

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SANDRA CHEN

**O CONSUMIDOR DE BAIXA RENDA COMO UMA OPÇÃO DE EXPANSÃO DOS
NEGÓCIOS:**

○ CASO DE UMA MULTINACIONAL DE ELETROELETRÔNICOS

SÃO PAULO
2006

SANDRA CHEN

**O CONSUMIDOR DE BAIXA RENDA COMO UMA OPÇÃO DE EXPANSÃO DOS
NEGÓCIOS:**

O CASO DE UMA MULTINACIONAL DE ELETROELETRÔNICOS

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

Campo de Conhecimento:
Administração Mercadológica

Orientador: Prof.Dr. Silvio A. Laban Neto

SÃO PAULO
2006

Chen, Sandra.

O Consumidor de Baixa Renda como uma Opção de Expansão dos Negócios: O Caso de uma Multinacional de Eletroeletrônicos / Sandra Chen. - 2006.

140 f.

Orientador: Silvio A. Laban Neto.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Planejamento estratégico. 2. Pobres como consumidores. 3. Marcas - Administração. 4. Indústria eletrônica - Brasil. 5. Marketing – Estudo de casos. I. Laban Neto, Silvio Abrahão. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.8

SANDRA CHEN

**O CONSUMIDOR DE BAIXA RENDA COMO UMA OPÇÃO DE EXPANSÃO DOS
NEGÓCIOS:**

O CASO DE UMA MULTINACIONAL DE ELETROELETRÔNICOS

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

Campo de Conhecimento:
Administração Mercadológica

Data de Aprovação:

__/__/__

Banca examinadora:

Prof.Dr. Silvio A. Laban Neto (Orientador)
FGV – EAESP

Prof.Dr. Juracy Parente
FGV – EAESP

Prof. Dr. Nelson Barrizzelli
USP - FEA

Aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador **Professor Silvio Laban**, não somente pelo conhecimento compartilhado, o seu comprometimento e o tempo dedicado a este trabalho, principalmente, nos finais de semana; mas também pela confiança em mim depositada. Sem essa presença, a conclusão do meu trabalho não seria a mesma.

Ao **Professor Ricardo Fasti** pela valiosa contribuição nas primeiras etapas do projeto. O seu direcionamento inicial foi importante para a construção do conhecimento empregado neste estudo.

Aos Executivos e Gerentes da empresa que me auxiliaram no levantamento de dados e na avaliação das sugestões apresentadas ao longo do trabalho.

A minha amiga Alice, pelas opiniões, sugestões e apoio nos momentos difíceis.

Ao pessoal de apoio da Biblioteca da EAESP/FGV, pela compreensão e profissionalismo.

RESUMO

Existe no Brasil um importante segmento de mercado representado pelos consumidores de baixa renda que, muitas vezes, é esquecido pelas grandes empresas. Estas tendem a focar as suas estratégias de negócios nos consumidores de maior poder aquisitivo.

Frente ao cenário competitivo em que as empresas de diferentes setores estão inseridas, explorar, de forma diferenciada, novos segmentos e mercados, revela-se, uma alternativa para expandir ou até mesmo manter a sua participação de mercado.

Este trabalho apresenta um estudo de caso de uma empresa multinacional de eletroeletrônicos no Brasil, com marca já consolidada no mercado, que optou por explorar o segmento de baixa renda..

Especificamente para o setor de eletroeletrônicos, o estudo de caso sugere a existência de um segmento de mercado potencial para empresas de eletroeletrônicos, no segmento de consumidores de baixa renda, para o qual a maioria das empresas de eletroeletrônicos atuais ainda não desenvolveu estratégias específicas.

Diversos fundamentos teóricos foram utilizados na discussão e análise do caso, tais como: estratégias de marcas, análise de portfólio, características do consumidor de baixa renda e do mercado de eletroeletrônicos. Os resultados sugerem a possibilidade e alternativas, para que empresas com marcas consolidadas e estruturas até então focadas em mercados de maior poder aquisitivo possam explorar o mercado de baixa renda.

Palavras-chave: 1. Planejamento estratégico. 2. Pobres como consumidores. 3. Marcas - Administração. 4. Indústria eletrônica - Brasil. 5. Marketing – Estudo de casos.

ABSTRACT

There is an important market segment in Brazil represented by low income consumers who are, sometimes, forgotten by big companies. These companies focus their business strategies on high income consumers.

In this competitive environment where companies, in general, work, exploiting in a different way the new market segments is an important way to expand or to maintain the market share.

This dissertation comprises a case study conducted in a well known multinational consumer electronics company in Brazil, which chose to exploit the low income segment.

Specifically in the electronics market, the case study proposes that there is a potential market in the low income segment that is not well exploited by the consumer electronics companies in general.

The following theoretical clusters were reviewed such as brand strategies, portfolio analyzes, low income segment and electronics market. The results propose that there are possibilities to exploit the low income market for well known-brand companies that are used to focusing only in the high income segment.

Keywords: 1. Strategy planning 2. Low income consumers. 3. Brand. 4. Consumer electronics. 5. Marketing - Case Study.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.4 OBJETIVO GERAL	16
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	18
2.1 INTRODUÇÃO.....	18
2.2 MARCAS	19
2.2.1 Marca e sua Importância	19
2.2.2 Gestão de Marcas	23
2.2.3 Estratégia de Marcas.....	25
2.3 ANÁLISE DO PORTAFOLIO	33
2.3.1 Definição do Negócio.....	34
2.3.2 Ciclo de Vida do Produto	36
2.3.3 Matriz BCG	40
2.3.4 Estratégias de Produtos	43
2.3.5 Análise Estratégica do Portafolio de Produtos:.....	45
2.3.6 Oportunidades de Crescimento	47
2.4 CONSUMIDORES DE BAIXA RENDA	50
2.4.1 Características do Mercado de Baixa Renda no Brasil.....	50
2.4.2 Comportamento do consumidor de baixa renda	53

2.4.3 Tendência e Oportunidades.....	54
2.5 MERCADO DE ELETROELETRÔNICOS NO BRASIL.....	57
2.5.1 Evolução do Mercado de Audio, DVD e TV	57
2.5.2 Penetração dos Aparelhos nas Classes Sociais.....	59
3. METODOLOGIA	63
3.1 JUSTIFICATIVAS PARA A METODOLOGIA ADOTADA	63
3.2 COMPONENTES DO ESTUDO DE CASO	68
3.2.1 Questões de Estudo	68
3.2.2 Proposições de Estudo	68
3.2.3 Unidades de Análise.....	69
3.2.4 Critérios para a Interpretação dos Resultados.....	69
3.3 COLETA DE EVIDÊNCIAS	71
3.4 ANÁLISE DE EVIDÊNCIAS	73
3.5 QUALIDADE DO ESTUDO DE CASO	74
4. ESTUDO DE CASO	76
4.1 A EMPRESA.....	77
4.1.1 Estrutura Organizacional.	78
4.1.2 Linha de Produtos.....	80
4.1.3 Portafolio do Home Entertainment Network.....	83
4.1.4 Desafios da Empresa	90
4.2 OPORTUNIDADES NO MERCADO DE ELETROELETRÔNICOS.....	92
4.2.1 Comportamento dos Consumidores de Baixa Renda em relação aos Produtos de Eletroeletrônicos.....	93
4.3 AS ALTERNATIVAS ESTUDADAS.....	101
4.3.1 Avaliação da Nova Marca	102
4.4 A DECISÃO.....	106

4.4.1 Produto	106
4.4.2 Preço	106
4.4.3 Canais de Distribuição	107
4.4.4 Comunicação	107
4.4.5 Estrutura Organizacional	108
4.5 RESULTADOS OBTIDOS	110
5. DISCUSSÃO DO CASO	113
5.1 ESTRATÉGIA NO MERCADO DE BAIXA RENDA: MUITO ALÉM DO PREÇO	113
5.2 O COMPOSTO MERCADOLÓGICO ADAPTADO AO CONSUMIDOR E INTEGRADO À ESTRATÉGIA DA EMPRESA	115
5.2.1 Produto: além da simplicidade	115
5.2.2 Comunicação: sinergia e foco no ponto de venda	117
5.2.3 Preço: competitivo e alavancado na eficiência da organização	119
5.2.4 Distribuição: eficiência e sinergia	120
5.3 ADMINISTRANDO O PORFAFOLIO DE MARCAS E PRODUTOS	122
5.3.1 Marca: diferenciação e sinergia	122
5.3.2 Portafolio: sinergia e balanceamento	125
6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	129
6.1 CONCLUSÕES	129
6.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	132
6.3 OPORTUNIDADES DE ESTUDOS FUTUROS	132
BIBLIOGRAFIA	134
APÊNDICE 1	139

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Em geral, as grandes empresas continuam focando suas estratégias de negócios em produtos direcionados à classe de consumidores de maior poder aquisitivo; porém esse mercado representa apenas 5% da população do Brasil (CRITÉRIO BRASIL, 2002).

De acordo com Prahalad (2001), é cada vez mais freqüente observar pequenos e médios fabricantes locais, ganhando mais participação de mercado. A receita desse sucesso, provavelmente, estaria na sua estratégia de oferecer produtos acessíveis, com foco na classe de consumidores de menor poder aquisitivo, com estratégias mercadológicas específicas e focadas para esse segmento. Ainda, segundo o autor, o mercado dos consumidores de baixa renda pode ser rentável, especialmente, se as empresas estiverem dispostas e forem capazes de mudar o modelo de negócio com que estão acostumados a trabalhar.

A maioria das grandes empresas ainda restringe as suas estratégias mercadológicas às classes de maior poder aquisitivo, ignorando o potencial latente representado pelas classes de renda mais baixa que podem, dependendo da classificação sócio – econômica, representar um mercado potencial de mais de 70% da população (CRITÉRIO BRASIL, 2002). No Brasil, 77% dos domicílios possuem renda inferior a 10 salários mínimos (LATIN PANEL, 2005), representando aproximadamente 38,5% do consumo nacional (TARGET MARKETING, 2005). Em um ambiente, cada vez mais competitivo, ignorar este mercado poderá significar a redução do negócio, com eventual perda de participação de mercado.

Para Prahalad (2001), o investimento no mercado de baixa renda torna-se uma alternativa estratégica de crescimento importante para muitas empresas, principalmente em países emergentes como o Brasil no qual o cenário sócio-econômico aponta que a maior parte da população encontra-se no segmento de baixa renda. Parente e Barki (2005) afirmam que a concentração de renda no Brasil

é uma das mais elevadas do mundo e como consequência existe um enorme contingente da população com baixo poder aquisitivo. Para os autores, esses indivíduos representam um grande mercado consumidor que é pouco explorado pelas empresas, reforçando a observação de Prahalad (2001) para o contexto brasileiro e enfatizando os indícios de oportunidades para empreendimentos rentáveis que possam suprir as necessidades dos consumidores pertencentes ao mercado de baixa renda.

Particularmente, no caso do Brasil, ainda existem muitas empresas de grande porte que, segundo Boston Consulting Group (2002), acreditam que o “pisso” de consumo esteja restrito às classes de maior poder aquisitivo.

Outro aspecto relevante a considerar refere-se às decisões quanto à marca. A marca, também, é um elemento diferencial para as empresas. De acordo com Aaker (1995), a marca agrega valor ao produto, proporcionando ao consumidor maior confiança na decisão da compra, sendo assim uma vantagem competitiva às empresas com marcas consolidadas no mercado.

A importância da marca pode ser mais bem compreendida, se consideramos, por exemplo, a pesquisa realizada pela Interbrand, associando a importância da marca no resultado financeiro de uma empresa. Segundo o estudo, um nome reconhecido pelos consumidores pode chegar a representar, em média, 38% do valor de mercado da empresa, e, em consequência, do preço das suas ações (FRISCH, 2005).

Para Kapferer (1992), uma marca não consegue satisfazer diversos segmentos de consumidores, sem tomar o risco de perder a sua própria identidade. E, portanto, este é um dos desafios que empresas com marcas consolidadas possuem ao explorar um novo mercado como o de baixa renda.

Desta forma, o tema abordado neste trabalho refere-se às oportunidades representadas pelo mercado de baixa renda no Brasil que podem ser exploradas pelas empresas as quais já possuem marcas e estruturas consolidadas no segmento de maior poder aquisitivo.

1.2 JUSTIFICATIVA

Atualmente, no Brasil, aos poucos se pode observar a mudança de estratégia de algumas grandes empresas e multinacionais que, no passado recente, sempre deram foco ao mercado de consumidores de maior poder aquisitivo e, agora, começam a dar maior importância ao mercado de baixa renda.

Também é possível encontrar, com frequência, nas publicações voltadas à prática gerencial, artigos sobre empresas que estão revisando o composto mercadológico como forma de atingir classes de renda mais baixa. Alguns exemplos recentes demonstram essa tendência. Franco (2006) informa que a empresa Johnson & Johnson desenvolveu absorvente higiênico, cujo pacote custa R\$ 1,99 (normalmente, o consumidor não compraria um pacote por menos que o triplo deste valor); Brito (2006) menciona a Danone e a Coca-Cola que modificaram a embalagem de alguns produtos, além de revisitar os demais elementos do composto mercadológico. Todas essas ações buscam encontrar e desenvolver alternativas para acesso aos consumidores de baixa renda, sendo essas ações e mudanças mais visíveis no setor de bens de consumo não duráveis.

No setor de eletroeletrônicos, o cenário parece ser menos evidente. A preocupação com o segmento de baixa renda parece não ser nova: há 25 anos, as principais empresas de eletrodomésticos/eletroeletrônicos, já pareciam estar cientes a respeito do mercado de baixa renda, porém não tinham planos estratégicos para atingir esses consumidores de forma mais estruturada (ARRUDA, 1981).

Como profissional atuante no mercado de eletroeletrônicos há 6 anos, pude perceber que esse cenário ainda não se alterou. Poucas são as empresas no setor de eletroeletrônicos que têm desenvolvido estratégias para o mercado de baixa renda.

No âmbito de pesquisa acadêmica, consulta às bases de dados, tais como EBSCO, CAPES e o catálogo de teses e dissertações da EAESP-FGV, apontou que o número de trabalhos sobre o mercado de baixa renda ainda é relativamente

pequeno, se comparado a outros temas, sendo ainda mais reduzido quando o foco é o mercado de eletroeletrônicos.

O fato inusitado é que o mercado de eletroeletrônicos está se tornando mais competitivo e, ao mesmo tempo, muitos produtos tradicionais como *mini system*, rádio gravador e televisor já deixaram os estágios de introdução ou de expressivo crescimento, aumentando os desafios para os fabricantes.

Essa tendência pode ser um indicativo da necessidade das empresas de eletroeletrônicos iniciarem a busca e o desenvolvimento de novos mercados como, por exemplo, o segmento de baixa renda.

A combinação da importância do mercado de consumidores de baixa renda para a economia do país e a escassez de estudos sobre este mercado na indústria de eletroeletrônicos no Brasil são a motivação para a realização deste trabalho.

Este estudo pretende oferecer uma pequena contribuição para o avanço do conhecimento a respeito do mercado de baixa renda e, ao mesmo tempo, sugerir às empresas, com marcas consolidadas, por meio de indicações, que explorem as oportunidades do segmento de consumidores de baixa renda.

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Como já observado, existe uma tendência das empresas de maior porte em focar as suas estratégias mercadológicas e, conseqüentemente, os seus produtos para os consumidores de maior poder aquisitivo. No entanto, esse segmento representa aproximadamente 5% da população brasileira com a concentração de aproximadamente 23% do consumo total. No entanto, há um outro segmento que, apesar da renda ser bem menos significativa, pode representar um mercado potencial, em virtude de representar 76% da população (CRITÉRIO BRASIL, 2002).

O problema a ser discutido, neste trabalho, refere-se às oportunidades representadas pelo mercado de baixa renda no Brasil, a forma pela qual pode ser

explorado pelas empresas que já possuam marcas e estruturas consolidadas no segmento de maior poder aquisitivo.

1.4 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do trabalho é estudar a opção de expansão dos negócios que pode ser empregada por empresas de marcas consolidadas no mercado brasileiro para explorar oportunidades no segmento de baixa renda.

O trabalho apresenta um estudo de caso de uma empresa multinacional atuante no mercado de eletroeletrônicos no Brasil.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral proposto, fez-se necessário realizar os seguintes objetivos específicos , apresentados a seguir:

- a) rever o conhecimento sobre estratégias de marcas e análise de portfólio que permitam melhor entendimento para o estudo do caso;
- b) rever o conhecimento sobre o mercado de baixa renda;
- c) rever o conhecimento sobre o mercado de eletroeletrônicos e investigar sua relação no mercado de baixa renda;
- d) identificar desafios para a exploração das oportunidades no segmento de baixa renda para as empresas com marcas consolidadas;
- e) desenvolver recomendações práticas que possibilitem a exploração do mercado de baixa renda.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está organizado em seis capítulos.

Iniciamos o primeiro capítulo com a introdução, em que foi feita uma apresentação geral do tema, ilustrando o problema identificado, sua importância e as justificativas para estudá-lo.

O segundo capítulo refere-se à revisão bibliográfica. Os principais conceitos que darão embasamento teórico ao fundamento do trabalho são: estratégias de marcas, definição de negócios, conceitos sobre consumidores de baixa renda e aspectos relacionados ao mercado eletroeletrônico.

Já o terceiro capítulo aborda a metodologia do estudo, descrevendo-a e justificando-a. O estudo de caso será desenvolvido conforme as recomendações seguidas por Yin (2003).

No quarto capítulo, o relato efetivo do estudo de caso, são apresentadas as informações obtidas por meio das entrevistas com os principais executivos da empresa, envolvidos com o tema e, também, por meio da utilização de fontes secundárias, obtidas na empresa e fora dela.

O quinto capítulo traz a análise do estudo de caso à luz dos conceitos teóricos levantados na revisão bibliográfica.

O sexto capítulo apresentam as conclusões do trabalho, suas limitações e sugestões de pesquisas futuras

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 INTRODUÇÃO

A revisão bibliográfica consiste no levantamento de conceitos e informações que servirão de base para o direcionamento do trabalho. Os elementos teóricos que dão sustentação, principalmente à análise do estudo de caso, provêm dos seguintes conceitos:

- a) a marca e sua influência;
- b) a análise de portfólio;
- c) o mercado de baixa renda;
- d) o mercado de eletroeletrônicos.

Primeiramente, foram pesquisados autores como Aaker, Kapferer e outros relacionados ao estudo de estratégia das marcas. Analisou-se a sua importância nos diferentes mercados; exploraram-se as conseqüências para a marca, em função da expansão do negócio da empresa para outros segmentos de consumidores, bem como as alternativas que a empresa possui para potencializar a influência da marca nos diferentes negócios.

Urban, Abell, Kotler, Jain e Lambin representam outras fontes relevantes relacionadas aos conceitos de definição de negócio e análise de portfólio que auxiliam a definição de uma estratégia a ser tomada em uma empresa perante o seu portfólio de produtos.

Em seguida, foram levantados dados sobre o mercado de baixa renda, caracterizando-a e identificando as oportunidades que esse segmento oferece às empresas. Por fim, analisaram-se dados sobre o mercado de eletroeletrônicos no Brasil e a influência do mercado de baixa renda na evolução deste mercado.

2.2 MARCAS

Nesta seção, identificamos a importância da marca e a sua influência na estratégia da empresa com ênfase em Aaker e Kapferer, renomados pesquisadores do assunto. Em mercados cada vez mais competitivos, o gerenciamento de marcas exerce um papel estratégico para o portfólio de produtos de uma empresa.

Inicialmente, introduzimos o conceito sobre a marca e a importância do patrimônio da marca para a empresa.

Em seguida, discutimos a gestão de marcas, identificando forças impulsionadoras que levam as empresas a revisarem a estratégia de marca.

Por fim, aprofundamos as diferentes estratégias de marcas. Avaliaram-se as suas vantagens e desvantagens e o impacto que as marcas diferenciadas exercem no portfólio de produtos.

2.2.1 Marca e sua Importância

Para Kapferer (1992), as principais marcas possuem significados que descrevem os seus conteúdos e o seu senso de direção. Uma marca informa, porque o produto existe assim como a sua origem. A marca aponta uma direção aos produtos, ela deve se adaptar, no decorrer do tempo, às mudanças dos compradores e às novas tecnologias. Aaker (1998) define marca como um nome diferenciado, destinado a identificar os bens, ou serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos.

As empresas, por meio de suas marcas, procuram completar as expectativas dos segmentos de consumidores, oferecendo repetida e consistentemente uma combinação de atributos, tanto tangíveis quanto intangíveis.

Uma característica do marketing, na atualidade, tem sido o enfoque sobre a criação de marcas diferenciadas. Associações únicas de marca estabeleceram-se, por meio de atributos de produtos, nomes, embalagens, estratégias de distribuição e propaganda. Com a finalidade de reduzir a primazia do preço sobre a decisão de compra e acentuar as bases de diferenciação, a idéia central é se afastar da “commoditização” que tende a afetar os produtos com o passar do tempo.

O consumidor relaciona sua percepção de qualidade do produto com preço definindo sua percepção a respeito do produto. Como, cada vez mais, os produtos se assemelham, a marca é fator-chave para a criação de vantagem competitiva, em relação aos concorrentes (AAKER,1998; KELLER,1998).

Outro conceito importante que deve ser analisado é o patrimônio da marca. De acordo com Aaker (1995), trata-se de um conjunto de valores ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto para uma empresa e/ou para os consumidores dela. Esses valores podem ser agrupados em cinco categorias:

- a) lealdade à marca;
- b) conhecimento do nome;
- c) qualidade percebida;
- d) associações à marca em acréscimo à qualidade percebida;
- e) outros ativos do proprietário da marca.

O estudo dessas categorias é importante; pois elas podem afetar a confiança do consumidor na decisão de compra (devido à experiência passada ou à familiaridade com a marca e suas características). Potencialmente, o mais importante é o fato de que tanto a qualidade percebida como as associações da marca podem aumentar a satisfação do consumidor com a experiência de utilização.

Com respeito à qualidade percebida, Aaker (1998) define como o conhecimento que o consumidor tem da qualidade geral ou superioridade de um produto em relação às

alternativas. A qualidade percebida é intangível, contudo, usualmente se baseará em dimensões como:

- a) razão de compra;
- b) diferenciação/posição;
- c) preço *premium*;
- d) interesse dos canais de distribuição;
- e) extensões da marca.

Deve-se, também, levar em consideração a qualidade do produto. Garvin (1994) sugere sete dimensões da qualidade do produto: desempenho, características, conformidade com as especificações, confiabilidade, durabilidade, disponibilidade de serviços e forma/acabamento.

Esses atributos estão relacionados com o conceito de qualidade percebida, desenvolvido por Aaker (2003). Por exemplo, um produto, com melhor desempenho e características, pode ter um posicionamento de preço mais elevado e esse preço *premium* pode levar o consumidor à percepção de uma qualidade melhor.

Aaker (2003) cita a dificuldade de lançar produtos que se diferenciam aos olhos do cliente e que tragam benefícios perceptíveis, uma vez que, mesmo que a empresa desenvolva algo diferenciador, isso pode ser copiado, rapidamente. A solução proposta é usar a marca como diferencial. Enquanto os diferenciais podem ser copiados, a marca pode desenvolver o diferencial na mente dos consumidores.

Diferenciar a marca permite uma comunicação mais eficiente e eficaz. Antes de propor uma marca diferencial é necessário estudar as seguintes questões:

- a) qual é a identidade da marca e a sua posição? O que vai ajudar a diferenciá-la dos concorrentes?
- b) existem características ou serviços que podem ser nomeadas como uma marca?

- c) como é a segmentação do mercado? Para cada segmento do mercado, quais são os benefícios que os consumidores estão procurando?

Farkas e Vishwanath (1997) ilustram a importância da estratégia de a marca ser consistente com o posicionamento da categoria e a sua participação de mercado. Por exemplo, consumidores de produtos *premium* tendem a ser leais e dispostos a pagarem preços altos por produtos, inovações que agregam valores. Neste contexto, para esses autores, o posicionamento da marca e a sua comunicação devem estar alinhados.

Pode-se afirmar que a maioria das promoções de vendas é facilmente copiada. Segundo Aaker (1998), quando um ciclo de promoção, com redução de preços se inicia, é muito difícil de parar, porque, tanto o consumidor como o revendedor, acostumam-se a esse ciclo e começam a planejar as suas compras, baseados nele. O resultado, inevitável, é um grande aumento do papel do preço. Há pressão para reduzir a qualidade, vantagens e serviços oferecidos e, no extremo, a classe do produto começa a se assemelhar a um *commodity*, uma vez que as associações de marca passam a ter menos importância.

Portanto, a redução de preço até pode aumentar as vendas, mas além de se tornar um ciclo vicioso, como já foi explicado, também, poderá provocar a impressão de desvalorização da marca para os consumidores que pagam o produto mais caro para garantir a qualidade e pelo *status* da marca.

Deve-se definir claramente a segmentação do mercado que se deseja considerar, qual o valor deste segmento e definir o posicionamento da marca, de preço, produto/serviços apropriados para o segmento alvo.

