutura física e também tem um

poder de barganha limitado em relação aos fornecedores. Por isso, a empresa, mesmo que intuitivamente, busca uma posição exclusiva e valiosa através de um atendimento diferenciado e de um cuidado especial no ambiente de loja que é organizado de forma a tornar a compra uma experiência agradável e com uma sensação de fartura, consoante com as características dos consumidores de baixa renda.

- A Empresa B é uma associação de quatro redes supermercadistas e a partir de uma estrutura enxuta ela implementa uma estratégia de liderança de custos, que a possibilita praticar os menores preços dentre os casos analisados. A empresa realiza também uma análise constante do mix de produtos que busca atender às necessidades do consumidor de encontrar tanto produtos de marcas líderes desejadas em algumas ocasiões como produtos de primeiro preço que permitem ao consumidor realizar suas compras com todas as suas restrições orçamentárias. Além disso, a empresa construiu uma posição diferenciada através de uma estratégia de localização muito bem articulada que por um lado estreitou o relacionamento com o consumidor criando uma imagem forte junto às comunidades em que atua e por outro lado dificultou a abertura de lojas pelos concorrentes que viram os espaços disponíveis naquelas regiões diminuídos.

- A Empresa C constrói sua posição exclusiva utilizando-se de sua estrutura, que permite à empresa investir muito mais intensamente em comunicação e em infraestrutura para as lojas, sendo assim uma das empresas mais capilarizadas e com uma das maiores vendas no segmento de baixa renda.

No entanto, não foi possível encontrar alguns dos elementos de uma orientação de mercado propostos por Day em todas as empresas como pode ser verificado no quadro abaixo:

Elemento de orientação de mercado	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Cultura orientada para fora	Há uma preocupação revelada pelos entrevistados em todos os níveis de atender bem os clientes e entender suas necessidades.	Na Empresa B há uma preocupação maior com seus resultados internos e um pouco menor com as necessidades do consumidor e do mercado.	Na Empresa C todas as ações são orientadas para as necessidades do mercado.
Aptidões específicas para sentir o mercado	A falta de capacidade de investir em pesquisa é contrabalançada com a experiência dos proprietários da empresa que sempre viveram em supermercados. Além disso, o fato deles trabalharem na própria loja aumenta a proximidade com o consumidor e o entendimento de suas necessidades o que é comprovado no discurso e nas ações dos proprietários.	Pela sua menor preocupação em relação ao mercado, faltam instrumentos na empresa para melhor sentir o mercado. Essas aptidões ficam nas mãos dos gerentes de loja que nem sempre têm a habilidade para realizar tal atividade.	Apesar do maior distanciamento em relação ao consumidor devido ao porte da empresa, os investimentos constantes em pesquisa permitem à empresa sentir adequadamente todos os aspectos do mercado.
Estrutura que antecipa o mercado	A estrutura enxuta e informal facilita que a empresa esteja sempre próxima ao mercado e antecipe suas necessidades.	A estrutura e a forma de tomada de decisões ainda é reativa e baseada em grande parte em informações do PDV, demonstrando que não há uma antecipação ao mercado.	Uma estrutura interna muito bem organizada e estruturada para ler todo tipo de informação permite à empresa que ela tenha todas as condições de se antecipar às necessidades de mercado.

Quadro 16: Elementos de orientação de mercado de Day percebidas nas empresas analisadas.

Fonte: Adaptado de Day (2001).

Depreende-se do quadro acima que as Empresas A e C possuem características de empresas orientadas ao mercado. Já a Empresa B não possui estas características, sendo uma empresa voltada para o seu centro, apesar de possuir uma estratégia clara.

5.4 Estratégias Deliberadas x Emergentes

Conforme visto anteriormente as estratégias deliberadas são aquelas que se materializaram a partir de um planejamento prévio consciente. Já as estratégias emergentes ocorrem quando “um padrão realizado não era expressamente pretendido. Foram tomadas providências uma a uma, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão” (MINTZBERG et al, 2000, p. 18).

Neste ponto percebe-se uma nítida diferença entre empresas de portes distintos. Enquanto uma pequena empresa (Empresa A) atua na baixa renda por falta de opção e por circunstâncias de mercado, uma grande empresa aparentemente possui maior propensão a seguir uma estratégia deliberada, como é o caso da Empresa C, que apesar dos preconceitos internos, tem como posicionamento e premissa atuar junto à baixa renda, fruto da análise do potencial deste mercado.

Assim sendo, nos casos analisados temos uma empresa (Empresa C) que possui uma estratégia deliberada de atuação na baixa renda e duas empresas (Empresas A e B) cuja atuação na baixa renda é fruto de uma estratégia emergente, em que as lojas foram abertas nas regiões que os donos conheciam e que por acaso eram na periferia. Uma suposição é que empresas de menor porte tendem a atuar na baixa renda a partir de uma estratégia emergente, enquanto empresas de porte maior tendem a fazê-lo com base em uma estratégia deliberada.

5.5 Competição em um setor de mercado

Os casos analisados permitem uma reflexão a respeito das 5 forças propostas por Porter, possibilitando identificar de maneira preliminar como elas atuam no mercado varejista de baixa renda:

Fornecedores: Todas as empresas foram unânimes em afirmar que os fornecedores, salvo honrosas exceções, não atuam adequadamente junto ao mercado de baixa renda. Não há foco dessas empresas e nem produtos desenvolvidos para o perfil dessa população. Para atingir este mercado, os fornecedores, de forma geral, ainda atuam com uma política de privilégio a altos volumes negociados e não há uma colaboração varejo-indústria para a construção de valor adicionado ao consumidor. Assim sendo, por um lado os fornecedores acabam perdendo poder de barganha, pois não possuem produtos adequados para a baixa renda e perdem espaço para produtos de primeiro preço com qualidade inferior. Por outro lado, o supermercado precisa comercializar as marcas líderes em sua loja, pois esse é um desejo dos consumidores e por isso ainda é dependente dos fornecedores. Além disso, como a distribuição para a baixa renda é realizada principalmente através de pequenos varejistas, os fornecedores ampliam seu poder. Desse balanço observa-se uma paridade de forças com uma dependência mútua, porém sem uma colaboração que permitiria uma relação ganha-ganha-ganha (fornecedor-varejista-consumidor).

Novos entrantes: Os novos entrantes não surgiram como uma ameaça forte nas empresas analisadas. O pequeno varejo acredita que construiu uma proximidade e um relacionamento de confiança com o consumidor difícil de ser quebrado por um novo entrante. Além disso, para eles os grandes varejistas não entendem a lógica do consumidor e não se materializam como concorrentes potenciais. Já o grande varejo confia na sua força e não acredita que um novo entrante possa ameaçá-lo. No entanto, conforme declaração de um diretor da Empresa C, a empresa ainda teme mais a abertura de uma nova loja de um pequeno varejista do que o contrário.

Produtos Substitutos: No caso do varejo, novos formatos de lojas podem ser considerados como produtos substitutos. No entanto, nenhum novo formato vem obtendo sucesso junto a esse público e essa não é uma fonte de ameaça para as empresas. Em relação a outros formatos já existentes, apenas açougues e padarias surgem como preocupação maior e muitas vezes levam vantagem sobre os supermercados. Além disso, a estratégia da Empresa C de instalar drogarias em seus supermercados mostra a ameaça percebida em relação a este formato que vem diversificando sua atuação e torna-se também um concorrente potencial.

Clientes: A força dos consumidores de baixa renda está no volume agregado de suas compras. Apesar de isoladamente não ter força, em seu conjunto, os consumidores vêm aumentando sua força tendo em vista o aumento do seu grau de exigência ressaltado em todas as empresas e pela maior concorrência existente pelo seu bolso.

Rivalidade dos concorrentes: Apesar do potencial do mercado de baixa renda ainda ser pouco explorado, as empresas estão mais voltadas para esse público. Como foi levantado tanto na Empresa A como na Empresa B as grandes empresas estão direcionando suas atenções para a baixa renda e por isso há um potencial de aumento dessa rivalidade, que se ainda não é muito alta tende a se intensificar nos próximos anos.

