

**MERCADOS POPULARES:  
DOS ESTUDOS DO FUTURO AO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS**

**Antonio Thiago Benedete da Silva**

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração

Universidade de São Paulo, USP, Brasil

atbenedete@usp.br

**RESUMO**

As estratégias de atuação das empresas em mercados de baixa renda têm sido assunto de destaque no meio acadêmico e empresarial. Contudo, as primeiras discussões sobre a importância desses mercados surgiram na década de 80, quando estudos de prospecção de cenários indicavam que os mercados populares ofereceriam inúmeras oportunidades por volta do ano 2000. De fato, atualmente, a base da pirâmide apresenta algumas demandas não atendidas que se consubstanciam em possibilidades de negócios para as empresas dispostas a rever suas estratégias. Nesse contexto, ganha importância o processo de desenvolvimento de produtos, uma vez que os bens destinados a consumidores das classes C, D e E podem requerer características diferentes dos produzidos para as classes A e B. Neste trabalho, objetivou-se resgatar o histórico da perspectiva para mercados populares e identificar tendências de desenvolvimento de produtos para consumidores de baixa renda. Constatou-se que o trabalho de Wright e Johnson (1984) prospectava que o Brasil manteria um avanço qualitativo e quantitativo do seu desenvolvimento socioeconômico nas duas décadas seguintes, e que o desenvolvimento de produtos populares encontra-se em plena fase de ebulição, sendo utilizadas diversas perspectivas funcionais para seu estudo, em especial marketing, engenharia e manufatura.

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

## **POPULAR MARKET:**

### **FROM THE FUTURE STUDIES TO DEVELOPMENT OF PRODUCTS**

#### **ABSTRACT**

Strategies for the operation of companies at low income markets have been in the spotlight within both the academic and the corporate environments. However, the first discussions concerning the relevance of these markets arose during the 80's when scenario prospection studies indicated that popular markets would offer numerous opportunities circa the year 2000. True enough, currently, the base of the pyramid presents non addressed demands that configure business possibilities for companies that are open to revisiting their strategies. Within this context, product development becomes increasingly relevant given that produce destined to consumers of classes C, D and E may require characteristics that are different from those manufactured for classes A and B. In this study, the objective was to recover historical information concerning popular market forecasts and to identify development trends of goods targeting low income consumers. It was verified that Wright and Johnson's (1984) studies predicted that Brazil would maintain qualitative and quantitative progress in terms of socioeconomic development over the next two decades, and that the development of popular products is experiencing a full ebullition phase, employing several functional perspectives for its comprehension, in special marketing, engineering and manufacturing.

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

## 1 INTRODUÇÃO

Na década de 80, trabalhos de prospecção de cenários para o ano 2000 indicavam que os mercados populares ofereceriam inúmeras oportunidades a serem exploradas. Esta previsão se confirmou. Estudos recentes - nacionais e internacionais - demonstram a relevância econômica e social dos mercados de baixa renda, que geram valor para as empresas e promovem o consumo inclusivo por parte da população com menor poder aquisitivo (Wright, 1993, 1994; Prahalad, 2005; World Resources Institute, 2007).

A análise da evolução do rendimento das famílias brasileiras nos últimos anos revela melhoras na distribuição de renda. O Índice de Gini - medida do grau de concentração de uma distribuição, cujo valor varia de zero (a perfeita igualdade) a um (a desigualdade máxima) - tem apresentado um constante movimento de queda. Em 1995, o Brasil apresentava um Índice de Gini familiar de 0,599. Em 2005, o índice estava em 0,566, com tendência de queda de 1,2% ao ano (Barros et al., 2006). O aumento da renda dessa população permite que ela participe com maior vigor da geração de valor via consumo.

Ao analisar a variação da receita bruta de empresas dos setores de alimentos, bebidas, fumo, higiene, eletrodomésticos e comércio varejista entre 1997 a 2001, Giovinazzo (2003) constatou que, no Brasil, a receita das empresas voltadas a mercados de baixa renda apresentavam um crescimento real médio de 25% ao ano, enquanto as empresas voltadas às classes A e B registravam uma queda média de 0,7% ao ano. Levando-se em conta que o crescimento do PIB foi de 1,71% ao ano no período analisado, o crescimento observado nas empresas focadas em mercados de baixa renda é especialmente significativo.

