

**O MERCADO E O DESEMPENHO DAS EMPRESAS FOCADAS EM BENS  
POPULARES NO BRASIL**

**AUTORES:**

RENATA A. GIOVINAZZO

Doutoranda em Administração de Empresas da FEA-USP.

Pesquisadora do Programa de Estudos do Futuro – FIA

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – Sala G-112

Cidade Universitária – São Paulo – SP - 055/08-900

Fone: 11-3091-5848

E-mail: [renatag@fia.com.br](mailto:renatag@fia.com.br) / [renatag@usp.br](mailto:renatag@usp.br)

JAMES T. C. WRIGHT

Professor Doutor em Administração de Empresas da FEA-USP

Coordenador do Programa de Estudos do Futuro - FIA

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – Sala G-112

Cidade Universitária – São Paulo – SP - 055/08-900

Fone: 11-3091-5848

E-mail: [jtwright@usp.br](mailto:jtwright@usp.br)

**RESUMO**

No Brasil, há uma inquestionável importância do mercado consumidor constituído pelas classes populares, tendo em vista que há um enorme contingente composto pelas classes C, D e E, que representam 81% da população brasileira. Diante deste contexto, é fundamental que as empresas brasileiras reconheçam o potencial deste mercado e aproveitem as oportunidades advindas de um posicionamento estratégico adequado para um enorme número de consumidores de baixa renda, ávidos por adquirir produtos de qualidade e com preços compatíveis ao seu poder aquisitivo.

Este trabalho apresenta uma parte dos resultados de uma pesquisa mais ampla, com o objetivo de verificar o desempenho alcançado pelas empresas atuantes no mercado de bens populares entre 1997 e 2001, nos setores de alimentos, bebidas e fumo, vestuário, higiene e limpeza, eletrodomésticos e comércio varejista, em comparação ao desempenho das empresas atuantes no mercado de bens focadas para as classes A e B, nos mesmos setores.

Os resultados da pesquisa realizada com 75 empresas mostra que as empresas focadas no mercado popular obtiveram melhores resultados em termos de crescimento, lucratividade e resultado operacional líquido do que as empresas voltadas para as classes A e B, em um período de baixo crescimento econômico.

**PALAVRAS-CHAVE**

Mercado popular, estratégia de empresas, desempenho de empresas, empresas focadas em bens populares

## **O mercado e o desempenho das empresas focadas em bens populares no Brasil**

### **1. Introdução – Contextualização e Objetivos do Trabalho**

A importância do mercado consumidor constituído pelas classes populares, no Brasil, é inquestionável, tendo em vista que há um enorme contingente composto pelas classes C, D e E, que representam 81% da população brasileira, segundo estudo da Target, 2000 (apud The Boston Consulting Group, 2002). É fundamental que as empresas brasileiras reconheçam o potencial deste mercado e aproveitem as oportunidades advindas de um posicionamento estratégico adequado para um enorme número de consumidores de baixa renda, ávidos por adquirir produtos de qualidade e com preços compatíveis ao seu poder aquisitivo.

Por outro lado, apesar da importância do tema, a maioria da literatura e das pesquisas em administração baseia-se nos modelos de empresas que atendem, principalmente, aos mercados norte-americano, europeu e mesmo o asiático. Neste sentido, é necessário que a academia atente e se esforce para desenvolver pesquisas apropriadas à realidade brasileira, que possui um mercado de consumidores de baixa renda muito maior, em volume, do que os de classes média e alta.

É neste âmbito que se configura este trabalho, o qual visa a elucidar o desempenho alcançado pelas empresas que atuam no mercado popular, em comparação às atuantes no segmento de bens “normais” (bens voltados predominantemente para as classes A e B, conforme definido mais adiante). Para tal, utilizou-se o arcabouço teórico disponível como um referencial para o desenvolvimento de uma pesquisa de campo realizada junto a 75 empresas que atuam no Brasil.

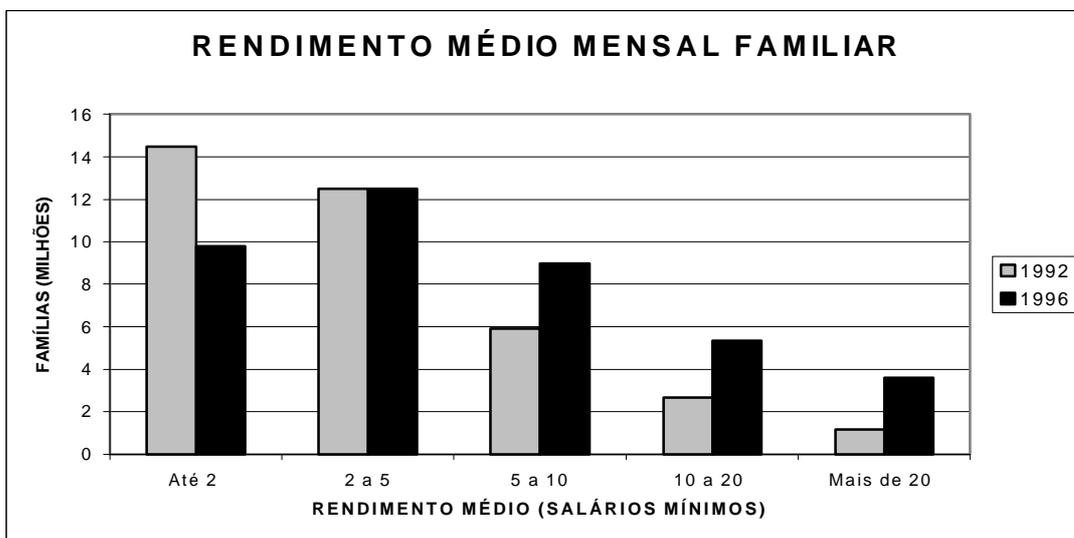
O objetivo deste trabalho é analisar o desempenho alcançado pelas empresas atuantes no mercado de bens populares entre 1997 e 2001, nos setores de alimentos, bebidas e fumo, vestuário, higiene e limpeza, eletrodomésticos e comércio varejista, em comparação ao desempenho das empresas atuantes no mercado de bens “normais”, nos mesmos setores. Ao se fazer esta comparação, pretendeu-se verificar se as empresas focadas no mercado de bens populares obtiveram um maior crescimento e um melhor desempenho, em termos de variação da receita bruta, lucratividade e resultados operacionais líquidos, do que as empresas centradas no mercado de bens “normais”. O trabalho também tem por objetivo averiguar o potencial do mercado de bens populares no Brasil por meio das análises de desempenho das empresas. Com isso, a finalidade é entender o potencial de atração de investimentos e o risco para as empresas que atuam neste segmento.