Kapferer (1992) afirma que a atualização de uma marca não precisa ser feita somente através dos meios de comunicação, mas por meio dos produtos. Em geral, as marcas mantêm-se atualizadas, satisfazendo as necessidades dos consumidores, e renovando a sua clientela. Formas de atualizações e estratégias de extensão da linha de produtos serão detalhadas ainda neste capítulo.

2.2.2 Gestão de Marcas

A tendência dos consumidores em busca de produtos/marcas de preço menor que ofereçam qualidade e características aceitáveis está fazendo com que as empresas também ofereçam versões menos sofisticadas de seus produtos/marcas. Aaker (1995) questiona a forma como as empresas vêm desenvolvendo suas estratégias de marca, acomodando versões simplificadas, sem prejudicar as suas marcas consolidadas. Dentre elas, enumera três forças impulsionadoras:

- **Situação atual: Concorrência**

A entrada de novos concorrentes em mercados maduros é uma combinação propícia para a crescente sensibilização em relação ao valor e ao preço. Uma porcentagem dos novos concorrentes são empresas que estão buscando a expansão, partindo de segmentos de produtos adjacentes, marcas vindas de outros mercados ou até, marcas de lojas. Uma vez que esses concorrentes introduzem produtos semelhantes, sem propostas inovadoras e/ou diferenciadoras, tendem a buscar outros meios, tais como foco no preço, para ganhar participação de mercado.

Como resultado, a fidelização dos clientes reduz-se, já que eles acabam acreditando que as marcas não são muito diferentes, e um ciclo de queda de participação de mercado inicia-se para aquelas marcas que ainda tentam manter o nível de preço.

- **Mudança nos canais**

O aumento da força do varejo e a estrutura de custos reduzida determinam uma concorrência agressiva em preços, aliada à introdução de marcas próprias, fazem com que empresas modifiquem a sua estratégia de comercialização para enfrentar essa tendência.

Além do desenvolvimento do varejo, há o desenvolvimento de novos canais. Um exemplo é a DELL que inovou a forma de comercializar, vendendo diretamente ao

cliente final a preços mais reduzidos, fazendo com que concorrentes que detinham a liderança do mercado necessitassem revisar suas estratégias.

- **Mudanças Tecnológicas**

O avanço e a massificação da tecnologia possibilita a criação de novos mercados e também influencia na estrutura de custos, permitindo a entrada de novas marcas mais simples e num outro patamar de preço. Essas novas forças representam uma mudança significativa no contexto competitivo e no mercado, fazendo com que as empresas tenham que revisar e adequar suas estratégias para enfrentar novos e complexos desafios.

Trata-se de um enorme desafio para a empresa assegurar que suas marcas não se desvalorizem, especialmente quando a empresa expande a linha de produtos para outros segmentos de consumidores.

2.2.3 Estratégia de Marcas

A decisão de lançamento de uma nova linha de produtos passa pela resposta às seguintes questões: quem será o público-alvo?; qual é o posicionamento do produto e quais benefícios que os consumidores podem esperar?

As marcas possuem duas principais funções: distinguir um produto do outro e informar a origem do produto.

Kapferer (1992) e Aaker (1995) descrevem estratégias similares entre marcas e o relacionamento com os produtos que descreveremos em seguida.

Marca de Produto

Para cada produto é atribuída uma marca. A estratégia é dar um nome exclusivo a um produto e, neste sentido, a empresa possui um portfólio de marcas. Algumas das vantagens são:

- a) possibilidade de atacar um mercado por meio de diversas marcas posicionadas em diferentes segmentos do mercado onde cada segmento possui diferentes expectativas e necessidades. Nessa condição, portanto, a empresa consegue maximizar a sua participação no mercado como um todo;
- b) permite que o consumidor possa perceber a diferença em cada produto por meio das diferentes marcas;
- c) permite que a empresa possa tomar riscos em novos mercados. Por exemplo, lançar um produto novo, sem ter certeza da sua aceitação no mercado, podendo pôr-se em risco associando-se a uma marca já conhecida da empresa .

Portanto, como uma marca é independente das outras marcas da empresa, o fracasso de uma delas não ameaçará as outras marcas e nem a empresa. Por outro lado, a desvantagem é o gasto que as marcas representam para a empresa. Cada lançamento significa uma nova marca e altos investimentos são necessários para suportá-lo.

Marca para uma linha completa

Produtos semelhantes com características complementares podem formar uma linha de produtos sob uma mesma marca. A linha pode se estabelecer no mercado beneficiando-se do sucesso do produto original e, assim, pode criar oportunidades de lançar produtos variados; porém associados, de certa forma, ao produto original por exemplo, com as mesmas aspirações.

Uma linha de produtos tem as seguintes vantagens:

- a) aumenta o poder da marca e cria uma marca de forte consistência;
- b) possibilita a liderança na extensão da linha;
- c) reduz os custos de lançamento, uma vez que a marca já é conhecida.

Porém, a desvantagem é esquecer os limites que uma linha de produtos possui e acabar estendendo produtos que não estão associados com os demais da linha, confundindo o significado da marca para o consumidor.

Portafolio

A estratégia de ter todos os produtos, em um único portafolio, é determinada, principalmente, pela concentração dos esforços de comunicação, em torno de uma marca, aumentando o reconhecimento da mesma e, conseqüentemente, a redução nos custos de lançamento de novos produtos. A desvantagem está na capacidade de expansão de novos produtos e na capacidade de comunicação para toda a linha.

Marcas “Guarda chuva”

O guarda chuva de marcas refere-se a produtos de diferentes mercados, sob a mesma marca, cada um com uma comunicação. A vantagem dessa estratégia é capitalizar um único nome, geralmente favorável para empresas multinacionais com o nome já estabelecido no mercado global, facilitando a entrada em novos mercados. A vantagem está na imediata aceitação por parte dos clientes e do consumidor final. Porém, existem desvantagens nesta estratégia de associação a uma única marca. Além da marca, os produtos, também, devem demonstrar que possuem a mesma performance para que a marca tenha sucesso em mercados onde está presente. A ocorrência de um problema em uma das linhas pode afetar a marca como um todo. Quanto mais distintas forem as categorias cobertas por uma marca, maior o risco de seu enfraquecimento. Kapferer (1992) ressalta que a maior deficiência na marca não é a sua extensão horizontal, porém, a vertical onde as marcas tratam de cobrir todos segmentos do mercado.

Source brand

Estratégia semelhante à do guarda chuva, porém os produtos são nomeados diretamente. A vantagem é permitir que o produto possa se diferenciar e atacar segmentos de consumidores diferentes dos outros produtos da mesma marca mãe. A desvantagem está no perigo de a marca criar mais identidade que a marca mãe

Marcas Endossadas

A marca corporativa está em segundo plano, enquanto cria marcas para cada segmento de produtos. Aaker (1999) comenta que o papel primordial dos endossantes é garantir ao cliente que o produto irá proporcionar os benefícios funcionais prometidos, porque a empresa por trás da marca é uma organização substancial e bem-sucedida, que só se associaria a um produto honesto.

A vantagem de endossar a marca é dar a liberdade de se expressar, permitindo que a empresa possa ter diferentes tipos de produtos sem confundir o consumidor.

Essa garantia é importante quando o produto é novo e os consumidores ainda não o conhece.

Para produtos duráveis, um endossante pode sinalizar que uma empresa irá se encarregar de que a marca seja apoiada pela disponibilidade de serviços e componentes. O cliente que investir um grande volume de dinheiro ou tempo em um produto desejará saber da existência de recursos e compromisso por trás da marca. E é neste sentido que a marca endossante emitirá essa sinalização.

Extensão da Marca

Aaker (1995) e Keller (1992) citam que o uso de marcas conhecidas, para lançamento de novas categorias de produtos, pode reduzir substancialmente as despesas iniciais de marketing e auxiliar o seu sucesso por meio da melhor aceitação dos clientes e consumidores finais. Portanto, a utilização da extensão da marca é uma estratégia clara para o crescimento estratégico para diversas empresas.

Os autores afirmam que, se a similaridade da marca consolidada e da extensão dos produtos é grande, o conhecimento da marca principal é relevante para a proposta de extensão. Além disso, quanto mais atributos semelhantes, maior será a relação que o consumidor fará na qualidade dos produtos com a qualidade da marca consolidada. Portanto, devido a essa similaridade, a qualidade percebida da marca principal influencia a avaliação da marca estendida. Por outro lado, quando há pouca similaridade e os produtos não são percebidos como relacionados à marca já consolidada, essa vantagem não é percebida.

Também é discutido que a percepção dos consumidores na credibilidade da companhia é um fator importante que influencia na avaliação da extensão da marca. A credibilidade da organização depende da percepção da *expertise* da empresa assim como a sua confiabilidade no ponto de vista do consumidor. Um fator importante para essa percepção é a qualidade e o sucesso dos produtos lançados pela empresa. Mesmo que o consumidor não tenha experimentado os novos

produtos, pode inferir que esses terão pelo menos a mesma qualidade dos anteriores. Portanto, os consumidores tendem a associar os produtos da marca estendida como menos arriscados, devido à percepção de que a companhia não irá lançar produtos fracassados.

Os mesmos autores afirmam que marcas com alta percepção de qualidade influenciam positivamente na percepção das extensões. Por outro lado, os consumidores mentalmente separam as relações, caso as extensões forem totalmente dissimilares às da marca consolidada, ou seja, a performance de um produto tem pouca influência sobre a performance do outro.

Isso demonstra que uma categoria totalmente dissimilar traria pouco benefício à marca principal, caso a marca secundária se tornasse um sucesso, porém causaria pouco dano à marca principal caso a segunda marca fosse um fracasso.

Entretanto, Aaker (1992) afirma que relacionar a marca a um produto de posicionamento de preço mais baixo aumenta o risco de a imagem de qualidade da própria marca ser afetada.

Por outro lado, a criação de marcas ou extensões é uma forma de as empresas posicionem as marcas, de acordo com os benefícios funcionais, e definir o posicionamento dos produtos. Além disso, existem outros benefícios como indicado por Aaker e Joachimsthaler (2000):

- a) evitar associação com a marca consolidada, que poderia causar incompatibilidade de características;
- b) evitar a canibalização das vendas;
- c) evitar ou diminuir conflitos de canais de distribuição.

Submarcas

Aaker (1995) apresenta estudos que documentam o fato de as pessoas serem influenciadas muito mais pelas informações desfavoráveis que pelas favoráveis, e que as informações negativas de boca em boca tem impacto sobre as intenções de compra duas vezes maior que as positivas.

Desta forma, a importância de preservar a identidade da marca é essencial.

Porém, o autor também descreve que é possível reduzir o risco de prejudicar uma marca, caso o novo produto seja diferenciado da marca principal, seja pela utilização de uma submarca, por exemplo.

As submarcas possuem um potencial para permitir a entrada em um segmento de preço baixo emergente, sem ameaçar o patrimônio da marca principal posicionada em um patamar mais alto do mercado. Entretanto, Aaker (1995) expõe dois problemas em relação a submarcas: possível canibalismo e risco da expansão de a marca prejudicar a imagem da marca principal.

O canibalismo é explicado pela disponibilidade de um produto mais barato associado à marca principal, sendo que, muitas vezes, a diferenciação entre as linhas econômicas e as demais não é totalmente clara. Por outro lado, a estratégia de uma submarca posicionada em um patamar mais baixo do mercado não é proporcionar produtos com as mesmas características e recursos das linhas de produtos posicionados no nível superior. Além disso, Aaker (1995) complementa que os consumidores em busca de produtos mais baratos poderiam ser atraídos por um concorrente da submarca e, portanto, o canibalismo pensado, inicialmente, pode se transformar em uma proteção estratégica da marca.

De qualquer forma, a importância da preservação do patrimônio da marca é inquestionável e, em especial, a qualidade percebida. Para o autor, as marcas consolidadas são flexíveis e podem suportar novos ambientes macroeconômicos

como, por exemplo, por meio de extensões da marca, aspecto já discutido anteriormente.

Cada estratégia descrita possui vantagens e desvantagens. Isso depende da estratégia escolhida pela empresa para promover os seus produtos com o *mindset* de conservar o capital da marca a longo prazo. Segundo Kapferer (1992), deve-se considerar três fatores limitantes: o produto, os hábitos dos consumidores e o posicionamento da empresa no mercado.

Nenhuma marca consegue desenvolver um mercado por si só, em outras palavras, mesmo que uma empresa crie esse mercado, é importante que outras empresas também participem. Kapferer (1992) comenta que a presença coletiva de um número de contribuintes auxilia a promoção de tal mercado. A força da comunicação, a propaganda das diversas marcas, fortalece essa categoria de produtos.

Neste mesmo raciocínio, na medida que o mercado se torna maduro, as necessidades dos consumidores divergem, e o mercado começa a tornar-se segmentado, ou seja, uma marca não consegue satisfazer diversos segmentos, sem tomar o risco de perder a sua própria identidade. E, por isso, nesses casos, a empresa cria marcas específicas para cada segmento de mercado.

Como comentado, a criação de marcas para atuar, no mesmo mercado é essencial para defender a marca principal da guerra de preços. Assim, a lucratividade da marca principal, da qual a empresa depende, não é afetada. Kapferer (1992) acrescenta a importância de diversas marcas para proteger a imagem da marca principal, por exemplo, evitando colocá-la em risco, associando-a com inovações as quais não possuem sucesso garantido. Por outro lado, há limites com a criação de diversas marcas. Primeiramente, Kapferer (1992) ressalta que a estratégia de multi-marcas tem sentido quando cada marca tiver o seu próprio território, seguir seu próprio caminho. Caso uma inovação sirva para todas as marcas, por exemplo, a marca que pudesse ter mais chances de explorá-la em rentabilidade não poderá fazê-lo, uma vez a inovação é compartilhada para todas as marcas.

O gerenciamento de custo é outro fator limitador de criação de diversas marcas. Muitas vezes, para reduzir os custos de pesquisa, por exemplo, as empresas incorporam características idênticas nas diversas marcas, e isso acaba destruindo a diferenciação entre as marcas.

E, por fim, o processo de marketing compõe o terceiro limitador. Para que o consumidor entenda o significado de cada marca, é necessário que a empresa invista em propaganda e comunicação. Neste sentido, orçamento de comunicação, a longo prazo, para cada marca, é essencial, o que pode tornar proibitivo para algumas empresas

.

2.3 ANÁLISE DO PORTAFOLIO

Nesta seção, abordaremos os conceitos sobre a definição de negócio que são importantes para, primeiramente, identificar as oportunidades no mercado. Identificando o mercado, a análise das vantagens competitivas permite obter uma visão geral da indústria que auxiliará uma melhor caracterização dessas oportunidades e dos riscos que a definição do negócio pode provocar na empresa.

Entre as diversas ferramentas, optamos por revisar a análise de portfólio, o ciclo de vida do produto e a matriz de crescimento de participação de mercado BCG.

O entendimento da evolução do ciclo de vida do produto é um fator crucial, principalmente, para mercados maduros. Levitt (1975), assim como Urban e Hauser (1980), ressaltam a importância da iniciativa da empresa para expandir a sua linha de produtos em mercados maduros.

A análise do portfólio permite que a empresa possa entender melhor o posicionamento do seu portfólio e, em consequência, definir sua melhor estratégia. No geral, cabe a empresa definir as estratégias para cada segmento de produto com o intuito de alcançar a melhor performance financeira..

2.3.1 Definição do Negócio

Abell (1991) afirma que a participação do mercado é o resultado de uma boa definição estratégica do negócio. Na sua visão, um negócio deve ser definido em três dimensões: “grupos de clientes” representando as categorias de clientes ou “Quem” está sendo satisfeito; “funções de clientes” representando as necessidades dos clientes ou “O que” está sendo satisfeito e “tecnologias” representando as formas de atendimento das necessidades ou “Como” as necessidades dos clientes estão sendo satisfeitas.

Por exemplo, como se deveria definir o negócio, ao entrar como pioneiro em um mercado completamente novo? Ou, ao entrar num mercado em crescimento, ou mesmo em um mercado já maduro? Um pioneiro redefine uma área de negócios de modo inovador e fora do alcance de concorrentes imediatos. Já, em um mercado em crescimento, as mudanças de mercado que influenciam a possível redefinição de negócio, também, oferecem oportunidades aos novos “entrantes”. Já em mercados maduros, ou, no estágio de declínio da evolução do mercado, uma estratégia estreitamente definida, voltada para o atendimento de necessidades muito precisas dos clientes pode ser necessária.

Portanto, primeiramente é importante analisar os mercados e identificar, claramente, as suas oportunidades. A técnica de análise de portfólio, técnica de avaliação da atratividade do mercado e do posicionamento competitivo do negócio são alguns instrumentos formais para o auxílio ao planejamento estratégico e para a identificação dessas oportunidades.

Uma vez identificadas as oportunidades, Abell (1991) também sugere que a diferenciação de produtos da empresa para atender às necessidades de diferentes segmentos, a abrangência das atividades e a diferenciação dos produtos da empresa em relação aos produtos de seus concorrentes, sejam variáveis que definirão o negócio.

O autor define diferenciação em dois significados distintos. A diferenciação entre segmentos é uma medida da intensidade com que uma empresa individual diferencia sua oferta, de forma a adequá-la às necessidades dos diversos segmentos que compõem o seu negócio. Por outro lado, a diferenciação entre concorrentes é uma medida da diferença existente entre a oferta de duas ou mais empresas que competem entre si.

Ansoff (1988) descreve, estrategicamente, a questão da definição do negócio que se representa, quando a empresa introduz um novo produto, desativa um produto antigo, direciona um produto existente para novos clientes ou diversifica o negócio comprando outras empresas.

Definindo o negócio, Abell (1991) afirma existirem outras questões estratégicas relacionadas com essa definição. É importante verificar se a definição de negócio é, realmente, o ponto de partida de um planejamento estratégico da empresa, ou seja, deve-se analisar se isso causará impacto no aumento da participação de mercado e no fluxo de caixa da empresa, se criará valor para a empresa. Deverá refletir, também, como a definição de negócio dos concorrentes afeta o seu desempenho e qual a diferença que isso faz com relação ao sucesso deste negócio.

O autor afirma a existência de três estratégias alternativas para se definir o negócio: estratégia concentrada, estratégia diferenciada e estratégia indiferenciada. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Kotler (2000) propõe a escolha de uma estratégia de marketing diferenciado, quando o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada, por grande parte do mercado ou marketing concentrado, quando o negócio concentra-se, em um ou mais segmentos estreitos de mercado; e a empresa acaba conhecendo, intimamente, esses segmentos, buscando a liderança em custo ou na diferenciação dentro do segmento-alvo.

2.3.2 Ciclo de Vida do Produto

Kotler (2000) afirma a importância da atualização da estratégia do negócio, uma vez que o produto, o mercado e os concorrentes se modificam, ao longo do tempo, e, portanto, cada estágio do ciclo de vida do produto requer diferentes estratégias de marketing.

Para o autor, o conceito ciclo de vida do produto está associado a quatro pontos: os produtos possuem vida limitada; as vendas dos produtos assim como os lucros percorrem diferentes estágios ao longo do tempo e a cada estágio de seu ciclo de vida, os produtos requerem estratégias mercadológicas diferentes. A curva do ciclo de vida do produto é, geralmente, dividida em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

As diversas etapas do ciclo de vida de um produto podem ser caracterizadas a partir da leitura do trabalho de Porter (1985) que demonstra os aspectos estratégicos relevantes em cada etapa, conforme a tabela 1.

Tabela 1: Estratégia Competitiva – Porter (1995)

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
<i>Compradores e comportamento do Comprador</i>	Comprador de alta renda Inércia do comprador Compradores devem ser convencidos a testar o produto	Ampliação do grupo de compradores Consumidor irá aceitar qualidade irregular	Mercado de massa Saturação Repetição de compra A regra é escolher entre marcas	Clientes são compradores sofisticados do produto
<i>Produtos e Mudanças no Produto</i>	Qualidade inferior Projeto do produto é chave para o desenvolvimento	Produtos têm diferenciação técnica e de desempenho Aperfeiçoamentos competitivos no produto	Qualidade superior Menor diferenciação do produto Padronização Mudanças mais lentas no produto	Pequena diferenciação do produto Qualidade irregular do produto
<i>Marketing</i>	Publicidade/Vendas muito altas Melhor estratégia de preço Altos custos de marketing	Muita publicidade, mas uma percentagem mais baixa de vendas do que na introdução	Segmentação do mercado Esforços para ampliar o ciclo de vida Linha ampla Predominam os serviços e os negócios	Publicidade/vendas e outro tipo de marketing baixos
<i>Estratégia Global</i>	Melhor período para aumentar parcela de mercado P&D, engenharia são funções básicas	Época propícia para alterar a imagem de qualidade ou de preço	Época inauspiciosa para aumentar parcela de mercado Torna-se básico ter custos competitivos	Controle de custo é essencial
<i>Concorrência</i>	Poucas companhias	Entrada Muitos concorrentes Muitas fusões e perdas	Concorrência de preços Queda dos preços Aumento nas marcas privadas	Saídas de empresas Número reduzido de concorrentes
<i>Margens e lucros</i>	Margens e preços altos Lucros baixos	Lucros mais altos Preços mais baixos que a fase introdutória	Queda de preços Lucros mais baixos	Preços e margens baixos Queda de preços Preços podem subir no final do declínio

Levitt (1975) afirma que a extensão do ciclo da vida pode prolongar o estágio de crescimento de um produto que se encontre, aparentemente, na fase de maturidade de seu ciclo de vida. Pode-se, por exemplo, descobrir novos usuários ou novas utilidades para o produto. No primeiro caso, o negócio, provavelmente, está sendo redefinido por meio da extensão a novos grupos de clientes e, no segundo caso, está sendo redefinido pela extensão a novas funções de clientes.

Como sugere Urban e Hauser (1980), é crucial que a empresa tome a iniciativa para expandir a sua linha de produtos em mercados maduros. Com isso, ela poderá prolongar a vida do produto, modificar o produto para torná-lo superior, ou desenvolver novo produto em outra categoria para manter a sua rentabilidade e, ao mesmo tempo, conter a entrada de novos concorrentes e/ou substitutos. Caso contrário, as vendas e lucratividade poderão cair, relativamente, enquanto a concorrência aumenta e o mercado e a tecnologia mudam constantemente.

De acordo com Abell e Hammond (1979), uma empresa multidivisional, ou com diversos produtos, possui vantagens estratégicas do ponto de vista na análise de portfólio, devido à possibilidade de canalizar os recursos para as unidades mais produtivas. Neste raciocínio, alguns produtos possuem um forte posicionamento no mercado enquanto outros, um fraco posicionamento em relação aos concorrentes, porém cada um com a sua estratégia. Alguns produtos necessitarão de recursos para financiar seu crescimento, enquanto outros produtos possuirão alta rentabilidade. Em resumo, a empresa deverá estabelecer as estratégias, para cada segmento de produto, para que os seus limites financeiros sejam distribuídos a fim de alcançar a melhor performance possível. A análise de portfólio, para os mesmos autores, leva em consideração, primeiramente, o papel estratégico de cada produto em relação ao crescimento da sua categoria no mercado em que concorre e, também, a sua participação neste mercado e, em seguida, integra cada papel analisado, individualmente, na análise do portfólio, comparando-o com o portfólio dos

principais concorrentes. Como resultado, as diferenças de crescimento, participação de mercado e geração de fluxo de caixa potencial permite que os gestores possam tomar decisões como, por exemplo, definir quais linhas de produtos que a empresa deve investir, quais poderiam ser eliminados e assim obter o melhor mix de portafolio para maximizar o balanço do fluxo de caixa e gerar mais valor a empresa.

2.3.3 Matriz BCG

A matriz de crescimento de participação de mercado BCG é uma das ferramentas que permite analisar o portfólio da empresa ilustrando para cada produto:

- a) o volume em valor das vendas;
- b) a participação no mercado em relação ao principal concorrente;
- c) a taxa de crescimento do mercado onde o produto compete

Para Jain (2004), o conceito da matriz de portfólio indica o valor potencial que o negócio exerce dentro da organização. Este valor é composto por duas variáveis: o potencial de gerar rentabilidade atrativa a curto prazo e potencial de crescimento futuro. O autor enfatiza a importância da variável crescimento na criação de uma estratégia, por dois fatores: o crescimento influencia na redução dos custos, pois é mais fácil ganhar experiência, construir participação de mercado em um mercado de crescimento a um mercado em declínio. E o crescimento permite oportunidades para investimentos.

Para Kotler (2000), a matriz BCG é um método de análise para medir as dimensões de atratividade e competitividade. Ela é construída com base em dois critérios: taxa de crescimento e participação no mercado.

A taxa de crescimento do mercado no eixo das ordenadas, vertical, representa a taxa de crescimento anual do mercado em que o negócio opera. E a participação relativa do mercado no eixo das abscissas, horizontal, representa a participação do produto, ou da unidade de negócio no mercado, em relação ao seu maior concorrente no segmento. Serve como avaliação da força da empresa no segmento de mercado pertinente. Uma participação relativa do mercado de

0,1 significa que o volume de vendas dessa empresa é de apenas 10% do volume de vendas do líder.