Podemos resumir o exposto acima esquematicamente da seguinte forma:

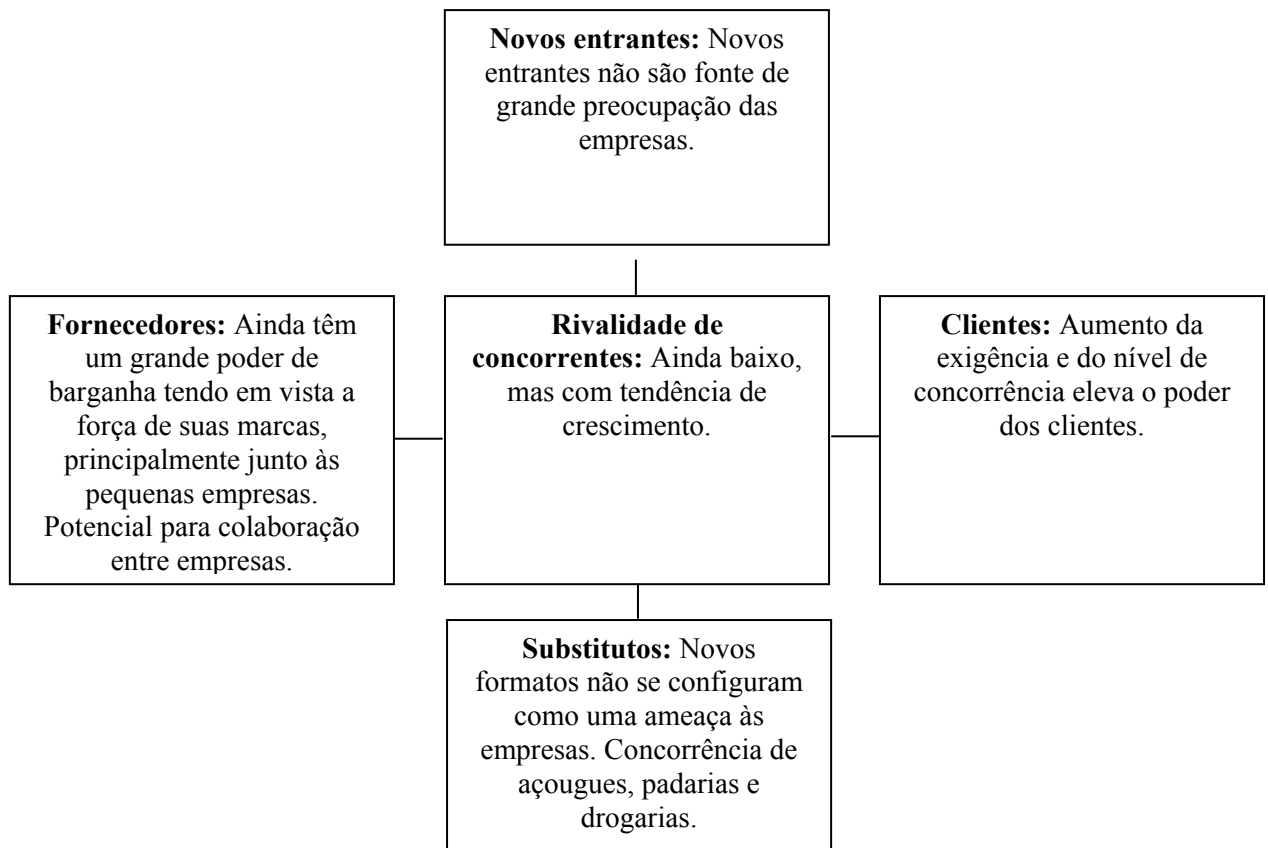


Figura 17: Forças que governam a competição no mercado varejista de alimentos
Fonte: Adaptado de Porter (1999).

A partir da análise do modelo de Porter é possível definir uma estratégia genérica de atuação. Nos casos analisados podemos supor as seguintes estratégias genéricas:

Empresa A: Pelo seu baixo poder de barganha junto aos fornecedores e sua relativa fragilidade em relação a concorrentes mais fortes, a empresa, mesmo que inconscientemente, atua com uma estratégia de enfoque, trabalhando fortemente em sua região de atuação com um atendimento próximo ao consumidor e um ambiente de loja coerente com os anseios de seu público-alvo. Mais precisamente a estratégia é “foco na diferenciação”, já que a empresa não atua com uma política de preços muito baixos, mas de diferenciação através de um atendimento de qualidade, um ambiente de loja agradável e um relacionamento bastante próximo com o consumidor.

Empresa B: A agressividade da política de preços da empresa, a estrutura enxuta e a falta de investimentos em equipamentos, comunicação e visual merchandising indicam que a empresa atua com uma estratégia de liderança de custos.

Empresa C: Apesar de seu maior poder de barganha em relação aos fornecedores, o alto custo de sua estrutura corporativa impede que a empresa atue com uma estratégia de liderança de custo. Por isso, a empresa busca uma estratégia de diferenciação pautada em uma comunicação agressiva, um ambiente de loja bem trabalhado e serviços diferenciados ao consumidor.

Nota-se do exposto acima que as empresas, em um mesmo segmento de mercado atuam com estratégias genéricas diferentes e totalmente coerentes com seu porte e estrutura. Continuando a linha de raciocínio de Porter essas estratégias genéricas estão sustentadas em posições estratégicas distintas. A Empresa C possui um posicionamento baseado em variedade, que “se fundamenta na escolha de variedade de produtos ou serviços e não em segmentos de clientes” (PORTER, 1999, p. 58). A Empresa A baseia seu posicionamento na necessidade do consumidor de baixa renda ser bem atendido e se sentir valorizado e a Empresa B tem seu posicionamento baseado em acesso, tendo em vista a força de sua estratégia de localização e ao maior poder de compra dos consumidores em suas lojas que são as mais baratas.

5.6 Vantagem Competitiva

Da mesma forma que podemos identificar diferentes estratégias genéricas é possível observar os recursos existentes nas empresas que representam suas forças no desenvolvimento e implementação de suas estratégias (BARNEY, 1991) e que permitem que elas conquistem uma vantagem competitiva.

Empresa A: Conforme a própria proprietária da empresa afirmou, os recursos mais valiosos são a experiência da família, a marca e os funcionários. Esses recursos estão totalmente sintonizados com a estratégia de enfoque da empresa, em que a experiência e o conhecimento do mercado de atuação permitem que a empresa crie um relacionamento de proximidade e confiança com os consumidores, através de um atendimento diferenciado oferecido pelos funcionários. Esses recursos (experiência, marca e funcionários) são compatíveis com os conceitos de RBV, já que são valiosos, raros, difíceis de imitar e não possuem substitutos estratégicos.

Empresa B: A existência de uma estrutura enxuta formada por associações de diversas empresas que criam economias de escala é o principal ponto de sustentação e o recurso mais valioso da empresa para o desenvolvimento de sua estratégia de liderança de custo e criação de vantagem competitiva.

Empresa C: A força da estrutura da empresa sustenta a sua estratégia de diferenciação. O número limitado de concorrentes do mesmo porte credenciam este recurso a se tornar valioso, raro, difícil de imitar e sem substituto estratégico.

Conforme Ghemawat (1986), a vantagem competitiva pode decorrer de três posições:

- 1- Benefícios de tamanho, decorrentes de economias de escala, experiência e economias de escopo: Caso da Empresa C que utiliza o seu porte para implementar sua estratégia de diferenciação.
- 2- Vantagens de acesso a know-how (recursos) ou a mercados (consumidores): Caso da Empresa A, que utiliza seu conhecimento e proximidade ao mercado para desenhar um modelo de negócio que atraia seus consumidores.
- 3- Restrições às opções dos competidores: Caso da Empresa B que através de uma estratégia de localização bem implementada e da atuação com preços bastante agressivos restringe a atuação dos competidores.

5.7 Proposição de valor de empresas brasileiras voltadas à baixa renda

Conforme visto na revisão teórica, “a baixa renda tem uma identidade própria. Ela expressa uma racionalidade em que o preço é fundamental. No entanto, a variedade de produtos, o atendimento, o ambiente da loja e a confiança são decisivos na escolha de uma loja. Esses fatores remetem às características destes consumidores abordados anteriormente, tais como: gosto pela fatura, contato face a face, baixa auto-estima e ênfase à dignidade” (PARENTE, 2005a).