Dados o contexto e objetivos do trabalho, no item seguinte é discutido o mercado de bens populares no Brasil. No item 3 será apresentado um referencial teórico sobre estratégia, fornecendo um arcabouço teórico para empresas que atuam no mercado popular. O item 4 apresenta a metodologia aplicada na pesquisa de campo realizada, sendo que no item 5 são apresentados os principais resultados sobre o desempenho das empresas que atuam no mercado popular. Finalmente, no item 6 são discutidas algumas considerações finais, e no item 7 são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas no trabalho.

### **2. O Mercado de Bens Populares no Brasil**

Apesar do enorme potencial de consumo dos indivíduos das classes C, D e E, tanto a indústria como o comércio sempre deram uma grande importância para outras camadas da população - aquelas com rendas mais altas. Isso foi justificado pela lógica de que vale mais a pena colocar no mercado produtos mais caros e que podem render altas margens de lucro, apesar deste mercado ser mais restrito. Atualmente a questão deve ser encarada por outro prisma.

Segundo Wright e Cardoso (2000), o Brasil tem observado, principalmente após o início do Plano Real, um substancial aumento do poder de compra da população de consumidores de baixa renda, como pode ser observado na **Figura 1** abaixo.



Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 1992 e 1997, IBGE, Rio de Janeiro – RJ (apud Wright e Cardoso, 2000).

**Figura 1 – Rendimento Médio Mensal Familiar no Brasil (1992 e 1996)**

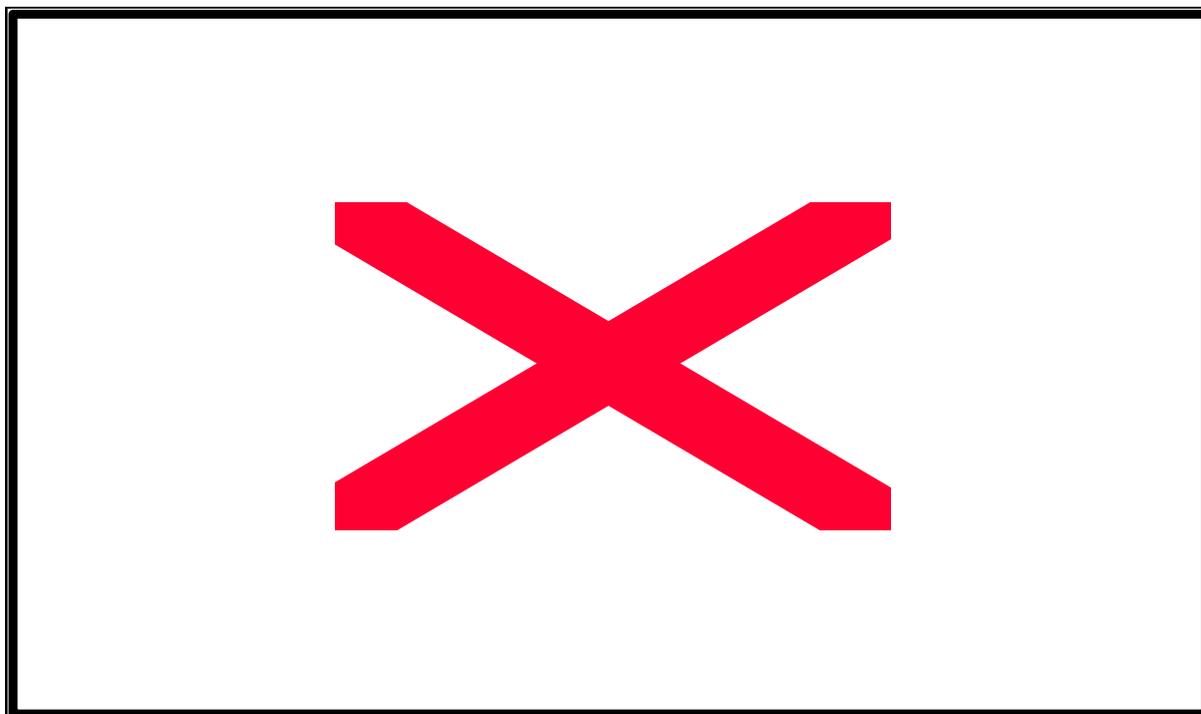
O aumento ocorrido na faixa entre 5 a 10 salários mínimos demonstra o grande potencial para as empresas fabricantes de produtos populares. Mais do que isso, os anos de glória do Real levaram a população a um nível de consumo maior do que se esperava, potencializando a idéia de que, além de baratos, os produtos populares devem possuir alguns atributos que denotem qualidade.