A matriz BCG é dividida em quatro quadrantes, cada qual caracterizando negócios de forma distinta:

- a) “pontos de interrogação”: são produtos/negócios que operam em mercados de alto crescimento, mas que têm baixas participações relativas. Este bloco exige muito investimento; porque a empresa tem que investir em produção, equipamentos e pessoal para acompanhar o mercado de alto crescimento e porque já existe um líder;
- b) “estrelas”: se o negócio do tipo “ponto de interrogação” for bem sucedido, ele se torna uma estrela. A estrela é o líder em um mercado de alto crescimento. Mas isso não significa que possui um fluxo de caixa positivo. A empresa deve gastar em recursos para acompanhar a alta de crescimento e evitar os ataques dos concorrentes;
- c) “vacas leiteiras”: uma “vaca leiteira” gera fluxo de caixa. A empresa não tem que financiar expansões de capacidade, porque a taxa de crescimento do mercado já diminuiu. Há economia de escala e margens de lucro maiores. Caso esse produto/negócio comece a perder participação relativa no mercado, a empresa terá que reinvestir nela, para manter a liderança do mercado, caso contrário, a “vaca leiteira” pode transformar em um negócio “peso morto”.
- d) “peso morto”: produtos/negócios com pequenas participações em mercados de baixo crescimento. Geram baixos lucros, ou até mesmo, prejuízos. Devem-se avaliar as razões para manter esse tipo de produto/negócio.

Com a construção da matriz BCG, a empresa pode identificar se a sua carteira de produtos/negócios é saudável. Uma carteira desequilibrada possui vários pesos mortos, ou ponto de interrogação, e poucas “estrelas” e “vacas leiteiras”.

Portanto, a empresa pode determinar a estratégia para cada produto/negócio, bem como construir cenários de desenvolvimento: preservar a participação de mercado, aumentar o fluxo de caixa de curto prazo, ou liquidar o produto/negócio, liberando recursos para serem investidos em outros produtos/negócios.

A matriz de portfólio da BCG está diretamente relacionada ao ciclo de vida do produto. O produto, quando introduzido, está situado no quadrante de ponto de interrogação; durante o seu crescimento, gradativamente, desloca-se no quadrante da “estrela”, teoricamente em seguida para a “vaca leiteira” e, por fim, no “peso morto”.

O principal mérito da matriz BCG está na solidez do desenvolvimento teórico que estabelece uma relação entre o posicionamento estratégico e o desempenho financeiro, no entanto existem limitações da matriz BCG que devem ser consideradas frente às decisões estratégicas que poderão ser tomadas pela empresa (KOTLER, 2000; LAMBIN, 2000).

Os autores afirmam que a pura análise da matriz pode levar a empresa a focar no crescimento da participação de mercado, ou a desprezar os produtos/negócios atuais, sem considerar outros fatores como a sinergia existente entre os diferentes produtos/negócios na empresa. Outro limitante é o fato de o método apoiar-se na vantagem competitiva interna, não levando em consideração a vantagem competitiva externa da qual beneficia uma empresa ou uma marca que desenvolve uma estratégia de diferenciação. Por exemplo, apesar de produtos estarem posicionados no quadrante “peso morto”, eles podem estar exercendo um papel estratégico para a empresa.

2.3.4 Estratégias de Produtos

Como forma de criar valor à empresa, Abell e Hammond (1979) sugerem quatro estratégias para o produto em relação à participação de mercado, que serão descritas em seguida.

- **Aumentar a participação de mercado**

Aumentar a participação de mercado pode ser uma estratégia ofensiva para empresas que já possuem uma boa participação de mercado e que, porém desejam aumentar a rentabilidade. O aumento da participação de mercado pode ser oriundo da redução do preço, qualidade, serviço, e/ou melhor, entrega. Por exemplo, na medida que o custo do produto cai, a empresa pode optar em reduzir o preço para alcançar uma maior participação de mercado. Por outro lado, pode ser defensiva, uma vez que, em algumas indústrias, é necessário obter um mínimo de participação relativa do mercado para que o seu negócio seja viável, em longo prazo. Portanto, empresas que não se encontram, nesse patamar, deverão buscar o aumento da participação ou abandonar o negócio.

A taxa de crescimento do mercado é uma das variáveis importantes para a possibilidade de aumento de participação de mercado em uma empresa. Em mercados mais maduros, ou em declínio, o ganho de mercado é quase inviável e, em muitos casos, não lucrativo. Por outro lado, em mercado em crescimento, o ganho de participação de mercado tende a ser menos custoso, uma vez que os clientes tendem a aceitar melhor os produtos e ainda existe possibilidades de expansão dos canais de distribuição, e, portanto, a empresa que tiver vantagem competitiva em relação a outros concorrentes, tende a ganhar participação de mercado e, em muitos casos, sem reduzir as vendas dos concorrentes.

- **Manter a participação de mercado**

Manter a participação de mercado é apropriado para negócios no estágio maduro. Empresas, que lideram o mercado, têm a vantagem de oferecer produtos mais competitivos que a concorrência. Manter a participação de mercado para esses produtos é importante, uma vez que aumentar a participação de mercado, conforme descrito no item anterior tende a ser mais custoso. Leva-se tempo para atingir um patamar relevante, principalmente em mercados de menor crescimento. Além disso, o aumento da participação nestes mercados é mais difícil, pois significa a redução de participação dos concorrentes.

- **Reduzir a participação de mercado**

A estratégia está na redução da participação do mercado para maximizar os ganhos, em curto prazo, e o fluxo de caixa. Geralmente, esta ação é apropriada para produtos mal posicionados em um mercado em declínio. A sua rentabilidade serve para nutrir outras categorias de produtos que estejam em crescimento.

- **Retirada**

Quando o produto possui uma participação de mercado menor que o necessário para a sua viabilidade, a retirada do mercado é a opção mais indicada.

2.3.5 Análise Estratégica do Portafolio de Produtos:

Como resultado final, tem-se que a leitura das matrizes de portafolio, Abell e Hammond (1979) sugerem seis etapas que auxiliarão para análise estratégica do portafolio de produtos:

- a) análise do equilíbrio interno: é necessário analisar se os produtos do portafolio estão distribuídos pelos quatro quadrantes da matriz BCG. Produtos com maior volume de vendas devem estar localizados nos quadrantes “estrela” ou “vacas leiteiras”. Por outro lado, poucos produtos devem estar no quadrante de ponto de interrogação, uma vez que requerem mais investimentos para transformá-los em produtos “estrelas”;
- b) análise da tendência: o acompanhamento da matriz por vários anos permite observar a tendência dos produtos e tomar medidas estratégicas para o futuro;
- c) avaliação de concorrente: traçar a matriz BCG para os principais concorrentes, apesar de não possuírem as informações mais precisas, essas matrizes poderão mostrar as suas estratégias para ser comparadas com a da própria empresa;
- d) consideração das variáveis não presentes na matriz: exemplo: barreiras de entrada, mudanças tecnológicas, comunicação, etc;
- e) desenvolvimento de possíveis portafolios: após a análise proposta nos itens anteriores, a empresa poderá ter uma visão mais clara dos seus negócios e desenvolver novos portafolios, de acordo com a estratégia da empresa;

f) checagem do balanço financeiro: a projeção de fluxo de caixa, baseada nas estratégias propostas por meio das análises é o último e crucial passo. A partir desta análise, a empresa poderá decidir se necessita reclassificar alguns produtos. Caso haja os investimentos que não sejam suficientes, alguns produtos, no quadrante do ponto de interrogação, deverão ser abandonados.

2.3.6 Oportunidades de Crescimento

Em complemento às análises de portfólio, Lambin (2000) descreve três tipos de oportunidades de crescimento que uma empresa pode desenvolver: crescimento intensivo, crescimento integrado e por diversificação.

No crescimento intensivo, o objetivo da empresa é crescer dentro do mercado onde atua. O autor cita um quadro de análise das oportunidades de crescimento, onde descreve o mercado potencial absoluto composto pela soma do mercado das vendas da empresa e da concorrência, insuficiência na utilização de suas capacidades adicionada à insuficiência de distribuição e finalmente pela insuficiência de produtos.

Em resumo, para o crescimento intensivo, a empresa, além de defender a sua posição no mercado e atacar os concorrentes, apresenta potencial de crescimento, ao otimizar a utilização de suas capacidades, expandir a distribuição e, finalmente, completar a sua linha de produtos. Seguindo o mesmo raciocínio, Lambin (2000) classifica as estratégias de crescimento intensivo em três categorias: penetração de mercados, desenvolvimento de mercados e desenvolvimento de produtos.

A estratégia de penetração consiste em tentar aumentar as vendas dos produtos atuais nos mercados existentes por meio de algumas alternativas como:

- a) desenvolver procura primária, agindo sobre os componentes da procura primária.

Lambin (2000) conceitua a procura primária de um segmento como o total das quantidades adquiridas por um determinado grupo de compradores, num dado local e num determinado período, num ambiente de macro-marketing para aumentar o mercado total.

Essa estratégia é vantajosa para todos os concorrentes, uma vez que aumenta o tamanho do mercado atraindo novos consumidores, aumenta a utilização dos produtos e, por fim, promove novas formas de utilização;

- b) aumentar a participação de mercado, atraindo clientes dos concorrentes por meio de um marketing operacional, aumentando, assim, as vendas. Melhorar produtos/serviços oferecidos, reposicionar a marca. com investimentos em publicidade, reduzir o preço e reforçar o canal de distribuição, são alguns elementos para o aumento da participação de mercado;
- c) aquisição de mercado, por meio do aumento da participação de mercado, por aquisições, ou pela criação de empresas conjuntas, para controlar a participação de mercado.

O desenvolvimento de mercados, ainda na estratégia de crescimento intensivo, é uma estratégia que tem objetivo de introduzir os produtos da empresa em novos mercados para aumentar as vendas, por exemplo, através de novos segmentos, novos canais de distribuição ou por expansão geográfica.

Finalmente, o desenvolvimento de produtos compreende diversas opções estratégicas como acrescentar características; estender o portfólio, ou marcas pelo desenvolvimento de novos modelos, dimensões, ou versões de produtos; ou comprar uma linha de produto complementar.

Já para o crescimento integrado, o segundo tipo de crescimento sugerido por Lambin (2000), propõe que o objetivo da empresa é a expansão lateral, para ter controle de diversas atividades de importância estratégica, com o intuito de melhorar a sua rentabilidade. Por exemplo, assegurar o controle de um canal de distribuição, assegurar o fornecimento de uma matéria-prima estratégica.

E, por fim, o crescimento por diversificação implica a entrada de novos produtos/negócios para a empresa. Essa estratégia justifica-se se o mercado onde ela atua apresentar poucas oportunidades de crescimento ou rentabilidade, seja pela forte concorrência, ou devido ao declínio do mercado como um todo.

2.4 CONSUMIDORES DE BAIXA RENDA

Nesta seção, revisamos o conceito de baixa renda e a sua participação e importância nos dados de consumo no Brasil. Em seguida, analisamos as principais características do consumidor de baixa renda com ênfase na capacidade de consumo e, por fim, identificamos as oportunidades que esse segmento representa para as empresas em geral.

2.4.1 Características do Mercado de Baixa Renda no Brasil

Primeiramente, devemos entender o conceito de baixa renda. De acordo com Barki (2005), não existe uma característica exata, porém o autor considera o critério de baixa renda a população pertencente às classes C, D e E, utilizando-se o mesmo critério que Prahalad (2005) e de diversos institutos de pesquisa como AC Nielsen e Research International.

Desta forma, analisando a distribuição das classes sociais no Brasil pelo Critério Brasil (2002), existe aproximadamente 77% da população pertencente o segmento de baixa renda.

Nos últimos anos, de acordo com o estudo publicado pela Boston Consulting Group (2002), o mercado de baixa renda no Brasil apresentou um crescimento significativo, tanto na sua base de famílias como no seu potencial de consumo, e passou a fustigar o interesse dos principais fabricantes e varejistas de bens de consumo. Podemos observar que, apesar da baixa renda familiar, este segmento equivale à aproximadamente 38,5% do mercado de bens de consumo, que é um percentual significativo, comparado com outros segmentos da população, como ilustra a figura 1.

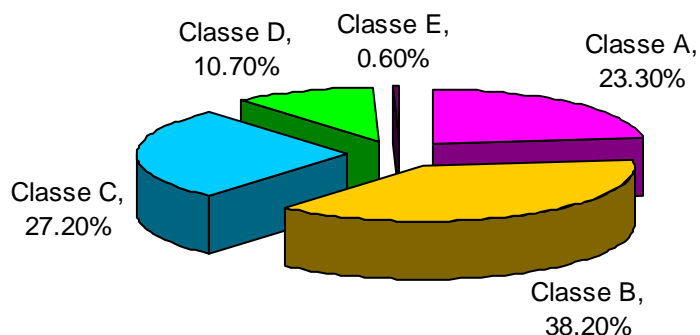


Figura 1 Participação das classes sócio-econômicas no consumo*

Fonte: Target Marketing (2005)

* Renda média familiar do domicílio em salários mínimos: A, de R\$ 9,3 mil a R\$ 15,6 mil; B, de R\$ 3,3 mil a R\$ 5,7 mil; C: R\$ 1,8 mil; D: R\$ 900; E: R\$ 300

Barki (2005) também ilustra a importância desse segmento, nos diversos tipos de bem consumidos. Analisando dados publicados pela IBGE em 2002, estes apontam a população de renda baixa como responsável por 72% do consumo de gás de cozinha, 56% dos alimentos e 53% no consumo de eletrodomésticos. Portanto, essa parcela da população representa um importante segmento para a economia do país, representando uma interessante oportunidade de mercado.

Um outro dado relevante do mercado de baixa renda é a perda do poder aquisitivo dos consumidores, no Brasil, nos últimos anos como ilustra a figura 2.

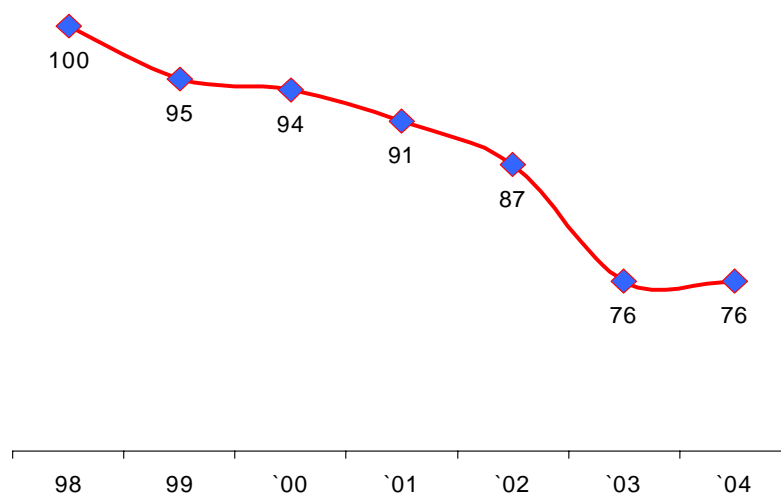


Figura 2: Rendimento Médio Real – Pessoas Ocupadas (1998/ Base = 100%)
 Deflacionado pelo INPC. Abrange as regiões metropolitanas de Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre.
 Fonte: IBGE

Essa tendência impacta diretamente o modo de compra dos consumidores. Numa pesquisa sobre bens de consumo não duráveis citada por Chiara (2005), identifica-se uma migração de compras de produtos mais caros para os mais baratos, revertendo em parte, a recuperação de terreno das marcas líderes ocorrida em 2004.

A principal justificativa deve-se à diminuição de renda dos consumidores brasileiros. O artigo ilustra a desaceleração na taxa de crescimento de vendas de produtos mais nobres, enquanto as vendas do produto mais barato de uma marca diferente do mesmo fabricante cresceram acima de dois dígitos.

Em períodos de instabilidade, o consumidor se retrai e decide economizar nas compras. Chiara (2005) comenta que a fidelidade do consumidor às marcas líderes desaparece quando o orçamento aperta.

Teich (2004), afirma que a pesquisa da IPSOS Brasil, empresa especializada em levantamentos de mercado, constatou o fenômeno de substituição das marcas mais admiradas pelos consumidores em todas as classes sociais. O resultado do estudo indica que, na maioria das vezes, as donas de casa se mostram tão satisfeitas com produtos de segunda linha, que abandonam de vez as chamadas marcas *premium*. Portanto, pode-se perceber o aumento das marcas de segunda linha nas gôndolas e seu impacto para as marcas líderes.

2.4.2 Comportamento do consumidor de baixa renda

Segundo a pesquisa da Research International (2005), as prioridades do consumidor de baixa renda em relação ao lazer dentro de casa são a televisão, a música e a recepção aos amigos/parentes.

Neste universo, os aparelhos eletroeletrônicos são valorizados e imprescindíveis no cotidiano. A compra do eletroeletrônico é motivada, principalmente, por dois aspectos: a necessidade do aparelho e a vontade/ desejo/sonho de posse.

Segundo Prahalad (2005), o consumidor de baixa renda está ciente do valor de uma marca e sonha, assim, como qualquer outro consumidor, por uma melhor qualidade de vida. Desta forma, afirma o autor que esse consumidor, ao aspirar por qualidade a preço acessível, cria um grande desafio às grandes empresas para tornar os seus produtos acessíveis a esses consumidores.

Outras pesquisas com consumidores revelam, ainda, que preço representa o fator mais importante para os consumidores em geral, sendo o peso maior para as classes de menor poder aquisitivo, de acordo com a Latin Panel (2005). Por outro lado, Brito (2005) comenta que muitos varejistas acreditam que preço seja o fator mais importante na decisão de compra apenas de consumidores das classes de renda baixa. Segundo o autor, pesquisa realizada pela Fundação

Getúlio Vargas em 2004 aponta variedade, qualidade, atendimento, serviços e o visual do produto como benefícios oferecidos por uma loja e como valores, considera-se o nível de preços praticado, percepção de preço, ofertas , crédito e prazo.

2.4.3 Tendência e Oportunidades

Segundo Chiara (2005), surge uma nova onda de consumo de produtos e serviços para a população de baixa renda no varejo. Fatores como a queda da inflação, a recuperação da massa de salários e o aumento de crédito através das empresas de financiamento e do crédito consignado, tornam o cenário propício ao consumo popular.

Os consumidores das classes A e B, devido ao maior consumo e ao poder de compra, têm sido, tradicionalmente, os alvos principais de fabricantes e varejistas. Entretanto, estes consumidores de renda mais elevada e consumo potencialmente próximo à saturação, são cada vez mais disputados por uma oferta de produtos e serviços altamente competitivos. Conseqüentemente, as classes de menor poder aquisitivo tornaram-se importante oportunidade para empresas que estão buscando novas alternativas de crescimento.

Prahalad (2005) ilustra três princípios para criar a capacidade de consumo para esse mercado de baixa renda:

- a) acessível: tornar o produto acessível mantendo a qualidade do mesmo;
- b) acesso: distribuir o produto levando em consideração a localidade dos consumidores de baixa renda;
- c) disponibilidade: geralmente a decisão de compra do consumidor de baixa renda está associada com a disponibilidade do dinheiro que possui, portanto a eficiência na distribuição é um fator crítico.

BCG (2002) acredita que as estratégias para servir estes consumidores são diferentes daquela usada para servir consumidores de renda mais alta. Não apenas no Brasil, mas em diversos países, especialmente naqueles de economia emergente, fabricantes locais que trabalham com baixo custo de produção, poucos investimentos em pesquisa e marketing, margens de lucro moderadas e foco no pequeno varejo, experimentam tal êxito de vendas que chegam a conquistar a liderança em seus mercados específicos. São as empresas produtoras das marcas B/C, marcas destinadas ao consumo das camadas de menor renda, justamente aquela parcela da população que não tem sido alvo dos grandes fabricantes, devido à busca pela sustentação ou aumento de suas margens de lucro.

Parente e Barki (2005) sugerem que, para o segmento de baixa renda, as empresas devem utilizar diferentes estratégias de lançamento e de distribuição de produtos comparadas às estratégias para segmento de maior poder aquisitivo. Os autores, também, afirmam que, para alcançar o sucesso no segmento de baixa renda, as empresas precisam desenvolver as estratégias de mercado que reconheçam as aspirações desses consumidores.

Barbosa (2004) exemplifica, como uma forma de combater o avanço das marcas populares, a criação de um novo modelo de distribuição pelas fabricantes de produtos de perfumaria e higiene pessoal. Essas empresas uniram-se para que os seus produtos cheguem aos pequenos comércios permitindo que os mesmos possam comprar pequenos lotes por meio dos distribuidores especializados. Para a Unilever, a criadora desse sistema, o modelo foi fundamental para reverter a queda de participação de cerca de 3 pontos percentuais na população de baixa renda desde 1998

BCG (2002), com base em pesquisa de mercado afirma que os grandes fabricantes multinacionais possuem a dificuldade em explorar o potencial de

consumo das classes com menor poder aquisitivo abrindo, desta forma, o espaço para que fabricantes locais expandam seus negócios.

O estudo também afirma que várias empresas brasileiras fabricantes de bens de consumo têm apontado um crescimento surpreendente. Para a maioria dessas empresas, o foco nesse mercado foi casual, mas, nem por isso, menos acertado. O estudo mostra o depoimento do diretor de um fabricante de biscoitos afirma que a classe C se tornou seu mercado; porque ela não podia pagar por marcas mais caras. Algumas dessas empresas passaram a adotar o foco nesse mercado como estratégia mercadológica planejada e hoje já são líderes ou possuem alta participação de mercado em seus segmentos, com produtos de qualidade consagrada entre os consumidores.

O fenômeno do crescimento das marcas B/C não é exclusividade do mercado brasileiro e pode ser observado em mercados emergentes de grande escala. BCG (2002), ilustra o exemplo de uma empresa chinesa, líder no mercado chinês de escovas de dente. Em apenas dois anos, essa empresa cresceu 130% e passou a deter a liderança absoluta, com 46% do mercado. A característica principal dessa empresa era a oferta de preços baixos e acesso aos canais de distribuição não servidos pelas multinacionais. Em outras palavras, a marca estava em quase todos os pontos de venda do interior do país, onde se concentrava a maior parte da população. Enquanto isso, as multinacionais mantinham seus focos de venda nas regiões urbanas. A estratégia principal foi o foco em baixos custos, poucos investimentos em pesquisas, margens moderadas, investimentos reduzidos em marketing e foco no pequeno varejo.

2.5 MERCADO DE ELETROELETRÔNICOS NO BRASIL

Com o entendimento das características dos consumidores de baixa renda e as oportunidades para as empresas, esta seção tem como objetivo descrever a evolução do mercado de eletroeletrônicos.

Como o mercado de eletroeletrônicos é muito amplo, estamos limitando o estudo para as principais categorias deste setor, que são, de acordo com a Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos (ELETROS), televisão, áudio e *DVD Player*.

Primeiramente, ilustramos a tendência nos últimos anos dos principais segmentos de produtos eletroeletrônicos no mercado brasileiro. E, em seguida, analisamos os dados de penetração desses principais segmentos por classe social, identificando as oportunidades desses segmentos para o mercado de baixa renda. Os resultados dessas análises são relevantes para o estudo de caso.

2.5.1 Evolução do Mercado de Audio, DVD e TV

Os produtos de áudio incluem os produtos *mini system* e rádio gravador com CD, sendo estes considerados segmentos tradicionais no setor de eletroeletrônicos.

Em 2003, esse mercado cresceu 20%, porém, no ano seguinte, o seu crescimento diminuiu para 15% e já, em 2005, resultou em uma diminuição no mercado de 3% (ELETROS, 2005).

Como não houve nenhuma mudança acentuada de produtos nesse segmento, nem na tecnologia ou na funcionalidade dos produtos, a dinâmica da evolução

do mercado de áudio parece indicar que esse segmento já se encontra no estágio de maturidade.

No caso do segmento de *DVD Player*, ainda segundo a Eletros (2005), trata-se de um mercado em crescimento. Em 2003, o mercado de *DVD Player* apresentou um crescimento expressivo de 200% em relação ao ano anterior, 183%, no ano seguinte e em 2005, apresentou um crescimento de 95%.

Como o mercado de *DVD Player* é bem mais recente que o mercado de áudio, podemos perceber que ainda é um mercado em crescimento, porém este já demonstra o início de uma desaceleração.

Já no segmento de televisores de tela convencional, que é considerado o segmento mais antigo, os dados da Eletros (2005), revelam que este é um mercado maduro. Em 2003, o mercado cresceu 29%, mantendo a mesma taxa de crescimento, no ano seguinte. Em 2005, a taxa de crescimento caiu para 11%.

2.5.2 Penetração dos Aparelhos nas Classes Sociais

A taxa de penetração dos produtos é um indicador que mede a saturação do mercado. Com essa medida, é possível observar de que forma os produtos estão posicionados ao longo de seu ciclo de vida.

Em mercados em desenvolvimento como o mercado brasileiro, onde a diferença econômica entre as classes sociais é grande, é importante que esse indicador seja separado por classes sociais.

