**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**UM ESTUDO SOBRE O DESEMPENHO E A ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS
QUE ATUAM NO MERCADO DE BENS POPULARES NO BRASIL**

RENATA A. GIOVINAZZO

ORIENTADOR: PROF. DR. JAMES T. C. WRIGHT

**São Paulo
2003**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**UM ESTUDO SOBRE O DESEMPENHO E A ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS
QUE ATUAM NO MERCADO DE BENS POPULARES NO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Departamento de Administração da
Faculdade de Economia, Administração
e Contabilidade da USP, como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas

RENATA A. GIOVINAZZO

ORIENTADOR: PROF. DR. JAMES T. C. WRIGHT

**São Paulo
2003**

AGRADECIMENTOS

É com emoção que dedico meus agradecimentos ao professor James Wright. Poder conviver e receber sua orientação profissional e intelectual tem sido uma grande honra. Sempre munido de integridade, generosidade, paciência e um admirável conhecimento, ensinou-me que gostar daquilo que se faz, e ter a força para não deixar que os problemas rotineiros roubem nosso tempo e esforços, nos leva a grandes conquistas. Deixo aqui registrada minha amizade e meu muito obrigada.

Também gostaria de mencionar os nomes daqueles que contribuíram diretamente para a realização deste trabalho. Assim, agradeço:

- Aos professores José Silveira e Luis Gaj, pelas intervenções precisas com relação à construção do referencial teórico e do desenho da pesquisa que embasaram o trabalho.
- Aos participantes da pesquisa, que cederam tempo e conhecimento a respeito de suas empresas, respondendo ao questionário eletrônico e esclarecendo dúvidas.
- À equipe da empresa de informática Easylearn, em especial ao Rafael Turon, que com atenção e boa vontade forneceu os serviços e suporte necessários para a execução da pesquisa eletrônica.
- À Andréa Wolffenbüttel, da Gazeta Mercantil, sempre prestativa em esclarecer todas as questões e dúvidas referentes aos dados financeiros das empresas analisadas.
- Ao suporte fornecido pelo Profuturo – USP e sua equipe, em especial ao Roberto Pedroso Junior, que com seriedade e empenho muito contribuiu para o planejamento e a execução das análises contidas no estudo. Aos meus amigos do MBA Executivo Internacional e a ajuda de Arthur Wong.
- À Secretaria do Programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração (Fabiana, Daniela e Eloísa) e à Secretaria de Pós-Graduação da FEA (em especial à Valéria e ao Francisco), pelas informações e auxílios prestados ao longo de todo o curso.

Gostaria de agradecer aos meus amigos e familiares e, principalmente, aos meus amados pais Ferdinando e Zenaide, ao meu irmão Vitor e ao querido Voldi, pelo incentivo e suporte que sempre me ofereceram e também pelo conforto e tranquilidade nos momentos difíceis. Poder construir um futuro melhor ao lado destas pessoas é o que me motiva e o que me faz ter certeza de que o esforço e sacrifício contidos neste trabalho valem a pena.

RESUMO

As classes C, D e E no Brasil, que compõem a maioria da população do país, são extremamente relevantes, tanto do ponto de vista social como econômico, representando uma enorme parcela a ser atendida com produtos e serviços específicos. Diante da importância destes grupos, muitas empresas têm atuado para atendê-los. Revistas e jornais vêm mostrando, ano a ano, exemplos isolados de corporações que alcançaram o sucesso focando seus esforços no público de menor renda. No entanto, é fundamental conhecer o efetivo desempenho das organizações que atendem as camadas mais pobres da população, ainda mais ao considerarmos que a maioria das empresas sempre deu uma grande importância para os mercados de alta renda, em função da lógica de que vale mais trabalhar com produtos caros e de altas margens de lucro.

O principal objetivo deste trabalho é verificar o desempenho das empresas atuantes no mercado de bens populares, especificamente nos setores de alimentos, bebidas e fumo, higiene e limpeza, vestuário, eletrodomésticos e comércio varejista, em comparação ao desempenho das empresas que atuam no mercado de alta renda. O trabalho identifica ainda o perfil estratégico das empresas que atuam nos dois segmentos.

Uma pesquisa de campo foi realizada com uma amostra de 75 empresas, sendo as informações coletadas combinadas com os dados financeiros de crescimento e rentabilidade das empresas, obtidos por meio de publicações especializadas. Realizou-se uma análise descritiva do desempenho das firmas da amostra, cobrindo o período de 1997 a 2001. Como resultado, constatou-se que as empresas orientadas para o mercado popular obtiveram resultados sensivelmente melhores do que as predominantemente orientadas para as classes A e B, mesmo em uma época com baixo crescimento do PIB e pouca melhoria da distribuição da renda. Estes resultados confirmam o potencial do mercado de baixa renda e reforçam a importância destas empresas para a economia do país.

ABSTRACT

The lower income classes C, D and E, which correspond to the majority of the Brazilian population, are extremely relevant for both social and economic points of view. These three classes represent an enormous portion of the population that demand specific products and services. Considering the importance of this group, many companies work towards their consumption needs, as shown in various magazine and newspaper articles, year after year, with many isolated examples of successful companies that focused their efforts to the lower income classes. This represents an enormous potential, but it is important that business, as well as the Brazilian society, evaluate the overall performance of organizations that provide services and products for the low-income population. This becomes more relevant if one considers the strategy that most sophisticated companies use is that of attending high-income consumers, with more expensive products that result in higher profit margins.

The objective of this work is to verify the performance achieved by companies that cater predominantly to the low-income consumers with popular goods in sector such as food and beverage, tobacco, hygiene and cleaning, clothing, electro domestics and consumer goods in general, comparing their performance with that of companies focused on of the higher-income consumer. The work also seeks to identify the profile of the strategic dimensions of both types of companies. With these data, an effort is made to better understand the business potential of the popular goods market, which is an importance for the country, not only from the economic point of view but also from a social standpoint.

The data were collected through a survey with 75 companies and linked with the financial numbers obtained by specialized publication. A descriptive analysis was made with the performance of the companies between 1997 and 2001. The conclusion was that companies focused on the popular good market obtain better results than those oriented to the upper income groups, even an environment in low GDP growth and little income distribution improvement. This conclusion supports the recognition of the attractiveness of the popular goods markets and the low-income consumer and enforces the importance of these companies to the Brazilian economy.

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Figuras

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

Figura 2 – Distribuição da População Brasileira por Faixas de Renda (2000)

Figura 3 – Estratégia de Negócio

Figura 4 – Estratégias Genéricas

Figura 5 – Perfil das Dimensões Estratégicas dos Grupos de Empresas

Quadros

Quadro 1 – As Escolas de Pensamento e suas Visões Distintas do Processo de Estratégia

Tabelas

Tabela 1 – Total de Empresas do Balanço Anual nos Setores Selecionados Para a Pesquisa e com Dados Financeiros Publicados

Tabela 2 – Setores das Empresas da Amostra em Comparação às Empresas da População

Tabela 3 – Regiões das Empresas da Amostra e PIB Regional do Brasil

Tabela 4 – Empresas da Amostra Segundo Orientação para Mercado de Bens Populares e Bens Normais

Tabela 5 – Cargos Ocupados pelos Respondentes das Empresas da Amostra

Tabela 6 – Perfil das Empresas que Responderam ao Questionário Completo, com Relação à Orientação para Participação no Mercado de Bens Populares ou Normais

Tabela 7 – Setores das Empresas da Amostra que Responderam o Questionário Completo (Excluindo Empresas com Ipop=50%)

Tabela 8 – Porte das Empresas da Amostra que Responderam o Questionário Completo (Excluindo Empresas com Ipop=50%)

Tabela 9 – Cargo dos Respondentes das Empresas da Amostra que Responderam o Questionário Completo (Excluindo Empresas com Ipop=50%)

Tabela 10 – Média da Variação Anual da Receita, no período de 1997 a 2001, para os grupos de Empresas

Tabela 11 – Intervalo de Confiança da Variação Anual da Receita Bruta (1997 a 2001)

Tabela 12 – Média da Lucratividade, no período de 1997 a 2001, para os grupos de Empresas

Tabela 13 – Intervalo de Confiança da Lucratividade Média no Período (1997 a 2001)

Tabela 14 – Média do Resultado Operacional Líquido/Receita (em %), no período de 1997 a 2001, para os grupos de Empresas

Tabela 15 – Intervalo de Confiança do Resultado Operacional Líquido/Receita Médio no Período (1997 a 2001)

Tabela 16 – Posicionamento de Preço Praticado para a Maioria dos Produtos das Empresas, por Grupo (conforme IPpop)

Tabela 17 – Principal Classe de Consumidores Atendidos pelas Empresas, por Grupo (conforme IPpop)

Tabela 18 – Características das Dimensões Estratégicas por Grupo de Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO – JUSTIFICATIVA, PROBLEMA, OBJETIVOS E QUESTÕES	1
1.1. OBJETIVOS DA PESQUISA E QUESTÕES DE PESQUISA.....	6
2. O MERCADO DE BENS POPULARES NO BRASIL	9
3. REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1. CONCEITUAÇÃO DE BENS POPULARES E BENS NORMAIS.....	15
3.2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS QUE ATUAM NO MERCADO DE BENS POPULARES	19
3.2.1. Antecedentes Históricos e Conceitos de Estratégia.....	19
3.2.2. Posicionamento Estratégico das Empresas que Atuam no Mercado de Bens Populares	48
4. METODOLOGIA.....	60
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	61
4.2. PLANO DE AMOSTRAGEM.....	62
4.3. PASSOS E INSTRUMENTOS PARA A COLETA DE DADOS.....	65
4.3.1. Passos para a Coleta de Dados	65
4.3.2. Instrumento para a Coleta de Dados Primários	66
4.3.3. As Variáveis do Instrumento de Coleta de Dados Primários.....	67
5. ANÁLISES DAS INFORMAÇÕES E ACHADOS DO ESTUDO.....	71
5.1. ANÁLISES DO PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO ESTUDO	71
5.2. ANÁLISES DO DESEMPENHO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO ESTUDO	78
5.2.1. Análises da Evolução da Receita Bruta de 1997 a 2001	80
5.2.2. Análises da Lucratividade Média de 1997 a 2001	85
5.2.3. Análises do Resultado Operacional Líquido / Receita Bruta Médio de 1997 a 2001.....	87
5.3. ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS ESTRATÉGICAS DAS EMPRESAS	89
5.4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	100
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS	102
6.1. CONCLUSÕES.....	102
6.2. DIRECIONAMENTOS FUTUROS.....	106
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
ANEXOS.....	111
ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS (QUESTIONÁRIO)	112
ANEXO B – DADOS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA	119
ANEXO C – DADOS DO IGPM	132
ANEXO D – RECEITA BRUTA MÍNIMA E MÁXIMA DAS EMPRESAS DA AMOSTRA.....	135

1. Introdução – Justificativa, Problema, Objetivos e Questões

Os temas referentes à atuação e desempenho das empresas focadas no mercado de bens (produtos e serviços) voltados às classes C, D e E, no Brasil, têm recebido especial atenção do mercado corporativo e do ambiente acadêmico há alguns anos, principalmente após o Plano Real. Do mesmo modo, este universo já vem sendo explorado como um mercado de enorme potencial em diversos setores da economia brasileira.