Percebe-se nos casos analisados, que mesmo a empresa que adota uma estratégia de liderança de custo busca um equilíbrio de seu composto mercadológico com uma estratégia de localização agressiva e uma preocupação constante com sua estratégia de produtos. Para as outras empresas analisadas, o preço é considerado fundamental, mas outras variáveis têm

uma relevância por vezes maior, confirmando o fato de que a proposição de valor para a baixa renda não se limita a preços baixos e que, nesse sentido, é fundamental entender e respeitar as características desse consumidor.

5.8 Confiança

Em todas as empresas analisadas a confiança apresenta um papel importante, apesar de ser trabalhado de formas diferentes. A Empresa A trabalha o aspecto da confiança a partir de um relacionamento próximo e de um atendimento cordial e respeitoso. A confiança na Empresa B ocorre, pois a empresa acreditou e confiou no consumidor de baixa renda investindo neste mercado há mais de 20 anos. Já a Empresa C trabalha a confiança do consumidor através de atitudes como não lacrar a bolsa dos clientes, a realização de trabalhos de responsabilidade social e a distribuição de uma revista gratuita com conteúdo que interessa ao consumidor.

Assim sendo, dentro do conceito de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), a confiança do consumidor na Empresa A está muito mais relacionada com os aspectos de FLE (*Frontline Employees*), ou seja, os funcionários da linha de frente, enquanto na Empresa C e na Empresa B está mais vinculado ao MPP (*Management Policies and Practices*), que seriam as políticas e práticas de uma empresa. Novamente esta diferença tem uma aparente correlação com o porte das empresas.

5.9 Estratégias para mercados de baixa renda

5.9.1 Ambiente de Loja

Seguindo o modelo de Turley e Chebat pode-se avaliar o ambiente das lojas das empresas analisadas da seguinte forma:

Variável	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Exterior: O tamanho e forma da loja, a fachada, estacionamento e vizinhança.	O tamanho de suas lojas é adequado ao posicionamento da empresa de loja de vizinhança.	Algumas lojas são pequenas e com estacionamento bastante limitado.	As lojas, em geral, possuem um tamanho adequado com um bom estacionamento.
Interior Geral: inclui iluminação, música, cores, odores, temperatura e limpeza.	O interior da loja é bem trabalhado e constitui um diferencial da empresa.	A empresa não trabalha adequadamente o interior das lojas, que não possuem padronização, por vezes têm iluminação fraca e até com limpeza a desejar.	Há um trabalho cuidadoso com o interior das lojas desde uma boa iluminação até uma limpeza impecável passando por uma rádio interna própria.
Layout e Design: É composto por variáveis como agrupamento de produtos, fluxo de pessoas e corredores, móveis e disposição dos <i>check-outs</i> .	O layout da loja é muito bem trabalhado de forma a transmitir a sensação de fartura e bem estar, tão importante para essa população.	Novamente a empresa possui problemas com o layout de algumas lojas que possuem corredores estreitos e equipamentos defasados.	O layout da loja é pensado de forma a valorizar a mulher consumidora. Por exemplo, a perfumaria está na entrada da loja.
Decoração e Material de ponto de venda: inclui displays de ponto de venda, sinalização, displays de produtos e quiosques.	Não há um investimento e utilização consistente de materiais de ponto de venda. Não pôde ser observada nenhuma decoração que chamasse a atenção.	A empresa não possui padronização em relação aos materiais utilizados.	Os materiais de ponto de venda e decoração estavam sendo amplamente utilizados no momento da pesquisa, uma vez que era o aniversário da rede.
Fatores Humanos: Características dos funcionários, uniformes, densidade e loja cheia.	Provavelmente um dos principais pontos fortes da loja, que possui uma grande quantidade de funcionários prontos para atender ao consumidor.	A empresa possui um grande número de funcionários atendendo aos consumidores.	Provavelmente um dos principais pontos fracos em relação a ambiente de loja, uma vez que não existem muitos funcionários atendendo nas lojas.

Quadro 17: Modelo de Turley e Chebat adaptado aos casos analisados.

Fonte: Adaptado de Turley e Chebat (2002)

Pelo quadro acima percebe-se como o ambiente de loja não é uma prioridade para a Empresa B. Por outro lado, tanto Empresa A como Empresa C tem neste fator um de seus principais diferenciais, com a diferença que a Empresa A atua com um número muito maior de funcionários enquanto a Empresa C possui investimentos mais intensos em comunicação visual e decoração da loja.

Quando se utiliza o modelo de Baker et al (**Figura 7 – Capítulo 2**), percebe-se que a Empresa A é o supermercado que tem o melhor equilíbrio em relação aos fatores sociais, de

design e ambientais. A Empresa C não trabalha adequadamente os fatores sociais e a Empresa B tem problemas com os fatores de design.

Há de se ressaltar, no entanto, que essa análise deve ser feita sob o ponto de vista do consumidor, o que não é a realidade deste estudo. Essa ressalva torna-se mais relevante quando pesquisas indicam que a Empresa C não possui uma boa percepção de preço monetário, apesar dos fatores de design (seu antecedente no modelo de Baker et al) serem bem trabalhados.

5.9.2 Estratégias de Preços

O discurso das três empresas analisadas indica a utilização de uma estratégia de EDLP (Everyday Low Price), em que se privilegia oferecer consistentemente preços baixos em detrimento de promoções pontuais. Esse discurso é mais forte nas empresas de menor porte que inclusive possuem em seus slogans frases que remetem a essa estratégia como “Qualidade e preço baixo todo dia” (Empresa B), ou então, “Preço baixo todo dia” (Empresa A). No entanto, as visitas ao ponto de venda, a análise dos tablóides e da comunicação dessas empresas, indica a forte utilização de promoções, mais coerente com uma estratégia Hi-Lo.

Percebe-se que a estratégia de preços mais agressiva é da Empresa B, que pratica preços bastante inferiores aos seus concorrentes diretos. Já a Empresa A e a Empresa C possuem preços compatíveis com o mercado, mas não sustentam sua estratégia nesta variável.

Este posicionamento das Empresas A e C é coerente com as conclusões de Parente (2005a) de que “é fundamental um preço competitivo, porém mais importante é um ambiente de loja que indique uma preocupação com o bem-estar dos consumidores”. Ou seja, mesmo para o consumidor de baixa renda é possível criar uma proposta de valor e uma estratégia que não esteja calcada em preços baixos.

Interessante notar que todas as empresas declaram ter os melhores preços, no entanto, é a Empresa B que possui a maior agressividade em sua estratégia de precificação, com a prática de preços bastante inferiores à concorrência. A Empresa C tem uma preocupação maior nos preços dos produtos notáveis, enquanto a Empresa A possui preços agressivos nos produtos

básicos, de 2ª linha, tendo muitas vezes em cada categoria um produto de primeiro preço bastante baixo.

Em relação ao crédito, a Empresa C por ser a empresa de maior porte e com melhor estrutura financeira, possui as melhores condições de pagamento e com isso consegue uma vantagem em relação à concorrência.

5.9.3 Estratégias de Produtos

Na análise dos casos observa-se que a estratégia de produtos é um dos fatores críticos de sucesso na atuação junto à baixa renda. Não entender essa questão é um dos principais erros cometidos por empresas que não obtiveram sucesso neste mercado. Por isso, nas empresas de médio e grande porte analisadas há uma estrutura de gestão de categorias para acompanhar constantemente o desempenho dos produtos e na empresa de pequeno porte todas as compras são realizadas pelos proprietários dada a relevância dessa variável.

Analisando-se os aspectos que devem ser considerados no desenvolvimento das estratégias de produtos de um varejista apontados por Parente (2000) temos o seguinte:

- **Amplitude e Profundidade:** A amplitude e profundidade de produtos têm uma importância especial para a baixa renda por dois motivos: a) esse consumidor valoriza a fartura de produto e, portanto, a variedade de produtos é essencial para criar um ambiente de bem-estar; b) apesar do baixo poder aquisitivo e da maioria das compras realizadas nas lojas pesquisadas relacionar-se a produtos de segunda linha ou primeiro preço, o consumidor de baixa renda quer ter a possibilidade de comparação de preços e aquisição de marcas líderes, principalmente em ocasiões especiais. Assim sendo, é essencial oferecer uma profundidade adequada de produtos mesclando marcas líderes com produtos de preços inferiores. Todas as empresas estudadas entendem e trabalham adequadamente essa variável.
- **Preço e Qualidade:** Percebe-se uma preocupação especial dos varejistas analisados em relação a essa questão. Tão importante quanto oferecer preços baixos é comercializar produtos de qualidade. Isso pôde ser constatado em diversas entrevistas

nas três empresas em que as pessoas declararam que o consumidor não tem muitos recursos para lazer e que pelo menos quer “comer bem”.