É possível observar, pelo número de pessoas que se localizam nas faixas de 2 a 10 salários-mínimos (os autores estimam que cada família tenha em média 3,6 pessoas) que as classes C e D são muito expressivas e têm aparentemente maior potencial global do que as classes de renda acima dos 10 salários mínimos, representando um grande potencial de mercado.

Esta tendência é comprovada ao compararmos os dados da **Figura 1**, apresentada anteriormente, com os dados do PNAD (2001). Em 2001, o número de famílias cuja renda mensal estava entre 2 a 10 salários-mínimos era de aproximadamente 35,5 milhões (aproximadamente 117 milhões de pessoas, considerando que o número médio de pessoas na família é de 3,3), ao passo que o número de famílias cuja renda é superior a 10 salários mínimos mensais era de 5,5 milhões, aproximadamente (cerca de 18 milhões de pessoas).

Desta forma, podemos afirmar que há um grande mercado de bens populares no Brasil, composto pelos consumidores que pertencem às classes de renda C, D e E. Há também um importante movimento migratório de parte da classe D para o degrau C e, de parte da classe C para a classe B, elevando ainda mais o potencial de consumo destes segmentos. Em 1992, segundo o IBGE, a classe C representava 26,3% da população e a classe D respondia por 24,8%. Em 2000, a classe C passou a representar 30,1% de população e o índice de mobilidade social médio foi de 2,5%, em direção ao topo da pirâmide, permeando todas as classes nesse período.

Segundo a Target (2000, apud The Boston Consulting Group, 2002), as classes A e B possuem renda familiar superior a 10 salários mínimos mensais e representam 19% da população. A Classe C possui renda familiar mensal entre 4 e 10 salários mínimos e é constituída por cerca de 30% dos domicílios no país. Já as classes D e E somam uma renda familiar inferior a 4 salários mínimos mensais e representam a maioria da população: 51% do total, conforme mostra a **Figura 2** a seguir.



Fonte: Target (2000, apud The Boston Consulting Group, 2002)

### **Figura 2 – Distribuição da população brasileira por faixas de renda (2000)**

A **Figura 2** também mostra o consumo conforme a faixa de renda, sendo que a classe C, sozinha, representa 28% do consumo do país, com um grande potencial a ser atendido pelas empresas. Quando incorporamos as classes D e E, este potencial se amplia, um vez que elas juntas (C, D e E) representam 48% do total do consumo do país.

Existe, portanto, um importante segmento de consumo nas classes populares. As políticas de estabilização econômica, distribuição de renda e crescimento econômico têm levado a um crescimento da relevância deste segmento nos últimos anos, apesar de todas as dificuldades enfrentadas pela economia. Isso gera uma grande oportunidade para as empresas que atuam orientadas para bens populares. No item seguinte traça-se um referencial teórico, o qual apóia as análises e conclusões elaboradas no trabalho.

### **3. Referencial Teórico: Posicionamento Estratégico para Bens Populares**

Diante do contexto traçado no item anterior, podemos afirmar que há uma parcela de consumidores brasileiros, pertencentes às classes C, D e E, com renda disponível para adquirir produtos e serviços adequados à sua condição, ou seja, os bens populares. Neste item pretende-se

fazer uma reflexão a respeito dos conceitos envolvidos na definição de estratégias para as empresas que atuam focadas no mercado popular.

Antes desta discussão, cabe uma conceituação mais precisa sobre o que é um produto popular. Genericamente, poder-se-ia dizer que um bem popular é um produto ou serviço desenvolvido para um segmento de renda mais baixa. Evidentemente, esta é uma conceituação extremamente simplista, que carece de um maior detalhamento e uma definição mais precisa. A teoria econômica pode ser utilizada para dar suporte no processo de conceituação de bens populares.

Assim, fazendo uso de conceitos econômicos discutidos por autores como Pindyck e Rubinfeld (1994), Ferguson (1993) e Varian (1993), Giovinazzo (2003), define-se bens populares como aqueles bens posicionados, predominantemente, para as classes de renda C, D e E e cujo efeito-renda é negativo, ou seja, um acréscimo na renda deverá ocasionar uma substituição deste bem, ou desta marca popular, por um bem ou marca não-popular. É importante reforçar que, neste trabalho, os produtos populares são aqueles posicionados para atender aos mercados, predominantemente, das classes C, D e E, o que não impede que, eventualmente, sejam consumidos por consumidores das classes A e B.

Por outro lado, um bem ou marca “normal” é aquele cujo efeito-renda é positivo, ou seja, um aumento na renda deve provocar um aumento no consumo do bem ou da marca consumida (GIOVINAZZO, 2003).

Tendo definidos os conceitos referentes a bens populares e bens “normais”, cabe uma reflexão sobre as estratégias adequadas para as empresas focadas no mercado popular, e que devem influenciar em seu desempenho, conforme estudado neste trabalho, e cujos resultados apresentam-se a seguir.

Uma questão central em estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. É o posicionamento que determina se a rentabilidade está abaixo ou acima da média da indústria, ou seja, de seu setor de atividade. Uma empresa capaz de posicionar-se bem pode obter altas taxas de retorno, mesmo que a rentabilidade média do setor seja modesta.