Presenciamos, na década de 90, notadamente após a implementação do Plano Real, um aumento do poder aquisitivo da população, em especial do enorme contingente composto pelas classes C, D e E, que representam 81% da população brasileira. Embora não tenha havido uma significativa melhoria na distribuição de renda no país, mesmo após o Plano Real, ocorreu um melhoramento no poder de compra da população, inclusive das classes menos abastadas. Segundo pesquisa da Target (2000, apud The Boston Consulting Group, 2002), as classes C, D e E representavam cerca de 48% do total do consumo do Brasil, com um enorme potencial de crescimento.

O estudo do The Boston Consulting Group (2002), indica que, de todo o consumo brasileiro - cerca de 817 bilhões de reais ao ano aproximadamente 389 bilhões correspondem às classes C, D e E, formadas por famílias cuja renda mensal chega, no máximo, a 10 salários mínimos. Para as empresas que lidam com produtos de consumo ou comércio varejista, virar as costas à população de baixa renda significa deixar de lado uma significativa parcela dos brasileiros.

A importância do mercado consumidor constituído pelas classes populares, no Brasil, é inquestionável, assim como a relevância das empresas que atuam neste mercado, oferecendo produtos de boa qualidade para uma parcela da população de baixa renda, a qual permaneceu durante muito tempo excluída do consumo de determinados bens ou serviços. Desta forma, é fundamental que as empresas brasileiras reconheçam o potencial deste mercado e aproveitem as oportunidades advindas de um posicionamento estratégico

adequado para um enorme número de consumidores de baixa renda, ávidos por adquirir produtos de qualidade e com preços compatíveis ao seu poder aquisitivo.

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

É neste âmbito que se configura este trabalho, o qual visa a elucidar o desempenho alcançado pelas empresas que atuam no mercado popular, em comparação às atuantes no segmento de bens normais, caracterizando ainda as estratégias dos dois perfis de empresas. Para tal, utilizou-se o arcabouço teórico disponível como um referencial para o desenvolvimento de uma pesquisa voltada para as corporações que atuam no Brasil.

Isto posto, pode-se dizer que o tema deste trabalho é importante por estar ligado a uma questão crucial que afeta o maior segmento da sociedade – a população de classes C, D e E – e sua relação com o consumo. O assunto não é apenas importante para os próprios consumidores, como também para as empresas ligadas a este mercado, assim como para os gestores públicos, os quais podem traçar políticas e tomar decisões prioritárias no setor produtivo, considerando a importância desta parcela da população, tanto do ponto de vista social como econômico. Além de relevante, o tema também é original, no sentido em que gera resultados bastante surpreendentes, uma vez que se trata de uma abordagem que carece de mais estudos por parte da academia.

A importância e originalidade do tema são os principais fatores motivadores do autor. Apesar da dificuldade e restrições encontradas durante a elaboração da pesquisa – é um assunto muito pouco abordado em artigos e trabalhos científicos – a possibilidade de poder prestar uma contribuição original, ainda que de maneira exploratória com relação ao tema, é estimulante e certamente contribuiu para a realização do trabalho. Da mesma forma, a

convicção do autor com relação à importância do tema também contribuiu para a escolha do assunto, considerando o ponto de vista das empresas e dos consumidores das classes populares. Para o autor, existe uma forte motivação de poder contribuir, por meio de um trabalho acadêmico, para que as empresas brasileiras elaborem estratégias genuinamente nacionais e atendam aos mercados brasileiros com qualidade e preços compatíveis com as condições da maioria da população. Também é motivador realizar um trabalho que poderá contribuir para que a sociedade, de uma maneira geral, tenha uma qualidade melhor de vida. E esta qualidade pode também ser aferida por meio do acesso ao consumo de produtos e serviços os quais foram excluídos durante anos do universo das classes C, D e E.

Diante deste contexto, foi definido o **problema de pesquisa** do trabalho, conforme detalhado a seguir.

Para Lakatos e Marconi (1991), definir um problema de pesquisa consiste em dizer, de maneira clara, compreensível e operacional, com qual dificuldade nos defrontaremos e o que pretendemos resolver em uma pesquisa, limitando o seu campo, contexto e característica.

Para Mattar (1993), o reconhecimento e a formulação de um problema de pesquisa é fundamental e deles dependerá todo o seu desenvolvimento no sentido de se chegar a informações úteis ou despende esforços e recursos de forma inútil ou desnecessária.

Sendo muito escassos os dados e a literatura disponíveis sobre empresas que atuam no mercado de bens populares, faz-se necessário um esforço visando a melhor compreensão destas organizações para, no futuro, formular recomendações exeqüíveis a elas.

Diante do exposto, o problema de pesquisa aqui tratado é definido como:

Qual é o desempenho das empresas atuantes predominantemente no mercado de bens populares, em comparação às empresas que atuam no mercado de bens normais e qual o perfil das dimensões estratégicas dos dois grupos de empresas?

Neste momento, cabe explicitarmos algumas definições importantes para o melhor entendimento e delimitação do problema de pesquisa. Todas estas definições serão discutidas de forma detalhada ao longo do trabalho, mas podemos destacar, de maneira sucinta, os seguintes pontos:

- a) Neste trabalho, definimos **bens populares e bens normais** como:

Bens populares são aqueles posicionados, predominantemente, para as classes de renda C, D e E e cujo efeito-renda é negativo, ou seja, um acréscimo na renda deverá ocasionar uma substituição deste bem, ou desta marca popular, por um bem ou marca não-popular. Por outro lado, um bem ou marca normal é aquele cujo efeito-renda é positivo, ou seja, um aumento na renda deve provocar um aumento no consumo do bem ou da marca consumida.

- b) No trabalho são analisadas empresas atuando nos seguintes **setores**:

Alimentos, bebidas e fumo, higiene e limpeza, vestuário, eletrodomésticos e comércio varejista. Estes setores de bens de consumo são adequados para a pesquisa, uma vez que apresentam, tanto empresas atuando no mercado popular como no mercado de bens normais. Além disso, existem dados publicados sobre estas corporações, os quais podem ser obtidos por meio de pesquisa secundária, conforme veremos detalhadamente no capítulo da metodologia. Outra questão importante para a escolha destes setores é o fato de possuírem produtos consumidos, tanto pelas populações das classes A e B como das classes C, E e E. Isso permite a comparação proposta, neste trabalho, entre empresas atuando predominantemente no mercado de bens populares em relação às empresas atuantes majoritariamente no mercado de bens normais.

- c) Os **indicadores do desempenho** que são utilizados neste trabalho para as análises dos resultados das empresas são dados oriundos da publicação Balanço Anual – Gazeta Mercantil e compreendem :

- **Variação Anual da Receita Bruta**, entre 1997 e 2001.
- **Média da Lucratividade**, entre 1997 e 2001, sendo:

$$\text{Lucratividade} = \text{Lucro Líquido} / \text{Receita Bruta}$$

- **Média do Resultado Operacional Líquido em relação à Receita Bruta**, entre 1997 e 2001, sendo:

Resultado Operacional Líquido = Valor da venda de produtos e serviços - (impostos que incidem sobre as vendas + descontos concedidos + devoluções), segundo o Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

Decidiu-se por desconsiderar os efeitos do Plano Real, em função de serem excessivamente fortes e com atuação em uma única vez. Assim sendo, o período selecionado para o estudo foi de 1997 a 2001, durante o qual pode-se observar o desempenho efetivo das empresas, uma vez que os benefícios macroeconômicos trazidos pelo Plano Real já haviam sido enfraquecidos. Ou seja, pode-se dizer que os resultados obtidos neste trabalho não são provenientes dos efeitos positivos do Plano Real sobre a renda da população, especialmente a de baixa renda, os quais poderiam afetar os resultados finais.

- d) O perfil estratégico dos dois grupos de empresas é elaborado por meio da avaliação de suas **dimensões estratégicas**, que são variáveis críticas para o desempenho alcançado por elas. Elas são identificadas por meio de levantamentos de dados primários, com base na teoria proposta por Porter (1986). As dimensões estratégicas utilizadas estão listadas abaixo e são detalhadas no capítulo da revisão bibliográfica.

- Especialização
- Identificação das marcas
- Política do canal
- Qualidade do produto
- Liderança tecnológica
- Posição de custo
- Atendimento
- Política de preço

Cada uma destas dimensões estratégicas pode ser descrita para as empresas, em diferentes níveis de detalhe. O importante é que elas fornecem, neste trabalho, um quadro global da posição estratégica das empresas que atuam no mercado de bens populares e bens normais.

1.1. Objetivos da Pesquisa e Questões de Pesquisa

Segundo Mattar (1993), a definição do objetivo da pesquisa deve estar perfeitamente amarrada à solução do problema de pesquisa e a ele deve estar restrita. Devem também ser considerados o tempo e os recursos disponíveis, a acessibilidade aos detentores dos dados e a disponibilidade de meios de captação de dados. Dessa forma, com relação ao problema de pesquisa acima descrito, foram definidos os seus objetivos.

O principal objetivo deste trabalho é verificar o desempenho alcançado pelas empresas atuantes no mercado de bens populares entre 1997 e 2001, nos setores de alimentos, bebidas e fumo, vestuário, higiene e limpeza, eletrodomésticos e comércio varejista, em comparação ao desempenho das empresas atuantes no mercado de bens normais, nos mesmos setores. Ao se fazer esta comparação, pretende-se verificar se as empresas focadas no mercado de bens populares obtiveram um maior crescimento e um melhor desempenho, em termos de variação da receita bruta, lucratividade e resultados operacionais líquidos, do que as empresas centradas no mercado de bens normais.

O trabalho também tem por objetivo averiguar o potencial do mercado de bens populares no Brasil por meio das análises de desempenho das empresas. Com isso, nossa finalidade é entender o potencial de atração de investimentos e o risco para as empresas que atuam neste segmento.

Outro objetivo é analisar o perfil das dimensões estratégicas das empresas focadas no mercado de bens populares, buscando delinear seu perfil estratégico e identificar variáveis críticas para o desempenho alcançado, comparando-os ao perfil estratégico das corporações centradas no mercado de bens normais.

O objetivo secundário é a melhor compreensão das características gerais do mercado de bens populares. Isso pode ser aferido pelo entendimento do desempenho e das estratégias adotadas pelas empresas atuantes predominantemente nas classes de renda C, D e E.