- Marcas próprias e políticas de marcas: Novamente o porte da empresa é um fator de diferenciação. Apenas a Empresa C tem condições e estrutura capaz de comercializar produtos de marca própria. A participação da marca própria representa aproximadamente 15% das vendas da empresa, percentual superior à média de 8,8% do mercado.

As pequenas empresas, no entanto, não acreditam que este é um diferencial da Empresa C. Muito pelo contrário, acham que o foco da empresa na marca própria é negativo, pois não é valorizado pelo consumidor e tira espaço de outras marcas mais desejadas.

A importância e relevância de uma estratégia de marca própria para atingir os objetivos apontados por Davies (2004) de aumento da lucratividade; construção e manutenção da fidelidade dos consumidores; reforço do posicionamento de mercado; aumento das escolhas dos consumidores, e adequação de produtos ao perfil dos consumidores fogem ao escopo deste trabalho e devem ser avaliados em uma pesquisa com o consumidor final.

- Importância ou papel da categoria: Como apontado anteriormente as empresas de maior porte conseguem realizar uma gestão por categoria mais pormenorizada. A Empresa B acredita ser esta uma fonte de vantagem competitiva, já que a empresa avalia cuidadosamente seu mix de produtos com base nas informações de ponto de venda.

5.9.4 Estratégias de Distribuição e Localização

Conforme apontado na revisão teórica, a estratégia de localização é uma das principais variáveis a serem contempladas pelas empresas.

A pequena empresa analisada (Empresa A) possui apenas três lojas e, portanto uma capilaridade restrita. Assim, estar localizada em pontos de grande fluxo e que permitam à

empresa ser reconhecida como uma loja de vizinhança de forma a praticar sua vantagem competitiva de proximidade com o consumidor é essencial.

A Empresa B possui uma estratégia bastante agressiva de localização situando suas lojas próximas de forma a consolidar sua posição no mercado e fortificar sua marca, inibindo a ação da concorrência. O número de lojas da empresa permite que ela seja referência em sua região de atuação.

Já a Empresa C consegue uma maior capilaridade e presença em toda cidade, tendo em vista o seu porte. No entanto, essa capilaridade faz com que a empresa conviva com diferentes concorrentes nas diversas áreas geográficas.

5.9.5 Estratégias de Comunicação

De todo o composto mercadológico, essa é a variável que está mais vinculada ao porte da empresa. Tanto a empresa pequena como a média não possuem estrutura e condições para investir em comunicação e por isso limitam suas ações a tablóides, locução em loja e carros de som.

Já a Empresa C atua com uma estratégia de comunicação mais agressiva com anúncios em mídia impressa e eletrônica e criação de revista, jornal e rádio próprias. A comunicação é uma forma utilizada pela empresa de se aproximar do consumidor e contrabalançar o distanciamento existente decorrente do tamanho da empresa. Além disso, a comunicação da empresa é totalmente guiada pelas pesquisas de mercado, o que legitima maior coerência as suas ações. Mesmo assim, a empresa acumula uma série de erros em sua comunicação que servem de referência e aprendizado.

5.10 Fatores Críticos de Sucesso

Tendo em vista toda a análise feita anteriormente é possível destacar os fatores críticos de sucesso das empresas estudadas tomando-se como base as variáveis apontadas por Parente (2005b):

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
1- Clara Estratégia e Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia genérica de enfoque com uma relação de proximidade com o consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia genérica de liderança de custos com uma atenção especial a sua estratégia de produtos. <ul style="list-style-type: none"> Estratégia de localização cria diferencial para a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia deliberada de foco nos segmentos de baixa renda. Posicionamento de marketing bem definido. Estratégia genérica de diferenciação.
2- Eficiência na execução (da estratégia)	<ul style="list-style-type: none"> Informalidade da estrutura é adotada no relacionamento com o consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> Manutenção de uma estrutura enxuta e compartilhada por diversas empresas. Baixos investimentos em comunicação e em loja. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de sua estrutura corporativa para realizar investimentos mais maciços em todo o composto mercadológico, com ênfase para comunicação e produtos.
3- Obsessivo foco no consumidor	<ul style="list-style-type: none"> Proximidade do consumidor, inclusive dos donos, permite melhor entendimento de suas características e necessidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Na empresa não se percebe um obsessivo foco no consumidor. Pelo contrário, muitas vezes ele é negligenciado a um segundo plano. 	<ul style="list-style-type: none"> A empresa investe fortemente em pesquisas de mercado como forma de subsidiar suas estratégias mercadológicas.
4- Inovação e busca de valor	<ul style="list-style-type: none"> Ambiente de loja totalmente integrado com os anseios dos consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> Análise pormenorizada de seu mix de produtos. Oferta de valor através de preços baixos. 	<ul style="list-style-type: none"> Oferecimento de serviços não existentes em outras redes (ex: drogarias, revista própria).
5- Alianças e colaboração	<ul style="list-style-type: none"> Comprometimento com equipe de funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> Associação entre empresas para aumento do poder de barganha e implementação de ações e estrutura conjuntas. 	<ul style="list-style-type: none"> Parceria com banco para desenvolvimento do cartão fidelidade. Parceria com editora para desenvolvimento da revista própria.
6- Forte liderança	<ul style="list-style-type: none"> Proprietários exercem forte liderança centralizando principais decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> Liderança acaba sendo mais diluída entre diversas empresas participantes da associação. Falta de valores expressos é um dos pontos fracos declarados na empresa, muito provavelmente, fruto de uma falta de liderança forte. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresa apenas conseguiu deslanchar a partir do momento que conquistou uma cadeira na diretoria executiva, porém estrutura corporativa ainda interfere em algumas decisões, enfraquecendo a liderança.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
7- Valorização da marca	<ul style="list-style-type: none"> • Construção da marca apoiada em vínculos emocionais e relacionada à proximidade com o consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização da marca construída a partir de um forte relacionamento com a comunidade conquistado com a aposta há muitos anos na periferia e a abertura de várias lojas próximas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de uma nova marca em apenas 1,5 anos baseado em agressivos investimentos em comunicação e comercialização de marca própria.

Quadro 18: Alguns ingredientes de sucesso dos casos estudados

Fonte: Adaptado de Parente (2005b).

Um dos objetivos deste estudo era procurar identificar, ainda que de forma especulativa, os ingredientes de sucesso de empresas varejistas direcionadas à baixa renda. O **Quadro 19** busca resumir os ingredientes de sucesso encontrados nas empresas estudadas através de uma avaliação, que está dividida em três níveis (*; **; ***). Quanto maior o número de estrelas, mais presente o ingrediente de sucesso na empresa avaliada.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
1- Clara Estratégia e Diferenciação	*** Clara estratégia, apesar de não declarada.	*** Clara estratégia, apesar de não declarada.	*** Estratégia muito trabalhada e compreendida pelos funcionários da bandeira.
2- Eficiência na execução (da estratégia)	*** Boa implementação da estratégia de foco.	*** Apesar da estratégia não ser declarada, sua implementação no que diz respeito à estratégia de localização, de produtos e de liderança de custos é muito bem realizada.	* Há falhas na implementação da estratégia no que concerne ao atendimento dos funcionários e na dificuldade em se diferenciar da concorrência.
3- Obsessivo foco no consumidor	*** Conhecimento bastante grande das características do consumidor	* Falta de conhecimento de algumas características do consumidor	*** Forte investimento em pesquisas
4- Inovação e busca de valor	*** Busca de valor e inovação no ambiente de loja e atendimento.	*** Busca de valor e inovação na análise dos dados internos, na estrutura enxuta e localização da rede.	*** Inovação nos serviços e comunicação da empresa.
5- Alianças e colaboração	** Forte aliança com funcionários.	*** Estrutura baseada em aliança	** Alianças com outras grandes empresas.
6- Forte liderança	*** Forte liderança dos proprietários.	* Associação de diversas empresas dificulta liderança única e forte.	** Porte da empresa e interesses corporativos dificultam liderança.
7- Valorização da marca	** Forte presença na região de atuação	*** Forte presença na região de atuação	** Investimentos na construção de marca, mas que ainda deve ser melhorada.