Segundo Porter (1989), embora uma firma possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixos custos ou diferenciação. Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades para quais uma empresa procura obtê-lo, levam a três estratégias genéricas, para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria – liderança em custo, liderança em diferenciação e enfoque, esta última com duas variantes: enfoque no custo ou enfoque na diferenciação.

Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho diverso para a vantagem competitiva. A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia e, para obtê-la, é preciso que uma empresa faça uma escolha sobre o tempo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Porter (1989) diz que ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois significa que uma empresa não tem qualquer vantagem competitiva.

Conceitualmente, pode-se dizer que empresas que atuam, ou pretendem atuar no segmento de bens populares, devem ter uma vantagem competitiva em custos para poderem praticar preços mais baixos, com produtos menos sofisticados, embora com qualidade. Com liderança em custo, uma empresa tem um escopo amplo e atende a vários segmentos industriais e suas fontes de vantagem em custos variam e dependem também da estrutura do setor em que atuam.

As fontes de vantagem em custo podem incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas e outros fatores. O produtor de baixo custo deve fazer mais do que simplesmente descer na curva de aprendizagem. Um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo, quase sempre oferecendo produtos mais simples, sem “maquiagem”, dando uma ênfase considerável à obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala em todas as fontes. Com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos. Um líder em custo não pode, contudo, ignorar as bases da diferenciação. Se o produto não é considerado comparável ou aceitável pelos consumidores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas, podendo anular os benefícios de sua posição de custo favorável.

Segundo Wright e Cardoso (2000), não basta à empresa lançar um produto de baixo preço, é preciso ter um produto competitivo de qualidade, o que não é simples para muitas companhias. Segundo os autores, certos determinantes são importantes para que a empresa esteja capacitada para concorrer e, mais do que isso, vencer neste mercado. É necessário investir agressivamente em instalações com eficiência de escala, uma perseguição vigorosa da redução de custo pela aprendizagem, um controle rígido do custo e das despesas gerais e que não seja permitida a formação de contas de clientes marginais. Também devem ser incluídos neste rol a minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento (P&D), assistência, força de vendas, publicidade, etc. Para se atingir estas metas, exige-se uma intensa atenção administrativa ao controle dos custos, buscando-se sempre obter um custo mais baixo do que dos concorrentes, viabilizando a lucratividade neste segmento, mesmo praticando preços iguais ou inferiores aos dos concorrentes.

Para atingir uma posição vantajosa com esta estratégia, será preciso uma alta parcela de mercado relativa, um ótimo sistema de compra de matérias-primas ou ainda um sistema eficiente de logística. Exigirá também um projeto de produto orientado para simplificar a fabricação e o atendimento de todos os principais grupos de clientes de modo a expandir o volume. A introdução de tal estratégia pode urgir por investimentos elevados de capital em equipamento moderno, agressiva fixação de preço e capacidade de absorção de prejuízos iniciais, de forma a conquistar parcelas de mercado.

Com estas aptidões, as empresas brasileiras poderão criar produtos que sejam simples, sem exageros na diferenciação, orientados para ganhos de escala na fabricação, com padronização de componentes produzidos no próprio setor, duráveis, passíveis de manutenção, ao invés dos descartáveis, típicos de primeiro mundo, onde a mão-de-obra cara inviabiliza a manutenção, com ciclo de vida mais longo, proporcionando a opção de serem financiados e criando um mercado secundário destes produtos. Devem ainda ser ambientalmente adequados, reduzindo o consumo de recursos naturais e facilitando a reciclagem e com uso seletivo de tecnologia moderna que possa viabilizar a obtenção das características citadas.

Outro ponto de vista interessante, quando pretendemos traçar um referencial teórico que explique e justifique a atuação das empresas no mercado de bens populares, refere-se à importância do *market-share* para a lucratividade das empresas. Buzzel e Gale (1991) exploraram este tema, afirmando que os dados do Programa de Pesquisa PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*) demonstram que há uma relação positiva entre a posição da empresa, em termos de participação no mercado, e seu retorno sobre o investimento. Há evidências de que a relação existe, porém, não fica clara a ligação entre a participação no mercado e a rentabilidade. Segundo os autores, existem, pelo menos, quatro razões possíveis: economias de escala; aversão dos clientes ao risco; poder de mercado; um fator comum subjacente.

A explicação mais óbvia para a elevada taxa de retorno, desfrutada pelas unidades com grande participação no mercado, é a de que conseguem economias de escala em atividades de compra, produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e outros componentes de custo. Os efeitos de economias de escala representam o mecanismo causal direto que liga participação no mercado e rentabilidade. Associado às economias de escala, há o fenômeno da “curva de experiência”, largamente divulgado pelo The Boston Consulting Group (BCG).

Se uma empresa alcançar a primeira posição, em termos de participação no mercado, os compradores com aversão a risco poderão preferir seus produtos porque não desejarão correr o perigo associado, às vezes, com compras de um concorrente de menor porte. Quem faz um pedido de um fornecedor dominante acredita que não será chamada a defender essa decisão.

Muitos economistas argumentam que as economias de escala possuem importância relativamente pequena na maioria dos setores. Eles afirmam que, se as empresas maiores conseguem lucros mais substanciais do que seus concorrentes de menor porte, é porque têm maior poder de mercado e seu tamanho lhes permite negociar com mais eficácia. A explicação mais simples para a relação entre participação no mercado e rentabilidade indica que, tanto uma variável como a outra, refletem a ação de um fator comum subjacente como, por exemplo, a qualidade da administração. As empresas podem desfrutar de todas estas explicações, mas há sempre algum fator mais forte e que ajuda a entender as relações.