Tradicionalmente, as grandes empresas - capazes de gerar economia de escala e tornar as operações competitivas - mantêm o foco em mercados de alta renda, direcionando suas estratégias e competências a um segmento de consumidores com características muitas vezes diferentes dos consumidores de baixa renda. Assim, as demandas não atendidas da base da pirâmide se consubstanciam em oportunidades de negócios para empresas dispostas a reverem a cadeia de valor e o produto a ser entregue ao consumidor.

É neste contexto que se insere este trabalho, cujos objetivos são: resgatar o histórico da prospectiva de mercados populares e identificar tendências de desenvolvimento de produtos para consumidores de baixa renda. Destaca-se que o desenvolvimento de produtos é considerado numa perspectiva ampliada, que abrange dimensões da estratégia global da empresa e da integração entre diferentes funções organizacionais, tais como: manufatura, engenharia, tecnologia.

## **2 MERCADOS POPULARES: PRIMEIRAS PREVISÕES E MERCADO ATUAL**

No campo dos estudos do futuro, previsões sobre a ascensão dos mercados de baixa renda podem ser encontradas nos cenários para o setor de telecomunicações para Brasil dos anos 2000, elaborados por Wright e Johnson (1984). Segundo esses autores, o objetivo básico de estudos prospectivos é estabelecer um quadro referencial para a tomada de decisões estratégicas através da análise explícita de premissas para o planejamento, e apontar oportunidades para o desenvolvimento de novos negócios. Nesse estudo, Wright e Johnson (1984) enfatizam a análise sistemática de processos de mudanças sócio-econômicas e de inovação tecnológica. Isso porque a complexidade de futuros sociais requer foco nas atitudes e valores que já são compartilhados em determinado contexto sócio-cultural ou estejam emergindo, e exerçam maior influência sobre os modelos de desenvolvimento econômico e social (Wright e Johnson, 1984).

Nos cenários elaborados, Wright e Johnson (1984) previam que, nas duas décadas seguintes, o Brasil manteria um avanço qualitativo e quantitativo do seu desenvolvimento econômico e social, com crescimento da renda e melhoria na distribuição, em face dos valores de uma sociedade mais igualitária. Segundo os autores, na medida em que aumentasse o poder de compra desse enorme contingente de consumidores, surgiriam novas oportunidades de mercado, haja vista que o foco das empresas estava – e ainda está – direcionado para os mercados de média e alta renda.

Segundo o World Resources Institute (2007), no mundo, a população de baixa renda representa um mercado de 5 trilhões de dólares, composto por aproximadamente 4 bilhões de pessoas. Destas, a maior parte está na Ásia (2,86

bilhões de pessoas), seguida pela África (486 milhões de pessoas), América Latina (360 milhões de pessoas) e Leste Europeu (254 milhões de pessoas). Entretanto, ao se avaliar o poder de consumo, a importância dos mercados sofre alterações, com a Ásia (3,4 trilhões de dólares) ainda tendo grande destaque, seguida pela América Latina (509 bilhões de dólares), Leste Europeu (458 bilhões de dólares) e África (429 bilhões de dólares). É relevante destacar que os mercados da Ásia e África são predominantemente rurais; enquanto os da América Latina e Caribe estão localizados em áreas urbanas.

Os consumidores da base da pirâmide apresentam um padrão de consumo focado na satisfação de necessidades básicas, com o setor de alimentação capturando a maior parte da renda desta população, seguida por energia, habitação e transporte. Segundo dados da Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios 2006 (PNAD), 89% das famílias brasileiras são baixa renda (IBGE, 2006), o que representa uma parcela significativa do mercado nacional. Os padrões de consumo do mercado brasileiro – sintetizados na Tabela 1 – assemelham-se aos padrões de outros mercados do mundo.