Quadro 19: Avaliação de alguns ingredientes de sucesso dos casos estudados

Fonte: Adaptado de Parente (2005b).

Percebe-se pelo quadro acima que a Empresa A possui uma presença bastante forte de grande parte dos ingredientes de sucesso. A Empresa B também possui vários ingredientes de sucesso, mas tem na liderança e no foco do consumidor seus pontos mais vulneráveis. Já a Empresa C falha na execução da estratégia, já que ainda não conseguiu criar uma diferenciação tão forte em relação aos seus concorrentes. Essa avaliação é coerente com a visão apresentada na revisão do conhecimento de que empresas de pequeno porte conseguem ter uma proposição de valor mais adequada ao mercado de baixa renda do que as empresas de grande porte que ainda estão em um estágio de aprendizado neste mercado.

6. CONCLUSÕES

6.1 Conclusões

A análise realizada ao longo deste trabalho procurou oferecer elementos para ajudar as empresas varejistas no desenvolvimento de estratégias adequadas ao mercado de baixa renda, bem como um entendimento de como as estratégias são influenciadas pelas características do mercado, atingindo-se assim os objetivos deste estudo.

Este projeto permitiu identificar empiricamente como as estratégias das empresas estão intimamente ligadas a sua estrutura e porte (**Objetivos 3.1 e 3.4**). Estratégias de empresas de grande porte são razoavelmente diferentes das empresas de pequeno porte. Observou-se que na formulação e implementação da estratégia, o porte e a estrutura das empresas desempenham importante papel, conforme atesta o referencial teórico. As empresas de pequeno porte, pela sua proximidade com o mercado, ainda detêm a preferência dos consumidores devido à maior empatia que estabelecem com este mercado.

Estruturas menores (como é o caso da Empresa A) permitem uma comunicação interna mais informal e maior proximidade da empresa com o consumidor. Com isso a empresa prescinde de pesquisas de mercado, já que o contato constante e a própria experiência dos donos leva a empresa a conhecer as características do consumidor e estabelecer uma relação de confiança.

O caso da Empresa B demonstra como empresas de porte menor podem estabelecer associações para conseguir economias de escala e competir em melhores condições comerciais com empresas de porte maior. Essa associação permite que a empresa adote uma política de custos reduzidos que suporta sua estratégia de liderança de custo. Assim, toda a estrutura fica imbuída da idéia de buscar as melhores condições comerciais e a redução de custos, mesmo em práticas paradigmáticas no mercado, como é o caso da utilização de tablóides.

A complexa e organizada estrutura da Empresa C permite que ela se diferencie no mercado através de investimentos em estrutura de loja e comunicação. Esses investimentos são o pilar de sustentação da estratégia de diferenciação da empresa, que só é viabilizada pela sua estrutura de capital. Por outro lado, a estrutura corporativa impede que a empresa adote uma

política de custos reduzidos e não é condizente com uma estratégia de enfoque. Por isso, a única alternativa estratégica é a de diferenciação.

Um outro ponto que distinguiu empresas de portes diferenciados neste estudo é o fato da empresa de grande porte analisada ter de lidar com uma questão que não faz parte da realidade das empresas de menor porte: o preconceito de seus dirigentes em relação ao posicionamento e atuação junto à baixa renda. Mesmo com o sucesso da empresa, é difícil explicar internamente as estratégias que devem ser adotadas junto a esse mercado que ainda é visto, muitas vezes, como comprador de produtos de baixa qualidade e preço baixo. Há ainda a necessidade de “vender o conceito” para o restante da empresa, mostrar o potencial do mercado e indicar os caminhos para atender adequadamente essa população. Já nas empresas de menor porte analisadas não foi constatado este problema, tendo em vista o fato de que a maior parte dos funcionários e mesmo os donos serem provenientes da baixa renda e não possuírem nenhuma restrição ou preconceito em trabalhar neste mercado.

Um dos objetivos deste estudo consistia em investigar se as empresas entendiam adequadamente as características do mercado de baixa renda (**Objetivo 3.2**). Percebe-se que, mesmo que às vezes de uma forma intuitiva, como no caso das empresas de menor porte, as empresas varejistas analisadas entendem adequadamente o potencial e as características do mercado de baixa renda. Este aspecto explica em grande parte o sucesso que essas empresas vêm obtendo no mercado e a dificuldade de novos formatos varejistas desenvolvidos por empresas de maior porte, que não têm esse entendimento, de estabelecerem-se no mercado de baixa renda.

Uma das contribuições mais expressivas deste estudo foi o de integrar um elenco de contribuições conceituais sobre estratégia com o crescente número de estudos sobre baixa renda (**Objetivo 5**). No Capítulo 2 foi apresentada uma recapitulação do conhecimento existente nas áreas de mercado de baixa renda e estratégia. No Capítulo 5, entretanto, fica ainda mais explícito a contribuição deste estudo em integrar esses conceitos através da análise dos casos com base na teoria.

Um primeiro conceito que pôde ser aplicado é o das estratégias genéricas de Porter (1999). A análise dos casos permitiu observar que cada empresa adota uma estratégia genérica diferente. A empresa de pequeno porte analisada utiliza-se de uma estratégia de enfoque, a

empresa média de liderança de custo e a de grande porte de diferenciação, indicando que não existe uma única estratégia vencedora para atuação neste mercado, mas a necessidade de adequação de sua estratégia à estrutura da empresa e as características da população.

Outro conceito que pôde ser trabalhado ao longo deste projeto é o de estratégias emergentes e deliberadas de Mintzberg (2000). As estratégias emergentes parecem ser mais adotadas em empresas de menor porte, em que o entendimento das características do consumidor de baixa renda é realizado de uma forma muito informal, até intuitivo, devido ao contato mais intenso com o consumidor. Já na empresa de maior porte, a estratégia deliberada parece ser mais adotada, sendo o conhecimento do consumidor fruto de investimentos maciços em pesquisa de mercado (**Objetivo 3.3**).

Fica claro também que a construção de uma vantagem competitiva por parte das empresas está muito relacionada com os conceitos de Barney (1991) de utilização de recursos estratégicos (a Empresa A, por exemplo, aproveita-se da experiência dos donos e de sua proximidade com o consumidor, a Empresa B sustenta-se em sua estrutura enxuta e a Empresa C na força de sua estrutura corporativa); de Hunt e Morgan (1995) de oferta percebida como possuidora de valor superior (Empresas A e C) ou custos inferiores (Empresa B), e de Ghemawat (1986) de aproveitamento de posições estratégicas (Empresa A - benefícios de tamanho; Empresa B – Restrição à opção de competidores, e Empresa C - vantagem de acesso a consumidores).

Outro conceito verificado empiricamente é o de orientação ao mercado, conforme descrito por Day (2001). Tanto a Empresa A como a Empresa C possuem todas as características descritas por Day de uma empresa orientada ao mercado. Percebe-se, no entanto, que a Empresa B não apresenta as características de uma empresa voltada ao mercado. Isso pode indicar uma vulnerabilidade futura da empresa.

A análise dos casos permitiu que se extraíssem informações relevantes que ajudam a atingir os **Objetivos 1 e 2** de descrição das estratégias de empresas varejistas direcionadas à baixa renda e de investigação de como essas estratégias se adequam às características do mercado de baixa renda, como pode se observar a seguir:

Todas as empresas são unânimes em afirmar que é extremamente importante trabalhar com um adequado mix de produtos para atender à população de baixa renda. É necessário que haja um equilíbrio na comercialização de produtos de marcas líderes, desejadas pelos consumidores, e de segunda linha, necessárias pelas restrições orçamentárias deste consumidor. Por isso, todas as empresas investem em sua estratégia de produtos, seja através da criação de estruturas próprias de gestão de categorias (empresas média e grande), seja pelo envolvimento intenso dos donos da empresa na atividade de compras e definição do mix de produtos (empresa pequena).

Apesar do consenso no que concerne à importância da estratégia de produtos, não houve unanimidade quanto à utilização de marcas próprias. Enquanto a empresa de maior porte acha importante aumentar a participação das marcas próprias em seu mix, as empresas de menor porte acham que este é um atributo não valorizado pelo consumidor de baixa renda.