Os conceitos aqui tratados, apresentados por Buzzel e Gale (1991), mostram a possibilidade de empresas que atuam no mercado de bens populares, com pequenas margens de lucro, mas grandes volumes de vendas, serem lucrativas. Em um país como o Brasil, onde há um enorme contingente de população disposta a consumir produtos mais baratos, certamente há uma oportunidade de atuar e conseguir ser lucrativo neste mercado.

Slywotzky e Morrison (1998) criticam esta posição de que aumentar a participação no mercado levará ao aumento na lucratividade. Os autores afirmam que a seqüência – criar e conquistar vantagem competitiva, aumentando a participação no mercado, com conseqüente aumento na lucratividade da empresa - perdeu valor como regra de estratégia a partir da década de 90. Para estes autores, a correlação íntima entre liderança de participação no mercado e lucratividade superior desapareceu, pois as regras mudaram.

Para eles, a rápida mudança tecnológica e os enormes influxos de capital de investimento reduziram as barreiras à entrada e o custo de serviço em muitos setores. No novo ambiente, a associação de uma participação de mercado significativa, mas com o modelo de negócio errado, é um passivo e não uma vantagem. No novo mundo centrado no lucro, uma participação de mercado maciça não é importante, segundo Slywotzky e Morrison (1998). O que importa é compreender onde é possível gerar lucro em seu setor.

Na era clássica centrada no produto, perguntava-se como seria possível aumentar a participação de mercado, aumentar o volume unitário e conquistar economias de escala. Na nova era do valor de mercado altamente dinâmico, que começou em meados da década de 80, pergunta-se onde é possível gerar lucro e como é possível elaborar um modelo de negócio para que seja lucrativo. No entanto, apesar de focarem na obtenção de lucro, os próprios autores propõem um modelo no qual a participação de mercado pode gerar lucros: o modelo de Pirâmide de Produtos. Nele, Slywotzky e Morrison (1998) afirmam que as variações na renda e nas preferências do cliente possibilitam a construção das pirâmides de produtos, modelo que deve ser utilizado em mercados diversos, nos quais os produtos de preço baixo e alto volume estão na base. No ápice, ficam os produtos de preço alto e baixo volume. Portanto, até mesmo para estes autores, há espaço para desenvolver o mercado de bens populares, com seus preços baixos e altos volumes.

O lucro concentra-se no topo da pirâmide de produtos, mas a base desempenha um papel estratégico no sistema. Há uma marca do tipo “porta corta-fogo” na base da pirâmide: um nome forte, com preço baixo, produzida com lucro, embora reduzido. O objetivo dessa marca é impedir a entrada dos concorrentes, protegendo as enormes margens de lucro concentradas no topo. Quando não desenvolve uma marca do tipo “porta corta-fogo”, a empresa dá aos seus concorrentes a oportunidade de entrar na base da pirâmide e abrir seu caminho até o topo, onde estão os lucros. Segundo Wright e Cardoso (2000), o modelo de pirâmide de produtos, acima apresentado, mostra que uma empresa pode conviver num mercado emergente, atacando diversos segmentos sem perder o foco. Tendo como base da pirâmide os produtos de menor preço, busca-se volume de vendas com vistas a ganhar escala ao mesmo tempo em que a empresa se beneficia da curva de aprendizagem.

Nos níveis superiores da pirâmide, onde a diferenciação é importante, está a zona na qual os maiores lucros são gerados, uma vez que nestes segmentos há uma disposição dos consumidores a pagarem mais por produtos diferenciados. Segundo Wright e Cardoso (2000), o motivo da existência da pirâmide e seu papel estratégico estão relacionados às necessidades dos diferentes estratos de renda e as preferências em cada um destes segmentos, as quais permitem construir uma pirâmide de produtos. É necessário, a partir daí, que a empresa defina em que zonas da pirâmide pretende trabalhar. No caso específico dos mercados emergentes como o Brasil, deve ser a base, onde melhor se enquadra a atuação dos bens populares.

Quanto ao papel estratégico da pirâmide de produtos, os autores destacam três: gerar escala e, desta forma, viabilizar a competição baseada em custos reduzidos; inibir a entrada de concorrentes com o baixo preço, protegendo o acesso ao topo da pirâmide; obter lucro no topo da pirâmide, explorando os mercados onde a diferenciação é importante. Não estar presente na base da pirâmide, onde os preços são menores, propicia um vazio que poderá ser preenchido por um novo concorrente. Se a entrada de um competidor no segmento de baixo preço não incomoda, a princípio. Num segundo momento, gera um potencial adversário na parte superior da pirâmide. Isso acontece quando o novo entrante passa a ganhar escala e envolve a curva de conhecimento, ficando apto a desenvolver produtos de qualidade a preços superiores.

Bastante pragmáticos, os autores Prahalad e Hart (2002) discutem em um trabalho como as empresas multinacionais devem estruturar suas estratégias para atender ao mercado popular. Os autores indicam quatro passos:

1. Criar poder aquisitivo, por meio do crédito, principalmente por meio do microcrédito, permitindo o acesso da população mais pobre aos recursos que fomentarão o consumo dos produtos populares.
2. Inovar, utilizando a criatividade e pesquisas locais para romper problemas de infraestrutura e conseguir atender às populações mais pobres de maneira satisfatória e ao mesmo tempo lucrativa para as empresas.
3. Melhorar o acesso dos mais pobres à informação, por meio de sistemas de distribuição pulverizados, utilizando parcerias para alavancar as bases de conhecimento tradicionais, produzindo mercadorias de maneira sustentável e, principalmente, lançando mão das novas tecnologias na área de informática e novos modelos de negócios para atender requisitos específicos da população de baixa renda. Com sistemas de acesso compartilhados (como quiosques de Internet, por exemplo), infra-estrutura sem fio e desenvolvimento de tecnologias específicas, as empresas conseguem reduzir drasticamente os custos de conexão, tornando os serviços de telecomunicações acessíveis a um número muito maior de pessoas, mesmo de baixa renda.