O conhecimento do tema até o momento mostra uma provável inexistência de um processo sistemático de avaliação e acompanhamento do desempenho financeiro, mercadológico e estratégico das empresas atuantes no mercado de bens populares. Diante deste fato e tendo em vista o problema de pesquisa formulado e seus condicionantes, foi possível estabelecer algumas questões de pesquisa que este trabalho pretende responder:

1. As empresas atuantes predominantemente no mercado de bens populares têm alcançado, em média, um maior crescimento do que as empresas que atuam predominantemente no mercado de bens normais, nos setores selecionados, de 1997 a 2001?
2. Qual o crescimento das empresas atuantes predominantemente no mercado de bens populares, nos setores selecionados, em relação ao crescimento do PIB, de 1997 a 2001?
3. Qual o crescimento das empresas atuantes predominantemente no mercado de bens normais, nos setores selecionados, em relação ao crescimento do PIB, de 1997 a 2001?
4. Qual a lucratividade média das empresas atuantes predominantemente no mercado de bens populares, de 1997 a 2001, em comparação às empresas atuantes no mercado de bens normais, nos setores selecionados?
5. Existem efeitos de ganhos financeiros sobre os resultados obtidos pelas empresas atuantes predominantemente no mercado de bens populares e de bens normais, de 1997 a 2001, nos setores selecionados?

6. Qual o perfil das dimensões estratégicas das empresas que atuam no mercado de bens populares e no mercado de bens normais?
7. Quais dimensões estratégicas são relevantes para o desempenho das empresas atuantes predominantemente no mercado de bens populares?

Estas questões visam a um melhor entendimento das empresas que atuam no mercado de bens populares, em comparação àquelas atuantes no mercado de bens normais, assim como de suas estratégias, sem a pretensão de explicar todos os fenômenos que conduzem à situação em que as empresas se encontram. Trata-se de uma pesquisa exploratória sobre um tema pouco tratado pela Academia. O esforço foi concentrado na busca de uma melhor compreensão destas empresas e do mercado de bens populares no Brasil.

2. O Mercado de Bens Populares no Brasil

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

Segundo o PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (1999), as medidas drásticas do Plano Brasil Novo afetaram indistintamente a todas as faixas de rendimento, atingindo com maior intensidade as mais altas. Estas medidas colocaram as remunerações de 1990 em nível inferior aos dos quatro anos anteriores e reduziram o seu grau de concentração. A recessão que se seguiu a este Plano fez com que os rendimentos continuassem em curva descendente até 1992. A política salarial, implantada em 1991 e que de certa forma protegia as faixas salariais mais baixas, contribuiu para que a concentração dos rendimentos continuasse a cair até 1992.

Em 1993, o despontar da recuperação econômica, embora acompanhado de recrudescimento da espiral inflacionária, e uma política salarial mais favorável propiciaram a elevação das remunerações. Este impulso positivo se fez sentir com maior intensidade nas faixas de remuneração mais altas, revertendo o sentido descendente da concentração dos rendimentos.

O Plano Real, instituído em julho de 1994, provocou, de imediato, a queda brusca da inflação, propiciando ainda a aceleração do crescimento econômico e a alta dos rendimentos. A indexação mantida neste Plano e que só foi totalmente eliminada em junho de 1995, de certa forma protegeu as categorias de remunerações mais baixas. Os ganhos, decorrentes deste período favorável de estabilidade, alcançaram a base da pirâmide dos rendimentos em 1995, ocasionando retração no grau de concentração das remunerações.

Em 1996, passada a primeira fase do Plano Real, os ganhos reais nos rendimentos ajustaram-se aos patamares menores, em função da nova realidade de estabilidade da economia. De uma maneira geral, cresceram de forma inversa ao valor dos rendimentos, reduzindo o grau de concentração das remunerações.

As duas crises, decorrentes de perturbações na ordem econômica internacional e que aconteceram nos dois anos seguintes, determinaram ajustes na política econômica do país. As remunerações tiveram reduções pouco expressivas, tanto em 1997 como em 1998, e o grau de concentração dos rendimentos, estabilizado em 1997, diminuiu em 1998. Isso aconteceu em função dos ganhos ocorridos na metade inferior da pirâmide dos rendimentos e também pelas pequenas perdas na outra metade, especialmente nas remunerações de trabalho, o que já indicava o impacto recessivo. Os rendimentos atrelados ao salário mínimo, o qual apresentou um ganho real, foram um dos fatores que ajudou a sustentar o aumento na metade inferior da distribuição das remunerações.

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

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

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

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

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

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

Segundo o IBGE, em 1999 começaram a surgir indícios de recuperação na economia, porém com aumento da inflação, a qual apresentava um ritmo de declínio desde a implantação do Plano Real. Isso causou uma pequena perda real no valor do salário mínimo. Além deste fato, as conseqüências do período recessivo causaram quedas reais nos rendimentos. Em 1999, eles tiveram uma substancial redução, a qual atingiu, com intensidade um pouco maior, as remunerações mais altas, reduzindo o grau de concentração dos rendimentos.

De 1998 para 1999, a perda real – entre os 10% com as menores remunerações de trabalho – foi de 6,8%. No outro extremo, entre os 10% com os maiores rendimentos, foi de 8,6%.

Do total da remuneração de trabalho, os 10% com os maiores rendimentos detinham 51,5% em 1989. Já em 1999 eles possuíam 45,7%. O índice de Gini da distribuição dos

rendimentos de trabalho atingiu o seu máximo em 1989 (0,630), e o seu mínimo em 1999 (0,567).

A maior estabilidade na economia, a possibilidade de acesso ao crédito e os ganhos no poder de compra da população das camadas mais baixas da pirâmide de renda possibilitaram o consumo de diversos produtos e serviços a estas pessoas, ainda que mais simples e baratos e adequados à sua renda e necessidades.

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

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

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

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

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

Segundo relatório do The Boston Consulting Group (2002), a alimentação e a moradia são os itens que mais consomem os recursos da classe C, com 65% dos gastos mensais. Este percentual divide-se em gastos com supermercado – 48% – e manutenção do domicílio – 17%. O lazer representa apenas 3% dos gastos mensais, havendo um certo caráter lúdico nas compras deste consumidor, que busca prazer e auto-satisfação ao adquirir determinadas marcas e itens de alimentação, higiene pessoal e limpeza. Gastos com compras em supermercados representam o maior item com relação às despesas da classe C, principalmente alimentos, bebidas, produtos de higiene pessoal e limpeza, justamente os setores explorados neste trabalho.

A classe C faz uso intenso de produtos financeiros, o que denota que esta classe possui um grau de familiaridade com gestão de recursos. Atualmente, 47% dos domicílios de classe C possuem pelo menos um morador com conta corrente. O cartão de débito é utilizado por 19%, enquanto 16% têm cheque especial, e 33% possuem limites de crédito pré-aprovado. Outra informação mostra que 16% trabalham com cartão de crédito e 38% utilizam cartão de lojas. Desta forma, o crédito contribui para o potencial de consumo desta classe.

Cabe destacar que, tanto os dados publicados pelo IBGE – PNAD, como os dados do trabalho de The Boston Consulting Group e da Target, que são utilizados como os principais referenciais com relação ao mercado de bens populares no Brasil, utilizam a renda média mensal familiar como unidade de análise, e não a renda individual. Entende-se que este é um parâmetro apropriado para o estudo, uma vez que as famílias são as principais unidades consumidoras dos produtos de consumo. Mesmo quando um indivíduo vive sozinho, as compras de alimentos, bebidas, higiene e limpeza, eletrodomésticos, assim como aquelas no mercado varejista são adquiridas para o lar. Por esta razão e também a fim de manter a coerência com estes estudos, utilizamos, primordialmente, neste trabalho a unidade familiar para a análise da renda, sua distribuição e evolução.

Existe, portanto, um importante segmento de consumo nas classes populares. As políticas de estabilização econômica, distribuição de renda e crescimento econômico têm levado a um crescimento da relevância deste segmento nos últimos anos, apesar de todas as dificuldades enfrentadas pela economia. Isso gera uma grande oportunidade para as empresas que atuam orientadas para bens populares. No capítulo seguinte traça-se um referencial teórico, o qual apoia as análises e conclusões elaboradas no trabalho, assim como é feito um esforço no sentido de definir os produtos populares e normais com precisão, baseando-se na teoria econômica.

3. Referencial Teórico

3.1. Conceituação de Bens Populares e Bens Normais

Diante do contexto traçado no item anterior, podemos afirmar que há uma parcela de consumidores brasileiros, pertencentes às classes C, D e E, com renda disponível para adquirir produtos e serviços adequados à sua condição, ou seja, os bens populares. Neste item pretende-se fazer uma reflexão a respeito dos conceitos envolvidos na definição de bens populares normais, configurando uma definição que será adotada no trabalho.

Conceituar produto popular é uma tarefa difícil. Genericamente, poder-se-ia dizer que um bem popular é um produto ou serviço desenvolvido para um segmento de renda mais baixa. Evidentemente, esta é uma conceituação extremamente simplista, que carece de um maior detalhamento e uma definição mais precisa.

Neste ponto encontramos uma grande dificuldade, uma vez que a bibliografia sobre o tema é bastante escassa e incipiente. Escassa por se tratar de um assunto comum aos países em desenvolvimento, cuja produção acadêmica é relativamente muito menor que nos países desenvolvidos, menos interessados neste assunto. Além disso, este é um assunto relativamente recente, não tendo havido um desenvolvimento de literatura e trabalhos acadêmicos sobre ele no Brasil.

Grande parte dos artigos sobre bens populares não são científicos ou acadêmicos, abordando casos de sucesso de empresas que atuam neste mercado, sendo que poucos tratam de questões mais conceituais ou genéricas.

Desta forma, a teoria econômica será utilizada para dar suporte no processo de conceituação de bens populares, auxiliando na formação de um conceito mais preciso deles.

Para poder tratar da definição de bens populares é necessário fazer uma revisão sobre os conceitos de efeito-renda, efeito substituição, bens normais e superiores e bens inferiores, segundo a teoria microeconômica.

Para Ferguson (1993), o efeito total de uma variação no preço dos bens (produtos ou serviços) pode ser decomposto em um efeito-substituição e um efeito-renda. O efeito-substituição é a variação da quantidade demandada atribuída exclusivamente a uma variação no preço relativo dos bens, permanecendo sua renda real constante. O efeito substituição é sempre negativo, ou seja, quando o preço de um bem varia e os preços dos outros bens e a renda monetária permanecem constantes, o consumidor se move de um ponto de equilíbrio para outro. Isto significa que, em circunstâncias normais, se o preço de um bem diminui, mais unidades do bem são compradas e, se seu preço aumenta, menos unidades são adquiridas.

O efeito-renda devido a uma modificação no preço de uma mercadoria é a variação na quantidade demandada resultante exclusivamente de uma alteração na renda real, em que todos os outros preços e a renda monetária nominal permanecem constantes. Para Pindyck e Rubinfeld (1994), o efeito-renda é a variação no consumo de um bem, ocasionado pelo aumento do poder aquisitivo. Para os bens normais ou superiores, o efeito-renda é positivo, ao passo que, para os bens inferiores, o efeito-renda é negativo, conforme detalhado a seguir.