As figuras seguintes ilustram a penetração dos segmentos de produtos por classe social em 2004:

a) segmento de *mini system*

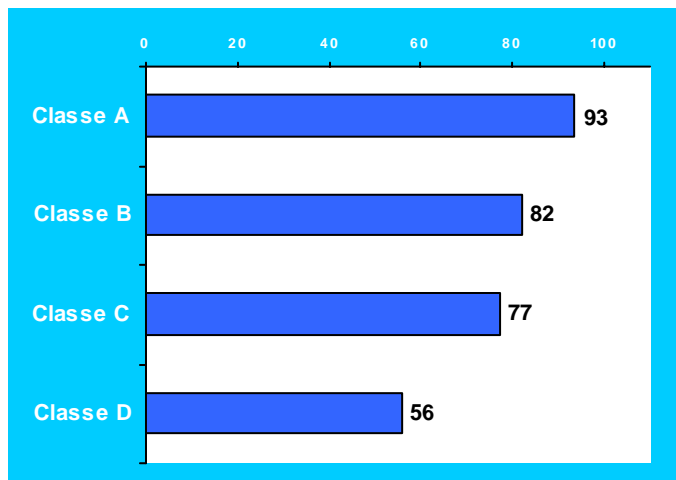


Figura 3 Penetração de *mini system* por classe social
Fonte: ACNielsen - 2004

O segmento de *mini system*, evidenciam que ,apesar da taxa de penetração ser alta em todas as classes sociais, ainda existe uma diferença entre as classes de maior poder aquisitivo e as demais.

De qualquer forma, como identificado na evolução do mercado de eletroeletrônicos, o segmento de *mini system* parece se encontrar próximo do estágio de maturidade, com uma penetração significativa nos lares brasileiros;

b) segmento de rádio gravador com CD

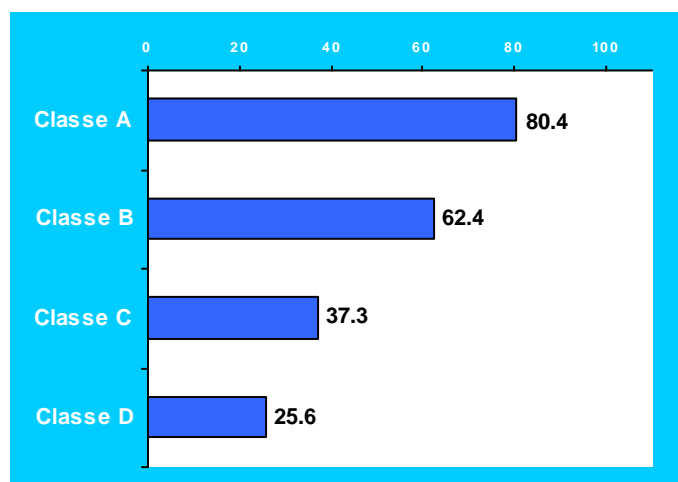


Figura 4: Penetração de Som Portátil por classe social
Fonte: ACNielsen - 2004

No segmento de rádio gravador, a diferença de penetração entre as classes sociais é significativa. Podemos perceber que, apesar desse segmento estar próximo à fase de maturidade, como identificado na seção anterior, esse mercado ainda pode ser considerado em crescimento, quando focamos o mercado de baixa renda, que ainda possui baixos índices de penetração;

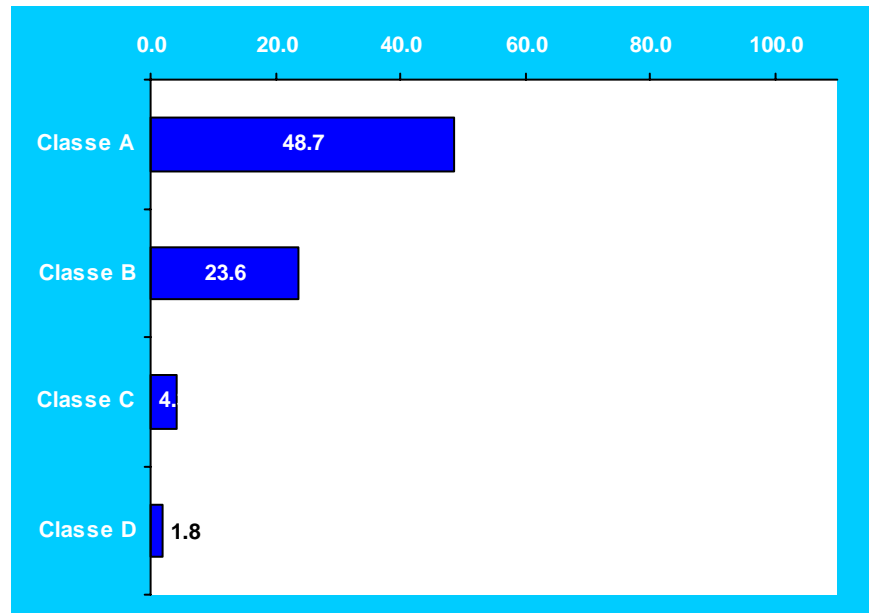
c) segmento de *DVD Player*

Figura 5: Penetração de *DVD Player* por classe social
Fonte: ACNielsen - 2004

Já no segmento de *DVD Player*, a taxa de penetração ainda é baixa em todas as classes sociais e, portanto, assim como comentado anteriormente, podemos considerá-lo como estando na fase de crescimento.

Para que o consumidor possa usufruir os benefícios do *DVD Player*, a televisão exerce um papel fundamental. Desta forma, como a taxa de penetração nos televisores é alta em todas as classes sociais, podemos inferir que existe uma grande oportunidade de crescimento para esse segmento em todas as classes sociais.

d) segmento de TV

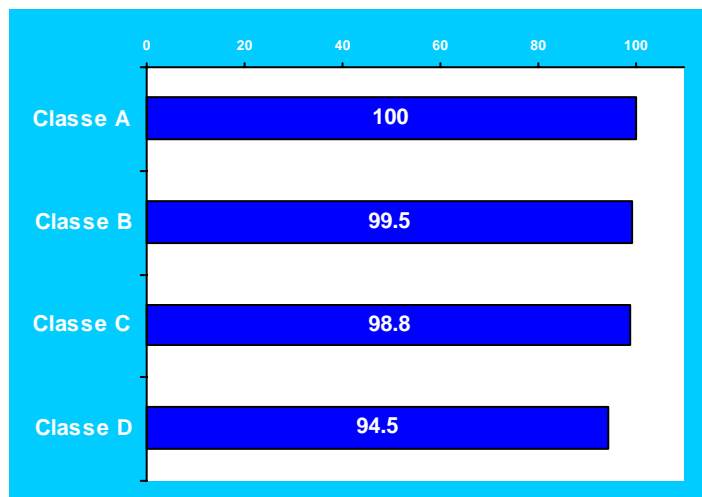


Figura 6: Penetração de TV por classe social
Fonte: ACNielsen - 2004

A penetração de TV nos lares brasileiro é de quase 100%. Ou seja, tanto as classes de maior poder aquisitivo como as classes de baixa renda possuem televisores em seus lares. Portanto, as oportunidades de mercado estão mais focadas na substituição dos aparelhos nos lares, seja devido à vida útil do aparelho, ou pelo desejo de possuir uma televisão de tela maior ou de outra tecnologia.

3. METODOLOGIA

O objetivo geral do trabalho é estudar as alternativas que podem ser empregadas por empresas de marcas consolidadas no mercado brasileiro para explorar oportunidades no segmento de baixa renda.

Para tanto, a metodologia utilizada será um estudo exploratório, qualitativo com base no método de estudo de caso único, como estratégia de pesquisa para atender ao objetivo da dissertação.

3.1 JUSTIFICATIVAS PARA A METODOLOGIA ADOTADA

Segundo o objetivo e o grau em que o problema de pesquisa está inserido, Mattar (1999) classifica a pesquisa científica em dois grupos: a pesquisa conclusiva e exploratória.

A pesquisa conclusiva: visa a solucionar o problema em questão e tem objetivos bem definidos; é bastante estruturada. Ela adota procedimentos formais. Subdivide-se em dois grupos, que se diferenciam basicamente quanto a seus objetivos:

- a) pesquisa conclusiva descritiva: visa a expor o fenômeno em estudo;
- b) pesquisa conclusiva causal: procura verificar relações entre variáveis que expliquem o fenômeno em estudo.

A pesquisa exploratória: visa a prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o assunto de pesquisa a ser focado, sendo apropriada para os primeiros estágios de investigação.

Algumas das formas de fazer pesquisa, de acordo com Yin (2003), seriam experimentos, levantamentos, pesquisas históricas, análise de arquivos e estudo de caso. Cada estratégia de pesquisa representa uma maneira diferente de coletar e analisar dados empíricos. Essa estratégia pode atender a três propósitos: exploratório, descritivo e explanatório.

A pesquisa exploratória, para Selltiz (1965) é apropriada para:

- a) esclarecer conceitos;
- b) formular problemas para posterior investigação mais exata;
- c) diagnosticar uma situação;
- d) projetar alternativas;
- e) descobrir novas idéias;
- f) familiarizar o pesquisador com o fenômeno que ele deseja investigar.

Considerando que o estudo do mercado de eletroeletrônicos no segmento de baixa renda no Brasil é um tema ainda pouco explorado, utilizaremos a pesquisa exploratória como a base deste trabalho. A utilização de uma abordagem exploratória permitirá a compreensão do mercado de eletroeletrônicos, sua representatividade para os diferentes segmentos de consumidores, o papel da marca e também as implicações estratégicas de lançar uma nova marca, voltada aos consumidores de baixa renda. Além disso, auxiliará no entendimento do comportamento dos consumidores de baixa renda frente aos produtos eletroeletrônicos. Desta maneira, como citado por Selltiz (1965), o entendimento e a análise desses temas permitirão uma melhor compreensão do fenômeno das marcas e do comportamento do consumidor de baixa renda.

Yin (2003) apresenta três condições para a escolha da estratégia de pesquisa as quais consistem em tipo de questão de pesquisa proposto; controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos.

A tabela 2 apresenta como cada uma das condições relaciona-se às cinco estratégias de pesquisa:

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa Histórica	como, por que	não	não
Estudo de Caso	como, por que	não	sim

Tabela 2: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte: YIN, 2003

Yin (2003) explica que questões da pesquisa que salientam “como” e “por quê” levam ao uso de estudos de casos, pesquisas históricas e experimentos como estratégias de pesquisa escolhida. Isso, porque lidam com acontecimentos que necessitam ser traçados, ao longo do tempo, em vez de serem considerados como repetições ou incidências. O autor relaciona as alternativas de experimento, estudo de caso e pesquisa histórica ao controle e acesso que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais relacionados ao estudo. Quando não há acesso ou controle, a pesquisa histórica é a estratégia escolhida. Por outro lado, experimentos são utilizados, quando o pesquisador pode manipular o comportamento das variáveis. Já, no estudo de caso, além de não se poder manipular comportamentos relevantes, tem-se a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, como documentos, entrevistas e observações.

Para este trabalho, optamos pelo estudo de caso, uma vez que não possuímos o controle sobre o comportamento das variáveis, já que a evolução do setor de eletroeletrônicos dá-se, de uma forma acelerada, dificultando as análises históricas. Também, o fenômeno tratado é um evento contemporâneo dentro de seu ambiente. Acrescenta-se a isso que o estudo de caso permite trabalhar com informações mais ricas e recentes, adicionando entrevistas e observações diretas dos eventos.

Para Mattar (1999), o estudo de caso possui as seguintes características:

- a) os dados podem ser obtidos a tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar, detalhadamente, os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças quando ele for comparado a outros casos estudados;
- b) a atitude receptiva do pesquisador deve ser caracterizada pela busca de informações e geração de hipóteses e não, por conclusões e verificações;
- c) a capacidade de integração do pesquisador precisa reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado.

O estudo de caso permitirá que possamos ter acesso aos acontecimentos contemporâneos e entender a sua evolução por meio de diversas fontes de evidências.

Por outro lado, Yin (2003) afirma que, no meio científico, há uma preocupação em relação aos estudos de caso, por oferecerem pouca base para uma generalização científica, a partir de um único caso. Além disso o autor critica que, também, não é possível generalizar a partir de um único experimento. Portanto, tanto os estudos de caso como o método experimental permitem a

formulação de proposições teóricas. E, assim, o objetivo de um estudo de caso é expandir e generalizar teorias.

Sintetizando, como a proposta desse estudo é um assunto ainda pouco estudado no contexto brasileiro, o trabalho abrange perguntas cuja motivação é exploratória. Vamos estudar como uma empresa com marca já consolidada e focada no segmento de consumidores de maior poder aquisitivo consegue explorar o mercado de consumidores de baixa renda.

3.2 COMPONENTES DO ESTUDO DE CASO

Yin (2003) ressalta a necessidade de existirem cinco componentes principais em um estudo de caso: questões de estudo; proposições; unidades de análise; a lógica que une os dados às proposições e critérios para interpretação dos resultados, os quais serão brevemente descritos na sequência:

3.2.1 Questões de Estudo

São as partes mais importantes do projeto e determinam a escolha da estratégia de estudo.

A questão central do trabalho é:

Como uma empresa de marca consolidada no mercado brasileiro que mantém foco nos consumidores de maior poder aquisitivo pode explorar o mercado de consumidores de baixa renda?

3.2.2 Proposições de Estudo

As proposições de estudo são as declarações do que se espera encontrar nesse estudo. Auxiliam na identificação das informações relevantes.

As premissas que serão analisadas neste trabalho são:

- a) no mercado brasileiro, há oportunidades de negócio com uma linha de produtos eletroeletrônicos para o segmento de consumidores de baixa renda;

- b) uma empresa de marca consolidada e, com ênfase no segmento de consumidores de maior poder aquisitivo, tem condições de atender às necessidades dos consumidores de baixa renda.

3.2.3 Unidades de Análise

Representa definir quais serão os parâmetros da pesquisa, ou seja, delimitar a coleta e a análise de dados.

A pesquisa será realizada em uma empresa multinacional de eletroeletrônicos instalada no Brasil. Devido ao escopo do projeto, o nome da empresa será mantido em sigilo. A empresa será denominada empresa X.

3.2.4 Critérios para a Interpretação dos Resultados

A lógica que une dados às proposições e critérios para a interpretação dos resultados são os dois últimos critérios que representam a etapa conclusiva do projeto, após os dados serem coletados, no momento em que é feita a análise dos mesmos.

Yin (2003) afirma a importância do levantamento de teoria relacionada ao tópico de estudo para esses dois componentes. Uma teoria pode ser vista como um conjunto de conceitos que representam o fenômeno ou aspectos do fenômeno.

Goode e Hatt (1969) relacionam alguns papéis principais da teoria em um projeto de pesquisa:

- a) conceitualização e classificação dos fatos para auxiliar na explicação de fenômenos, expressando sua concepção e correlação;

- b) restrição da amplitude dos fatos e definição quanto aos principais aspectos de investigação, precisando os tipos de dados que devem ser coletados para análise;
- c) indicação de lacunas no conhecimento e de relações que ainda não estão satisfatoriamente explicadas e das áreas que demandam pesquisas. Assim, antes de iniciar uma investigação, é necessário conhecer a teoria já existente, pois é ela que servirá de indicador para a delimitação do campo ou área mais necessitada de pesquisa;
- d) resumo do conhecimento sobre o objeto de estudo, mediante as generalizações empíricas das inter-relações entre afirmações comprovadas;
- e) previsão de novos fatos baseados em fatos e relações já conhecidos.

Na primeira fase do estudo, foi realizado um levantamento e uma revisão da bibliografia existente sobre os temas apontados na pesquisa. Também foram revisados artigos dos principais periódicos nacionais e internacionais como complemento para suportar os conceitos discutidos na revisão bibliográfica.

Os elementos teóricos estudados foram a gestão da marca e estratégias que podem se aplicadas dentro da empresa; a análise do portfólio e estratégias e o comportamento do consumidor de baixa renda. Esses conceitos teóricos auxiliaram no entendimento e no desenvolvimento do estudo de caso.

3.3 COLETA DE EVIDÊNCIAS

As fontes de investigação que foram utilizadas no estudo de caso compõem-se de três principais grupos, que são os mesmos elementos estudados durante a revisão da bibliografia e que auxiliarão na comprovação das premissas apontadas anteriormente: a estratégia de marcas, a análise do portfólio e o comportamento do consumidor de baixa renda.

Primeiramente, foram levantadas em diversas fontes e pesquisas, informações para o entendimento do mercado de consumidores de baixa renda. Essas informações tinham foco em eletroeletrônicos e visavam a aumentar a compreensão do fenômeno em estudo e a sensibilização do pesquisador. Como fontes de pesquisa podemos citar:

- a) análise da penetração dos produtos eletroeletrônicos nos principais segmentos (ELETROS, 2005);
- b) principais atributos que esses consumidores valorizam na compra de um eletroeletrônico (ACNIELSEN, 2004);
- c) local onde os consumidores compram (ACNIELSEN, 2004).

A seguir, a partir da revisão bibliográfica e das questões de pesquisa e tendo a metodologia definida, coletamos os dados primários na empresa X, por meio de entrevistas com os principais contribuintes, para entender o modelo de negócio da empresa e seus desafios, opções e estratégias.

Para a escolha dos entrevistados considerou-se sua potencial contribuição ao estudo do caso, facilidade de acesso e disponibilidade. Foram realizadas cinco

entrevistas com os responsáveis pelas áreas de vendas, produtos e marketing, comunicação, logística e finanças. Em seguida, descreveremos o papel de cada um dos entrevistados:

- Gerente geral de vendas: responsável pelas vendas de todas as linhas de produtos comercializados pela empresa. Lidera uma equipe de gerentes de contas, que atende diretamente os principais clientes da empresa e outros gerentes que cuidam de conjuntos de clientes de menor porte.

Exerce o papel de coordenar as vendas de acordo com a estratégia traçada junto com os principais executivos da empresa e, também, o relacionamento estratégico junto aos principais clientes.

- Gerente de produtos e marketing da plataforma *Home Entertainment Networks*: exerce o papel de gerenciar as linhas de produtos dessa plataforma. Responsável pelo papel estratégico de cada produto no portfólio, identifica oportunidades no mercado. Também é responsável pelo controle de estoque, planejamento de vendas, e assim, pela rentabilidade dos produtos.
- Gerente de comunicação: responsável por toda comunicação das linhas de produtos. Interage diretamente com o departamento de produtos, definindo as estratégias de comunicação para o lançamento dos produtos estratégicos.
- Gerente de logística: responsável pelo gerenciamento de uma equipe que coordena a logística de todas as linhas de produtos, desde a fábrica até a entrega ao cliente.
- Gerente financeiro: responsável pelo suporte dado às demais áreas da empresa em relação à parte financeira de cada operação.

Para a condução do estudo de caso, foi elaborado um protocolo específico, apresentado no Apêndice 1.

A partir dos resultados das análises dos itens anteriores e, com o suporte da revisão bibliográfica referente aos conceitos de estratégias de marca, analisamos a estratégia adotada pela empresa X na criação do novo negócio, buscando quando necessário, informações secundárias relevantes para o fenômeno em estudo.

3.4 ANÁLISE DE EVIDÊNCIAS

Yin (2003) apresenta três caminhos gerais que auxiliam no processo de análise das evidências: baseando-se em proposições teóricas, pensando sobre explicações concorrentes e descrição de caso.

O primeiro caminho é utilizar o conjunto de questões da pesquisa e as proposições que levaram ao estudo de caso. As proposições dariam forma ao plano de coleta de dados e, por consequência, estabeleceriam a prioridade às estratégias analíticas relevantes (YIN, 2003).

A segunda estratégia tenta definir e testar as explicações concorrentes e é bastante útil para fazer avaliações de estudo de caso.

O terceiro modelo é fazer uma descrição dos dados encontrados.

Essa pesquisa segue a terceira indicação, em virtude de seu caráter exploratório. No próximo capítulo, serão apresentadas as informações coletadas na empresa, as suas análises e interpretações.

3.5 QUALIDADE DO ESTUDO DE CASO

Yin (2003) apresenta quatro testes para verificar a qualidade do projeto de pesquisa:

- a) validade de construto: teste que busca estabelecer definições conceituais e operacionais dos principais termos e variáveis do estudo para que se saiba exatamente o que se quer estudar, medir ou descrever. Para aumentar a validade do construto, Yin(2003) sugere a utilização de táticas como coleta de diferentes fontes de evidências, o estabelecimento de um encadeamento de evidências e a participação de informantes chave na revisão do relatório preliminar do estudo de caso;
- b) validade interna: teste que estabelece o relacionamento causal que explique que, em determinadas condições, (causas) levam a outras situações (efeitos). Utilizado apenas em estudos de casos explanatórios;
- c) validade externa: teste que estabelece o domínio sobre o qual as descobertas podem ser generalizadas. Em estudo de caso, as generalizações são denominadas analíticas, pois o pesquisador tenta generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente. Recomenda-se testar a coerência entre os achados do estudo e resultados de outros casos;
- d) confiabilidade: mostrar que o estudo pode ser repetido, obtendo-se resultados similares. Os principais instrumentos nesse processo são o protocolo de pesquisa que auxiliará o pesquisador na condução do estudo de caso assim como, a base de dados do estudo.

Neste trabalho, a qualidade das evidências é verificada por meio da validade do construto, utilizando-se de diversas fontes de evidências para a conversão da

investigação e estabelecendo o encadeamento de evidências durante a coleta de dados:

- a) as perguntas referentes ao estudo de caso foram feitas para diferentes entrevistados com o intuito de verificar a convergência das interpretações do mesmo assunto;
- b) o resumo de cada entrevista foi enviado para o respectivo entrevistado com o intuito de confirmar os dados e verificar falhas na interpretação, durante a entrevista. Casos em que houve a necessidade de revisão do relatório, este foi enviado, novamente, ao entrevistado para a sua verificação;
- c) os entrevistados, escolhidos para a discussão foram selecionados, de acordo com a relevância ao tema. Isso possibilitou maior consistência dos resultados;
- d) a metodologia descrita neste capítulo foi aplicada, e os processos, seguidos conforme sugerido por Yin (2003).

4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, será relatado o estudo de caso sobre a criação de um novo negócio em uma empresa multinacional de eletroeletrônicos com uma marca consolidada e com foco no mercado de consumidores de maior poder aquisitivo no Brasil. Como comentado anteriormente, o nome da empresa será omitido por razões confidenciais e a pedido da empresa.

Este capítulo está dividido nas seguintes fases:

- a) introdução: uma breve introdução sobre a empresa;
- b) as oportunidades identificadas no mercado de baixa renda: identificam-se as características do consumidor de baixa renda e as oportunidades no mercado de eletroeletrônicos no Brasil;
- c) as alternativas possíveis: descrevem-se as alternativas para a criação do negócio;
- d) a decisão: por meio dos dados coletados, descreve-se o modelo de negócio adotado;
- e) análise dos resultados: relatam-se os principais resultados atingidos com a introdução do negócio para a empresa.

4.1 A EMPRESA

A empresa X, que iniciou suas atividades no país, importando lâmpadas, foi pioneira na fabricação de produtos eletroeletrônicos também nesse país e contribuiu para o desenvolvimento econômico nacional, sobretudo, nas regiões norte e nordeste, e, sob liderança de executivo brasileiro, comanda as atividades do grupo na América Latina.

É líder nacional nos mercados de eletroeletrônicos, equipamentos para recepção de TV por assinatura via satélite e possui uma forte presença nos segmentos de eletrodomésticos portáteis, produtos para cuidados pessoais, iluminação e componentes eletrônicos.

Na década de 70, a empresa instalou uma fábrica de produtos de áudio e vídeo na Zona Franca de Manaus. O investimento, que contou com o apoio da Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (Sudam), foi um dos primeiros, na região, e influenciou, positivamente, outras indústrias de grande porte, criando condições para a expansão econômica de Manaus e região.

As principais empresas atuantes no mercado de eletroeletrônicos no Brasil são: Sony, Philips, Gradiente, Toshiba, CCE, Samsung, LG e Panasonic.

Nos últimos 3 anos, a empresa tem-se mantido líder no mercado de eletroeletrônicos, encerrando o ano de 2004 com 20,2% de participação de mercado em valor.

Em seguida, serão apresentados alguns dados sobre a organização e a estrutura da empresa.

4.1.1 Estrutura Organizacional.

A estrutura organizacional da empresa é ilustrada na figura 7.