4. Adaptar soluções aos mercados locais, sendo que muitas vezes não é possível atender às classes populares com produtos globais. É preciso fomentar mercados locais, promovendo soluções locais, gerando riqueza nos níveis mais baixos de renda, aliando tecnologia de ponta a uma profunda percepção sobre as necessidades locais, sendo que os modelos de negócios não podem romper com a cultura e estilo de vida da população local.

Embora os autores discutam estes requisitos para atender ao mercado popular, com enfoque nas empresas multinacionais, as empresas que atuam no Brasil, mesmo as nacionais, têm interessantes lições a aprender com os autores. E mais do que isto, as companhias brasileiras já vêm acumulando um aprendizado no mercado de bens populares brasileiro, o que parece ser uma vantagem em relação às multinacionais, as quais têm o intuito de começar a atuar neste mercado em várias regiões do mundo.

Estes fatores justificam a existência de empresas participando com sucesso no mercado de populares, conforme será demonstrado pelos resultados da pesquisa de campo.

#### 4. Metodologia Utilizada

Segundo Aaker, Kumar e Day, 2001, a pesquisa realizada neste trabalho pode ser caracterizada como exploratória, conforme seus propósitos, questão de pesquisa, precisão das hipóteses desenvolvidas e método de coleta de dados. Quanto aos meios, este trabalho utilizou levantamentos secundários de publicações especializadas, as quais forneceram o histórico dos dados financeiros das empresas estudadas. Também foram realizados levantamentos junto às fontes primárias nas empresas componentes da amostra. O instrumento de coleta destes dados primários foi um questionário estruturado. A população da pesquisa foi composta pelas empresas atuantes nos setores de alimentos, bebidas e fumo, higiene e limpeza, eletrodomésticos e comércio varejista, cujos dados financeiros foram publicados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

Desta forma, o ponto de partida para a composição da amostra foi o total de 473 empresas que atuam nos setores analisados e que possuem seus dados de Receita Bruta, Lucro e Resultado Operacional Líquido publicados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil, de 1997 a 2001, sendo que foi possível contar 378 empresas.

O tipo de amostra utilizada no trabalho foi do tipo intencional. Segundo Martins (2001), nesta modalidade de amostragem, é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra de acordo com determinado critério. Neste caso, ela foi determinada a partir das empresas da população, as quais se dispuseram a participar da pesquisa, e que somaram **75** companhias.

Na pesquisa primária, foi solicitado aos respondentes que dessem informações sobre o seu perfil, a fim de garantir que o conteúdo proveniente da coleta de dados primários fosse fornecido por pessoas adequadas, ou seja, conhecedoras do assunto abordado nas questões. Também foi solicitada aos respondentes uma estimativa, com relação ao posicionamento de preços e de mercado da empresa, assim como o porte da companhia e a participação dos bens populares no seu faturamento (em %).

A estimativa da porcentagem de participação de produtos populares no total do faturamento da empresa é a questão mais relevante para a realização das análises da evolução do desempenho da empresa, em relação aos indicadores financeiros selecionados. Esta estimativa fornece o que foi definido neste trabalho como **IPpop**, sendo:

$$\text{IPpop} = \text{Índice de Participação Atual de Bens Populares no Faturamento (em \%)}$$

O IPpop reflete a percepção do respondente sobre quanto a empresa está orientada para o mercado de bens populares.

As informações, coletadas por meio do questionário, foram combinadas aos dados obtidos junto à fonte Balanço Anual da Gazeta Mercantil para a realização das análises e conseqüente elaboração das conclusões. O item seguinte apresenta as análises das informações e achados do estudo.

## 5. Desempenho das Empresas Focadas em Bens Populares

Quanto ao perfil das empresas, pode-se dizer que todos os setores que se pretendia analisar foram representados na amostra, em uma proporção muito próxima à dos setores que integram a população do estudo sendo que a amostra representa muito bem a população. Além disto, a amostra é composta por empresas de todas as regiões brasileiras, localizadas de maneira semelhante à distribuição do PIB regional, segundo dados do IBGE (2000), o que indica que todas as regiões do país participaram da pesquisa, segundo sua importância no PIB, representando a atividade produtiva de cada região. Outro ponto relevante com relação ao perfil de empresas refere-se à orientação das mesmas para atuação no mercado de bens populares ou mercado de bens “normais”. As empresas foram divididas em dois grupos para a realização das análises de desempenho comparativo e o grupo considerado como orientado predominantemente para o mercado de bens populares é aquele cujas empresas possuem um IPpop superior a 50%, ou seja, os respondentes indicaram que a participação dos bens populares no faturamento da empresa é superior a 50% (37 empresas).

A análise do desempenho foi elaborada a partir de uma combinação entre os dados pertinentes ao período entre 1997 e 2001 sobre a receita bruta, resultado operacional líquido e lucro das empresas componentes da amostra. Os dados, extraídos da publicação Balanço Anual da Gazeta Mercantil, foram compilados aos dados primários sobre a orientação das empresas para o mercado de bens populares ou bens “normais”, obtidos por meio do questionário.