Na teoria microeconômica, um bem normal ou superior é definido como aquele cujo efeito-renda é positivo (Ferguson, 1993). Esta definição parte do princípio que um efeito-renda positivo reforça um efeito-substituição negativo e, portanto, para um bem normal ou superior, a quantidade demandada sempre varia inversamente ao preço.

Em alguns casos, entretanto, um acréscimo na renda real pode causar um decréscimo no consumo de uma mercadoria. Estas mercadorias são denominadas bens inferiores. Um bem inferior pode ser definido como aquele cujo efeito-renda é negativo. Segundo Pindyck e Rubinfeld (1994), para os bens inferiores, quando a renda aumenta, o consumo cai. No entanto, para o autor, o efeito-renda negativo, mesmo no caso dos bens inferiores, raramente é grande o suficiente para superar, em valor, o efeito substituição. Conseqüentemente, quando o preço de um bem inferior cai, o seu consumo quase sempre apresenta elevação.

No entanto, segundo Ferguson (1993), se uma mercadoria é ou não um bem inferior, nada tem a ver com o efeito total de uma variação no preço. Trata-se estritamente de um fenômeno da renda, sendo que um acréscimo na renda real de um indivíduo ou família pode causar a troca do bem inferior por um bem normal ou superior.

Varian (1993) compartilha da mesma opinião, afirmando que há uma série de bens cuja demanda diminui com o aumento da renda. Para ele, a definição se um bem é inferior ou não depende do nível da renda que está sendo examinada. O autor afirma que pessoas com menor poder aquisitivo deverão consumir uma quantidade maior de bens inferiores, conforme seus rendimentos aumentarem, em um primeiro momento. No entanto, após um determinado ponto de aumento desta, o consumo do bem inferior deverá provavelmente declinar, conforme a renda continue aumentando.

Desta forma, a partir das discussões da teoria microeconômica podemos fazer uma definição dos bens populares e normais.

Bens populares se aproximam dos bens inferiores, na medida em que um incremento na renda das famílias ou indivíduos provoca a substituição da mercadoria (ou marca) inferior por uma outra superior ou normal.

Cabe ressaltar que os termos “inferior”, “normal” e “superior” são utilizados, estritamente, segundo os conceitos econômicos, referidos às definições acima explicitadas. Em momento algum pretendem fazer referência à qualidade dos bens, ou *status* de consumo.

É importante reforçar também que, neste trabalho, consideramos como pressuposto que os produtos populares são aqueles posicionados para atender aos mercados, predominantemente, das classes C, D e E, o que não impede que, eventualmente, sejam consumidos por consumidores das classes A e B.

Desta forma, fazendo um paralelo à teoria microeconômica e considerando os pressupostos do trabalho, podemos definir bens populares como:

Bens posicionados, predominantemente, para as classes de renda C, D e E e cujo efeito-renda é negativo, ou seja, um acréscimo na renda deverá ocasionar uma substituição deste bem, ou desta marca popular, por um bem ou marca não-popular.

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

Quanto aos atributos dos bens populares, o preço, sem dúvida, é um importante fator para a decisão de compra. Segundo pesquisa da The Boston Consulting Group (2002), o preço tem um peso de 31% a 38% na decisão de compra, conforme a categoria de produto. Entretanto, para conquistar o consumidor, principalmente o de classe C, os produtos populares devem possuir outros atributos além do preço, uma vez que todo consumidor se espelha em um patamar social superior ao seu para projetar os anseios de consumo.

Além disto, embora os consumidores da classe C tenham recursos para consumo, estes são escassos, o que leva a uma grande preocupação com o equilíbrio entre preço e qualidade. Não há meios disponíveis para fazer compras equivocadas ou corrigir experiências de consumo mal sucedidas. Desta forma, é importante que os produtos populares apresentem, além de preços baixos, atributos de qualidade tais como: rendimento, prazo de validade, cheiro, sabor e grau de praticidade. Enfim há uma série de atributos que poderiam ser apresentados, conforme a categoria de produto.

Neste trabalho não se pretende discutir os atributos específicos dos produtos populares, mas sim o posicionamento das empresas que atuam neste segmento. E isso será realizado por meio de um estudo das características de suas dimensões estratégicas. Para tanto, faz-se necessária uma reflexão teórica sobre a importância da estratégia para as empresas, de uma maneira geral, e, mais especificamente, o posicionamento estratégico das empresas que atuam no mercado de bens populares, conforme será apresentado no item seguinte.

3.2. Estratégia Competitiva e Posicionamento Estratégico das Empresas que Atuam no Mercado de Bens Populares

3.2.1. Antecedentes Históricos e Conceitos de Estratégia

Segundo Ghemawat (2000), estratégia é um termo criado pelos antigos gregos e referente a um magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar interpretações militares. A adaptação da terminologia estratégica a um contexto de negócios teve início na Segunda Revolução Industrial, que começou na segunda metade do século XIX, mas decolou, de fato, somente no século XX.

A Segunda Revolução Industrial teve início nos Estados Unidos e marcou a emergência da estratégia como forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo. Nos Estados Unidos, a construção de ferrovias-chave, depois de 1850, tornou possível, pela primeira vez, a formação de mercados de massa. Juntamente com o acesso mais fácil ao capital e ao crédito, os mercados de massa encorajaram grandes investimentos direcionados à exploração das economias de escala na produção e, economias de escopo, na distribuição.

No final do século XIX, começou a emergir um novo tipo de empresa, primeiro nos Estados Unidos e a seguir na Europa. Era a grande empresa verticalmente integrada, a qual investia pesadamente em manufatura e marketing e em hierarquias gerenciais para coordenar essas funções. Com o tempo, as maiores dessas empresas começaram a alterar o ambiente competitivo de seus setores e até mesmo a ultrapassar os limites entre indústrias. A necessidade do pensamento estratégico, de forma explícita, foi articulada, pela primeira vez, por gerentes de alto nível dessas corporações.

A II Guerra Mundial forneceu um estímulo vital ao pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar, porque tornou agudo o problema da alocação de recursos escassos em toda a economia. Novas técnicas de pesquisa operacional foram criadas, abrindo caminho para o uso de análise quantitativa no planejamento estratégico formal. As experiências de novas técnicas durante a Guerra encorajaram, não só o desenvolvimento de novos

instrumentos e técnicas, mas também o uso do pensamento estratégico formal para guiar as decisões gerenciais.

Segundo Peter Drucker (1957, apud Ghemawat, 2000) gerenciar não é um comportamento passivo e adaptativo e sim tomar providências para que ocorram os resultados desejados. Segundo ele, a teoria econômica tratou, por muito tempo, os mercados como forças impessoais, fora do controle de indivíduos e organizações. Na era das grandes corporações, entretanto, gerenciar significa ter responsabilidade para procurar moldar o ambiente econômico, planejar, iniciar e executar mudanças nesse ambiente e neutralizar constantemente as limitações de circunstâncias econômicas sobre a liberdade de ação da empresa. Este critério tornou-se a base lógica determinante para a estratégia de negócios. Com isto, usando conscientemente o planejamento formal, uma empresa poderia exercer algum controle positivo sobre as forças de mercado.

No entanto, estes discernimentos sobre a natureza da estratégia pareciam não ter sido aproveitados nos anos 50. Nos Estados Unidos, o racionamento ou a suspensão da produção durante a II Guerra Mundial combinou-se com altos níveis de poupança privada para criar um excesso de demanda para muitos produtos. A Guerra da Coreia deu um impulso adicional à demanda. A Europa e o Japão experimentaram desarticulações ainda mais severas no pós-guerra, as quais levaram ao maior controle, pelo governo, de suas indústrias e empresas-chave. Aumentos semelhantes do controle governamental, em oposição à confiança nas forças de mercado, foram observados em países mais pobres, inclusive muitos dos novos que emergiram com o fim do colonialismo.

Os anos 60 e o início dos anos 70 testemunharam a ascensão de várias firmas de consultoria de estratégia. Para ajudar os executivos a tomar decisões estratégicas eficientes, as firmas de consultoria aproveitaram a base do conhecimento existente nos meios acadêmicos. E apesar da palavra estratégia ter se transformado em chavão popular na linguagem de negócios nos anos 60, ela continua sendo objeto de uma ampla gama de definições e interpretações.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) realizaram um interessante trabalho de revisão do grande volume de literatura sobre estratégia, propondo dez escolas de pensamento sobre a formulação de estratégias. Cada uma destas escolas apresenta limitações e contribuições para o processo da estratégia. As escolas e a principal característica que representa sua visão do processo estratégico são apresentadas no **Quadro 1** a seguir.

Quadro 1 – As Escolas de Pensamento e Suas Visões Distintas do Processo de Estratégia

ESCOLAS E SUAS VISÕES	CONCEITOS-CHAVE
Escola do Design - Formulação de estratégia como um processo de concepção	Propõe um modelo de formulação estratégica que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, posicionando uma empresa em seu ambiente.
Escola do Planejamento - Formulação de estratégia como um processo formal	A estratégia deve ser guiada por um quadro de planejadores altamente educados, uma parte de um departamento especializado de planejamento estratégico com acesso direto ao executivo principal, como um processo formal, análise formal e muitos números.
Escola do Posicionamento - Formulação de estratégia como um processo analítico	Poucas estratégias-chave (como posições no mercado) são desejáveis em uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. Estratégias genéricas.
Escola Empreendedora - Formulação da estratégia como um processo visionário	Focaliza o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único e também enfatiza intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério, promovendo uma visão da estratégia como perspectiva, associada imagem e senso de direção. Isto é, uma representação mental de estratégia, criada ou expressa na cabeça do líder (inspiração e guia).
Escola Cognitiva - Formulação da estratégia como um processo mental	O processo de como as estratégias se formam acontece pela sondagem da mente do estrategista. Com o estudo do que este processo significa na esfera da cognição humana. Utiliza, em especial, o campo da psicologia cognitiva.
Escola de Aprendizado - Formulação da estratégia como um processo emergente	As estratégias emergem tanto quando as pessoas aprendem a respeito de uma situação como a capacidade de a sua organização lidar com ela. Elas convergem sobre padrões de comportamento que funcionam e a administração estratégica deixa de ser a administração de mudanças, passando a ser a administração por mudanças.
Escola do Poder - Formulação da estratégia como um processo de negociação	Caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.
Escola Cultural - Formulação da estratégia como um processo coletivo	Formação de estratégia como um processo enraizado na força social da cultura, preocupando-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas.
Escola Ambiental - Formulação da estratégia como um processo reativo	Organização é passiva, reagindo a um ambiente que estabelece a pauta. Isto reduz a geração estratégica a um processo de espelhamento. As visões forçam as pessoas da administração estratégica a levar em consideração a gama disponível de poderes decisórios, dadas as forças e demandas do contexto externo. Ambientes podem surtir efeitos sobre a formação de estratégias.
Escola de Configuração - Formulação da estratégia como um processo de transformação	Os estados da organização e do contexto que cerca esta organização são configurações e o processo de geração de estratégias é a transformação. Se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro, sendo uma consequência da configuração.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Os autores classificam as dez escolas em três agrupamentos. As três primeiras são de natureza prescritiva – mais preocupadas em saber como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. A primeira delas, a escola do design, que nos anos 80 apresentou a estrutura básica sobre a qual as duas outras foram construídas, focaliza a formulação de estratégias como um processo de desenho informal. A segunda escola – a escola do planejamento – desenvolvida paralelamente nos anos 60 e que teve seu auge nos anos 70, formalizou essa perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático. Esta escola perdeu espaço nos anos 80 para a escola do posicionamento, menos preocupada com o processo de formulação de estratégias e mais com o conteúdo real das mesmas, concentrando-se na seleção de posições estratégicas no mercado.