Em todas as empresas analisadas, o preço é considerado como pressuposto de satisfação do consumidor. No entanto, em pesquisa de preço realizada percebem-se duas orientações bastante distintas. Enquanto as Empresas A e C buscam ser competitivas em preços, mas não têm suas estratégias centradas nesta variável, a Empresa B tem em sua estratégia de liderança de custo um dos pilares de seu sucesso e, portanto, pratica preços bastante inferiores aos seus concorrentes.

O crédito e os serviços apesar de serem considerados muito importantes pelas empresas, não surgiram como variáveis que permitem a construção de uma vantagem competitiva. Isto está provavelmente relacionado ao setor em estudo (supermercados). Em outros setores, como, por exemplo, material de construção ou eletroeletrônicos, essa variável pode ter uma maior importância na construção de uma vantagem competitiva.

A estratégia de comunicação é tipicamente uma variável diferenciadora de empresas de portes distintos. Enquanto a empresa de grande porte tem condições de investir fortemente em comunicação como forma de criar uma imagem diferenciada, as outras empresas são muito mais tímidas em suas estratégias de comunicação, limitadas a ações específicas na comunidade ou na própria loja.

Interessante notar que mesmo as empresas de menor porte acreditam na força da marca de sua empresa como fator importante para o sucesso. Duas explicações surgem para essa questão:

- 1- O consumidor de baixa renda tem preferência por lojas de vizinhança e por consequência cria relações e identidade com os supermercados próximos, que passam a fazer parte da sua vida. Estabelece um vínculo com a empresa, que acaba por fortalecer sua marca, mesmo em se tratando de uma pequena companhia.
- 2- As empresas de menor porte conseguem se diferenciar das grandes por um relacionamento de confiança com o consumidor, lastreada na idéia de que apostou e acredita neste consumidor. Isso se transforma em maior fidelidade do consumidor, que novamente cria um vínculo com a empresa e fortalece sua marca.

Em relação à estratégia de localização percebe-se uma proposta bastante diferenciada da Empresa B, que procura aproveitar o potencial do mercado através de uma estratégia de saturação, criando uma vantagem competitiva com a abertura de lojas próximas que dificultam a ação da concorrência.

Este trabalho ressalta a importância do ambiente de loja. Tanto a Empresa A como a Empresa C têm uma atenção especial em sua ambientação de loja que, inclusive, é um dos pontos centrais de suas estratégias. No entanto, a Empresa B não trabalha adequadamente essa variável, já que o layout e o visual merchandising das lojas deixam a desejar, inclusive não havendo nenhuma padronização entre as lojas. O fato desta empresa não possuir as características de uma empresa orientada ao mercado talvez explique essa questão.

Por fim, um dos objetivos deste trabalho é o de identificar, ainda que de forma especulativa os ingredientes de sucesso de uma empresa varejista voltada à baixa renda (**Objetivo 4**). A empresa de menor porte (Empresa A) é a que trabalha mais adequadamente os fatores críticos de sucesso, indicando mais uma vez a adequação das pequenas empresas ao mercado de baixa renda. Os principais fatores responsáveis pela vantagem competitiva desta empresa são a sua clara estratégia (de enfoque), eficiência na execução desta estratégia (através da proximidade com consumidores), obsessivo foco no consumidor, inovação e busca de valor (ambiente de loja totalmente integrado com os anseios do consumidor), forte liderança

(presença constante dos proprietários) e 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, mesmo que de um modo informal e intuitivo, é primordial para o sucesso da empresa, sendo que algumas das características mais relevantes a serem compreendidas são a preferência por lojas de vizinhança, a importância de um relacionamento próximo e de confiança, bem como a exigência de uma loja que alie variedade de produtos de qualidade e preços competitivos. Com base nesse entendimento deve-se formular uma estratégia coerente com a estrutura e porte da empresa.

Em suma, este é um estudo importante do ponto de vista econômico, social e acadêmico. Na visão econômica, este projeto serve de estímulo para empresas varejistas atingirem resultados positivos em sua atuação junto à baixa renda. Do ponto de vista social, percebe-se que atender adequadamente às necessidades do consumidor de baixa renda é uma forma de inclusão social e de resgate de sua dignidade. Do ponto de vista acadêmico, este estudo permite integrar conceitos de estratégias de empresas varejistas com estratégias para mercados emergentes / de baixa renda.

6.2 Limitações e Estudos Futuros

Tendo em vista o caráter qualitativo desse estudo não é possível efetuar generalizações em relação aos seus achados. O estudo de caso permite um entendimento aprofundado da realidade de algumas empresas em determinado momento histórico, porém não é adequado para a realização de generalizações.

Nesse sentido, o fato de abordar apenas o setor de supermercados também é um limitante deste estudo, que não verifica diferenças que podem ser importantes em fatores críticos de sucesso em setores distintos da economia. Além disso, o fato de trabalhar apenas na cidade de São Paulo também limita as conclusões do estudo, já que outras cidades e estados podem ter realidades bastante distintas.

Assim sendo, pesquisas futuras poderiam realizar estudos de caso em outros setores da economia e em outras regiões do país. Além disso, a partir dos resultados dessa pesquisa

poder-se-á realizar um estudo de caráter mais quantitativo com as empresas para validar os resultados obtidos.

Deve-se ressaltar também que este estudo limitou-se em avaliar as estratégias das empresas sob a ótica de seus dirigentes. Importante também seria a investigação de como essas estratégias são percebidas pelo consumidor e a distância existente entre o discurso dos administradores e a percepção do consumidor. Essa questão também poderia ser abordada em um estudo futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALWITT, Linda F.; DONLEY, Thomas D. Retail stores in poor urban neighborhoods. Journal of Consumer Affairs. Summer97, Vol. 31 Issue 1, p139.
- ANDERSON, Teresa. Exploding myths about Marketing to Ds and Es. Brand Strategy, Aug2002 Issue 162, p37.
- ARNOLD, David J.; QUELCH, John A. New Strategies in Emerging Markets. Sloan Management Review, Fall98, Vol. 40 Issue 1, p7.
- BAKER, Julie; PARASURAMAN, A.; GREWAL, Dhruv; VOSS, Glenn B. The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. Journal of Marketing, Apr2002, Vol. 66 Issue 2, p120.
- BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Mar91, Vol. 17 Issue 1, p99.
- BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, P. Rajan; FAHY, John. Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research. Journal of Marketing, Oct93, Vol. 57 Issue 4, p83.
- BOLTON, Ruth N.; SHANKAR, Venkatesh. An empirically derived taxonomy of retailer pricing and promotion strategies. Journal of Retailing, Vol. 79 Issue 4, p213, Winter2003.
- BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. Journal of Marketing Research (JMR), May85, Vol. 22 Issue 2, p199.
- BOOZ ALLEN HAMILTON. Creating Value in Retailing for Emerging Consumers. Breaking Myths about Emerging Consumers -- Learning from Small Scale Retailers. An Exploratory Study conducted for the Coca-Cola Retail Research Center - Latin America. Junho 2003.
- DATA POPULAR. Comunicação Popular: Modo de Usar. www.datapopular.com.br. Seminário apresentado no GVcev em 17 de Junho de 2004.

DAVIES, Ross. The private label phenomenon in Western Europe: trends and Perspectives: notable cases. Seminário apresentado na FGV – EAESP e patrocinado pelo GVcev. 9 de Novembro de 2004.

DAWAR, Niraj; CHATTOPADHYAY, Amitava. Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets. Long Range Planning, Oct2002, Vol. 35 Issue 5, p457.

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

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. Journal of Marketing, Apr88, Vol. 52, p1.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. Handbook of Qualitative Research. London. Sage Publications. 2. ed. 2000.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Consumidores preferem marca a preço. 3 de Janeiro de 2005. p. 4.

DONOVAN, Robert J.; ROSSITER, John R. Store atmosphere and purchasing behavior. Journal of Retailing, Fall94, Vol. 70 Issue 3, p283.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review, Oct89, Vol. 14 Issue 4, p532.

GHEMAWAT, Pankaj. Sustainable advantage. Harvard Business Review, Sep/Oct86, Vol. 64 Issue 5, p53.

GODOY, Vanessa; LINS, Betânia. Mercado de baixa renda crescerá 20,9% em 2004. Jornal da Mídia. 25/11/2004.

GOLDMAN, Arie. Confined Shopping Behavior Among Low Income Consumers: An Empirical Test. Journal of Marketing Research (JMR), Feb78, Vol. 15 Issue 1, p11.

HAMEL, Jacques with DUFOUR, S. and FORTIN D. Case Study Methods. Sage Publications. 1993.