O primeiro passo para a análise foi a segmentação das 75 empresas componentes da amostra em dois grupos, as empresas com  $IPpop > 50\%$ , com foco em bens populares e as empresas com  $IPpop < 50\%$ , com foco em bens “normais”. Uma vez definidos os dois grupos e classificadas as empresas segundo o IPpop, todos os dados coletados foram ajustados aos valores de 2001, utilizando para isto as taxas de variação nos preços do IGPM entre 1997 e 2001, com dados coletados do IPEADATA. Todas as análises realizadas a seguir tratam dos **valores reais**, com relação à variação da receita bruta, a lucratividade média e o resultado operacional/receita bruta média.

A primeira variável de desempenho analisada foi a variação da receita bruta, que fornece as informações sobre o crescimento médio anual dos dois grupos de empresas no período de 1997 a 2001. As análises mostram que as empresas com  $IPpop > 50\%$  tiveram um crescimento médio anual de aproximadamente 25%, durante o período de 1997 a 2001 (em termos reais), enquanto as empresas com  $IPpop < 50\%$  apresentaram uma queda anual de aproximadamente 0,70% na média, da receita bruta.

Estes dados se tornam ainda mais significativos quando comparados ao crescimento médio do PIB no período analisado (1997 a 2001). Período em que o PIB teve um crescimento médio anual real de 1,71%<sup>1</sup>. Apesar de ter sido um período de baixo crescimento econômico, as empresas atuando no mercado de bens populares conseguiram obter um expressivo crescimento médio real de 25%.

---

<sup>1</sup> Calculado a partir dos dados da publicação Conjuntura Econômica (Agosto / 2002).

Cabe destacar ainda o fato de haver uma grande variação e dispersão dos resultados, em ambos os grupos, como mostram os dados do desvio padrão, que são altos e refletem as diferenças existentes entre as empresas pertencentes ao dois grupos que compõem a amostra. Isto significa que, na média geral, as empresas com foco em bens populares apresentaram maior crescimento, ou seja, um melhor desempenho em termos de variação anual da receita bruta no período. Não deve ser desprezado o fato de que certamente existem empresas focadas em produtos populares que apresentam um desempenho pior do que as focadas em produtos “normais”. Acredita-se que este fato ocorra como um reflexo da própria população pesquisada, que é bastante diversificada em termos de porte, gestão, patrimônio, entre outros fatores. Trata-se portanto, de um grupo heterogêneo de empresas, que implica em uma amostra também heterogênea. Observa-se que não é objetivo deste trabalho analisar os diferentes aspectos da gestão das empresas que eventualmente determinem seu desempenho individual, mas sim analisar o resultado do posicionamento de cada grupo no que se refere aos bens populares.

Os dados mostram que, para um grau de certeza de 90%, as empresas com  $IP_{pop} > 50\%$  devem ter uma variação anual média da receita bruta positiva, variando de aproximadamente 0,80 % até 50%. Entretanto, quando analisamos o intervalo de confiança das empresas que atuam predominantemente no mercado de bens “normais”, é possível observar que essas empresas apresentam uma variação anual negativa de até 5%, podendo chegar a um crescimento de 3%, bastante inferior ao limite superior do grupo com  $IP_{pop}$  acima de 50%. Portanto, existe 90% de certeza de que a variação anual média da receita bruta das empresas com  $IP_{pop} < 50\%$  está entre -5% e 3%, ao passo que a variação anual média da receita bruta das empresas com  $IP_{pop} > 50\%$  está entre 0,80% e 50%. Esta informação é contundente e ajuda a eliminar dúvidas ocasionadas pela questão da heterogeneidade da amostra.

Além da análise da evolução da receita bruta das empresas dos dois grupos que compõem este estudo, foi elaborada também uma avaliação da lucratividade média dessas empresas no período de 1997 a 2001. A lucratividade média das empresas atuantes no mercado de bens populares foi de cerca de 3% no período, ao passo que as empresas com foco em bens “normais” apresentaram uma lucratividade média negativa de 33% (prejuízo). Adicionalmente foi realizada uma análise do intervalo de confiança, que contribui para o esclarecimento da questão sobre a variação da lucratividade média entre as empresas. Pode-se afirmar, com 90% de certeza, que a lucratividade média das empresas com foco em bens populares foi positiva, no período de 1997 a 2001, variando de 1% a 5% o lucro sobre o total da receita bruta. Por outro lado, a variação da lucratividade média nas empresas com foco em bens “normais” é maior, podendo chegar a 10%. Porém, cabe ressaltar, que essa variação também pode ser negativa, chegando a um prejuízo de 72% em relação à receita bruta. Com base nestes dados, pode-se dizer que o risco associado à atuação em bens “normais” é maior que o risco da atuação com ênfase nos bens populares, tomando-se como referência o período considerado.

A análise do resultado operacional líquido/receita procurou avaliar o possível efeito do ganho financeiro na composição do resultado alcançado pelos dois grupos de empresas avaliados neste estudo. Os dados mostram o resultado operacional líquido/receita médio das empresas atuantes no mercado de bens populares foi de aproximadamente 4% no período, ao passo que as empresas focadas nas classes A e B tiveram um resultado médio negativo no período, de cerca de 30%.