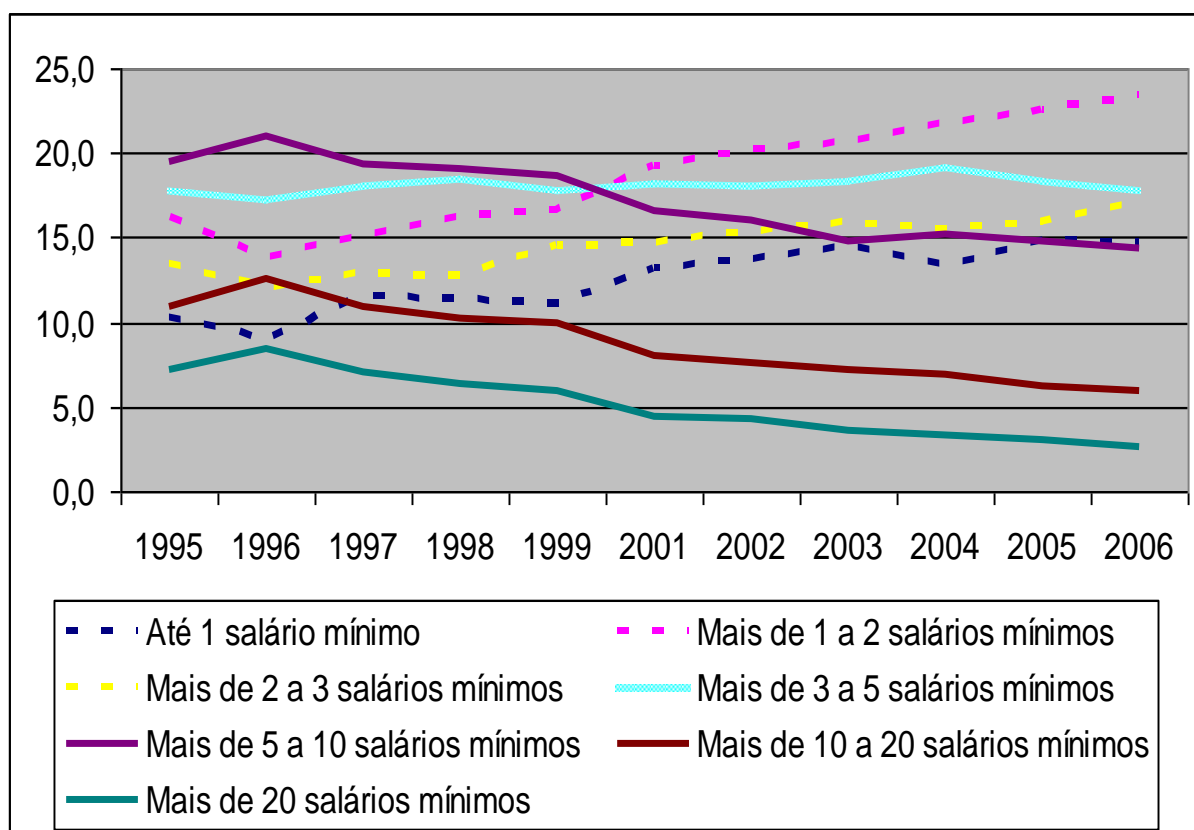
**Tabela 1: Síntese do percentual de despesa e tamanho dos mercados nos principais setores de dispêndio das famílias brasileiras da base da pirâmide**

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

Na Tabela 1, observa-se, por exemplo, que as famílias que auferem até 2 salários mínimos de renda mensal direcionam 83,3% do orçamento a despesas fundamentais para a sobrevivência como: alimentação, habitação, vestuário e transporte. A alimentação representa 32,7% da renda, a habitação 32,7%, o transporte 8,2%, e o vestuário 5,3%.

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

O Gráfico 1 apresenta a evolução das faixas de rendimento das famílias brasileiras no período de 1995 a 2006. Observa-se a redução da pobreza extrema e um aumento no percentual de famílias de baixíssima renda em direção à classe média baixa.



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

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

### **3 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS**

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

Slack, Chambers e Johnston (2007) ressaltam três aspectos dos produtos e serviços: conceito, pacote e processo. O conceito refere-se ao conjunto de benefícios esperados, isto é, a intenção global do produto/serviço quando percebido da perspectiva do consumidor. Já o pacote de produtos é o conjunto de componentes que proporcionam os benefícios definidos no conceito. Alguns desses componentes são essenciais à compra e não podem ser removidos sem destruir a natureza do pacote, outros servem para melhorar a parte essencial, sendo denominados bens e serviços de apoio. Já o processo define a relação entre os componentes, possibilitando que determinados produtos ou serviços desempenhem sua função e realizem o conceito original.