HAMMOND, Allen L.; PRAHALAD, C. K. Selling to the poor. Foreign Policy, May/Jun2004 Issue 142, p30.

HOCH, Stephen J.; DRÉZE, Xavier; PURK, Mary E. EDLP, Hi-Lo, and margin arithmetic. Journal of Marketing, Vol. 58, Issue 4, p16, Oct94.

HUNT, S.D.; MORGAN R. The Comparative Advantage Theory of Competition. Journal of Marketing, Vol. 59, April, 1995.

HUNT, S.D.; MORGAN R. The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. Journal of Marketing, Oct96, Vol. 60 Issue 4, p107.

KAMIO, Guilherme. Sob Medida para a baixa renda. Revista Exame. 15/06/2005.

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

JAIN, Subhash C. Marketing Planning & Strategy. Thomson. Connecticut. 7^a ed. 2004.

KEMPEN, Luuk Van. Are the poor willing to pay a premium for designer labels? A field experiment in Bolivia. Oxford Development Studies, Jun2004, Vol. 32 Issue 2, p205.

KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna G.; SINHA, Jayant; KLUMP, Andy; KAJI, Niraj; SANCHEZ, Luis; YACOUB, Max. Strategies That Fit Emerging Markets. Harvard Business Review, Jun2005, Vol. 83 Issue 6, p63.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. Prentice Hall. São Paulo. 2000.

KUNREUZHER, Howard. Why the Poor May Pay More for Food: Theoretical and Empirical Evidence. Journal of Business, Jul73, Vol. 46 Issue 3, p368.

LATIN PANEL – Consumidores de Baixa Renda: Onde estão, quem são e o que consomem.
www.latinpanel.com.br. Seminário apresentado no GVcev em 17 de Junho de 2004.

LAZZARINI, João Carlos. Ranking 2005 - Setor cresce 11,9% e abastece 55,4% do mercado. Matéria de capa. REVISTA DISTRIBUIÇÃO. Edição 87. Abril/2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; JOSEPH, Lampel. Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Bookman, Porto Alegre, 2000.

NELSON, Richard R. Why do firms differ, and how does it matter? Strategic Management Journal, Winter91, Vol. 12, p61.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. São Paulo, Atlas, 2000.

_____. O varejo de alimentos para consumidores de baixa renda no Brasil. Projeto de Pesquisa NPP. 2005a.

_____. Ingredientes de Sucesso no Varejo. Palestra apresentada no Fórum de Tendências e Responsabilidade Social no Varejo em 23 de Junho de 2005b.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. Oportunidades na Baixa Renda. GV-Executivo, 2005, Vol. 4, N.1, p. 32.

PATTON, M.Q. Qualitative Research & Evaluation Methods. London. Sage Publications, 3. ed. 2002.

PORTER, MICHAEL E. Competitive Strategy. New York. The Free Press, 1985.

_____. Competição: Estratégias Competitivas essenciais. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May/Jun90, Vol. 68 Issue 3, p79.

PRAHALAD, C.K.; HAMMOND, Allen. Serving the World's Poor, Profitably. Harvard Business Review, Sep2002, Vol. 80 Issue 9, p48.

PRAHALAD, C.K. Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation. Reflections. Summer2002, Vol. 3 Issue 4, p6.

PRAHALAD, C.K. The Fortune at the bottom of the pyramid. Wharton School Publishing. Upper Saddle River, NJ, 2005.

SANTOS, José Alcides Figueiredo. Estrutura de Posições de Classe no Brasil: mapeamento, mudanças e efeitos na renda. Editora UFMG; Rio de Janeiro: IUPERJ, 2002.

SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jagdip; SABOL, Barry. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. Journal of Marketing, Jan2002, Vol. 66 Issue 1, p15.

THE BOSTON CONSULTING GROUP. Mercados pouco explorados: Descobrimos a classe C. São Paulo, Março de 2002.

TURLEY, L.W.; CHEBAT, Jean-Charles. Linking Retail Strategy, Atmospheric Design and Shopping Behaviour Journal of Marketing Management, Feb2002, Vol. 18 Issue 1/2, p125.

WRIGHT, Erik Olin. Classes, Verso, London, 1997.

YIN, Robert K. Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications. 2ª Edição. 1994.

7 ANEXOS

ANEXO 1 - Roteiro de entrevista com diretor executivo / proprietário

Perguntas	Objetivo
POSICIONAMENTO DA EMPRESA	
1. Porque a empresa começou a trabalhar na periferia/com a população de baixa renda?	Avaliar se o direcionamento para a baixa renda é fruto de uma estratégia deliberada ou decorrência da evolução de sua atuação no mercado (estratégia emergente) – Perguntas 1 e 2
2. O objetivo é manter esse posicionamento ou abrir lojas em bairros mais nobres? Porque?	
CONSUMIDOR	
3. Como o Sr. classificaria o consumidor de sua empresa?	Investigar como as estratégias das empresas varejistas se adequam às características do mercado de baixa renda. – Perguntas 3 a 7
4. Quais as vantagens e desvantagens de trabalhar com esse consumidor?	
CONCORRENTES	
5. Quais são os seus principais concorrentes? Quem mais?	Descrever aspectos que influenciam o desenvolvimento e a implementação da estratégia dessas empresas, tais como Características do mercado (consumidores, concorrentes e fornecedores) – Perguntas 3 a 7
6. Quais seus pontos fortes e fracos em relação a concorrência?	
FORNECEDORES	
7. Qual é a visão dos fornecedores em relação ao consumidor de baixa renda? O Sr(a) poderia me dar exemplos positivos e negativos?	

<p style="text-align: center;">ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>8. Como está dividida a estrutura organizacional da sua empresa?</p> <p>9. Quais os mecanismos utilizados para motivar os funcionários?</p> <p style="text-align: center;">ANÁLISE DE RECURSOS ESTRATÉGICOS / FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</p> <p>10. Se o Sr(a) só vendesse a empresa e só pudesse ficar com uma coisa (funcionários, marca, estoque, caixa, ...) com o que ficaria? Por que?</p> <p>11. Quais os ingredientes de sucesso para atuar junto à baixa renda?</p> <p style="text-align: center;">ESTRATÉGIAS DA EMPRESA</p> <p>12. Como o(a) Sr(a) definiria as estratégias de produtos da empresa (variedade, marcas próprias)? Como o fato da empresa se posicionar junto à baixa renda impacta nessas decisões? Exemplos.</p> <p>13. Como o(a) Sr(a) definiria as estratégias de preços da empresa (baixo preço nominal, crédito)? Como o fato da empresa se posicionar junto à baixa renda impacta nessas decisões? Exemplos.</p> <p>14. Como o(a) Sr(a) definiria as estratégias de promoção da empresa? Como o fato da empresa se posicionar</p>	<p>Descrever aspectos que influenciam o desenvolvimento e a implementação da estratégia dessas empresas, tais como: Estrutura organizacional – Perguntas 8 e 9</p> <p>Procurar identificar, ainda que de forma especulativa, os ingredientes de sucesso de empresas varejistas direcionadas à baixa renda. – Perguntas 10 e 11</p> <p>Descrever estratégias adotadas por empresas varejistas direcionadas para a baixa renda. – Perguntas 12 a 22</p>
--	--

<p>junto à baixa renda impacta nessas decisões? Exemplos.</p> <p>15. Como o(a) Sr(a) definiria as estratégias de comunicação da empresa (meios utilizados, forma de comunicação)? Como o fato da empresa se posicionar junto à baixa renda impacta nessas decisões? Exemplos.</p> <p>16. Como manter um relacionamento próximo ao consumidor?</p> <p>17. Como o(a) Sr(a) definiria o ambiente das lojas (mais ou menos despojado, comunicação visual, tamanho)? Como o fato da empresa se posicionar junto à baixa renda impacta nessas decisões? Exemplos.</p> <p>18. Qual a importância da música ambiente na loja?</p> <p>19. E das cores?</p> <p>20. E do cheiro?</p> <p>21. A empresa possui alguma parceria com banco ou financeira?</p> <p>22. Qual é a importância dessa parceria?</p>	
--	--