As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação das estratégias e se preocupam menos com a descrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são formuladas de fato.

Alguns autores proeminentes associam, há muito, a estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos de criação da visão pelo grande líder. Se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo. Analogamente, foi também desenvolvida uma escola cognitiva, a qual busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.

Cada uma das quatro escolas seguintes procurou abrir o processo de formulação de estratégia além do indivíduo. Para a escola de aprendizado, o mundo é complexo demais para que as estratégias sejam desenvolvidas, de uma só vez, como planos ou visões claros. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou aprende. A escola do poder trata a formulação da estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes, dentro de uma organização, ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos. Em comparação com esta, há uma outra escola de pensamento, a escola cultural, que considera a formulação de estratégia

como estando enraizada na cultura da organização, vendo o processo como sendo fundamentalmente coletivo e cooperativo. E há os proponentes de uma escola ambiental, onde a formulação das estratégias é um processo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Assim sendo, procuram compreender as pressões impostas sobre as organizações.

O grupo final compreende apenas uma escola - a de configuração. As pessoas desta escola, em busca da integração, agrupam vários elementos: processo de formulação de estratégias, conteúdo das mesmas e estruturas organizacionais e seus contextos. Isso em estágios, às vezes, seqüenciados ao longo do tempo, para descrever os ciclos de vida das organizações. No entanto, se as organizações se acomodam em quadros estáveis, então a formulação de estratégias deve descrever o salto de um quadro para outro. E assim, um outro lado desta escola descreve o processo como sendo de transformação, incorporando grande parte da literatura e da prática prescritiva sobre mudanças estratégicas.

As escolas surgiram em diferentes estágios de desenvolvimento da administração estratégica, sendo que algumas já chegaram ao pico e declinaram. Outras estão se desenvolvendo e algumas permanecem pequenas, mas significativas, em termos de publicação e prática.

Gaj (2002) destaca, no livro *O Estrategista*, oito visões que representam as correntes estratégicas, dentro de uma visão de desenvolvimento no tempo, desde a década de 60 até hoje. Segue uma síntese das oito visões estratégicas compiladas e comentadas pelo autor.

1. Planejamento Estratégico

Segundo o autor, esta é a mais antiga e tradicional das visões e termina com um plano, que é cíclico e elaborado nos meses finais do ano, sendo apresentado para a aprovação nos meses de novembro ou dezembro e implementado durante o ano seguinte. O planejamento estratégico contribui para o enriquecimento do processo de aprendizagem da gestão de empresas, adotando uma metodologia que obriga a se pensar no futuro, além de envolver

partes interessadas para um trabalho de equipe. É destinado a definir, entre as oportunidades e ameaças e alternativas, quais serão as escolhidas para o futuro da organização. Como processo, o planejamento estratégico possui uma estrutura clássica, composta de várias etapas: missão; objetivos; pontos fortes e fracos; oportunidades e ameaças; alternativas estratégicas; escolha da estratégia entre alternativas; implementação e reavaliação.

2. Administração Estratégica

A administração ou gestão estratégica veio para complementar o planejamento estratégico. Em vez de ser um plano cíclico, é um sistema em tempo real, o qual incorpora as estratégias emergentes e que introduz o fator capacitação como instrumento transformador do processo. Seu autor foi Igor Ansoff. Segundo ele, a estratégia não muda sem modificar a percepção e a capacitação. Enquanto o planejamento estratégico se concentra no processo, a administração estratégica é focada na ação.

3. Estratégia Competitiva

A estratégia competitiva surge com Michael Porter e é centralizada no concorrente. Um dos pontos fortes desta visão é o destaque à necessidade de acompanhar os movimentos do concorrente, definindo o que ele é e em que nicho está competindo. Um conceito importante desta visão é o das cinco forças competitivas.

Na estratégia competitiva é destacada ainda a curva “U”, que apresenta três estratégias genéricas: diferenciação, custo baixo e focalização, e a cadeia de valor. Esta é uma abordagem do processo interativo da empresa, a qual enfatiza a diferença entre as atividades de suportes e as atividades primárias, destacando também a necessidade da existência de um resultado final ou margem na cadeia de valor.

4. Desenvolvimento Estratégico

As idéias do desenvolvimento estratégico, segundo Gaj (2002) têm George Land e Ichak Adizes como mentores. Eles dividem a vida de uma empresa em estágios e, considerando que a grande maioria das empresas surgem e desaparecem, o ciclo tem um início e um fim. A provocação dessa abordagem é a necessidade de reverter a tendência natural entrópica, introduzindo melhorias, novos produtos e processos, criatividade e inovação para subsistir e até apresentar crescimento, em um mundo em constante transformação. Cada etapa do ciclo de vida das organizações requer um estilo específico para o sucesso e para sua continuidade. Quando se entra no momento da maturidade do ciclo de vida, e com a introdução da entropia negativa, um novo espírito empreendedor é aplicado, significando, desta forma, um novo surgimento nas organizações.

5. Arquitetura Estratégica

Gaj (2002) cita que G. Hamel e C. K. Prahalad abordaram a criação da arquitetura estratégica, alegando que o futuro não precisa ser apenas imaginado, mas construído, daí o uso do termo arquitetura. Com relação a esta visão, eles afirmam que toda empresa precisa possuir uma arquitetura estratégica, ou seja, saber que novos benefícios em produtos e serviços serão oferecidos aos clientes no futuro. E também quais serão as competências essenciais necessárias para criar esses benefícios.

6. Pensamento Estratégico

As idéias do pensamento estratégico foram desenvolvidas por Henry Mintzberg, o qual afirma que o planejamento estratégico é a análise, diferentemente do pensamento estratégico, que é a síntese. O ponto essencial desta abordagem é que as melhores estratégias são visões e não planos. E o planejamento estratégico, da forma como tem sido aplicado, é a articulação de estratégias ou de visões já existentes. Estabelecer estratégias é absorver as aprendizagens dos dirigentes, suas experiências pessoais, as experiências de

outros e os dados obtidos por pesquisa ou por outros meios, sintetizando-os na visão da direção a ser seguida.

Os planejadores devem fornecer análises ou dados formais para o pensamento estratégico, destacando as principais preocupações. Também precisam atuar como catalisadores, encorajando todos para o pensar estratégico, devendo ainda implementar esta visão. Pensar estrategicamente, desta forma, significa capacidade de síntese, envolvendo intuição e criatividade.

7. Estratégia como Revolução

Segundo Gaj (2002), esta é uma idéia de Gary Hamel, a qual foi publicada na Harvard Business Review. Segundo o autor, ela representa um novo enfoque do que seja estratégia. A visão de que o incrementalismo é limitado torna-se um argumento importante para explicar o porquê da idéia da estratégia como revolução. O argumento é que as empresas promovem redução de custos, reduzem o tempo de resposta para lançar novos produtos, melhoram a qualidade a ponto de obter três defeitos em um milhão, dão resposta rápida ao cliente e até incrementam a participação no mercado. Todos estes itens são conduzidos até um limite, a partir do qual novos esforços tornam-se desinteressantes.

Para lidar com mudanças no mundo atual, existem três espécies de empresas: as que fazem regras e ditam as condições de mercado, as que seguem as regras ditadas pelas maiores e as que quebram regras e, por isso, são revolucionárias. Cada vez mais surgem companhias com idéias totalmente novas e revolucionárias, que passam a ocupar espaços importantes, apesar dos esforços dos maiores para limitar as suas atuações. Isso ocorre, por exemplo, no setor de bebidas, no qual apesar dos esforços dos grandes do setor, as chamadas tubaínas têm crescido fortemente, conforme indicado por Gaj (2002). Este é um ponto interessante para se refletir sobre as empresas que atuam no mercado de bens populares.

Ainda segundo o autor, nos dias de hoje, o mundo é receptivo aos revolucionários e hostil aos conformistas. E a desregulamentação, as grandes mudanças tecnológicas, a

globalização e as mudanças sociais esfazem as fortificações do que era considerado tradicional.

8. Estratégias para um Mundo Auto-sustentado

A medição do crescimento da riqueza de um país tem sido comumente feita através do crescimento do PIB, mas este indicador não reflete os estragos produzidos nos recursos finitos, a onda de roubos, os seguros contabilizados como geradores de riqueza e, nem onde permanece esta riqueza. Ele também não espelha os problemas de consciência, nem como ficam a classe média e os menos favorecidos. Avaliar a riqueza de um país pelo PIB tem sido cada vez mais questionado.

Do mesmo modo, estão ocorrendo transformações ambientais que afetam o planeta e o conduzem a uma rota de insustentabilidade. Como os recursos da Terra são limitados e a demanda é crescente, aumentam as migrações para países que oferecem melhores condições de vida, o que provoca problemas como o desemprego e a competição com os empregados locais. O fardo ambiental provocado pela escassez e o estrago que o homem provoca são produtos de três fatores : população, aflluência e tecnologia.

Em função disso, a sustentabilidade só poderá ser conseguida com uma maior conscientização dos problemas que advirão no futuro, com a visão e a capacitação para se construir portfólios sustentáveis e com o desenvolvimento de novos mercados como, por exemplo, o da China.

Gaj (2002) destaca outros elementos para avaliar a riqueza: capital natural, ativos produzidos, recursos humanos e capital social. Esta forma de análise é muito mais completa e, mesmo que não analise a distribuição da riqueza pela avaliação das famílias e das instituições e pela análise da educação e da saúde é possível detectar o nível de desenvolvimento e a qualidade de vida.

Assim, como apresentado nos tópicos acima, Gaj (2002) apresenta uma interessante evolução das visões estratégicas, de 1960 até os dias de hoje.

Além das classificações de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e de Gaj (2002), outros autores que fizeram um interessante trabalho de revisão e compilação no campo da estratégia são Hax e Majluf (1996). De acordo com eles, a estratégia pode ser vista como um conceito multidimensional que abrange todas as atividades críticas da empresa, dotando-as de um sentido de unidade, direção e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas pelo seu ambiente. Ao rever alguns dos trabalhos mais importantes no campo da estratégia, eles identificaram dimensões críticas que contribuem para uma definição unificada do conceito de estratégia, conforme detalhado nos 9 pontos a seguir.