Takahashi e Takahashi (2007) propõem cinco etapas para o processo de desenvolvimento de produto, passando pela geração do conceito, planejamento do produto, detalhamento do produto, detalhamento do processo e revisão e testes. As cinco etapas são sintetizadas a seguir.

- ✓ Geração do conceito (ou concepção): é a definição de características do produto originadas de uma perspectiva do consumidor. Baseia-se na identificação de uma necessidade que, muitas vezes, não se apresenta de maneira clara em meio às diversas situações que envolvem o mercado. Portanto, necessita-se de uma análise cuidadosa das tendências sociais, gostos individuais, mercado potencial, entre outras características, para se definir exatamente a necessidade real que o produto deverá satisfazer.
- ✓ Planejamento do produto: tem a função de traduzir o conceito do produto em especificações detalhadas, incluindo estilo, arranjo, especificações, custo, investimento e escolhas técnicas. Embora ainda sejam intangíveis, as especificações criadas nesta fase representam a primeira oportunidade para interpretar o conceito de produto de forma física. Para os autores, os dois maiores desafios desta fase são: obter consistência externa, compatibilizando o plano e o conceito e produto; e obter consistência interna, compatibilizando especificações, componentes, estilo e arranjo.
- ✓ Detalhamento de produto: o produto é decomposto em componentes para o projeto detalhado e armazenado em desenhos. Estes são convertidos em protótipos, que são testados até serem oficialmente aprovados.
- ✓ Detalhamento do processo: o projeto de produto é detalhado em projetos de processo compatíveis com os processos existentes no chão-de-fábrica.
- ✓ Revisão e testes: as informações de processo são convertidas em fatores de produção e testadas em níveis de lotes-pilotos, a fim de identificar pontos falhos que precisam falhos que ser aperfeiçoados antes do lançamento do produto para o consumidor final.

Quando inicia o processo de desenvolvimento de novos produtos (DNP), é preciso que a equipe do projeto tenha clareza em relação ao direcionamento estratégico do negócio e suas funções críticas. A base para o DNP é a integração entre as estratégias funcionais e corporativas (Clark & Wheelwright, 1993). Isso pode ser feito por meio do processo de mapeamento das estratégias em cada



área, com destaque para marketing, engenharia e manufatura. Conforme demonstra o Quadro 1, há dimensões de concorrência, analisadas a partir de medidas específicas para cada área funcional.

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

### Quadro 1: DNP e áreas funcionais

Fonte: Clark e Wheelwright (1993)

Dentro desta discussão, Krishnan e Ulrich (2001) apontam que a pesquisa em desenvolvimento de produtos está circunscrita em pelo menos quatro perspectivas - marketing, organizações, engenharia e operações - que diferem no nível de abstração na qual estudam o desenvolvimento de produtos, podendo ir de um nível mais agregado (organizações) para um mais detalhado (engenharia). O Quadro 2 apresenta mais detalhes sobre as diferentes perspectivas.

	MARKETING	ORGANIZAÇÕES	ENGENHARIA	OPERAÇÕES
Perspectiva sobre o produto:	Um produto é um conjunto de atributos.	Um produto é um artefato resultante de um processo organizacional.	Um produto é uma montagem complexa de componentes que interagem.	Um produto é uma seqüência de desenvolvimento e/ou etapas de um processo de produção.

Continua

Continuação

	MARKETING	ORGANIZAÇÕES	ENGENHARIA	OPERAÇÕES
Métricas de performance típicas:	"Fit" com o mercado, <i>market share</i> , utilidade do consumidor (algumas vezes lucro).	Sucesso do projeto.	Forma e função, performance técnica, inovatividade (algumas vezes custos diretos).	Eficiência, custo total, nível de serviço, <i>lead time</i> , utilização de capacidade.
Paradigma representacional dominante:	Utilidade do consumidor como uma função dos atributos do produto.	Não há paradigma dominante. Redes organizacionais às vezes são utilizadas.	Modelos geométricos, modelos paramétricos de performance técnica.	Diagrama de fluxo de processo, modelos paramétricos de desempenho de processo.
Exemplos de variáveis de decisão	Nível dos atributos do produto, Preço.	Estrutura da equipe de desenvolvimento de produto, Incentivos.	Tamanho do produto, forma, configuração, função, dimensões.	Seqüência do desenvolvimento do processo e cronograma, ponto de diferenciação no processo de produção.
Fatores críticos de sucesso	Posicionamento do produto, precificação, Identificar e satisfazer as necessidades dos clientes.	Alinhamento organizacional, características da equipe.	Conceito criativo, configuração, otimização do desempenho.	Fornecedores, seleção de materiais, projeto da seqüência de produção, gerenciamento do projeto.