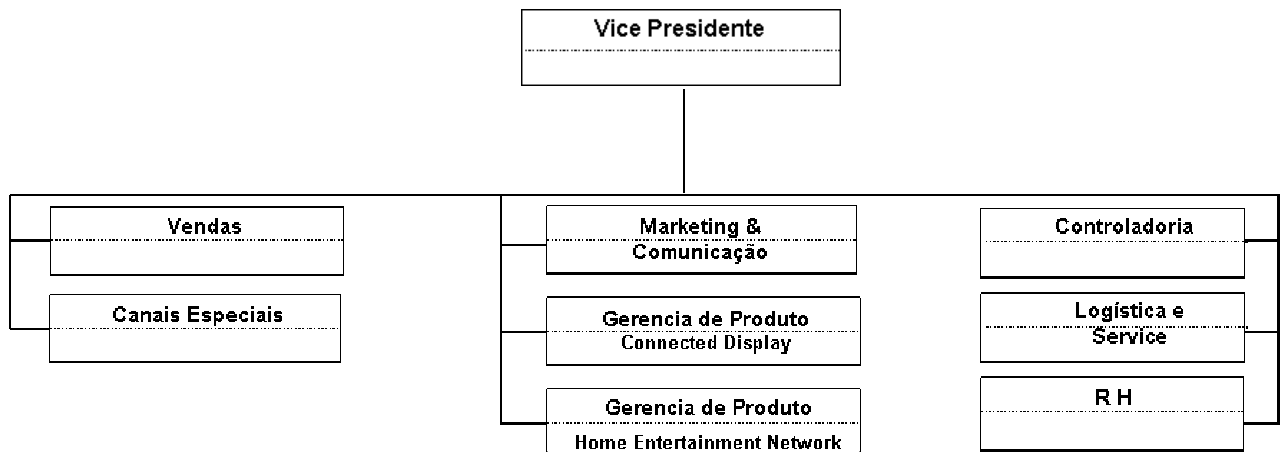


Figura 7: Organograma Empresa X
Fonte: Empresa X

Os principais departamentos que compõem a estrutura da empresa são:

- a) departamento de vendas: responsável por 90% do faturamento da empresa. Existem gerentes de vendas que atendem diretamente aos principais clientes da empresa e outros, responsáveis pelas regiões: Norte/Nordeste e Sul/Sudeste. As áreas de planejamento comercial e promoções suportam a equipe de vendas, como ilustra a figura 8

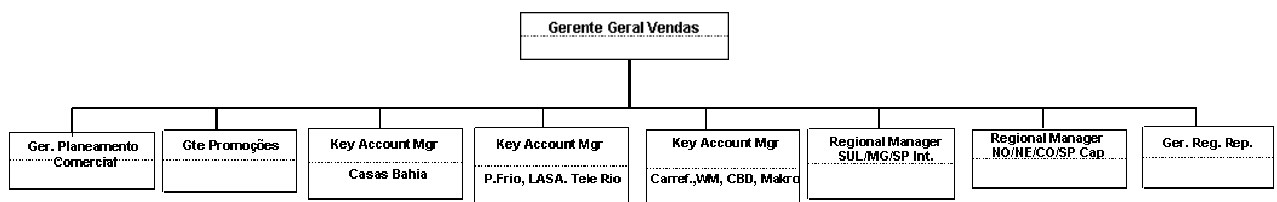


Figura 8: Organograma da área de vendas
Fonte: Empresa X

- b) departamento de vendas, canais especiais: responsável pelo atendimento de representantes e clientes corporativos;
- c) departamento de marketing e comunicação: responsável pela comunicação e propaganda de todas as linhas de produtos;
- d) departamento de produtos: responsável pelo gerenciamento das linhas de produtos. O departamento é dividido em duas plataformas: *Connected Display* com ênfase nos produtos de vídeo e *Home Entertainment Network* com ênfase nos produtos de áudio;
- e) departamento de finanças: responsável pelo controle financeiro da organização;
- f) departamento de logística e *service*: responsável pela coordenação da logística, desde a fábrica até a entrega ao cliente. Também é responsável pela área de *service* que corresponde às análises técnicas dos produtos, antes do lançamento; pela área de pós-vendas, referentes aos problemas técnicos dos produtos, e pela coordenação das redes de assistência técnica;
- g) departamento de recursos humanos.

4.1.2 Linha de Produtos

As principais linhas de produtos em uma empresa de eletroeletrônicos são:

Video



Áudio



Audio Video Systems

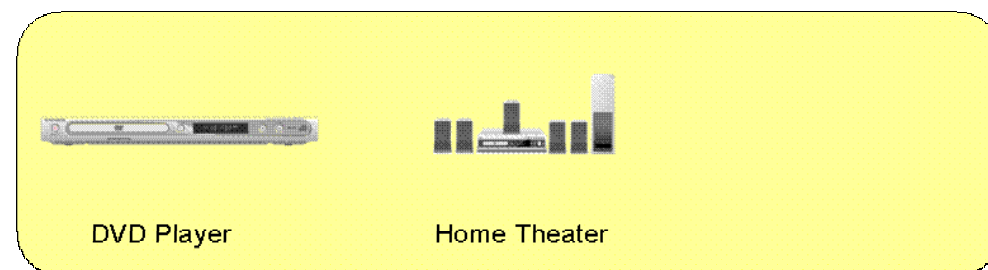


Figura 9: Linha de Produtos - 2005

Fonte: Adaptado pela autora

O portfólio da empresa é dividido principalmente em duas plataformas: *Connected Display* e *Home Entertainment Network*, correspondendo respectivamente a 55% e 45% do total de faturamento de aproximadamente R\$ 800 milhões realizado em 2004.

Cada plataforma é composta por segmentos de produtos. A plataforma de *Connected Display* é composta por segmentos de televisores e monitores, e na *Home Entertainment Networks*, por segmentos de áudio e *audio video systems*. As linhas de produtos que compõem cada segmento são ilustradas na figura 10.

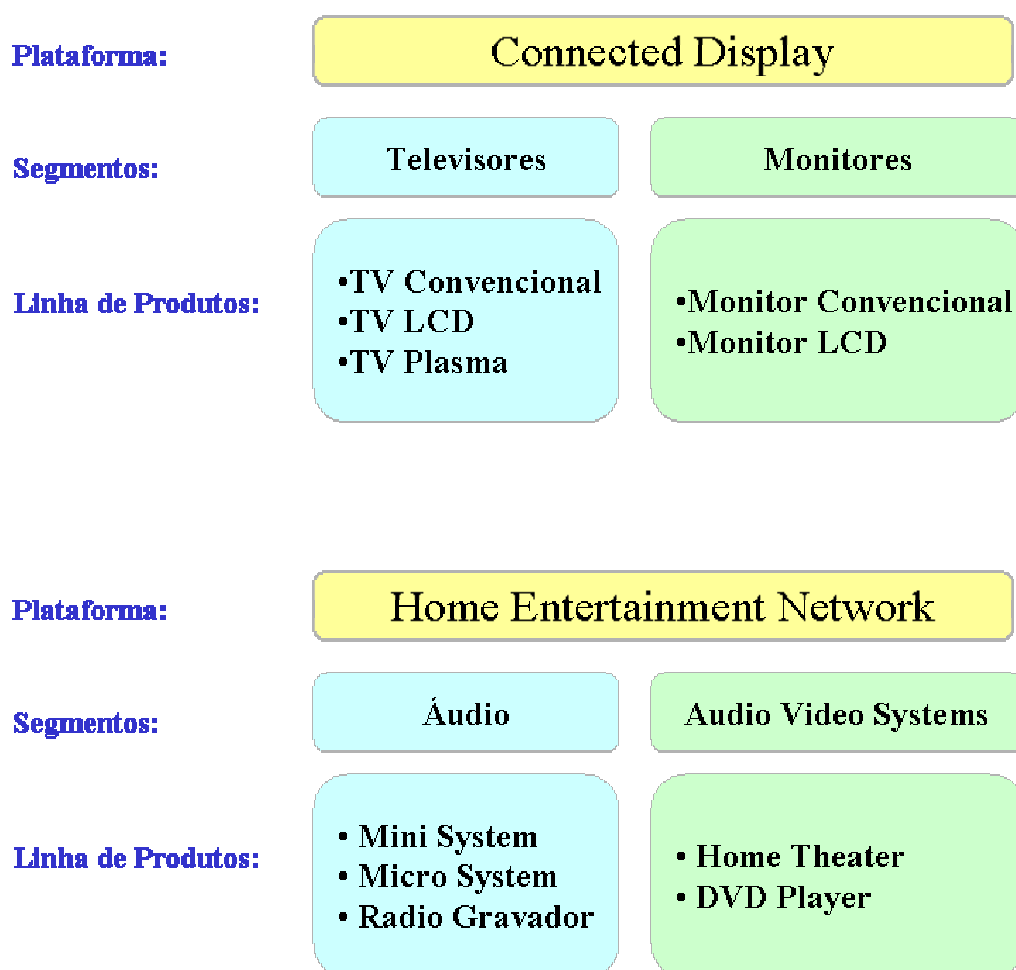


Figura 10: Plataformas da empresa X

Fonte: Adaptado pela autora - 2005

Cada uma das plataformas possui suas peculiaridades e complexidades. Devido à diversidade dos segmentos, as análises se concentrarão na Plataforma de *Home Entertainment Network*. Em virtude do alto índice de penetração dos televisores em todas as classes sociais, as oportunidades para criar um novo negócio são mais limitadas que na plataforma de *Home Entertainment Network*, que apresenta baixa taxa de penetração nos mercados de baixa renda. Desta forma, os investimentos e o tempo necessários para a criação de um novo negócio na plataforma de *Home Entertainment Network* serão menores e mais atraentes em relação à plataforma *Connected Display*.

4.1.3 Portafolio do Home Entertainment Network

O portafolio de produtos da empresa X em cada segmento na plataforma de *Home Entertainment Network* é dividido de acordo com o seu posicionamento de preço e recursos do aparelho. Essa divisão está relacionada com diferentes tipos de consumidores. Para a empresa, esses consumidores apresentam características bastante distintas. Nas variações ocorrem desde os consumidores que se importam apenas com o preço e funcionalidade até os que valorizam o design, não dando grande importância ao preço.

A figura 11 ilustra a importância (em valor) de cada linha de produtos da plataforma *Home Entertainment Network* na empresa:

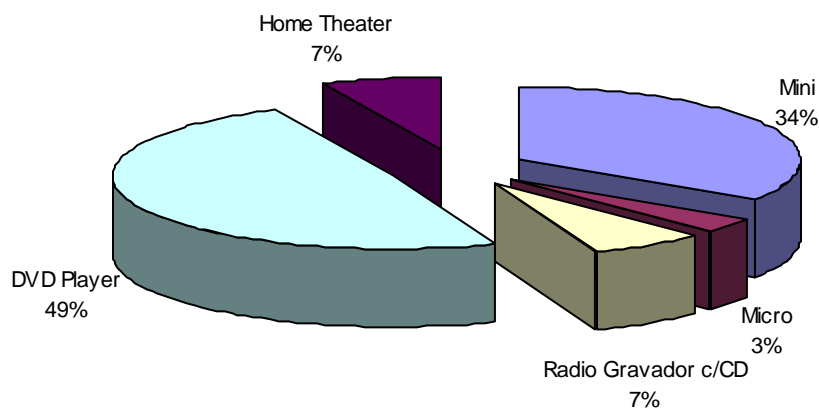


Figura 11: Participação de cada segmento da plataforma Home Enter. Network nas vendas da empresa
Fonte: Empresa X - 2005

Em seguida, descreveremos as principais linhas de produtos

- Linha de *mini system*

A linha de *mini system* é o segundo maior negócio em vendas para a plataforma de *Home Entertainment Network*, representando 34% do total das vendas.

A figura 12 ilustra a composição total do mercado de *mini system*, dividida em quatro partes (de acordo com a sua potência e preço).

Aproximadamente 59% do mercado é composto por produtos de até R\$ 699 e é este o segmento no qual a Empresa X possui a sua menor participação de mercado, ou seja, de apenas 18%, conforme as análises de mercado realizadas pela empresa em 2004.

Nessa faixa de preço, a empresa X possui apenas um produto na faixa de preço de R\$699 que representa 16% desse segmento. O restante dos produtos da linha de *mini system* que se compõe de sete produtos está posicionado no mercado mais direcionado aos consumidores de maior poder aquisitivo.

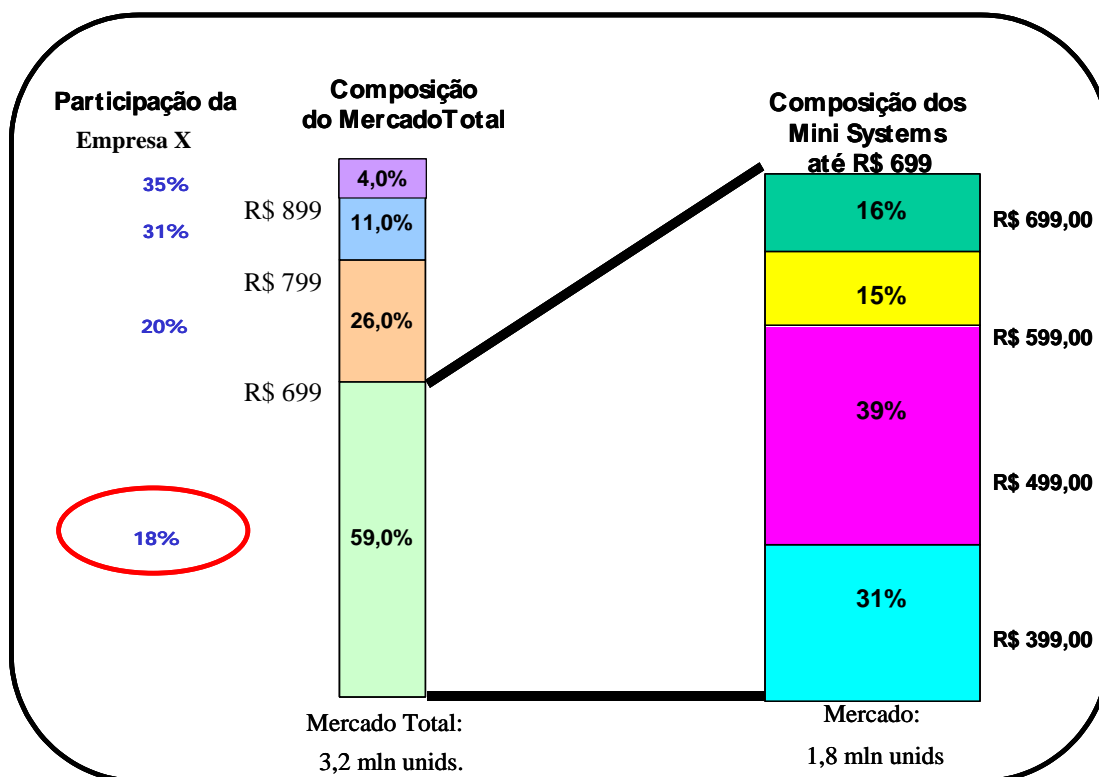


Figura 12: Participação de mercado de *mini system*
 Fonte: Adaptado pela autora - Empresa X-2004

Um exemplo da importância desse segmento no mercado brasileiro pode ser identificado na empresa CCE, que foi líder em participação de mercado em volume de vendas no segmento de *mini system*, nos últimos anos devido a sua estratégia consistente em preços baixos focada no consumidor de menor poder aquisitivo.

- Linha de rádio gravador com CD

A empresa vem constatando a queda de participação do mercado no segmento de rádio gravador com CD no Brasil, como mostra a tendência das vendas nos últimos anos, figura 13.

Em 2001, as marcas consolidadas no Brasil representavam 80% do mercado de rádios gravadores, porém a entrada das marcas B/C e a sua forte atratividade em relação ao preço traduzem a queda gradativa da participação, no mercado, das marcas consolidadas.

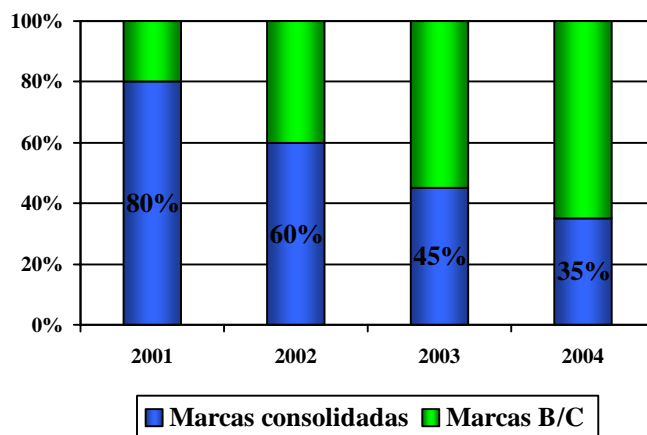


Figura 13: Tendência das vendas (em volume) de Radio Gravador com CD no Brasil.

Fonte: Empresa X- CMI- 2004

A figura 14 ilustra a composição total do mercado de rádios gravadores, dividido em segmentos de preço. Observa-se que 64% do mercado é representado por produtos na faixa de preço de até R\$ 169 que, em sua maioria, é composto por marcas B/C. A empresa X não possui nenhuma participação nessa faixa de preço, que representa um mercado de 1,5 milhão de unidades.

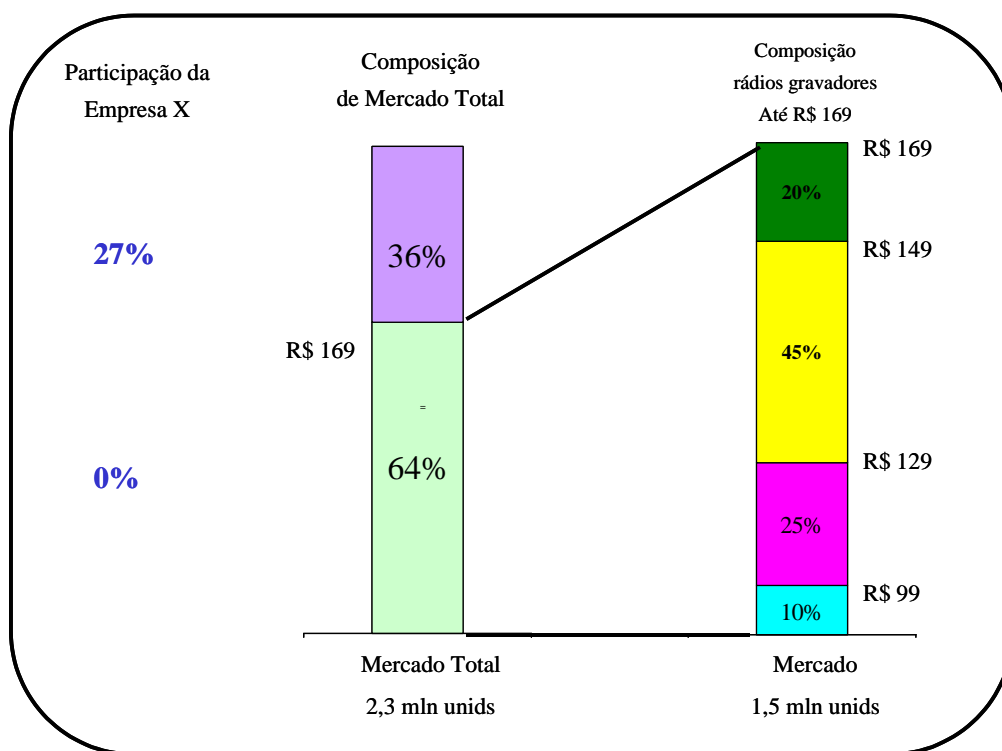


Figura 14: Participação do mercado de rádios gravadores

Fonte: Adaptado pela autora – empresa X - 2004

- Linha de *DVD Player*

Semelhança do que ocorre com o mercado de rádios gravadores está sendo verificado, no mercado de DVD. Apesar da liderança no mercado pela empresa X, o mercado é predominante de marcas não conhecidas que vêm crescendo rapidamente, ganhando 3% de participação de mercado em relação a 2003, como ilustra a figura 15.

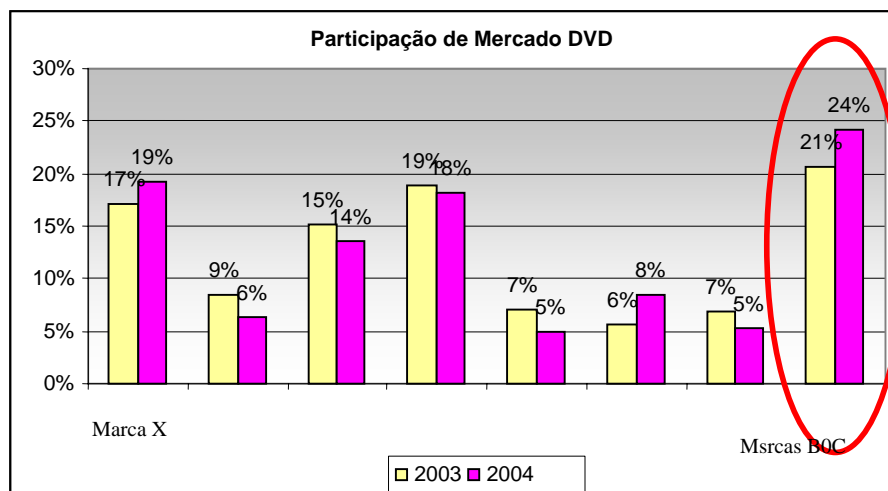


Figura 15: Participação de mercado *DVD Player*: 2003-2004

Fonte: Empresa X– CMI 2004

4.1.4 Desafios da Empresa

Após ter realizado análises da evolução do mercado e do portfólio da empresa, esta constatou que, apesar da sua liderança, estava com vendas em queda em valor, desde 2002. As principais causas identificadas pelos executivos da empresa foram:

Estratégia agressiva dos principais concorrentes:

Alto investimento em marketing de alguns concorrentes que há alguns anos não atuavam no mercado de eletroeletrônicos no Brasil. Como exemplo, cita-se LG. Esta fez crescer a sua presença no mercado, com o lançamento da linha de Áudio em 2003. Cita-se também a Samsung, que firmou a sua liderança no segmento de monitores, desde 2002, com a média de 33 % de participação de mercado em valor.

Entrada de novos concorrentes de marca desconhecidas:

Marcas não conhecidas no mercado brasileiro vêm ocupando cada vez mais espaço nos pontos de venda, principalmente, fazendo uso de estratégia de preço agressiva. Desde 2002, a participação no mercado de eletroeletrônicos das marcas não tradicionais no Brasil vêm crescendo significativamente.

Queda do poder aquisitivo:

Com a queda do poder aquisitivo dos consumidores, estes estão, cada vez mais, sensíveis a preço, e, como consequência, muitos acabam optando por produtos mais baratos.

De acordo com Chiara (2005), o brasileiro voltou a consumir produtos mais baratos, tendência confirmada, pelos supermercados e hipermercados. Isso é reflexo das restrições orçamentárias do consumidor.

Como resposta a este contexto, verifica-se a introdução de marcas próprias pelos hipermercados, que acabam tornando-se concorrentes das marcas tradicionais. A marca própria *Blue Sky* e *First Line* do Carrefour e *Cyber Vision* do Extra são exemplos da introdução no mercado dessas marcas próprias.

4.2 OPORTUNIDADES NO MERCADO DE ELETROELETRÔNICOS

Com o aumento da competitividade, na indústria de eletroeletrônicos, em 2004, a empresa X sugeriu aos seus principais executivos que iniciassem projetos de negócios, buscando explorar oportunidades de crescimento, ao longo do tempo, para a empresa.

Um dos projetos aprovados foi a sugestão de expandir o negócio para outros mercados, nos quais a empresa X não atuava diretamente com a sua marca principal. Essa expansão poderia contribuir para o aumento significativo do faturamento, devido ao potencial do mercado. Um mercado identificado como promissor foi o mercado de consumidores de baixa renda.

Em seguida, serão ilustrados dados sobre o mercado de baixa renda no Brasil com foco na área de eletroeletrônicos coletados na empresa X. Estes dados foram importantes para a tomada de decisão da empresa para investir nesse novo segmento.

4.2.1 Comportamento dos Consumidores de Baixa Renda em relação aos Produtos de Eletroeletrônicos.

Para entender o comportamento dos consumidores de baixa renda, foram feitas diversas pesquisas quantitativas com esses consumidores coordenadas por empresas especializadas em pesquisas de mercado.

Para a realização do trabalho de pesquisa, a empresa investigou os seguintes aspectos:

- **Atributos relevantes**

Foi realizada uma pesquisa quantitativa para entender os atributos mais importantes que o consumidor leva, em consideração, no momento da compra. Esse estudo é dividido pelas principais linhas de produtos: *DVD Player*, rádio gravador com CD e *mini system*. A seguir comentaremos cada uma das linhas de produtos.

Para o produto *DVD Player*, como ilustra a figura 17, os atributos que foram considerados mais importantes para 80% dos entrevistados são: a garantia, assistência técnica e o fato de o produto “estar em promoção”. Em seguida, pelo menos 60% valorizaram design, presença do MP3, preço à vista, parcelamento, a marca e pesquisa em lojas.

Os principais atributos considerados pelos entrevistados, garantia e assistência técnica, estão relacionados às qualidades intrínsecas do produto e ao pacote de serviços oferecidos pelo fabricante. Em seguida, são valorizadas as características físicas do produto como design e funcionalidade. A marca, apesar de ser um atributo importante, aparece em segundo plano.

Para o consumidor de baixa renda, informações do produto pela internet, ou informações impressas sobre o produto não são relevantes.