1 – Estratégia é um meio de estabelecer o propósito organizacional, em termos dos objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades na alocação de recursos.

Esta é uma das mais antigas e clássicas visões do conceito de estratégia. Ela é vista como uma maneira clara de definir as metas e objetivos da organização a longo prazo, detalhando os principais programas de ação necessários para se alcançar estes objetivos e empregando os recursos necessários.

Esta é uma conceituação pragmática e muito útil da natureza das ações estratégicas. Primeiro, é preciso definir os objetivos da empresa a longo prazo. Estes objetivos precisam ter um sentido de permanência, e não serem modificados a menos que condições externas, ou mudanças internas que exijam que haja um reexame dos compromissos de longo prazo. Nada pode ser mais destrutivo e desorientador do que um comportamento errático dos objetivos da firma, sem outras razões que não sejam a hesitação por parte dos altos dirigentes da empresa. O redirecionamento freqüente da estratégia da empresa terminará confundindo todos os seus grupos de interesse (*stakeholders*) e, mais importante ainda, seus clientes e funcionários.

Entretanto, a estabilidade desejada nos objetivos de longo prazo não prescinde da contínua readaptação e redirecionamento dos programas da empresa. O que se obtém por meio de contínuos reexames dos programas de ação estratégica, que são naturalmente orientados a curto prazo, ao mesmo tempo em que se busca a congruência com os objetivos de longo prazo.

Finalmente, essa dimensão dos pontos estratégicos em relação à relevância da alocação de recursos faz deste ponto o passo mais crítico na implementação da estratégia. De um lado, o alinhamento dos programas e objetivos estratégicos. De outro, a alocação de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e físicos de uma firma. Ambos são requeridos para assegurar a consistência estratégica.

2 – A estratégia como uma definição do domínio competitivo da firma

É de longa data reconhecida que uma das preocupações mais importantes da estratégia é a definição dos negócios em que a ela está ou pretende estar. Isso coloca a estratégia como a força básica que orienta os esforços de crescimento e diversificação.

O primeiro passo-chave na especificação de um processo formal de planejamento estratégico é uma segmentação efetiva de negócios. A maior parte da atenção estratégica, tanto em termos de formulação como de implementação da estratégia, reside na unidade de negócios da firma. Desta forma, a questão básica a ser formulada é: “em qual negócio estamos?” Trata-se de uma ponderação que traz consigo dois corolários: “qual o negócio em que estamos e em que não deveríamos estar?”; e “qual o negócio em que não estamos e em que deveríamos estar?”, as quais conduzem a decisões de entradas e de diversificação.

Quanto a estas perguntas, Hax e Majluf (1996) afirmam que parecem ocorrer discrepâncias nos critérios de definição de negócios, no grau desejado de agregação das unidades de negócios, e mesmo na identificação das responsabilidades de quem tem o poder de decisão. Estes assuntos apresentam complicações posteriores porque atualmente a segmentação de negócios tem um enorme impacto na definição da estrutura organizacional da firma.

Segmentação é a chave para a análise de negócios, para o posicionamento estratégico, para a alocação de recursos e para o gerenciamento do portfólio. A segmentação é mais uma arte do que uma ciência, porque não existem linhas claras de referência disponíveis e que assegurem um resultado adequado a esta tarefa. A essência da segmentação consiste na seleção dos clientes a quem as unidades de negócios estarão servindo e, conseqüentemente, dos concorrentes que estarão enfrentando. No atual ambiente de mudanças rápidas, há uma transformação contínua que afeta negócios e concorrentes, o que faz deste processo de seleção um alvo móvel.

Além das mudanças incessantes, há o fato de que muitos negócios competem no mercado global, o que torna a análise de *benchmarking* extremamente difícil. Isto se deve ao fato de que eles são continuamente confrontados com os concorrentes, locais, regionais e globais.

Há uma estreita correlação entre a segmentação de negócios e a estrutura organizacional existente na empresa. Conforme novas formas organizacionais são introduzidas, resultando em estruturas mais compactas, menos hierárquicas, e mais horizontalmente dirigidas, novas dimensões para a segmentação emergem. Isto inclui processos de negócios, assim como competências centrais e habilidades.

3 – A estratégia é a resposta a oportunidades e ameaças externas, e a forças e fraquezas internas, de forma a conseguir vantagem competitiva sustentável.

De acordo com esta perspectiva, o impulso central da estratégia é o de conseguir uma vantagem sustentável a longo prazo sobre os concorrentes-chave da firma em toda e qualquer atividade da qual ela participar. Esta dimensão da estratégia está por trás de muitas das abordagens usadas para sustentar a busca por uma posição favorável na competição. Ela reconhece que a vantagem competitiva resulta de uma profunda compreensão das forças externas e internas que atingem a organização. Externamente, temos que identificar a atratividade e as tendências da indústria, assim como as características dos concorrentes mais significativos. Isso gera oportunidades e ameaças com as quais se tem que reconhecer e lidar. Internamente, é preciso estabelecer as capacidades

competitivas da firma, que produzem forças e fraquezas a serem posteriormente desenvolvidas e/ou corrigidas.

A estratégia é necessária para as organizações obterem um comparativo compreensível de seus ambientes externos e de suas capacidades internas. E o seu papel não deve ser visto apenas como a resposta passiva às oportunidades e ameaças apresentadas por um ambiente externo, mas como uma adaptação contínua e ativa que a organização assume para enfrentar um ambiente mutável.

Desta maneira, o quadro fundamental da estratégia de negócios emerge, trazendo três áreas de atenção: a unidade de negócios, como o sujeito central da análise; a estrutura industrial, que determina as tendências-chave ambientais; e as competências internas, que definem as formas de competir. Os objetivos e programas de ação estratégica de longo prazo e as prioridades de alocação de recursos tornam-se, assim, dependentes do papel que a unidade de negócios pretende desempenhar dentro do portfólio de atividades da empresa. Do mesmo modo, as tendências favoráveis ou desfavoráveis da sua estrutura industrial e as capacidades internas necessárias a serem empregadas para alcançar a posição competitiva desejada são determinantes.

Segundo Hax e Majluf (1996), Michael Porter foi a figura dominante na moldagem e na divulgação deste quadro da estratégia de negócios. Ele propôs o modelo das cinco forças para explicar os diferentes níveis de lucratividade entre as indústrias e o modelo da cadeia de valor, o qual permite diferenciar empresas que competem no mesmo segmento da indústria. De acordo com Porter (1985, apud Hax e Majluf, 1996), a estrutura da indústria explica a sustentabilidade dos lucros contra competidores diretos e indiretos e também contra a barganha. Os diferenciais de lucro em comparação com rivais diretos, entretanto, dependem do posicionamento competitivo. Desta perspectiva, um negócio é identificado como um discreto, mas interdependente, conjunto de atividades. A vantagem competitiva resulta da habilidade da firma em realizar as atividades requeridas, ou a custos inferiores aos dos rivais. Ou ainda de maneiras diferenciadas, as quais criam um valor para os compradores, de forma a permitir à empresa praticar um preço *premium*.

4 – Estratégia é uma forma de definir tarefas gerenciais com perspectivas corporativas, de negócios e funcionais.

Há três perspectivas distintas – corporativas, de negócios e funcionais – que são importantes na definição da estratégia e que trazem consigo responsabilidades gerenciais muito diferentes. A perspectiva corporativa abrange as tarefas que precisam da mais ampla visão para serem adequadamente orientadas. Elas lidam, primariamente, com os assuntos que fazem parte da definição da mais importante missão da firma, assim como a validação das propostas que emergem dos níveis funcionais e de negócios. Também entram neste rol a identificação e a exploração das conexões entre unidades de negócios distintas, mas relacionadas entre si, e a alocação de recursos com um senso de prioridades estratégicas. A perspectiva de negócios inclui toda a atividade necessária para destacar o posicionamento competitivo de cada unidade individual dentro da sua própria indústria. A perspectiva funcional lida com o desenvolvimento das competências necessárias em finanças, infraestrutura administrativa, recursos humanos, tecnologia, compras, logística, fabricação, distribuição, marketing, vendas e serviços necessários para sustentar a vantagem competitiva. Em suma, o desenvolvimento das competências funcionais em todos os elementos da cadeia de valor e todas as atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto (PORTER, 1989).

Outra dimensão-chave da estratégia é reconhecer as diferenças entre essas três perspectivas e o impacto que elas têm nos papéis gerenciais correspondentes, integrando os esforços resultantes.

Normalmente se pensa em associar as perspectivas funcional, corporativa e de negócios com três diferentes níveis hierárquicos na empresa. Hax e Majluf (1996) citam que têm evitado, intencionalmente, o uso da palavra hierarquia, porque ela tende a apresentar uma conotação que conduz ao erro. E isso, particularmente quando a tendência atual dentro das organizações é a de achatar suas estruturas, muito mais do que confiar em hierarquias rígidas. Não estamos necessariamente segmentando as tarefas estratégicas, de acordo com hierarquias ortodoxas e convencionais. Entretanto, independentemente do tipo de estrutura

organizacional adotada pela firma, continuam a existir três níveis altamente diferenciados de enfoques estratégicos. O primeiro aborda a organização como um todo; referimo-nos a este enfoque como os assuntos pertinentes à estratégia corporativa. O segundo é inerente à unidade de negócios, sem levar em conta a quem se remete essa responsabilidade dentro da organização – são assuntos pertencentes à estratégia de negócios. E o terceiro envolve o desenvolvimento de capacidades funcionais e corresponde aos assuntos pertencentes à estratégia funcional.

Hax e Majluf (1996) afirmam que a maior parte das empresas concentram o seu pensamento estratégico e as suas ações às atividades que lidam com a estratégia de negócios; no entanto, negligenciar o conjunto de táticas funcionais e corporativas pode se revelar muito oneroso.

Também é importante notar que deve ser feita uma observação a respeito da necessidade de se desenvolver estratégias funcionais efetivas, as quais são o depósito das capacitações nobres da empresa. Segundo os autores, **grosso modo**, o declínio de competitividade dos Estados Unidos durante os anos 70 deveu-se à falta de atenção estratégica aos processos de fabricação como uma fonte-chave de vantagem competitiva. O movimento recente, voltado para a reengenharia dos processos de negócios, levou as pessoas a embarcarem no conceito de tarefas sendo definidas em termos de processos às custas de se prestar uma atenção cuidadosa às capacidades funcionais. Funções parecem estar fora de moda, enquanto negócios e processos estão prestigiados. Essa também é uma posição perigosa. O ponto de vista dos autores Hax e Majluf (1996) é que ambas as dimensões são necessárias e devem receber uma parcela justa da atenção gerencial.