**Quadro 2: Comparação das perspectivas das comunidades acadêmicas de Marketing, Organizações, Engenharia e Operações.**

Fonte: Krishnan e Ulrich (2001).

A partir de uma revisão de literatura, Krishnan e Ulrich (2001) também apresentam uma série de decisões que devem ser tomadas dentro de um projeto de desenvolvimento de novos produtos, as quais são divididas em quatro categorias: desenvolvimento do conceito, projeto do produto, projeto da cadeia de suprimentos, e processo de produção (Quadro 3).

DECISÕES	DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO	PROJETO DO PRODUTO	PROJETO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	RAMP-UP DE PRODUÇÃO E LANÇAMENTO
	Quais são os valores-alvo dos atributos do produto, incluindo preço?	Quais são os valores dos parâmetros-chave do projeto?	Quais componentes serão projetados e quais serão selecionados? Quem projetará os componentes?	Qual é o plano de teste de mercado e lançamento?

Continua

Continuação

	DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO	PROJETO DO PRODUTO	PROJETO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	RAMP-UP DE PRODUÇÃO E LANÇAMENTO
<b>Decisões</b>	Qual é o conceito central do produto?	Qual é a configuração dos componentes e as relações precedentes a linha de montagem?	Quem produzirá os componentes e fará a linha de produção do produto?	Qual é o plano para o ramp-up de produção?
	Qual é a arquitetura do produto?	Qual é o projeto detalhado dos componentes, incluindo materiais e seleção de processo?	Qual é a configuração física da cadeia de suprimentos, incluindo a localização do ponto de desacoplamento?	
	Quais variantes do produto serão oferecidas?		Qual tipo de processo será usado para produzir o produto?	
	Quais componentes serão compartilhados entre as variantes do produto?		Quem desenvolverá e fornecerá as tecnologias de processo e equipamentos?	
	Qual será a forma física geral do produto e o projeto industrial do produto?			

**Quadro 3: Decisões de desenvolvimento de produto dentro de um projeto.**

Fonte: Krishnan e Ulrich (2001).

#### 4 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS POPULARES

Giovinazzo (2003) define bens populares como os posicionados predominantemente para as classes de renda C, D e E, cujo efeito-renda é negativo, haja vista que um acréscimo na renda deve ocasionar a substituição deste bem ou marca popular por um bem ou marca não-popular. Um bem ou marca "normal" apresenta um efeito-renda é positivo, ou seja, um aumento na renda deve provocar um aumento no consumo do bem ou da marca.

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

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

Giovinazzo (2003) identificou o perfil estratégico das empresas focadas no mercado popular e as características de suas dimensões estratégicas, sendo possível, conforme demonstra o Quadro 4, identificar um perfil bem definido para estas empresas.

<b>VARIÁVEIS CRÍTICAS RELEVANTES</b>	
<b>Preço</b>	Variável mais relevante para a estratégia das empresas que praticam os preços mais baixos do mercado, tendo este fator como principal componente competitivo.
<b>Custo</b>	Estas empresas têm os baixos custos como importante componente estratégico, investindo em instalações, equipamentos e métodos que reduzam os custos, buscando praticar o menor custo possível como principal fator estratégico, ao lado dos preços baixos.
<b>Canal de distribuição e diferenciação</b>	Embora a competitividade origine-se de baixos preços, essas empresas buscam certo grau de diferenciação de sua marca. Entretanto, a principal forma de fazer esta diferenciação não é via publicidade, ou seja, por meio de investimentos para desenvolver a identificação da marca pelo consumidor final, mas por meio da promoção e apoio aos canais de distribuição e pontos de venda de seu produto.