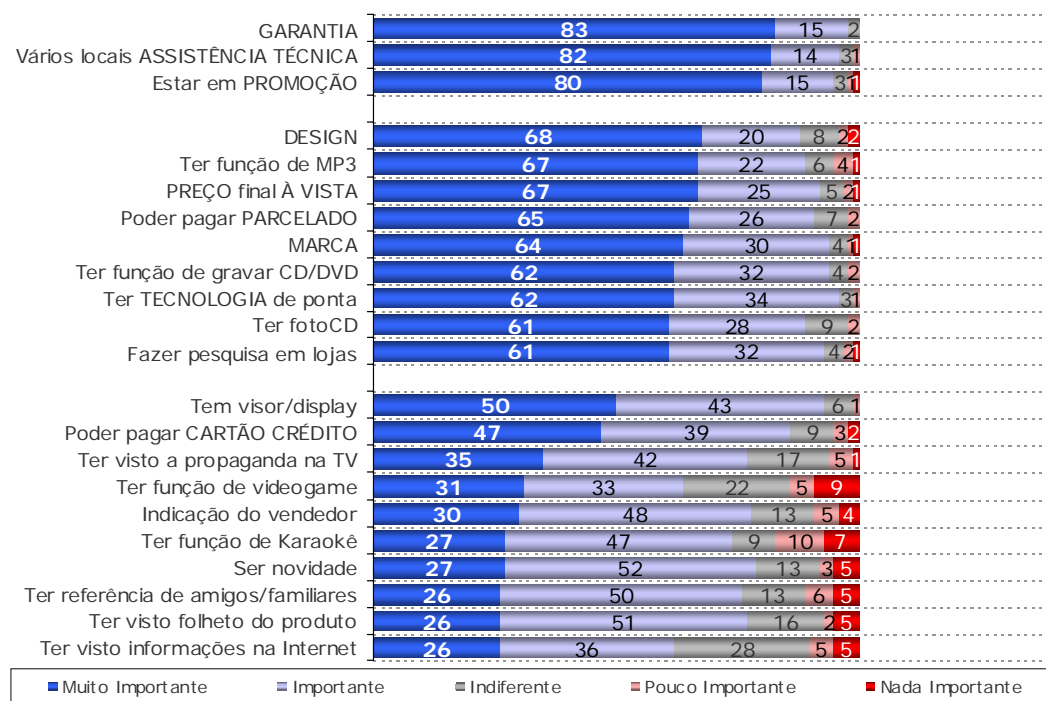


Figura 17 – Atributos Importantes no processo de compra - DVD
Fonte: Empresa X – 2005

Para o segmento de rádios gravadores com CD, 79% dos entrevistados consideram “Muito Importante” a assistência técnica e pelo menos 60% consideram “Muito Importante” a garantia, pesquisa em lojas, preço à vista, design e o fato de o produto “estar em promoção”, como ilustra a figura 18

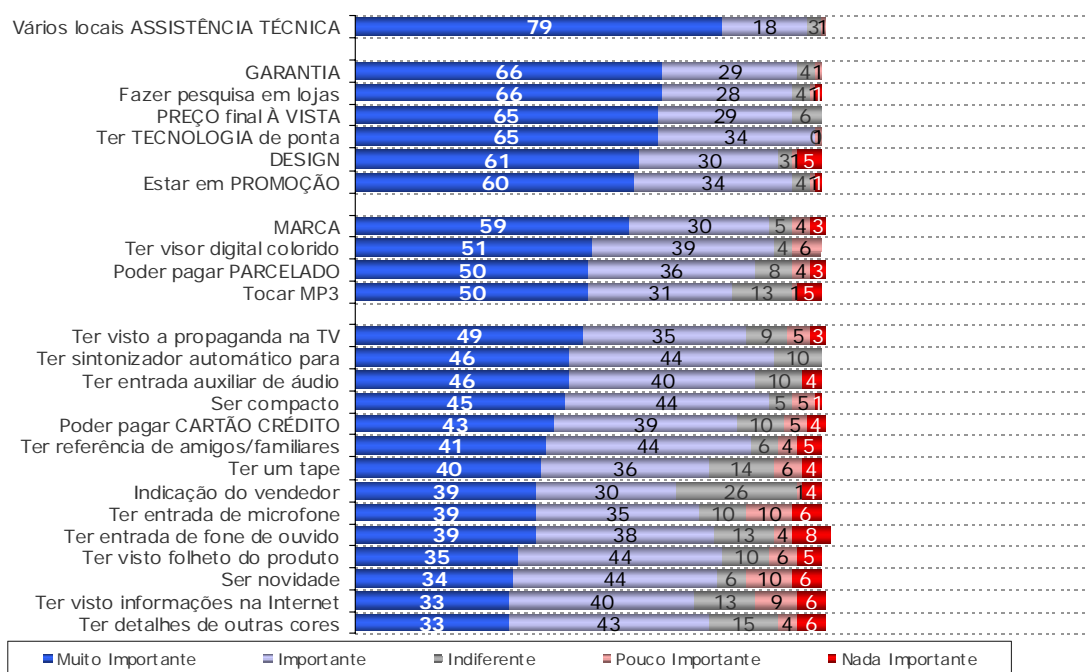


Figura 4.18 Atributos importantes no processo de compra -Rádio Gravador com CD
Fonte: Empresa X - 2005

Assim como para o *DVD Player*, o consumidor, também, valoriza a qualidade do produto relacionando-a à assistência técnica e à garantia para o rádio gravador.

A marca, além disso, é um elemento importante, porém não tanto quanto atributos, tais como preço e promoção na loja, fato que demonstra a importância da comunicação no ponto de vendas.

Como o produto possui características bastante semelhantes de uma marca para outra, as funcionalidades do produto acabam não sendo relevantes para o consumidor na decisão de compra. E, por fim, mais uma vez, evidencia-se que as informações desses produtos via internet ou em folhetos impressos não são relevantes.

Para o *mini system*, os resultados são similares aos outros produtos estudados. Pelo menos 70% dos entrevistados consideram “Muito Importante”, a garantia do produto, e 60% consideram “Muito Importante” o produto “estar em promoção”, oferecer assistência técnica e ter potência, como consta na figura 19.

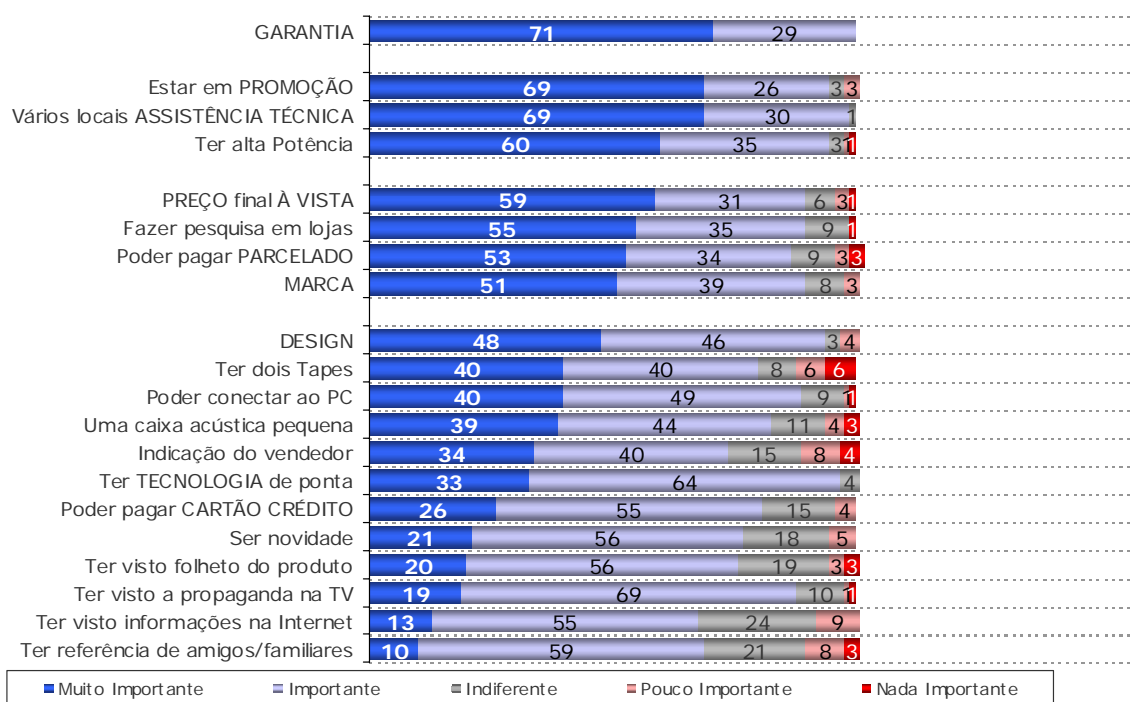


Figura 19 – Atributos Importantes no processo de compra *mini system*

Fonte: Empresa X - 2005

Percebe-se que a qualidade do produto é um elemento muito importante para o consumidor de baixa renda. Em seguida, a relevância está nos aspectos relacionados ao poder de compra do consumidor de baixa renda, como preço e opção de pagamento parcelado. Como o valor de um aparelho de *mini system* é mais elevado que o de um rádio gravador, a opção de pagamento parcelado torna-se mais importante.

Mais uma vez, a comunicação no ponto de vendas é mais relevante que o investimento em informações na internet ou em folhetos do produto.

Os atributos que o consumidor de baixa renda mais valorizam são determinantes na construção do composto mercadológico de um novo negócio da empresa.

Podemos reunir entre os diferentes segmentos de produtos, as principais características, além de preço, que o consumidor de menor poder aquisitivo considera, ao comprar um eletroeletrônico.

A valorização dos atributos; garantia e assistência técnica podem estar relacionados com a renda, em virtude de esses consumidores não poderem errar na compra. E esses atributos podem estar relacionados à percepção da qualidade do produto e à confiança que o consumidor possui na marca. As marcas tradicionais no mercado construíram o seu patrimônio, sendo percebidas com credibilidade, no momento da compra.

Outro atributo que se destaca é o design dos produtos. Nesses segmentos de produtos que já não são considerados inovadores para o consumidor, pode-se afirmar que a funcionalidade dos produtos não difere muito, quando comparada às diversas marcas, na mesma faixa de preço. Por isso é que o design do produto pode ser o diferencial na escolha de um produto no ponto de venda.

Podemos resumir que a empresa X possui as competências que suprem as necessidades desse consumidor no processo de compra, exceto quanto ao elemento preço, que ainda é um fator importante para o consumidor de menor poder aquisitivo. Como a sua marca consolidada é direcionada ao segmento de consumidores de maior poder aquisitivo, é importante efetivar a revisão do portfólio e analisar alternativas para atender às necessidades de diferentes segmentos de consumidores.

- **O local de compra**

Os gráficos seguintes ilustram os principais locais de compra dos aparelhos eletroeletrônicos em estudo, *mini system*, rádio gravador com CD e *DVD Player* segmentados por classes sociais.

Em %	TOTAL	A	B	C	D
Casas Bahia	31	25	27	35	32
Ponto Frio	12	13	13	11	12
Extra/ Extra Eletro	3	5	7	3	1
Insinuante	3	5	2	2	5
Magazine Luiza	3		1	3	5
Colombo	3	2	7	2	1
Carrefour	2	8	6	1	
Arapuã	2		2	2	2
CEM	2		1		4
Cybelar	2	3		3	1
Hiper Eletro	1	1	1		3
Galeria dos presentes	1		1		3
CR Die Mentz	1		2	1	1
BASES	517	34	110	184	190

Figura 20: Estudo Geral de Eletroeletrônicos – *mini system*
Fonte: ACNielsen - 2004

Em %	TOTAL	A	B	C	D
Casas Bahia	22	15	19	24	29
Ponto Frio	6	7	9	6	3
Carrefour	6	10	10	5	
Extra/ Extra Eletro	3	7	4	3	1
Magazine Luiza	3	2	1	2	7
Cybelar	3	1	4	4	
Casa e Vídeo	3	3	1	5	2
CEM	2	2	2	4	
Colombo	2	3	2	3	1
Insinuante	2	2	1	2	3
Arapuã	2	1	1	0.5	4
Camelô	2	1	1	2	1
Ricardo Eletro	1	1	1	3	
BASES	487	52	154	169	113

Figura 21: Estudo Geral de Eletroeletrônicos – Rádio gravador com CD
Fonte: ACNielsen - 2004

Em %	TOTAL	A	B	C	D
Casas Bahia	21	16	22	30	
Carrefour	10	8	15	2	
Ponto Frio	9	9	8	17	
Extra/Extra Eletro	8	10	9		8
Magazine Luiza	4	4	2	7	18
Insinuante	3	2	1	5	28
Bom Preço	2	2	2	3	
CEM	2	1		4	18
Pernambucanas	2	1	3		
Cybelar	2	1	4		
Americanas	2	4	1		
BASES	245	59	132	45	13 *

Figura 22: Estudo Geral de Eletroeletrônicos – *DVD Player*
 Fonte: ACNielsen – 2004

Dos gráficos apresentados, podemos perceber que, em todas as categorias, seja o *mini system*, o rádio gravador ou o *DVD Player*, as diferenças entre os locais de compra, entre as classes sociais, não são significativas. Desta forma, a distribuição dos produtos, sejam eles posicionados para a classe de maior poder aquisitivo, sejam posicionados para a classe de baixa renda, sugere ser a mesma.

Também podemos perceber que, para os consumidores de baixa renda, o local de compra, para as diferentes categorias de produtos, não difere significativamente, com predomínio do varejo especializado e de hipermercados.

As análises dessas informações são importantes para a construção do composto mercadológico, principalmente, em relação à distribuição e à estrutura de vendas que discutiremos adiante.

- **Como decidem a compra**

A figura 23 indica as principais fontes que o consumidor, em geral, freqüenta antes de efetuar a compra.

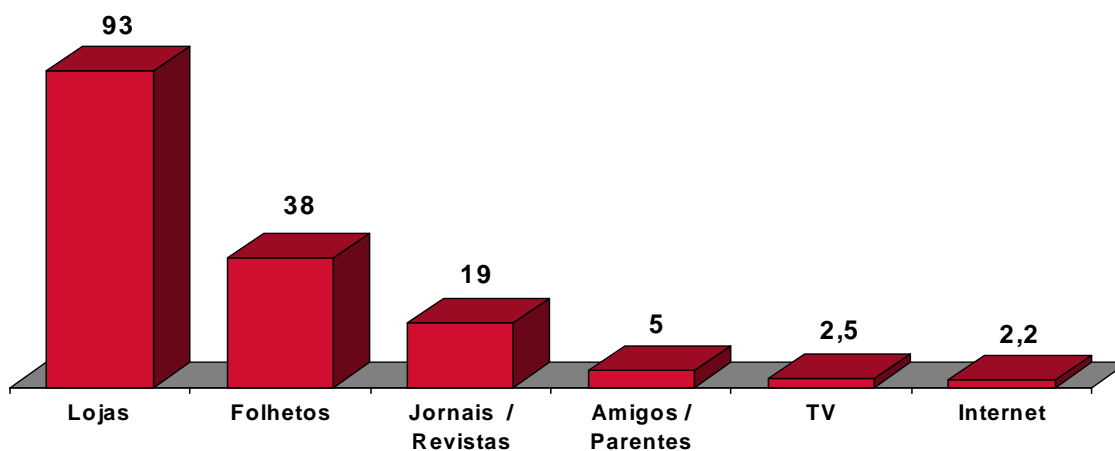


Figura 23: Estudo Geral de Eletroeletrônicos
Fonte: ACNielsen – 2004

Podemos perceber a importância da loja no fator da decisão de compra do consumidor, ou seja, 93% dos entrevistados decidem a compra no momento que estão na loja.

Esse dado suporta os resultados obtidos na pesquisa com os consumidores a respeito dos principais atributos que o consumidor leva em consideração, no momento da compra, . Revelou-se que é dada importância ao atributo pesquisa em lojas.

4.3 AS ALTERNATIVAS ESTUDADAS

Após os estudos sobre os consumidores de baixa renda e a análise do seu portfólio atual, a empresa X concluiu que não poderia ser competitiva no mercado de consumidores de baixa renda. E, portanto, a empresa poderia explorar as seguintes alternativas:

- a) não explorar o mercado de baixa renda;
- b) explorar o mercado de baixa renda com a marca atual;
- c) explorar o novo mercado com uma nova marca.

Estando a empresa disposta a entrar nesse novo segmento de consumidores, ela optou pela terceira alternativa, explorando o novo mercado, por meio do lançamento de uma nova marca M de uma linha de produtos eletroeletrônicos que atendesse aos principais atributos que os consumidores de renda baixa valorizavam: design, preço competitivo, garantia, assistência técnica (que está associada à qualidade do produto).

Desta forma, os executivos sugeriram a criação de uma segunda marca que proporcionaria os benefícios básicos dos produtos de eletroeletrônicos a um preço atrativo. O primeiro passo foi a realização de uma pesquisa para validar esse conceito junto ao público definido, bem como possíveis implicações em relação a outros públicos.

4.3.1 Avaliação da Nova Marca

Nesta seção discutem-se os resultados da pesquisa realizada pela empresa sobre a aceitação do conceito de uma marca de eletroeletrônicos que proporciona os benefícios básicos dos equipamentos a um preço atrativo.

As pesquisas foram realizadas, utilizando a técnica de reuniões de *focus group*.

Para a estratégia da pesquisa, o público selecionado foi: dois grupos de Homens/Mulheres de 25 a 35 Anos – Classe A/B e quatro grupos de Homens/Mulheres de 25 a 35 anos – Classe C.

O principal motivo para a inclusão de representantes da Classe A/B foi a necessidade de entender o impacto que uma nova marca direcionada para o segmento de consumidores de baixa renda. Sob o ponto de vista da empresa, criar-se-ia, no segmento de consumidores classe A/B, que é o foco da estratégia, até então, da empresa X.

Aspectos considerados

Os três aspectos e os seus detalhamentos considerados para a discussão na pesquisa foram a discussão do conceito, aprovação dos produtos e a associação com a marca principal.

Na discussão do conceito, os pontos levantados foram a imagem da marca, associações com concorrentes atuais e percepção geral que o conceito de marca oferece.

A segunda parte discussão, após os comentários sobre o conceito, foi a visualização dos possíveis produtos desta segunda marca. Foram propostos alguns produtos em termos de design e características para que os grupos pudessem opinar a respeito, quanto aos seguintes aspectos: o design e a comparação a outras marcas, presentes, no mercado atual.

Na última parte da discussão, sobre associação com a marca principal, exploraram-se os efeitos da possível associação de uma marca desconhecida com uma marca já consolidada no mercado. Também foram exploradas as vantagens e desvantagens percebidas com essa associação.

Principais constatações

- **Avaliação do Conceito**

De maneira geral, o conceito de uma marca nova no mercado de áudio e vídeo representa mais uma opção de escolha e, portanto, maior diversidade de produtos/modelos, bem como a possibilidade de aquisição de produtos a um preço mais atrativo. Portanto a idéia de algo novo, democrático e acessível pode se atrativa a todos os perfis e, gerar interesse e curiosidade.

Noutra perspectiva, marcas novas no mercado ainda não consolidaram a sua imagem e identidade entre os consumidores, assim, as expectativas recaem sobre as promessas do conceito: benefícios básicos e preço atrativo, o que gera um sentimento de redução de recursos equivalente à redução de custos. Desta forma, surge o risco de despertar um sentimento de incerteza, insegurança e desconfiança em relação à nova marca.

O conceito escolhido deixa clara a intenção de posicionamento popular da marca, podendo ser interpretado como algo simplório (uma marca que deseja se inserir em um mercado altamente competitivo com o apelo de benefícios

básicos) e popularesco (direcionada à massa popular). E desta forma, pode gerar a vulnerabilidade da marca.

Para classe A/B, o fator de baixo custo gera interesse, entretanto o caráter popular não confere status e, portanto, essa classe não se identifica com o conceito de produtos e comenta que, provavelmente, não haverá canibalização das marcas existentes.

Já para a classe de baixa renda, o fator preço gera alta atratividade pelo produto; porém o termo básico frustra as expectativas, ou seja, remete à limitação/ desigualdade frente às camadas sociais mais altas.

Avaliação dos Produtos

A avaliação pelo público gerou surpresa. Foram colhidas opiniões positivas sobre os produtos, que indicavam que estes apresentavam tecnologia avançada em função do design e da linha de produtos, superando expectativas, de maneira bastante positiva, minimizando percepções negativas, quanto à avaliação do conceito.

Por outro lado, apesar da atratividade inicial, dois comportamentos emergiram em relação à compra, sendo classificados como:

- a) receosos: reconhecem que o design dos produtos inspira tecnologia; porém necessitam certificar-se da qualidade dos produtos;
- b) crédulos: o visual desperta credibilidade quanto à qualidade e tecnologia dos produtos; mostram-se mobilizados para a compra.

A união do conceito da marca e a avaliação dos produtos resultam um cenário atrativo para conceito do novo negócio. No entanto, principalmente para o grupo classificado como receosos, o investimento da marca e a associação com a marca já consolidada podem auxiliar a minimização da desconfiança da qualidade dos produtos.

Associação da marca com uma marca já consolidada no mercado

A associação com uma marca já consolidada, no mercado, agrega a idéia de referencial de qualidade, tanto dos produtos representados pela tecnologia utilizada e durabilidade/garantia, quanto dos serviços, tais como assistência técnica e central de atendimento ao cliente.

Neste sentido, a possível associação dessa nova marca com uma marca consolidada no mercado minimizaria eventuais questionamentos e dúvidas causados pelo desconhecimento da nova marca, evocando atributos relacionados à segurança e confiabilidade.

Por fim, a pesquisa também explorou a relação do papel das duas marcas na empresa X.

O objetivo da empresa X, ao criar uma segunda marca, é ampliar a sua capacidade de atuação no mercado de eletroeletrônicos, oferecendo produtos mais simplificados e acessíveis e, portanto, preservando a sua imagem positiva no mercado de marca principal já consolidada.

Para os consumidores de maior poder aquisitivo, os quais, de acordo com a pesquisa, estão mais voltados para recursos tecnológicos, possuem baixo interesse de compra na linha de produtos de segunda marca, e esta não compromete a imagem da marca principal.

4.4 A DECISÃO

Com os resultados da pesquisa qualitativa, os principais executivos decidiram lançar a nova marca M associada à marca principal já consolidada.

Optaram pelo desenvolvimento de uma estratégia de negócio diferente para a marca principal: por ser uma segunda marca, uma das principais premissas foi gerar o menor custo operacional em marketing, pessoal e logístico para a empresa X. Assim sendo, as principais mudanças foram:

4.4.1 Produto

A linha de produtos compõe-se inicialmente de: dois modelos de *mini system*, dois modelos de rádio gravador com CD e 1 modelo de *DVD Player*.

Não houve investimento no desenvolvimento dos produtos. Todos os produtos foram desenvolvidos por terceiros, sob a operação de OEM (*Original Electronic Manufacture*). Desta forma, a empresa conseguiu reduzir os custos do produto de maneira a tornar-se competitiva frente às demais marcas que competem no mesmo segmento.

4.4.2 Preço

Os produtos da marca M estão posicionados no mesmo patamar de preço que a maioria dos seus concorrentes. Como o preço é uma variável importante na decisão de compra dos consumidores de baixa renda, a marca M, que ainda é

desconhecida no mercado, não poderia ter preços muito distantes das outras marcas.

4.4.3 Canais de Distribuição

Como constatado na pesquisa de comportamento do consumidor de menor poder aquisitivo, os locais de compra dos mesmos não diferem das outras classes sociais. Desta maneira, não é necessário desenvolver novos canais de distribuição para a segunda marca.

Para otimizar os custos logísticos, a distribuição ficou concentrada apenas, nos principais clientes da empresa, que são aqueles que conseguem comprar grande volume de produtos.

Aproximadamente 60% da distribuição está concentrada na Casas Bahia – a rede de lojas em que os consumidores de baixa renda mais compram os produtos eletroeletrônicos.

4.4.4 Comunicação

Para a marca X, a empresa destina 2% do faturamento para as ações de comunicação. Para a marca M, a decisão foi de não investir diretamente na comunicação da linha para assim reduzir os custos operacionais, tanto no investimento da criação dos materiais de comunicação, quanto no tempo dispendido pela área de Marketing da empresa X.

A comunicação dos produtos foi por meio de ações realizadas diretamente pelos principais revendedores, através de anúncios de promoções nos jornais, folhetos e disposição dos produtos nas lojas.

4.4.5 Estrutura Organizacional

A princípio foi cogitada a criação de uma equipe de vendas focada na marca M.

Porém, depois de diversas análises, decidiu-se a utilização da mesma equipe de vendas.

Os principais motivos foram:

- a) força da equipe de vendas atual junto aos canais de distribuição:

Atualmente, um dos fatores que contribuem para a liderança da empresa X é o ótimo relacionamento que a equipe de vendas possui com os revendedores. Portanto, num mercado competitivo, onde existem ofertas de diversas marcas, o relacionamento comercial auxilia a aceitação de uma nova marca pelo cliente.

Por outro lado, conforme demonstrado na pesquisa de comportamento dos consumidores de baixa renda, os locais de compra dos consumidores de baixa renda não são diferentes dos locais onde os produtos da marca X estão distribuídos, não sendo necessário criar uma nova estrutura de vendas;

- b) redução de custos operacionais: o aumento do volume de vendas por canal de distribuição utilizando a mesma estrutura organizacional contribui na redução dos custos;
- c) Melhor controle por cliente/revenda: A presença de um gerente de vendas por cliente permite que os problemas não sejam dispersos e evita a

competição entre os vendedores (caso existam dois vendedores por cliente);

Todas as ações descritas foram tomadas com o objetivo de redução dos custos operacionais para permitir que os produtos da marca M pudessem ter preços competitivos em relação à concorrência.