ANEXO 2 - Roteiro de entrevista com diretor / gerente

Perguntas	Objetivo
<p>POSICIONAMENTO DA EMPRESA</p> <p>1. O Sr(a) poderia contar um pouco do histórico da sua empresa.</p> <p>2. Como seu histórico de vida pessoal se encaixa no histórico da empresa?</p>	<p>Avaliar se o direcionamento para a baixa renda é fruto de uma estratégia deliberada ou decorrência da evolução de sua atuação no mercado (estratégia emergente) – Perguntas 1, 2, 6 e 7</p>
<p>VISÃO EM RELAÇÃO AO CONSUMIDOR</p> <p>3. Como o Sr. classificaria o consumidor da sua loja?</p> <p>4. Qual é a importância do consumidor de “baixa renda” no seu supermercado? (Participação nas vendas)</p> <p>5. Essa importância é a mesma para todas as lojas?</p> <p>6. A importância deste consumidor foi sempre a mesma? Se mudou, porque mudou?</p> <p>7. O Sr(a) acredita que a importância da baixa renda para o seu supermercado continuará a mesma no futuro? Por quê?</p> <p>8. A sua empresa faz pesquisa com consumidor? Se sim, como é feita essa(s) pesquisa (Frequência, equipe interna/externa, o que se busca nas pesquisas) Posso ter acesso a alguma dessas pesquisas?</p> <p>9. A empresa aproveita o conhecimento do pessoal de loja para conhecer mais o consumidor? Se sim, como é feito isso. O Sr(a) poderia dar algum exemplo.</p>	<p>Investigar como as estratégias das empresas varejistas se adequam às características do mercado de baixa renda. – Perguntas 3 a 19</p> <p>Descrever aspectos que influenciam o desenvolvimento e a implementação da estratégia dessas empresas, tais como Características do mercado (consumidores, concorrentes e fornecedores) – Perguntas 3 a 19</p>

10. O Sr(a) acha que o consumidor confia na empresa?
Por quê?

11. O Sr(a) acha que o consumidor de baixa renda se identifica com sua empresa/loja? Por quê? Como o Sr(a) percebe essa (não) identificação?

12. Quais as vantagens e desvantagens em atuar com a baixa renda? Quais as maiores dificuldades em se atuar neste mercado?

AMBIENTE COMPETITIVO

13. Quais são os seus principais concorrentes? Quem mais?

14. O Sr(a). monitora sua concorrência? Como? Exemplo.

15. Qual a diferença entre concorrer com um grande varejista e com um pequeno varejista?

16. Quais os pontos fortes e fracos da sua empresa em relação à concorrência?

17. Existe o receio de um novo supermercado entrar na região? Por quê?

VISÃO DOS FORNECEDORES

18. Qual é a visão dos fornecedores em relação ao consumidor de baixa renda? O Sr(a) poderia me dar exemplos positivos e negativos?

<p>19. Quais são seus principais fornecedores? Eles realizam um bom trabalho com a baixa renda?</p>	
<p>ESTRUTURA DA EMPRESA</p>	
<p>20. Como é a estrutura organizacional da empresa? O Sr(a). poderia me desenhar o organograma?</p>	<p>Descrever aspectos que influenciam o desenvolvimento e a implementação da estratégia dessas empresas, tais como:</p>
<p>21. O que o Sr(a) acha que deveria mudar nessa estrutura? Por quê?</p>	<p>Estrutura organizacional –</p>
<p>22. Como é a relação da diretoria com os funcionários?</p>	<p>Perguntas 20 a 24</p>
<p>23. Quais os mecanismos utilizados para motivar os funcionários?</p>	
<p>24. Os funcionários da sua loja também são seus consumidores?</p>	
<p>25. Se o Sr(a) vendesse a empresa e só pudesse ficar com uma coisa (funcionários, marca, estoque, caixa, ...) com o que ficaria? Por que?</p>	<p>Procurar identificar, ainda que de forma especulativa, os ingredientes de sucesso de empresas varejistas direcionadas à baixa renda. – Perguntas 25 e 26</p>
<p>26. Na sua opinião, quais são os ingredientes de sucesso desta empresa?</p>	
<p>ESTRATÉGIAS DA EMPRESA</p>	
<p>27. Como o(a) Sr(a) definiria as estratégias de produtos da empresa (variedade, marcas próprias)? Como o fato da empresa se posicionar junto à baixa renda impacta nessas decisões? Exemplos.</p>	<p>Descrever estratégias adotadas por empresas varejistas direcionadas para a baixa renda. – Perguntas 27 a 35</p>
<p>28. Como o(a) Sr(a) definiria as estratégias de preços da</p>	

<p>empresa (baixo preço nominal, crédito)? Como o fato da empresa se posicionar junto à baixa renda impacta nessas decisões? Exemplos.</p> <p>29. Como o(a) Sr(a) definiria as estratégias de promoção da empresa? Como o fato da empresa se posicionar junto à baixa renda impacta nessas decisões? Exemplos.</p> <p>30. Como o(a) Sr(a) definiria as estratégias de comunicação da empresa (meios utilizados, forma de comunicação)? Como o fato da empresa se posicionar junto à baixa renda impacta nessas decisões? Exemplos.</p> <p>31. Como o(a) Sr(a) definiria o ambiente das lojas (mais ou menos despojado, comunicação visual, tamanho)? Como o fato da empresa se posicionar junto à baixa renda impacta nessas decisões? Exemplos.</p> <p>32. Qual a importância da música ambiente na loja?</p> <p>33. E das cores?</p> <p>34. E do cheiro?</p> <p>35. Dê uma nota de 1 a 10 para a sua empresa e seus principais concorrentes em Promoção, atendimento, ambiente de loja e preço.</p>	
---	--

ANEXO 3 - Roteiro de entrevista com gerente de loja

Perguntas	Objetivo
<p>PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR</p> <p>1. Qual o perfil do consumidor que visita essa loja?</p> <p>2. Como o(a) Sr(a) definiria o comportamento de compra deste consumidor?</p> <p>3. Na sua opinião porque o consumidor compra nessa loja?</p> <p>PERCEPÇÃO DA CONCORRÊNCIA</p> <p>4. Quais seus principais concorrentes?</p> <p>5. Quais os diferenciais dessa loja em relação aos concorrentes?</p> <p>6. Quais são os maiores diferenciais da concorrência em relação a essa loja?</p> <p>7. O pequeno/grande varejo incomoda?</p> <p>PERCEPÇÃO DA CORPORAÇÃO</p> <p>8. Como a estrutura da empresa apóia seu trabalho?</p>	<p>Investigar como as estratégias das empresas varejistas se adequam às características do mercado de baixa renda. – Perguntas 1 a 7</p> <p>Descrever aspectos que influenciam o desenvolvimento e a implementação da estratégia dessas empresas, tais como Características do mercado (consumidores, concorrentes e fornecedores) – Perguntas 1 a 7</p> <p>Descrever aspectos que influenciam o desenvolvimento e a implementação da estratégia dessas empresas, tais como: Estrutura organizacional – Pergunta 8</p>

PERCEPÇÃO DA LOJA

9. Como é feita a precificação dos produtos?
10. Como a loja atrai o público (comunicação)?
11. O Sr(a) acha que essa loja está localizada em um local adequado? Por quê?
12. Os fornecedores te apóiam com trabalho de promoção? Como é este trabalho?
13. Qual é a importância do crédito para o seu público?
14. Como o Sr(a) acredita que seus consumidores avaliam o crédito da loja?
15. Qual é a importância dos serviços para o consumidor?
16. Na sua opinião, como é a interação de seus vendedores com os consumidores? Há uma relação de confiança? Por quê?
17. Como o Sr(a) acha que o ambiente da loja influencia na decisão de compra do consumidor?
18. O Sr(a) acha que o consumidor se sente bem em sua loja? Por quê?
19. Como o Sr(a) arruma a loja/dispõe os produtos?
20. Dê uma nota de 1 a 10 para a sua empresa e seus principais concorrentes em Promoção, atendimento,

Descrever estratégias adotadas por empresas varejistas direcionadas para a baixa renda.
– Perguntas 9 a 20

ambiente de loja e preço.

TENDÊNCIAS

21. Se o Sr(a) fosse o dono da empresa, o que manteria e o que mudaria?

22. Na sua opinião, qual é a visão dos consumidores de uma loja ideal? Quão perto ou longe a empresa está deste ideal?

Procurar identificar, ainda que de forma especulativa, os ingredientes de sucesso de empresas varejistas direcionadas à baixa renda. – **Perguntas 21 e 22**