Continua

Continuação

<b>VARIÁVEIS MENOS RELEVANTES</b>	
<b>Qualidade</b>	A empresa busca atender a todos os quesitos em termos de matéria-prima, especificações, observância das tolerâncias etc.
<b>Especialização/ Diversidade de produtos e segmentação</b>	Com relação ao grau em que a empresa empreende seus esforços em termos da amplitude da linha de produtos ou segmentos de mercado, as empresas voltadas ao mercado popular focam menos produtos ou segmentos de mercado do que as empresas voltadas às classes A e B, que atuam com uma maior amplitude de produtos e segmentos.
<b>Atendimento</b>	Com relação aos serviços auxiliares prestados com a sua linha de produtos - como assistência técnica ou uma rede própria de atendimento - as empresas não proporcionam serviços auxiliares sofisticados e diferenciados, prestando apenas o atendimento básico.
<b>Identificação da marca e publicidade</b>	A empresa não busca a diferenciação da sua marca como principal fator competitivo via publicidade, força de vendas, embalagem ou outros investimentos. Estas empresas buscam a diferenciação junto aos canais de distribuição, diferentemente das empresas voltadas às classes A e B, que buscam a identificação da marca junto ao consumidor final.
<b>Tecnologia</b>	Quanto ao grau em que a empresa procura a liderança tecnológica no seu setor <i>versus</i> um comportamento imitativo em termos de tecnologias de produtos e processos, a empresa focada no mercado popular não desenvolve pesquisas, utilizando tecnologias já conhecidas e difundidas.

**Quadro 4: Variáveis críticas para a estratégia das empresas com foco no mercado de baixa renda.**

Fonte: Giovinazzo (2003).

As pesquisas para desenvolvimento de produtos populares têm buscado respostas para as questões colocadas no estudo de Krishnan e Ulrich (2001) sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos.

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

Nascimento e Yu (2003) destacam algumas estratégias de inovação popular: baixo custo unitário e produção em grande escala; proveito máximo da escala e eficiência de produção para reduzir custos unitários; distribuição física de baixo custo e agilidade na entrega; preferência por pequenas lojas de varejo como pontos de distribuição, evitando o grande poder de negociação das grandes Redes de Varejo; condições de compra - como preço acessível, pequenas prestações, sem garantias - estão entre os critérios mais importantes; atenção às preferências e necessidades deste público; capacidade para captar as alterações das preferências populares e, principalmente, de desenvolver e lançar rapidamente produtos que atendam à demanda.

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

Wright (1993, 1994), Nascimento e You (2003) e Prahalad (2005) mencionam algumas características comuns no que tange a oferta de produtos para os consumidores de baixa renda. O Quadro 6 apresenta uma síntese das características citadas por esses autores.

	<b>WRIGHT (1993, 1994)</b>	<b>NASCIMENTO E YU (2003)</b>	<b>PRAHALAD (2005)</b>
<b>CONCEITO DO PRODUTO</b>	- Produto simples, sem exagerar na busca de diferenciação mercadológica.	- Vital atentar para a preferência e a necessidade deste público.	- Identificação das funcionalidades compatíveis com o mercado. - Projeto da interface produto/cliente, considerando as diferenças culturais.

Continua

Continuação

	<b>WRIGHT (1993, 1994)</b>	<b>NASCIMENTO E YU (2003)</b>	<b>PRAHALAD (2005)</b>
<b>CONCEITO DO PRODUTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produto orientado para ganhos de escala na fabricação, permitindo a padronização de componentes que poderão ser desenvolvidos e produzidos de maneira cooperativa pelas empresas do setor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo custo unitário e produção em grande escala.</li> <li>- Tirar o máximo proveito da escala e eficiência de produção para reduzir custos unitários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ganho de escala com soluções adaptáveis em diferentes mercados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciclos de vida mais longos que, aliados à durabilidade, tornem viável o financiamento para consumidores de menor renda, e permitam criar um mercado secundário para bens duráveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de captar as alterações de preferências populares.</li> <li>- É essencial desenvolver e lançar rapidamente produtos que atendam a demanda.</li> <li>- Condições de compra como preço acessível, pequenas prestações, sem garantias são os critérios mais importantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempenho de preço.</li> <li>- Foco na plataforma/arquitetura do sistema.</li> </ul>
<b>MANUFATURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos com alta padronização de peças e componentes e duráveis, passíveis de manutenção corretiva, em contraste à lógica dos descartáveis.</li> <li>- Uso seletivo da tecnologia moderna.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação de processos.</li> <li>- Soluções híbridas com tecnologias avançadas e infra-estrutura limitada.</li> </ul>
<b>CADEIA DE SUPRIMENTOS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preferência por pequenas lojas de varejo como pontos de distribuição.</li> <li>- Distribuição de baixo custo e agilidade na entrega.</li> <li>- Evitar as grandes Redes de Varejo, em especial, por seu grande poder de negociação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de distribuição que permitam acessar os clientes.</li> </ul>
<b>DEMANDAS ESPECÍFICAS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos ambientalmente adequados, reduzindo o consumo de recursos esgotáveis e facilitando a reciclagem.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educação dos clientes, ambientando-os com o uso dos produtos.</li> <li>- Desespecialização do trabalho, adequando o trabalho necessário a aptidões existentes.</li> <li>- Projeto para a infra-estrutura hostil.</li> <li>- Redução dos recursos utilizáveis na produção e uso de produtos ecologicamente corretos.</li> </ul>