4.5 RESULTADOS OBTIDOS

Um ano após a criação da marca M, os principais objetivos traçados para essa marca foram atingidos e os resultados obtidos pela empresa X foram:

- a) aumento do faturamento da empresa e a sua rentabilidade;
- b) aumento da participação do mercado nos segmentos de produtos em que a marca M atua (*mini system*, radio gravador com CD e *DVD Player*) conforme ilustrado nas figuras a seguir.

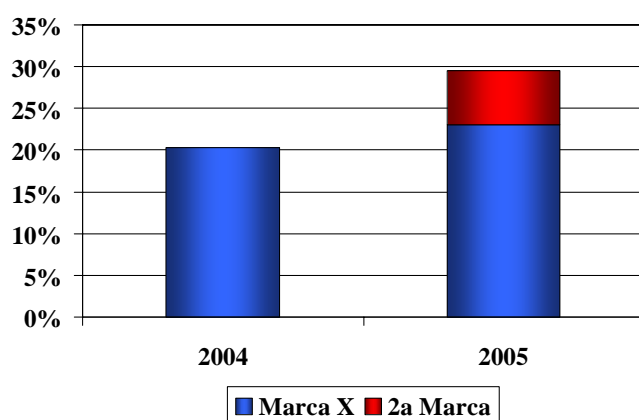


Figura 24: Participação de mercado *Mini system*
Fonte: Empresa X

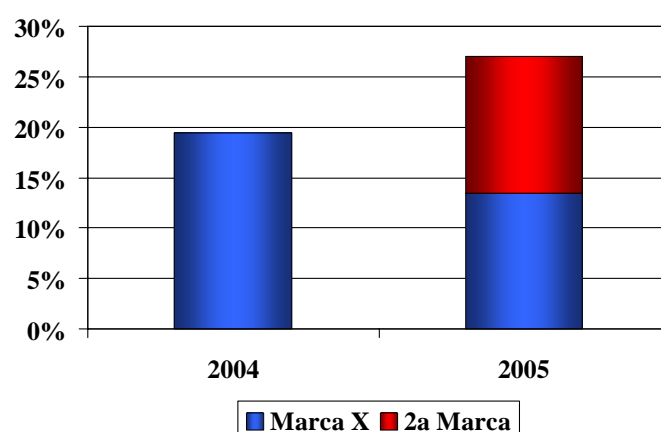


Figura 25: Participação de mercado rádio gravador CD
Fonte: EmpresaX

Podemos observar que, em *mini system*, a segunda marca contribuiu para o aumento significativo da participação de mercado do segmento.

Já no segmento de rádio gravador, é interessante notar que a marca X perde aproximadamente 6% de participação de mercado. Essa é a tendência esperada para esse segmento que, como ilustrado anteriormente, está, cada vez mais, sendo dominado por marcas desconhecidas, devido à simplicidade dos

produtos, em relação à tecnologia e à facilidade de importação e ao posicionamento de preço muito inferior às marcas tradicionais.

Portanto, os produtos da segunda marca foram estratégicos para competir nesse mercado e permitir que a empresa voltasse a ganhar participação de mercado.

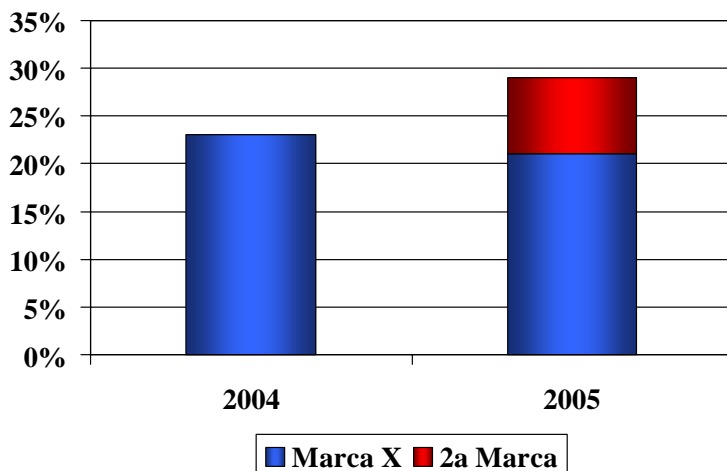


Figura 26: Participação de mercado DVD
Fonte: Empresa X

No caso do *DVD Player*, a empresa aumentou a sua participação de mercado, conquistando a liderança nesse segmento. Novamente, é possível perceber uma ligeira queda da participação de mercado da marca X. Isso é a consequência do aumento da competitividade das marcas que competem diretamente com a marca X como também à entrada de novas marcas no mercado. Assim como aconteceu, no segmento de rádio gravador, com a valorização da moeda local, aumentou-se o número de concorrentes, introduzindo novas marcas importadas da Ásia.

Como a linha de produtos da marca M não possui, em geral, características que diferem das demais marcas da mesma categoria, a associação com a marca X foi uma vantagem competitiva para que a marca M se destacasse das demais marcas.

Para o revendedor, foi preferível comprar produtos da marca M em vez de outras marcas B/C. O principal motivo é ter o respaldo de uma empresa de tradição em eletroeletrônicos no Brasil, em termos de garantia de assistência técnica assim como de garantia na qualidade do produto, atributos considerados relevantes pelos consumidores

Já para o consumidor, ser informado no ponto de venda que a marca M tem a garantia da marca X aumentou a sua segurança na escolha da marca M, em relação aos demais concorrentes da mesma categoria.

5. DISCUSSÃO DO CASO

Neste capítulo pretende-se analisar o caso estudado à luz dos conceitos vistos na revisão bibliográfica, identificando, desta forma, os desafios para empresas com marcas consolidadas - focadas no consumidor de maior poder aquisitivo - que desejam explorar o mercado de baixa renda.

Inicialmente, analisamos as principais características dos consumidores de baixa renda e integramos ao tema do estudo. Em seguida, identificamos os principais elementos estratégicos do composto mercadológico para explorar o mercado de baixa renda e por fim, analisamos as estratégias de marca e portfólio.

5.1 ESTRATÉGIA NO MERCADO DE BAIXA RENDA: MUITO ALÉM DO PREÇO

Conforme visto anteriormente, existe um mercado de baixa renda que é ainda pouco explorado pelas empresas. Para Prahalad (2001), o investimento no mercado de baixa renda torna-se uma alternativa estratégica de crescimento para muitas empresas.

Tanto o BCG (2002) quanto Prahalad (2001) acreditam que o modelo de servir os consumidores de baixa renda é diferente das estratégias focadas no consumidor de maior poder aquisitivo. Parente e Barki (2005) sugerem que, para o segmento de baixa renda, as empresas devem utilizar diferentes estratégias de lançamento e de distribuição de produtos comparadas com as estratégias para segmento de consumidores com maior poder aquisitivo.

A estratégia adotada pela empresa X reforça os aspectos apresentados por estes autores. No estudo, identificamos que a estratégia do novo negócio posicionado em um mercado de baixa renda difere da estratégia adotada para negócios com foco no consumidor de maior poder aquisitivo.

O baixo índice de penetração dos produtos eletroeletrônicos nas classes de menor poder aquisitivo, como rádio gravador, *DVD Player* e *mini system*, ilustrado nas pesquisas da AC Nielsen (2004), é um indicador do potencial desse mercado para as empresas de eletroeletrônicos. Não somente representa um mercado potencial, como uma oportunidade para expandir e prolongar o ciclo de vida desses produtos (URBAN e HAUSER, 1998).

É importante que as empresas entendam o comportamento dos consumidores de baixa renda para que possam elaborar estratégias para esse mercado. As análises das pesquisas com consumidores comprovam que os de baixa renda não decidem a compra, apenas pelo elemento preço, como muitos possam crer. Existem outros atributos como a garantia, assistência técnica e design do produto que podem ser trabalhados na elaboração da estratégia do negócio, por serem muito valorizados pelos consumidores de baixa renda.

Como foi comentado, a presença de uma rede de assistência técnica e a garantia da qualidade do produto são características que as marcas consolidadas possuem, agregando para si um diferencial competitivo em relação às marcas desconhecidas.

Um outro diferencial que as empresas podem trabalhar é o design dos produtos. Em mercados maduros, existe menor diferenciação entre os produtos (PORTER, 1995). Nos segmentos tradicionais de eletroeletrônicos, os produtos das diferentes marcas, em um mesmo posicionamento de preço, possuem pouca diferenciação e, desta forma, o design pode exercer um importante papel na decisão de compra do consumidor.

5.2 O COMPOSTO MERCADOLÓGICO ADAPTADO AO CONSUMIDOR E INTEGRADO À ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Segundo Prahalad (2001), a exploração do mercado de baixa renda pode ser bastante rentável, porém as empresas devem estar dispostas a mudar seu modelo de negócio. Para o autor, o mercado de baixa renda não é um segmento que permita margens altas; no entanto o volume de vendas pode ser bastante significativo.

A estratégia criada pela empresa X segue esse raciocínio. Ela precisou criar um novo modelo de negócio, diferente do modelo tradicional da empresa visando à redução dos custos operacionais e à maior competitividade.

5.2.1 Produto: além da simplicidade

Do ponto de vista do conhecimento do consumidor, Parente e Barki (2005) afirmam que, para alcançar o sucesso no segmento de baixa renda, as empresas precisam desenvolver as estratégias de mercado que reconheçam as aspirações desses consumidores.

Os produtos eletroeletrônicos tradicionais oferecidos por empresas distintas possuem poucas diferenças, em termos de recursos/funcionalidade, principalmente, nos produtos mais baratos, o que sugere ser o preço o principal fator para competir nesse segmento..

Mas, como foi constatado no caso, existem outros atributos que os consumidores de baixa renda valorizam mais do que o elemento preço. Em primeiro lugar, em todos os segmentos estudados (*mini system*, rádio gravador e *DVD Player*), a garantia e assistência técnica são os atributos mais valorizados, e estes estão diretamente relacionados com a qualidade do produto.

Essa conclusão está alinhada com Prahalad (2001) que comenta a oferta para o mercado de baixa renda, relatando que não se trata de oferecer produtos baratos e de baixa qualidade, mas de trazer recursos e inovações que enderecem às oportunidades locais. Tais inovações referem-se a custo, qualidade, desenvolvimento sustentável, volume e necessidades locais.

Portanto, possuir uma marca consolidada no mercado de eletroeletrônicos é uma vantagem competitiva para a empresa, em relação aos inúmeros concorrentes que focam apenas no atributo preço, como é o caso das marcas B/C. Mesmo que o consumidor venha a ter algum problema com o produto, sabe que poderá contar com uma ampla rede de assistência técnica. Essas percepções positivas quanto à qualidade e à credibilidade são transferidas para a linha de produtos da marca M, uma vez que esta marca está associada à empresa X.

Em seguida, o caso aponta o design como um atributo importante. Como as características dos produtos não diferem muito entre as diferentes marcas considerando-se nesta comparação produtos concorrentes, o design do produto torna-se um diferencial na decisão de compra. Por isso, passa a ser importante que as empresas criem *design* atrativo para os consumidores, contribuindo para que a concorrência não fique apenas em torno do elemento preço.

No estudo, a empresa X lançou produtos da marca M com *design* que remetesse uma percepção de qualidade superior e que superasse as expectativas do consumidor como relatado no caso, atrelando isso à garantia dos produtos associada à marca consolidada. Desta forma, os consumidores, que valorizam a qualidade do produto e design decidiram comprar os produtos da marca M em vez de optarem por produtos de marcas B/C, comprovando, então, os conceitos teóricos levantados.

5.2.2 Comunicação: sinergia e foco no ponto de venda

A decisão da empresa X de não investir diretamente na comunicação para a linha de produtos da marca M propicia a diminuição dos custos operacionais. Porém, verificou-se que o papel dos varejistas na comunicação da linha no ponto de venda foi uma ação importante para a visibilidade da marca e o conhecimento da sua associação à marca já consolidada para o consumidor.

Sendo M uma marca nova no mercado e entendendo que os consumidores de baixa renda valorizam atributos relacionados à qualidade dos produtos, a comunicação é importante; pois essa ação “alavanca” o conhecimento da marca e sua associação à marca já consolidada, conferindo-lhe credibilidade e percepção de qualidade.

Aaker (1995) e Kapferer (1992), ao comentarem sobre a qualidade percebida dos produtos, identificam a importância do investimento em comunicação. Como os consumidores não conhecem a marca, elemento essencial para estabelecer relacionamento entre o produto e o consumidor, estes tendem a ficar receosos no momento da decisão de compra, como confirmado, também, nos resultados da pesquisa qualitativa descrita anteriormente. Portanto, a comunicação da nova marca possui o objetivo de tornar a marca mais conhecida para os consumidores. Associando-a a uma marca consolidada, potencializa ainda mais a credibilidade da qualidade dos produtos aos consumidores.

E portanto, o outro ponto que justifica o investimento em comunicação na marca M é a importância da associação com a marca principal. Essa comunicação, como se resultou na pesquisa com consumidores, aumenta a confiança em relação a marcas desconhecidas e, assim, potencializa as vendas. Desta forma, os varejistas acabaram exercendo um papel importante trabalhando na comunicação, enfatizando a marca M e a sua associação à marca principal.

A alternativa utilizada pela empresa X foi “alavancar” a associação com a marca principal, em linha com Keller (1992) que argumenta tenderem os consumidores a associar os produtos da marca estendida como menos arriscados, uma vez que esses têm a percepção de que a empresa não irá lançar produtos fracassados e pôr em risco a reputação da marca já consolidada no mercado.

O caso sugere que a decisão da compra é efetuada principalmente na loja, conforme pesquisas com consumidores de baixa renda. Assim sendo, a comunicação no ponto de venda auxilia o consumidor, frente às diversas opções de produtos, na escolha da marca, principalmente, para marcas novas ainda não estabelecidas no mercado. Kotler (2000) sugere para produtos já , no estágio de maturidade, que as ferramentas de promoção mais eficazes são a promoção de vendas e a propaganda como as próprias embalagens dos produtos, displays nos pontos de venda, folhetos e catálogos. Com base nos resultados das pesquisas junto aos consumidores, relatados no estudo do caso, os consumidores de baixa renda valorizam mais ações realizadas diretamente no ponto de venda. Essas ações que não requerem grandes investimentos, auxiliam o reconhecimento da marca.

Em uma pesquisa qualitativa sobre hábitos de compra realizada pela empresa X em 2005 constatou-se que os consumidores de baixa renda gostam do ambiente informal, caloroso e dinâmico de varejistas como as Casas Bahia. Fatores positivos, como fácil acesso aos produtos, destaque às novidades, bom atendimento dos vendedores e exposição dos produtos, contribuem para a visita à loja. Tais características dão a impressão de oferta de produtos mais baratos e acessíveis. Desta forma, o investimento em comunicação, no ponto de venda, é essencial.

Portanto, a análise do caso sugere que empresas com marcas já consolidadas no mercado busquem mecanismos de comunicação da segunda marca, com ênfase no ponto de venda. Esse investimento permitirá que a marca torne-se

mais conhecida, contando com a influência da associação de uma marca consolidada e assim, possa exercer o papel de combate à guerra de preços mais eficientemente. Como consequência, após o reconhecimento da marca junto aos consumidores, pode-se praticar um preço *premium* em relação aos concorrentes, o que poderá resultar-se no aumento da rentabilidade do negócio.

5.2.3 Preço: competitivo e alavancado na eficiência da organização

O preço é um elemento importante para a decisão de compra dos consumidores de baixa renda, como constatado no caso e na revisão bibliográfica. A empresa X, ao criar uma segunda marca M, e suportada por sua marca consolidada, desenvolveu diferenciais competitivos, em relação às outras marcas B/C.

Primeiramente, a eficiência na organização, tanto na utilização da mesma estrutura logística, de vendas, de distribuição e de marketing, como na escolha de produtos sem altos investimentos na produção, resultou na redução dos custos operacionais da empresa e, por consequência, permitiu que a linha de produtos da marca M tornasse competitiva no mercado de baixa renda.

Além disso, a associação à marca já consolidada exerceu um fator chave para a diferenciação no preço. A percepção de produtos com qualidade devido à associação com a marca consolidada, conforme descrito por Aaker (1995), permite que essa marca possa estar posicionada a um patamar de preço um pouco acima aos da concorrência.

Portanto, a análise do caso indica que empresas com marca já consolidada no mercado possuem ferramentas dentro da organização que permitem a redução do custo da operação, contribuindo para tornar os produtos mais competitivos em relação ao preço no mercado de baixa renda.

5.2.4 Distribuição: eficiência e sinergia

Conforme Prahalad (2005), para a criação de capacidade de consumo, as empresas devem distribuir o produto de acordo com o acesso / localidade desses consumidores.

No caso dos bens de consumo não duráveis, por exemplo, os produtos oferecidos pelas grandes marcas para atrair o consumidor de menor poder aquisitivo tendem a ser distribuídos nos canais específicos. De acordo com Barbosa (2004), diversos fabricantes de produtos de perfumaria e higiene pessoal se uniram, em um modelo de distribuição, que leva mercadorias para cerca de 80 mil pequenos e médios mercados. O autor cita, em entrevista com o diretor da divisão de baixa renda da Unilever, o desafio da empresa em levar o produto até a dona de casa da favela, uma vez que ela não frequenta os grandes supermercados.

No caso dos produtos eletroeletrônicos, conforme a pesquisa de consumidores da ACNielsen (2004), os principais locais de compra dos consumidores de baixa renda não são significativamente diferentes das outras classes sociais. Assim, as empresas não necessitariam, a princípio, desenvolver novos canais de distribuição para atender ao mercado de baixa renda.

A estratégia da distribuição pode contribuir, como forma de reduzir o custo da operação, para que as empresas de grande porte sejam competitivas nesse mercado (PRAHALAD, 2005). Conforme o estudo de caso, a empresa X limitou a distribuição dos produtos para os principais clientes que possuem a capacidade de comprar em grandes volumes e, desta forma, reduziu os custos da operação em 2%.

Dickson (1983) afirma que, cada vez mais, os canais de distribuição estão ganhando mais força, e os fabricantes estão cada vez mais dependentes deles. Para os fabricantes, é importante entender esse fenômeno. Além disso, conforme Rosembloom (1995), o relacionamento comercial é um elemento estratégico para negócio, ou seja, por ser difícil de ser copiado pelos concorrentes, torna-se um diferencial competitivo. Isso se confirma com o estudo do caso, uma vez que o bom relacionamento que a empresa possui com os principais canais de distribuição foi muito importante para a introdução da nova linha de produtos no mercado.

Portanto, o estudo do caso sugere que empresas, ao lançarem uma segunda marca com suporte da marca principal e consolidada no mercado, não necessitariam investir em novos canais, para atender o mercado de baixa renda, e desta forma, teriam uma melhor eficiência na distribuição. Além disso, essas empresas possuem vantagens competitivas pelo bom relacionamento com os clientes, resultantes da influência da importância da marca principal nesses canais. Portanto, essas vantagens permitem que essas empresas possam montar uma estratégia de negócio de distribuição diferenciada no mercado de baixa renda.

5.3 ADMINISTRANDO O PORFAFOLIO DE MARCAS E PRODUTOS

Nesta seção, identificamos a importância da influência da marca já consolidada no mercado na introdução de uma marca nova posicionada para o mercado de baixa renda. Além das vantagens, também, analisamos os riscos dessa associação.

Em seguida, analisamos o portfólio da empresa, antes e depois da introdução da linha de produtos em um novo mercado, sob o ponto de vista da matriz BCG, identificando a importância da criação do novo negócio para o balanceamento do portfólio da empresa.

5.3.1 Marca: diferenciação e sinergia

O caso permite a discussão de duas características: a diferenciação e a sinergia dentro da empresa. A diferenciação refere-se à criação de uma nova marca com o propósito de explorar um novo mercado; e a sinergia refere-se à associação com a marca já consolidada, para, desta forma, usufruir o patrimônio da marca.

Dentre as formas propostas por Aaker (1995) e Kapferer (1992) para a diferenciação da marca, a expansão do portfólio da empresa X no segmento de mercado de consumidores de baixa renda poderia ser feita, utilizando a mesma marca X, ou criando uma nova marca.

Para Kapferer (1992), a extensão da marca possui diversas vantagens, como o aumento do poder da marca e a redução dos custos de lançamento de produtos, uma vez que a marca já é conhecida. Por outro lado, a desvantagem está nos limites que definem a extensão de cada linha de produtos, para que não haja conflitos de identidade entre as marcas para diferentes tipos de consumidores.

Como discutido anteriormente, a redução de preço de um produto, com a marca já consolidada no mercado, poderá gerar um sentimento de “desvalorização” da marca para os consumidores que pagam o produto mais caro para ter o “status” da posse de uma marca direcionada, inicialmente, para o consumidor de alto poder aquisitivo.

Desta forma, a criação de uma segunda marca é uma estratégia para a entrada em um mercado orientado a preços. Assim, a marca consolidada não estará associada diretamente aos produtos posicionados no segmento mais baixo e os riscos de um possível fracasso, na segunda marca, terão menor impacto na marca consolidada (AAKER E JOACHIMSTHALER, 2000).

De acordo com Aaker (1992), os consumidores tendem a associar os produtos da marca estendida como menos arriscados, uma vez que possuem a percepção de que a empresa não irá lançar produtos fracassados.

O caso reitera os aspectos conceituais identificados na revisão bibliográfica. No caso específico da empresa X, a introdução de uma nova marca associada pela marca mãe justifica a estratégia escolhida, uma vez que assegura ao consumidor que o produto de uma marca ainda não muito conhecida proporcionará os benefícios funcionais prometidos, já que existe uma marca consolidada que a respalda.

Para Aaker (1996), as marcas estratégicas são aquelas que exercem uma função importante para o futuro do desempenho da empresa. No estudo de caso, a marca M pode ser considerada como uma marca estratégica, por representar volume de vendas e lucro no futuro, criando a base para outros empreendimentos, mantida pela empresa para o futuro.

No caso estudado, o gerenciamento das marcas permite que a empresa trace estratégias diferentes para cada marca, em longo prazo. Primeiramente, a empresa pode focar o lançamento de produtos inovadores e tecnológicos, sob a marca X, valorizando, cada vez mais, o patrimônio da marca, reforçando o posicionamento de uma marca para consumidores de maior poder aquisitivo. E, ao mesmo tempo, os produtos tradicionais, que ainda são responsáveis por grande parte do fluxo de caixa, podem ser comercializados, cada vez, mais sob a segunda marca.

Por fim, existem riscos de expor uma segunda marca no mercado, como uma possível canibalização das vendas e risco de a expansão da marca secundária prejudicar a marca já consolidada. (AAKER , 1995)

Num mercado dinâmico como é o setor de eletroeletrônicos, a canibalização entre as marcas pode existir, uma vez que a diferenciação entre as marcas pode não ser evidente e, portanto, a associação de uma marca consolidada a um produto de menor preço pode se tornar um atrativo para consumidores que comprariam produtos da marca consolidada. Isso poderá ocorrer, caso os produtos das diferentes marcas não se diferenciem e o posicionamento das marcas não esteja bem definido. No caso da empresa X, existem dois fatores que minimizam esse risco: a existência de uma clara diferenciação em design e características de produtos entre as duas marcas e o posicionamento bem definido dos produtos para diferentes tipos de consumidores. Essa constatação é suportada por Aaker (1995), ao falar sobre a importância da definição do posicionamento das marcas no mercado, assim como sobre a diferenciação dos produtos entre as marcas.

Além disso, a análise da pesquisa com consumidores confirma a diferenciação entre as marcas. Os consumidores de maior poder aquisitivo não se identificam com a linha de produtos proposta pela segunda marca M, portanto, as chances de canibalização parecem remotas.

5.3.2 Portafolio: sinergia e balanceamento

Na análise da evolução do crescimento do mercado dos principais produtos eletroeletrônicos, foi possível observar que produtos tradicionais como *mini system*, rádio gravador e *DVD Player* já não representam segmentos de produtos que se encontram no estágio de introdução ou de crescimento intensivo.

A partir dos resultados da análise da penetração por classes sociais dos segmentos de produtos em estudo, os números reforçam o estágio de maturidade dos produtos, em especial, rádio gravador e *mini system* quando se analisam consumidores pertencentes a A e B, segmento de consumidores que a empresa X posiciona com a marca consolidada.

Produtos que se encontram no estágio de maturidade necessitam esforços de marketing para ampliar o seu ciclo de vida. Neste estágio, como não há muita diferenciação entre os produtos, a concorrência torna-se agressiva, na guerra de preços, resultando em queda de preços e, conseqüentemente, na redução da lucratividade para as empresas. Deste modo, o prolongamento do ciclo de vida do produto, seja por meio da modificação do produto ou do desenvolvimento de novos produtos em outros mercados permitirá que a empresa mantenha a sua rentabilidade (LEVITT, 1975; PORTER, 1995; URBAN e HAUSER, 1998).