A análise do intervalo de confiança também nos ajuda a esclarecer a questão da variação do resultado operacional líquido/receita médio entre as empresas. Pode-se afirmar, com 90% de certeza, que o resultado operacional líquido/receita médio das empresas com foco em bens populares foi positivo, no período de 1997 a 2001, variando de 2% a 6%. Por outro lado, a

variação do resultado operacional líquido/receita médio nas empresas com foco em bens “normais” é maior, podendo chegar até a 11%. No entanto, é possível ainda que essas empresas apresentem resultados negativos, chegando a um valor negativo de 70%.

Estes dados evidenciam que o crescimento superior obtido pelas empresas que atuam no mercado de bens populares, verificado no período, não advém de retornos financeiro, e sim de ações operacionais, como mostram os resultados operacionais líquidos em relação à receita, na média, sempre positivos. Além disto, estas empresas apresentam uma variação muito menor no período, o que demonstra uma estabilidade de seu desempenho, com relação aos seus resultados operacionais. Isto significa que há um menor risco na atuação no mercado de bens populares, do que no mercado de bens “normais”.

## **6. Considerações Finais e Recomendações de Estudos Futuros**

A partir da análise dos dados pode-se dizer que, no difícil período pós Plano Real, entre 1997 e 2001, mesmo com pequeno crescimento do PIB e pouca evolução da distribuição da renda, as empresas orientadas para o mercado popular obtiveram resultados sensivelmente melhores do que os apresentados pelo outro grupo avaliado. Essa constatação é bastante relevante para as empresas e seus investidores, uma vez que o mercado de bens populares se revela, de fato, bastante interessante, não apenas pelo potencial de crescimento mas, também, pelos resultados efetivamente apresentados pelas empresas que nele atuam.

Os dados apresentados neste trabalho contribuem para uma melhor compreensão do desempenho e das empresas com foco em bens populares, não apenas de casos isolados de sucesso, mas como um modelo de negócio promissor para empresas terem sucesso. Este segmento pode atrair mais investimentos, alimentar um círculo virtuoso onde estas empresas apresentam bons resultados, oferecer produtos de melhor qualidade e menores preços para uma população de baixa renda, gerar empregos, gerar crescimento econômico e promover a inserção desta população no mundo moderno, seja por meio do consumo, seja pelo impulso às atividades econômicas produtivas do país.

Os resultados permitem ainda que sejam levantadas sugestões e orientações para pesquisas futuras. Este trabalho apresenta uma parte de um trabalho abrangente, que analisa também, de uma maneira geral, as dimensões estratégicas dos dois grupos de empresas. Uma primeira orientação está relacionada à necessidade de uma análise mais aprofundada e completa sobre estas dimensões estratégicas e que garantem o bom desempenho e as vantagens competitivas deste grupo de empresas.

Conhecer as possíveis estratégias de crescimento das empresas que atuam no mercado de bens populares seria um outro importante estudo. Os resultados obtidos com este trabalho poderiam servir de referência inicial para uma análise aprofundada sobre as possíveis alternativas estratégicas de crescimento utilizadas pelas empresas bem-sucedidas, atuantes do no mercado de bens populares. Uma destas alternativas seria a atuação internacional, ou seja, como estas empresas poderiam se estruturar e definir suas estratégias para atender aos mercados de bens populares de outros países em desenvolvimento da América Latina, assim como em países populosos, tais como Índia, China, Turquia, entre outros. Países que representam um enorme potencial de mercado para as empresas que já possuem uma experiência bem-sucedida em atender a um público de mais baixa renda no Brasil, com ótimo desempenho e um perfil estratégico já definido.

Apesar de serem propostas bastante ambiciosas, certamente gerariam resultados relevantes para as empresas e para o bem-estar da sociedade brasileira, pois poderiam apontar caminhos de crescimento e emprego. Baseados em estudos desta natureza seria possível apontar resultados

expressivos de crescimento, lucratividade e baixo risco para um conjunto de empresas cuja atuação é coerente com as necessidades do consumidor de bens populares no Brasil.

## 7. Referências Bibliográficas

- AAKER, David A.; KUMAR, V. DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BUZELL, Robert D.; GALE, Bradley T. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1991.
- CONJUNTURA ESTATÍSTICA. **Conjuntura Econômica**. Vol. 56. Nº 08. Agosto, 2002.
- FERGUSON, C. E. **Teoria microeconômica**. Forense Universitária: Rio de Janeiro, 1993.
- GIOVINAZZO, Renata A. **Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- IBGE. Desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Apresenta estatísticas, resultados de pesquisas e arquivos para *download* sobre a conjuntura econômica e a população brasileira. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 26/06/03.
- IPEADATA. Desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Apresenta dados macroeconômicos, com mais de 500 séries. Disponível em <http://www.ipeadata.gov.br/>. Acesso em 26/06/03.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS. **Síntese de indicadores 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2002.
- PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **microeconomia**. Makron Books: São Paulo, 1994.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. O pote de ouro na base da pirâmide. **HSM Management**, 32, maio-junho, 2002.
- SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. **A estratégia focada no lucro: Profit zone: desvendando os segredos da lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THE BOSTON CONSULTING GROUP. **Mercados pouco explorados: descobrindo a classe C**. São Paulo, Março de 2002.
- VARIAN, Hal R.; **Intermediate microeconomics: a modern approach**. 3rd ed. USA: W.W. Norton & Company, 1993.
- WRIGHT, J. T. C.; CARDOSO, M. V. **Oportunidades estratégicas en el segmento de baja renta em América del Sur**. In.: XII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 03-07 abr. 2000. Puebla, México. Anais do XII Congresso Latino-americano de Estratégia, Puebla, 2000.