### Quadro 5: Diretrizes para oferta de produtos a mercados populares

Fonte: adaptado de Wright (1993, 1994), Nascimento e You (2003) e Prahalad (2005).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste trabalho, objetivou-se resgatar o histórico da perspectiva de mercados populares e identificar tendências de desenvolvimento de produtos populares.

Quanto ao primeiro objetivo, abordou-se o trabalho de Wright e Johnson (1984), cujos cenários prospectavam que o Brasil manteria um avanço qualitativo e quantitativo do seu desenvolvimento econômico e social nas décadas seguintes, com crescimento da renda e melhoria na distribuição, em face dos valores de uma sociedade mais igualitária.

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

A análise dos trabalhos de diferentes autores demonstra que o desenvolvimento de produtos para a base da pirâmide é uma atividade interfuncional, que requer soluções integradas e desafia as empresas a alinharem as diversas demandas internas em face de um mercado inexplorado, sobre o qual pouco se conhece, haja vista que a produção científica está ainda em fase de finalização e publicação.

## **REFERÊNCIAS**

- Clark, K. B. & Wheelwright, S. C. (1993). *Managing New Product and Process Development*. New York: Free Press.
- Giovinazzo, R. A. (2003). *Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- Hammond, A.; Kramer, W. J.; Tran, J.; Katz, R. & Walker, C. (2007). *The next four billion: market size and business strategy at the base of the pyramid*. Washington, DC: World Resources Institute.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2006). *Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios*.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2003). *Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003*.



- Krishnan, V. & Ulrich, K. T. (2001, janeiro). Product development decisions – a review of the literature. *Management Science*, 41 (1), 1-21.
- Wright, J. T. C. (1994, junho, 30). Bens populares, o plano e o futuro. *O Estado de São Paulo*.
- Wright, J. T. C. (1993, março, 22). De volta ao fusca ou uma nova política industrial? *O Estado de São Paulo*.
- Wright, J. T. C. & Johnson, B. B. (1984). *Cenários de telecomunicações do ano 2000* [Relatório Final]. Programa de Estudos do Futuro.
- Nascimento, P. T.; Yu. A. & Sobral, M. C. (2005, outubro). Estratégias de Negócios e Inovação em Mercados de Produtos Populares. *Anais Eletrônicos do Seminário de Gestão Tecnológica*, 11, Salvador, Brasil.
- Nascimento, P. T.; Yu, A. (2003). Estratégias de Inovação para Produtos de Consumo Popular. *Anais do Seminário em Administração* [CD ROOM], 6, São Paulo: Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- Barros, R. P. de; Carvalho, M.; Franco, S. & Mendonça, R. *A queda recente da desigualdade de renda no Brasil*. Recuperado em agosto de 2008, de [http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/desigualdaderendanobrasil/Cap\\_02\\_AQuedaRecente.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/desigualdaderendanobrasil/Cap_02_AQuedaRecente.pdf)>.
- Prahalad, C.K. (2005). *A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro*. Porto Alegre, Bookman.
- Slack, N.; Chambers, S. & Johnston, R. (2007). *Administração da produção*. São Paulo: Atlas.
- Takahashi, S. & Takahashi, V. P. (2007). *Gestão de Inovação de Produtos – estratégia, processo, organização e conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.