5 – A estratégia como um padrão coerente, unificador e integrador para as decisões

É bastante comum considerar a estratégia como uma força maior, integrativa e compreensível para a organização como um todo. Desta perspectiva, ela faz ascender os planos que asseguram que os objetivos básicos do empreendimento sejam totalmente atendidos.

Considerando a estratégia como o padrão de decisões da firma, ela é, reconhecidamente, um construto inevitável e emerge justamente daquilo que a empresa faz. Nós podemos penetrar uma organização e estudar, a partir de uma perspectiva histórica, a natureza do seu processo de tomar decisões e o desempenho resultante. Os padrões estratégicos podem ser percebidos quando se detectam grandes descontinuidades no rumo da firma, provenientes de mudanças na sua cúpula gerencial ou deflagradas por importantes eventos externos que forcem o reposicionamento estratégico. As “eras” resultantes de uma companhia podem ser usadas para analisar a coerência dos padrões estratégicos.

É de responsabilidade dos administradores fazer com que estes padrões sejam o resultado de visões bem definidas, recusando o improviso ou má-sorte. Em qualquer circunstância, a estratégia irá emergir, deixando pistas dos movimentos principais que a firma percorreu no passado, os quais podem também definir o seu destino futuro.

6 – A estratégia como uma definição das contribuições econômicas e não-econômicas que a firma pretende fazer aos seus *stakeholders*.

O conceito de *stakeholders* adquiriu crescente importância como um elemento de foco estratégico nos últimos anos. *Stakeholders* é um termo que designa qualquer pessoa que diretamente ou indiretamente recebe os benefícios ou arca com os custos derivados das ações da firma: acionistas, empregados, gerentes, clientes, fornecedores, credores, comunidade, governo e assim por diante.

Esta dimensão da estratégia reconhece a responsabilidade da firma de modo muito mais amplo do que simplesmente maximizar a riqueza dos acionistas. Ela vê a estratégia como um meio de estabelecer contratos sociais: uma coleção de acordos cooperativos levados a efeito por indivíduos de vontade livre para produzir um processo de intercâmbio social que afeta uma ampla variedade de constituintes. O resultado final demonstra o tipo de organização econômica e humana que a empresa é e que gostaria de ser. É uma chave determinante, tanto da filosofia corporativa quanto da cultura organizacional.

Cuidar dos *stakeholders* pode ser um meio muito útil de pôr o fundamento estratégico da firma numa perspectiva adequada. Torna-se óbvio que, numa organização com fins lucrativos, o lucro se torna um objetivo importante. Entretanto, ele pode se transformar numa perigosa armadilha se os gerentes olharem para a rentabilidade a curto prazo como a força motriz mais importante, ao invés de vê-la como uma recompensa legítima e merecida por um trabalho bem feito, nascido da atitude de ser responsável para com os colaboradores remanescentes da empresa.

Uma firma tem que reconhecer que, se os seus clientes não estão adequadamente atendidos, eventualmente uma outra companhia dominará o mercado devido a perda de competitividade e de rentabilidade. Argumentos semelhantes podem ser adotados em relação aos empregados e fornecedores. Se forem estabelecidas relações justas e de benefício mútuo, associações construtivas resultarão e serão traduzidas em lucros melhorados. Associações injustas e abusivas, que podem conduzir a benefícios financeiros de curta duração, não serão sustentáveis a longo prazo. Finalmente, comportar-se como um bom cidadão em relação com as comunidades nas quais a firma está estabelecida, assim como com outros agentes externos, certamente conduzirá a uma melhor imagem da empresa e ao cumprimento de responsabilidades sociais.

7 – A estratégia como a expressão da intenção estratégica: distendendo a organização

Uma das maiores preocupações que deve estar presente no esforço conduzido ao posicionamento estratégico tem a ver com o grau de desafio a que a organização é submetida para alcançar metas realmente desafiadoras. Se o processo de planejamento estratégico apenas conduz a um registro de programas que a organização já tem em operação, ele estará falhando em atender ao objetivo principal de qualquer esforço de planejamento. Este objetivo é liberar a criatividade e mover a organização adiante, na direção de um novo estado de excelência. Isto é caracterizado como o grau de *distensão* implícito no desenvolvimento da estratégia. As competências disponíveis na firma e seus recursos atuais não serão suficientes. Precisamos invocar um desafio dramático para mover

a organização em direção a uma condição mais ambiciosa, talvez uma condição inimaginável.

Gary Hamel e C. K. Prahalad (1989, apud Hax e Majluf, 1996) cunharam o termo objetivo estratégico para definir este tema. De acordo com estes autores, o objetivo estratégico visualiza uma posição desejável de liderança e estabelece os critérios que uma organização utilizará para mapear o seu progresso.

Ele também engloba um processo de gerenciamento ativo, criando um senso de urgência, que centraliza a organização na essência da vitória e motiva as pessoas por meio de ações tais como:

- Desenvolver uma visão competitiva generalizada, a todos os níveis, por meio da ampla utilização da inteligência competitiva.
- Dotar os funcionários das habilidades necessárias para que eles trabalhem eficazmente, deixando espaço para contribuições individuais e de equipe.
- Orientar a alocação de recursos por meio do uso consistente do objetivo.
- Dar à organização o tempo necessário para absorver / internalizar um desafio antes de lançar outro.
- Estabelecer sistemas claros de avaliação e mecanismos de revisão para medir os progressos e assegurar-se que o reconhecimento interno e os sistemas de recompensas reforçam o comportamento desejado.

A mensagem do objetivo estratégico diverge das abordagens mais clássicas, as quais buscam se encaixar entre as oportunidades apresentadas pela indústria e a posição competitiva sustentada pela firma para estabelecer uma vantagem competitiva. O objetivo estratégico deixa de considerar a unidade de negócios como o foco central da análise

estratégica. Da mesma forma, ele desloca a dimensão relevante da preocupação estratégica para o nível corporativo da firma. Ao invés de se ajustar às oportunidades da indústria com os recursos disponíveis, ele encoraja as pessoas dentro da empresa a buscar objetivos aparentemente inatingíveis. Ao invés da busca por vantagens claramente sustentáveis, ele se empenha em acelerar o aprendizado organizacional que capacitará a firma a desenvolver novas regras, que eliminarão as vantagens dos concorrentes. Ao invés de alocar recursos em unidades de produtos/mercados, o objetivo estratégico promove investimentos em competências centrais para desenvolver capacitações em produtos centrais. Por fim, ao invés de procurar se encaixar estrategicamente entre a organização e o seu meio-ambiente, ele obtém consistência por meio da submissão da organização ao seu particular objetivo estratégico.

8 - A estratégia como um meio de desenvolver as competências centrais da organização.

O objetivo estratégico move o foco central da estratégia do nível dos negócios para o nível corporativo. Prahalad e Hamel (1989, apud Hax e Majluf, 1996) desenvolvem uma conceituação a respeito do uso da Unidade Estratégica de Negócios como o foco-chave da análise estratégica. Eles sugerem que uma dependência excessiva das unidades de negócios para a análise estratégica conferiu a elas uma autonomia inaceitável. Isto, por sua vez, gerou uma estrutura corporativa ancorada em produtos atuais com negócios relacionados em termos de produtos/mercados. Os recursos vão sendo, então, alocados de maneira inadequada, negócio-por-negócio. Desta forma, ignora-se a criação e a alimentação das competências cruciais alongando-se através das unidades de negócios. A assim resultante “tirania das unidades de negócios” produziu subinvestimentos em competências e produtos cruciais, aprisionando recursos nas unidades de negócios, o que limitou as inovações. A resposta deles a este dilema é a consolidação de tecnologias de dimensão corporativa, adicionadas de habilidades de produção nas competências cruciais que dão força às unidades de negócios. Isso permite que elas se adaptem rapidamente às oportunidades em mutação constante. Uma nova arquitetura estratégica, que permita a construção de competências essenciais, deve substituir a estrutura convencional das unidades de negócios.

A visão básica a respeito das competências cruciais é que elas têm sido alimentadas e desenvolvidas em nível corporativo, definindo as fundações da estratégia competitiva para a firma inteira. Três testes podem ser usados para identificar competências cruciais numa companhia. Primeiro, uma competência crucial provê acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; segundo, ela deve dar uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelo consumidor do produto final; e terceiro, ela deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes. As competências cruciais, particularmente aquelas que envolvem aprendizado coletivo, baseiam-se em conhecimento e podem ser aperfeiçoadas conforme são aplicadas.

Tomados em conjunto, os conceitos de objetivo estratégico e de competências cruciais representam um desafio monumental ao paradigma da estrutura-de-indústria – o posicionamento competitivo. O ataque mais significativo é dirigido contra a importância da estrutura da indústria como a fonte de um desempenho financeiro superior. A indústria parece não mais ter importância. O que realmente distingue os desempenhos das diferentes empresas que competem numa dada indústria não é explicada pelas condições dos condicionadores da estrutura da indústria, mas sim pelas capacitações e pelos recursos internos que as empresas estão empregando para se diferenciar umas das outras.

9 – A estratégia como um meio de investir em recursos tangíveis e intangíveis para desenvolver as capacidades que garantem a vantagem sustentável.

O conceito de competências cruciais está intimamente relacionado com a visão da firma fundamentada em recursos, a qual se constitui no mais recente modelo para a compreensão dos mecanismos para se alcançar a vantagem competitiva. Esta abordagem representa um desligamento da estratégia fundamentada em considerações impulsionadas pelo mercado, as quais consideram as condições da indústria como responsáveis pela criação de oportunidades para rentabilidade superior. A visão baseada em recursos diverge, significativamente, desta abordagem e afirma que as fontes importantes da vantagem competitiva são impulsionadas por fatores; o que é o mesmo que dizer que eles dependem do desenvolvimento de recursos e capacidades por parte da firma. A estrutura da indústria e

a posição competitiva contribuem, praticamente, da mesma forma para o desempenho em termos de lucratividade de um negócio. A visão baseada em recursos transfere, sumariamente, a explicação de uma performance superior para o lado do posicionamento competitivo.

Complementarmente, Ansoff (1990, apud Hax e Majluf, 1996), afirma que, de um ponto de vista decisório, o problema geral da empresa é configurar e o processo de conversão de recursos de tal modo que seja otimizada a consecução de seus objetivos.