Portanto, como segue na figura 27, o estudo do portafolio da empresa X da plataforma *Home Entertainment Network* através da matriz de crescimento e participação da BCG indica que a maioria das linhas de produtos possui uma participação de mercado relativamente alta. No entanto, as linhas de produtos como *mini system* e rádio gravador estão inseridas em mercados com taxas de crescimentos praticamente inexistentes. Considerando que a penetração desses

produtos no mercado dos consumidores de maior poder aquisitivo é alta, indicando o estágio de maturidade dos mesmos, a necessidade de prolongar o ciclo de vida desses segmentos torna-se importante para a empresa.

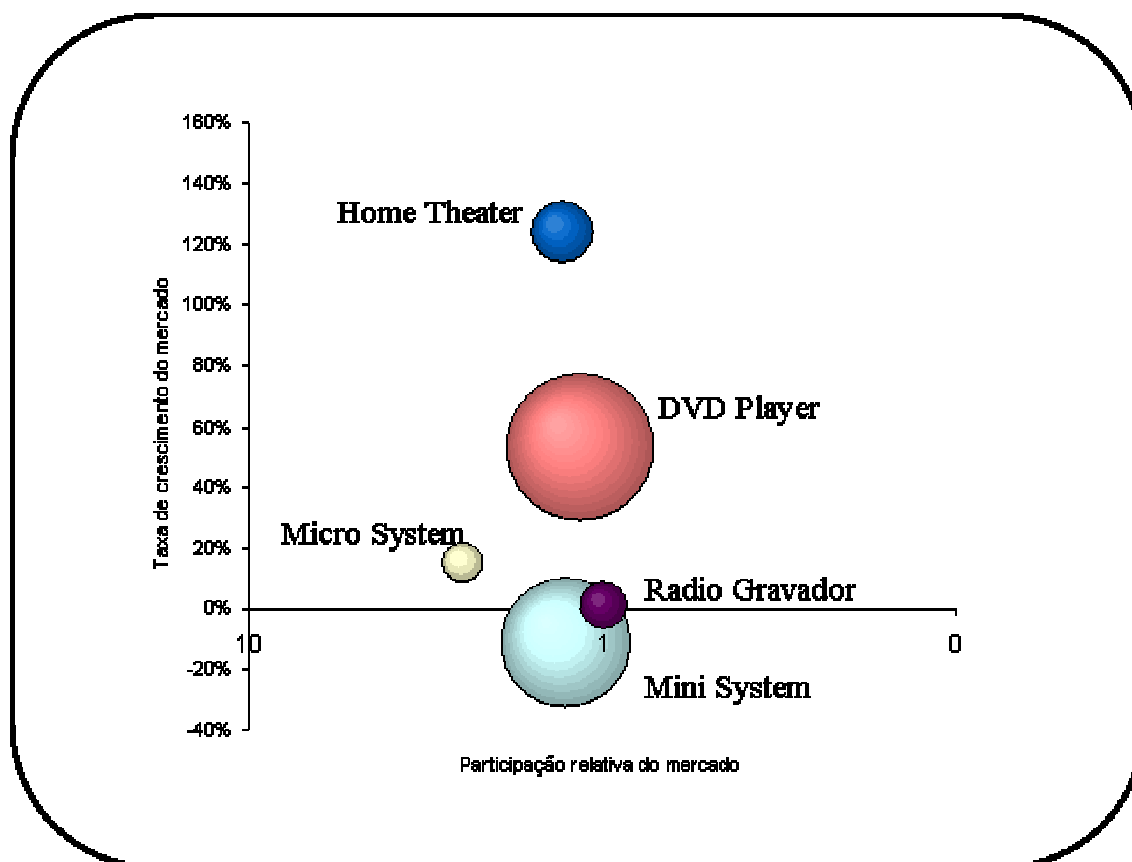


Figura 27 – Matriz BCG da plataforma *Home Entertainment Network*

Fonte: Elaborada pela autora

Apesar da matriz BCG, de acordo com Jain (2004) não levar em consideração a vantagem competitiva externa, é possível observar que a empresa X não possuía um mix de portfólio balanceado.

Portanto, pelas análises discutidas, até este momento, em mercados maduros, como é o caso de diversos segmentos de produtos no mercado de eletroeletrônicos, focado nos consumidores de maior poder aquisitivo, é importante que as empresas tracem novas estratégias para os seus negócios para que possam manter, ao menos, a sua rentabilidade.

Com a introdução do novo negócio por meio de uma nova linha de produtos, em um mercado em crescimento, a matriz já se torna mais balanceada como ilustra a figura 28 e a tabela 3 detalha a participação relativa de cada segmento em relação aos seus principais concorrentes. Podemos notar que, para a marca M, o segmento de *mini system* ainda possui uma baixa participação relativa no mercado, no entanto, como compete em um mercado em crescimento, há possibilidades de aumentar a sua participação de mercado e migrar gradativamente à esquerda do gráfico. Já para os segmentos de rádio gravador com CD e *DVD player*, a participação relativa da marca M é significativa para a empresa X

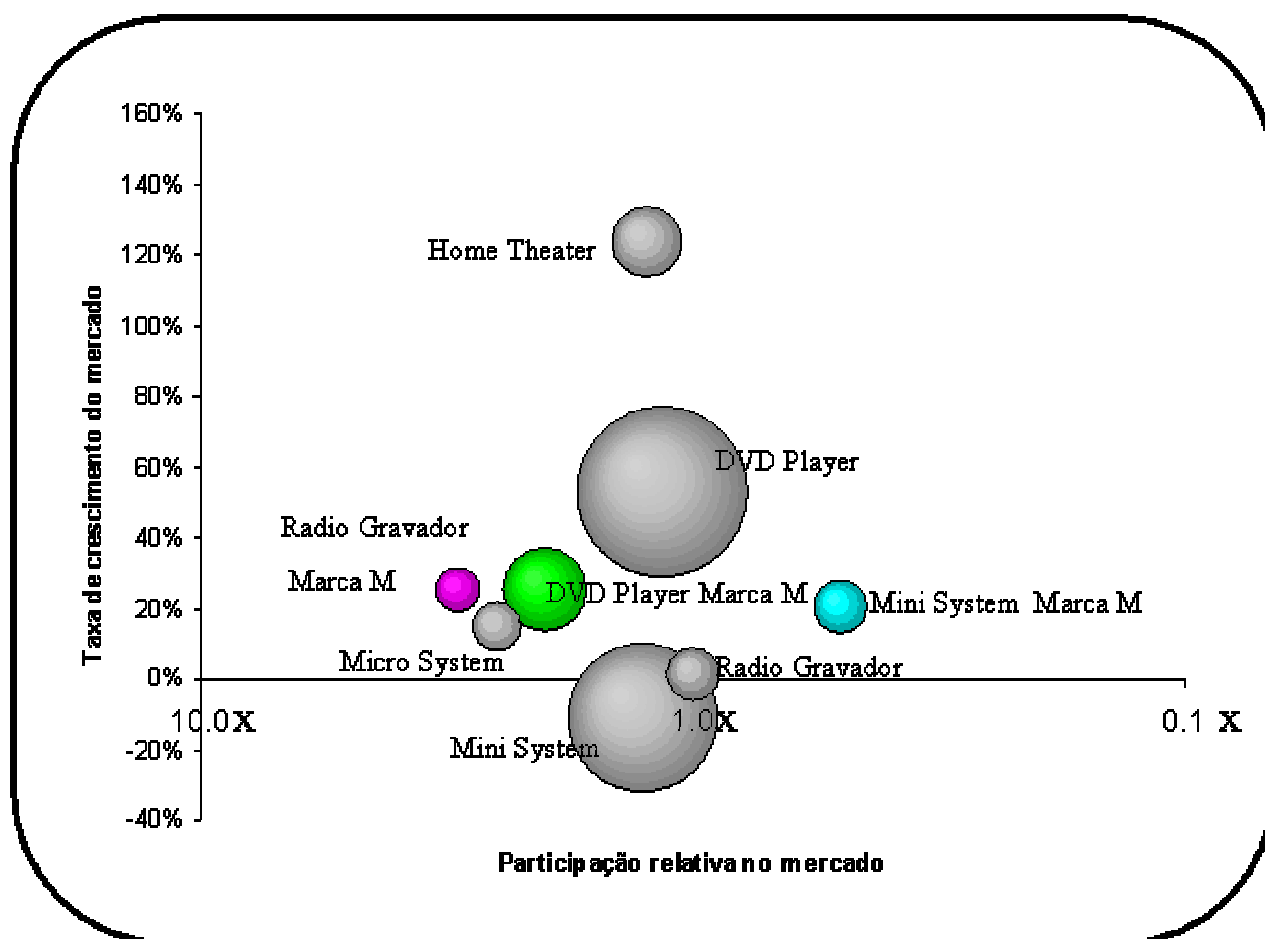


Figura 28 – Matriz BCG após a introdução do novo negócio

Fonte: Elaborada pela autora

Marca Consolidada	Partic. Mercado	Partic. Relativa
Micro	50%	2.5
Mini	19%	1.3
Radio gravador c/CD	14%	1.0
DVD	23%	1.2
HTiB	28%	1.3

Marca M	Partic. Mercado	Partic. Relativa
Mini	7%	0.5
Radio gravador c/CD	15%	3.0
DVD	10%	2.0

Tabela 3: Participação relativa - 2005

Fonte: adaptado pela autora

Os resultados da empresa, com a entrada em um novo mercado, confirmam os conceitos teóricos levantados. Além de um melhor balanceamento da linha, os resultados mostraram que a nova linha não apenas aumentou o faturamento da empresa e a rentabilidade como também evitou que a empresa perdesse participação de mercado, como no caso de rádio gravador e *DVD Player*, devido à forte concorrência dos produtos populares de marca B/C.

De qualquer forma, é importante mencionar que, apesar de um melhor balanceamento no portfólio de produtos da empresa com a introdução de novas linhas de produtos com ênfase em um mercado em crescimento, a empresa corre risco de perder em margem percentual devido à comercialização de produtos com menos margem de contribuição. Porém, é válido que a empresa pese os resultados financeiros, uma vez que a perda percentual na margem de contribuição pode ser compensada com o aumento de competitividade no mercado de eletroeletrônicos como um todo.

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

6.1 CONCLUSÕES

O estudo de caso permitiu cumprir os objetivos propostos para este trabalho e contribuir para um maior conhecimento sobre as oportunidades no mercado de eletroeletrônicos e, assim, constatar a potencialidade que as empresas com marcas já consolidadas possuem para explorar o mercado de baixa renda.

Primeiramente, os conceitos levantados sobre as estratégias de marcas foram fundamentais para suportar a análise crítica da estratégia seguida pela empresa X.

Constatamos por meio do levantamento dos conceitos teóricos, o impacto da influência da marca já consolidada sobre uma nova marca. Tal associação pôde trazer benefícios à nova marca, uma vez que as percepções do consumidor sobre a marca já consolidada podem ser transmitidas à nova marca. No entanto, também podem existir riscos à empresa, caso os produtos da nova marca não correspondam às expectativas criadas em torno dela.

O estudo revela que a associação da marca já consolidada resulta em benefícios concretos à nova marca. Sob o ponto de vista dos consumidores, a segunda marca não compromete a imagem da marca já consolidada, desde que a qualidade dos produtos seja sustentada. E essa associação minimiza ruídos, causados pelo desconhecimento perante a nova marca; e desperta no consumidor a sensação de segurança e confiabilidade. Sob o ponto de vista da empresa, essa associação resulta em um menor investimento na comunicação da marca, já que esta está associada a uma marca conhecida. Como consequência, o sucesso dessa estratégia pode ser constatado nos resultados atingidos pela empresa, tanto no aumento de participação de mercado nos

segmentos de linhas de produtos em que o novo negócio atua quanto no aumento da rentabilidade para a empresa.

O estudo sobre o mercado de baixa renda, juntamente com as informações levantadas no estudo do caso, permitiram melhor entendimento do comportamento dos consumidores de baixa renda, no mercado de eletroeletrônicos, e a identificação de aspectos bastante interessantes. Verificamos que os atributos mais valorizados pelos consumidores de baixa renda na decisão de compra de um aparelho eletroeletrônico diferem, como muitos crêem, do elemento preço. Apesar da importância do atributo preço, o mesmo aparece numa posição secundária, em relação a outros aspectos, tais como a assistência técnica e garantia do produto, atributos associados à valorização da qualidade dos produtos. Isso reforça as constatações de outros pesquisadores do tema de baixa renda como Prahalad e Parente.

A marca, por sua vez, apesar de não ser um dos atributos mais valorizados pelos consumidores de baixa renda, acaba se tornando, indiretamente, um elemento estratégico. A garantia do produto e a assistência técnica são apontadas pelos consumidores como atributos “muito importantes”. E como Aaker (1995) comenta, esses elementos podem ser associados por meio da percepção da marca e, portanto, entende-se que uma marca forte e consolidada pode fazer com que o produto ganhe a confiabilidade do consumidor e se diferencie dos demais concorrentes. Desta forma, mesmo que indiretamente, existe uma relação entre qualidade e marca na percepção de atributos valorizados para os consumidores de baixa renda.

Em seguida, o levantamento de dados sobre o mercado de eletroeletrônicos permite uma visão mais clara sobre a evolução dos principais segmentos de produtos em estudo, constatando que mercados como de *mini system* e rádio gravador com CD já não estão mais crescendo. Esses dados se confirmam, na pesquisa, revelando a importância das empresas de eletroeletrônicos, com

ênfase nos consumidores de maior poder aquisitivo em explorar outros mercados, por exemplo, o mercado de baixa renda, como foi estudado neste trabalho. Este mercado indica uma atratividade para as empresas em geral, devido ao seu tamanho, assim como à baixa penetração dos produtos eletroeletrônicos em estudo neste segmento.

Enfim, essas análises permitem sugerir diversos desafios para a exploração do mercado de baixa renda. Com a criação de uma nova linha de produtos, a análise da estratégia de marcas, no posicionamento do portfólio e na estrutura organizacional da empresa tornam-se elementos importantes para o sucesso de um novo negócio. O caso aponta a importância da sinergia da organização para suportar a nova marca. Tais sinergias como a utilização da mesma equipe de vendas, o conhecimento na área de produção e comunicação, podem ser um diferencial frente aos concorrentes de marcas B/C.

Desta forma, os resultados da pesquisa levam a constatar a potencialidade de uma empresa com marca já consolidada com foco no mercado de consumidores de maior poder aquisitivo para ter sucesso no mercado de baixa renda.

Porém, como levantado na revisão teórica, para o sucesso da criação de um novo negócio com ênfase no mercado de baixa renda, sugerimos às empresas desenvolverem estratégias mercadológicas específicas e focadas para esse segmento. Tais constatações são refletidas na análise da estratégia adotada pela empresa X que opta pela criação da nova marca, assim transformando a marca já consolidada em uma proteção estratégica.

Portanto, o estudo de caso sugere que, ao buscar explorar oportunidades no mercado de baixa renda, as empresas necessitam analisar fatores como o conhecimento, as características do consumidor deste mercado, uma vez que este último valoriza atributos e possui comportamentos que diferem do consumidor de maior poder aquisitivo. Também a identificação das sinergias

dentro da organização que possam ser aproveitadas à nova marca permite que esta tenha uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes de marca B/C. Desta forma, as empresas com marcas consolidadas podem desenvolver estratégias de negócios diferenciadas entre as marcas e com posicionamento de produtos bem definidos, abrangendo diferentes segmentos de mercados.

6.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Por se tratar de um estudo de caso único, não é possível generalizar os resultados de forma adequada para outros contextos.

Além da limitação do método de pesquisa, apesar dos cuidados tomados para assegurar a objetividade da pesquisadora, através da utilização de diferentes fontes de evidências e validações com diferentes entrevistados, o fato da pesquisadora trabalhar no setor de eletroeletrônicos e na empresa em que se realizou o estudo de caso, pode introduzir um viés no processo de discussão.

Apesar dos objetivos do trabalho terem sido atingidos, alguns aspectos podem não terem sido esgotados, representando assim, oportunidades para futuras investigações.

6.3 OPORTUNIDADES DE ESTUDOS FUTUROS

Espera-se que esse estudo possa contribuir para as empresas no mercado de eletroeletrônicos no entendimento da atratividade do mercado de baixa renda e a potencialidade das empresas em explorar esse mercado.

O estudo de caso analisa as ferramentas e algumas opções para a criação de um novo negócio e que podem ser consideradas por outras empresas que desejam expandir seu negócio neste segmento.

Com o entendimento da evolução do mercado de eletroeletrônico, este trabalho pode ser utilizado como base para estudos sobre oportunidades em outros mercados e segmentos de produtos. Por exemplo, explorar oportunidades em segmentos de produtos inovadores que atendam as necessidades dos consumidores de maior poder aquisitivo e assim alavancar o patrimônio da marca já consolidada.

Outra possibilidade de estudo pode estar voltado às marcas B/C no mercado de eletroeletrônicos e analisar desafios para tornar-se uma marca consolidada.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A. *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons, 1992.

AAKER, David A. *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura, 1995.

AAKER, David A. *Marcas Brand Equity: Gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

AAKER, David A.; Joachimsthaler, Erich. *The Brand Relationship Spectrum: The key to the Brand Architecture Challenge*. California Management Review; Summer 2000, Vol. 42, p8.

AAKER, David. *The Power of the Branded Differentiator*. MIT Sloan Management Review; Fall 2003, Vol. 45, n. 1, p83.

AAKER, David & Joachimsthaler. "The house of brands". Journal of Marketing Management, 2000.

ABELL, Derek F.; HAMMOND, John S. *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall, 1979.

ABELL, D.F. *Definição do Negócio: Ponto de Partida do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, I. *New Corporate Strategy*. New York: Wiley, 1988.

ARRUDA, Maria Cecilia C. *A compra de eletrodomésticos no mercado de baixa renda – um estudo exploratório*. 1981. Dissertação – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE FABRICANTES DE PRODUTOS ELETROELETRÔNICOS, São Paulo, 2005

BARBOSA, Mariana. Grandes marcas se unem contra as pequenas. *O Estado de São Paulo*, p B10, Julho.2004.

BARKI, Edgar E.R. Estratégias de empresas direcionadas para a baixa renda: Um estudo exploratório. 2005. Dissertação – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

BLOOM, Paul N.; Kotler, Philip. *Strategies for high market-share companies..* Harvard Business Review, Nov/Dec, vol. 53 n.6, p.63,1995

BOSTON CONSULTING GROUP. Mercados Pouco explorados: Descobrindo a classe C. São Paulo, Mar. 2002.

BOWERSOX, Donald J.; COOPER, M. Bixb. *Strategic Marketing Channel Management*, MacGraw-Hill, New York, 1992.

BRITO, Denise. Classes C, D e E representam hoje uma grande oportunidade para o supermercadista elevar a rentabilidade de seu negócio. *Super Varejo*, Jul.2005.

BROWNLIE, Douglas . *Strategic Marketing Concepts and Models*. Journal of Marketing Management, Winter85, vol. 1 n. 2. 1985

BUZZELL, Robert D.; WIERSEMA, Frederik D. *Successful share-building strategies*. Harvard Business Review, Jan/Feb81, Vol. 59 n.1, p135. 1981.

CHIARA, Marcia, Gastos da classe C crescem 50% . *O Estado de Sao Paulo*, São Paulo, pB6, fev. 2005.

DICKSON, Peter R., *Distributor Portfolio Analysis and the Channel Dependence Matrix*. Journal of Marketing, vol 47.1983.

FARKAS, Charles e VISHWANATH, Vijav, *The first step to a winning brand strategy is deciding who you are*. American Banker, vol.162, p6.1997.

FRISCH, Felipe. Ações de marca. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, Jul. 2005.

GABEL, Medard. *Where to Find 4 Billion New Customers Expanding the World 's Marketplace*. Futurist, jul/aug2004, vol. 38, n 4. 2004.

GARVIN, David A. *Product Quality: an important strategic weapon*, Business Horizons, v.27, p40-43, mai/jun, 1994

GOOD, W. J., HATT, P.K. *Métodos em pesquisa social*. 3ª ed. São Paulo: Editora Nacional, 1969.

INTERBRAND, *Jornal Valor Econômico*. São Paulo, jul,2005.

JAIN, Subhash C. *Marketing: Planning & Strategy*. Ohio: Thomson, 2004.

KAPFERER, Jean-Noel; *Strategic Brand Management*. New York: The Free Press, 1992.

KELLER, Kevin Lan. *Strategic Management- Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KELLER, Kevin Lane; AAKER, David A. *The effects of sequential introduction of brand extensions*. Journal of Marketing Research, vol.29, p35, 1992.

KOTLER, Philip, *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBIN, Jean-Jacques. *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LATIN PANEL- Consumidores de baixa renda: Onde estão, quem são e o que consomen. In: SEMINÁRIO Gvcev,2004.

MATTAR , F. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo. Brasil: Papirus Editora, 1999

MILLER, Cyndee, *The have-nots: Firms with the right products and services succeed among low income consumers*. Marketing News, vol. 28 n.16, p1.1984

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. Oportunidades na baixa renda. *GV Executivo*, fev/abr, vol4, 2005.

PORTER, Michael. *What is Strategy?*.Harvard Business Review, nov/dec 1996.

PRAHALAD, C.K . *The bottom of the pyramid*. Siliconindia, vol 5, out. 2001.

_____. *The Fortune at the bottom of the pyramid- Eradicating poverty through profits*. Wharton School Publishing, v2. 2005.

ROSENBLOOM, Bert. *Marketing Channels: A management view* , Texas: The Dryden Press,1995.

SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L.S. e COOK, S.W. *Métodos de Pesquisa nas relações sociais*. 2ª ed. São Paulo, Brasil: Editora Pedagógica e Universitária Ltda., v3,1987.

STASCH, Stanley F.; WARD, John , *Characteristics of competing marketing strategies when defending market leadership*. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 5, n. 1,mar.1997.

TEICH, Daniel H., Para consumidor, qualquer produto é substituível. *Estado de São Paulo* , São Paulo, jul. 2004.

URBAN, Glen L.; HAUSER John R. *Design and Marketing of New Products*. New Jersey: Englewood Cliffs, 1980.

YIN, Roberto K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*, 2ed. Porto Alegre: Brookman, 2003.

APÊNDICE 1

Questões relacionadas para as entrevistas.

Plano de realização das entrevistas:

Local: Empresa X.

Data: Entrevistas realizadas entre os meses de março e setembro de 2005 e Janeiro de 2006.

Observações:

- a) Agendamento das entrevistas para serem feitas pessoalmente;
- b) Imprimir o questionário para eventuais consultas;
- c) Levar caderno de anotações;
- d) Levar o gravador para registrar as respostas do entrevistado

Roteiro das entrevistas:

- **Gerente de Marketing e Produtos**

- 1) Dados pessoais. Nome do cargo, departamento, área de negócios.
- 2) Como é a estrutura organizacional da empresa?
- 3) Qual é a participação de mercado da empresa?
- 4) Como a concorrência atua no mercado?
- 5) Quais são as linhas de produtos que a empresa trabalha? Descrever tamanho de faturamento por segmento e importância de cada linha de produtos
- 6) Como surgiu a criação de um novo negócio? Quais foram os passos
- 7) Por que a empresa decidiu introduzir o novo negócio?

- 8) Por que a criação de uma nova marca?
- 9) O que difere a estratégia da marca M em relação a marca X?
- 10) Como é feita a comunicação da nova marca?
- 11) É um negócio sustentável?
- 12) Quais foram os resultados alcançados com a introdução da segunda marca?

- **Gerente Geral de Vendas**

- 1) Dados pessoais. Nome do cargo, departamento, área de negócios.
- 2) Como é a estrutura organizacional da empresa?
- 3) Como era a estrutura de vendas antes da criação do novo negócio?
- 4) Como ficou a estrutura de vendas depois da criação do novo negócio?
- 5) Quais foram os ganhos obtidos no ponto de vista comercial / distribuição?
- 6) Qual é a participação de mercado da empresa?
- 7) Como a concorrência atua no mercado?
- 8) Como surgiu a criação de um novo negócio? Quais foram os passos
- 9) Por que a empresa decidiu introduzir o novo negócio?
- 10) Por que a criação de uma nova marca?
- 11) O que difere a estratégia da marca M em relação a marca X?
- 12) É um negócio sustentável?
- 13) 12) Quais foram os resultados alcançados com a introdução da segunda marca?
- 14) É um negócio sustentável?

- **Gerente de Logística**

- 1) Dados pessoais. Nome do cargo, departamento, área de negócios.
- 2) Por que a empresa decidiu introduzir o novo negócio ?
- 3) Como era a estrutura da distribuição antes da criação do novo negócio?

- 4) Como ficou a estrutura da distribuição depois da criação do novo negócio?
- 5) Quais foram os ganhos obtidos no ponto de vista logístico?
- 6) É um negócio sustentável?

- **Gerente de Comunicação**

- 1) Dados pessoais. Nome do cargo, departamento, área de negócio.
- 2) Como a concorrência atua em termos de comunicação nos pontos de venda?
- 3) Quais são as linhas de produtos que a empresa trabalha?
- 4) Como surgiu a criação de um novo negócio? Quais foram os passos
- 5) Por que a criação de uma nova marca?
- 6) O que difere a estratégia de comunicação da marca M em relação a marca X?
- 7) Qual o impacto dos produtos no pontos de venda:
- 8) É um negócio sustentável?