A vantagem competitiva é criada quando recursos e capacidades possuídos exclusivamente pela firma são aplicados para desenvolver competências únicas. Adicionalmente, a vantagem resultante pode ser sustentada devido à falta de capacidades de substituição e de imitação por parte dos competidores. Posteriormente, os benefícios derivados destas vantagens são retidos internamente à firma, não sendo objeto de apropriações por partes externas. Finalmente, o momento adequado da aquisição dos recursos e capacidades necessários é tão oportuno que seus custos não serão onerosos em relação aos benefícios resultantes. Complementarmente e reforçando estes fatores, pode-se dizer que a criação de barreiras à entrada no setor também é uma forma de vantagem competitiva sustentável. Segundo Porter (1986), aos seis principais fontes de barreiras à entrada, algumas já apresentadas neste item, são: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo, independentes de escala. Sendo todas estas condições atendidas, a vantagem competitiva criada produzirá um valor econômico incremental para a firma. As quatro premissas básicas do modelo baseado em recursos para se atingir a vantagem competitiva são as seguintes:

1 – Competências exclusivas: recursos e capacidades são as fontes das competências únicas da firma. Recursos podem ser tangíveis (como os financeiros e investimentos físicos) e intangíveis (como reputação, orientação para o cliente, produtos inovadores, superioridade tecnológica e etc). Recursos são convertidos em capacidades quando a firma desenvolve as rotinas organizacionais necessárias para utilizá-las efetivamente. Frequentemente, recursos e capacidades são o resultado de

investimentos em fatores duráveis, especializados e não-negociáveis. Isto é o que Ghemawat (1991, apud Hax e Majluf, 1996) definiu como comprometimento. Na visão dele, comprometimento explica, tanto a permanência do desempenho de uma organização quanto as diferenças de lucratividade apresentadas por empresas distintas, que competem na mesma indústria. Comprometimento representa decisões irreversíveis, apoiadas por investimentos significativos, os quais delineiam estratégias como um padrão contínuo de formulação de decisões. Estes padrões são pontuados por descontinuidades devido às mudanças no comprometimento que emergem de reposicionamentos significativos da estratégia da empresa.

2 – Sustentabilidade: Para uma vantagem competitiva ser sustentável, as condições de exclusividade associadas a uma unidade de negócios deve ser preservada. Isto significa que a empresa será melhor preparada para lidar com ameaças de substituição ou de imitação. De um ponto de vista baseado em recursos, a firma deve ter os seguintes atributos para manter a vantagem competitiva sustentável: seus recursos devem ser valiosos, escassos e difíceis de imitar ou de substituir.

3 – Apropriação: Uma estratégia, que seja exclusiva e sustentável, produzirá um valor econômico significativo. Apropriação é uma questão de quem irá colher os resultados econômicos. Algumas vezes, os donos da unidade de negócios não se apropriam da totalidade do valor criado devido à falha existente entre propriedade e controle. Fatores complementares e especializados são factíveis de serem controlados por não-proprietários, os quais podem desviar parte do dinheiro procedente do negócio.

A segunda ameaça à apropriação do valor econômico é chamada de *folga*. Ela mede em que extensão o valor econômico obtido pela unidade de negócios é significativamente mais baixo do que efetivamente poderia ser criado. A *folga* é, freqüentemente, o resultado de ineficiências ou benefícios sem fundamentos, que evitam a acumulação de rendimentos econômicos no negócio. Uma das maiores

fontes de *folga*, nos Estados Unidos, tem sido o relacionamento ineficaz e de confrontação entre gerentes e sindicatos.

4 – *Timing* e senso de oportunidade: uma outra condição necessária para se obter a vantagem competitiva ocorre antes de se estabelecer um fator de superioridade em recursos. É necessário que o custo de aquisição destes seja menor do que o valor criado por eles. Em outras palavras, o custo da implementação da estratégia de uma unidade de negócios não deve exceder o valor gerado por ela. Esta é a condição que desejamos alcançar com este requisito de oportunismo e timing para assegurar a vantagem competitiva.

Após esta visão geral sobre as escolas de pensamento e processos de formulação das estratégias, sob o enfoque de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), e a visão geral sobre as dimensões que compõem a estratégia, sob o enfoque de Hax e Majluf (1996), cabe uma discussão sobre conceitos de estratégia, sob o ponto de vista e experiência de outros autores que trataram do tema.

Segundo Walker, Boyd e Larréché (1999), a definição a seguir capta a essência do termo *estratégia* dentro do seu significado mais comumente utilizado:

“Estratégia é um padrão fundamental de objetivos presentes e planejados, alocação de recursos e interações de uma organização com mercados, concorrentes e outros fatores ambientais”.

Como sugere esta definição, uma boa estratégia deve especificar (1) **o que** deve ser conseguido (2) **onde** (quais setores ou produtos/mercados irá focalizar) e (3) **como** (que recursos e atividades serão alocados a cada produto/mercado para ir de encontro às oportunidades e ameaças ambientais de forma a obter uma vantagem competitiva).

Segundo Walker, Boyd e Larréché (1999), mais especificamente, uma estratégia bem desenvolvida deve conter cinco componentes, ou blocos, de assuntos:

1. **Escopo.** O escopo de uma organização se refere ao campo do seu domínio estratégico: o número ou tipo de indústrias, linhas de produtos e segmentos de mercados onde ela compete ou planeja competir / adentrar. Decisões a respeito do escopo estratégico de uma organização devem refletir a visão gerencial da missão da empresa ou da sua vocação estratégica. Este fio condutor comum entre suas várias atividades e produtos ou mercados define a natureza essencial do que é o seu negócio e qual deve ser no futuro.
2. **Objetivos e metas.** Estratégias também devem especificar os níveis desejados de realização em uma de várias dimensões do desempenho – tais como crescimento em volume, margem de contribuição ou retorno sobre o investimento – ao longo de períodos especificados para cada um dos negócios da empresa ou produtos/mercados e também para a organização como um todo.
3. **Alocação de recursos.** Toda organização tem recursos humanos e financeiros limitados. Assim, uma estratégia deve especificar de que forma estes recursos devem ser obtidos e alocados no negócio, em que produtos/mercados, departamentos ou equipes gerenciais, bem como atividades dentro de cada negócio ou produto/mercado.
4. **Identificação de vantagem competitiva sustentada.** Talvez a parte mais importante de qualquer estratégia seja uma especificação de como a organização deverá competir em cada segmento de negócios e de produto/mercado dentro do seu domínio. Como se posicionar para desenvolver e manter um diferencial de vantagem sobre concorrentes atuais e potenciais? Para responder a estas questões, os gerentes devem examinar as oportunidades de mercado em cada ramo de negócios e produto/mercado das competências essenciais ou da força efetiva da empresa relativamente aos seus concorrentes.
5. **Sinergia.** A sinergia ocorre quando os negócios da empresa, seus produtos/mercados, alocação de recursos e competências complementam e reforçam

uns aos outros. A sinergia possibilita que o desempenho total dos negócios relacionados seja maior do que seria sem ela. O todo torna-se maior do que a soma das suas partes. Conseqüentemente, a estratégia deve ser elaborada de forma a explorar as fontes potenciais de sinergia distribuídas ao longo dos negócios da empresa, dos seus produtos/mercados, como um meio de elevar a eficiência total da organização e a sua eficiência

Aaker (2001) aborda o conceito de estratégia de negócio que, segundo ele, muitas vezes é denominada de “estratégia competitiva” ou simplesmente “estratégia”. Estratégia de negócio é definida a partir de seis elementos, ou dimensões, sendo que os primeiro quatro aplicam-se a qualquer negócio, mesmo que este exista de maneira independente. Os dois últimos são introduzidos quando uma atividade existe em uma organização, em conjunto com outras unidades de negócio. Os elementos são os seguintes:

1. O produto-mercado no qual o negócio deve competir – a abrangência de um negócio é definida pelos produtos que ele oferece e decide não oferecer, pelos mercados que busca servir e não servir, pelos competidores que escolhe para competir e evitar e pelo nível de integração vertical do próprio negócio.
2. O nível de investimento – é importante conceituar as alternativas, como investir para crescer (ou para ingressar em um produto-mercado), investir somente para manter a posição existente, extrair o máximo proveito de um negócio, pela minimização do investimento e recuperação dos ativos tanto quanto possível, liquidando ou simplesmente eliminando o negócio.
3. As estratégias de área funcional necessárias para competir no produto-mercado selecionado – o caminho para competir normalmente será caracterizado por uma ou mais estratégias, como é o caso da específica para a linha de produto, estratégia de posicionamento, estratégia de precificação, estratégia de distribuição, estratégias de produção, estratégia de tecnologia da informação, estratégia de segmentação e estratégia global.

4. Os ativos estratégicos ou competências que estão por trás da estratégia e que proporcionam vantagem competitiva sustentável (VCS) – uma competência estratégica é algo que uma unidade de negócio faz de maneira excepcionalmente bem e que tem importância estratégica para aquele negócio. Um ativo estratégico é um recurso, assim como um nome de marca ou uma base de clientes instalada, que esteja intimamente relacionado com o de seus concorrentes. A formulação de estratégia deve considerar o custo e exequibilidade da geração ou da manutenção de ativos ou competências que proporcionarão a base de uma vantagem competitiva sustentável.
5. A alocação de recursos nas unidades de negócio – recursos financeiros e não financeiros devem todos ser alocados. Mesmo para uma organização pequena, decidir sobre a alocação é fundamental para a estratégia.
6. O desenvolvimento de efeitos sinérgicos por todos os negócios – a criação do valor por meio de unidades de negócio que se apóiam e se complementam mutuamente – as organizações de negócios múltiplos capazes de alcançar efeitos sinérgicos terão vantagens sobre as que ignoram ou deixam de desenvolver essa sinergia.

Todos os seis elementos do conceito de estratégia podem ser condensados em três fatores centrais, conforme mostra a **Figura 3**:

- A decisão de investimento no produto-mercado (inclui estratégia de negócio, a intensidade de seu investimento e a alocação de recurso em múltiplos negócios).
- As estratégias de áreas funcionais.
- A base de uma vantagem competitiva sustentável (VCS), que são os ativos, competências e/ou as sinergias combinadas com estratégias da área funcional.

Figura 3 – Estratégia de Negócio

Segundo Aaker (2001), todo contexto de mercado oferece uma variedade infinita de estratégias potenciais e muitos caminhos para alcançar vantagens competitivas sustentáveis (VCS). O autor cita dois tipos de políticas para gerar as VCS – diferenciação e custo baixo, as quais representam as duas estratégias básicas disponíveis às empresas e que todas as estratégias bem-sucedidas envolverão uma dessas ofensivas ou ambas, segundo sugestão de Michael Porter. No item seguinte discutiremos as idéias de Porter com relação às estratégias genéricas, básicas, de diferenciação e custo mínimo.

Vale a pena ressaltar, neste momento, uma definição de Porter (1998) para estratégia. Segundo o autor, estratégia é a criação de uma posição unida e valiosa, envolvendo uma diferente gama de atividades. Para ele, se houvesse apenas uma posição ideal em um mercado, não haveria necessidade de haver estratégia. As empresas teriam apenas de descobrir qual é esta posição ideal e tentar ocupá-la. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades diferentes dos concorrentes. Se houvesse apenas um conjunto ideal de atividades para fabricar todos os produtos, cobrir todas as necessidades e

acessar todos os consumidores, as empresas poderiam facilmente se posicionar e o desempenho operacional é que determinaria o sucesso da organização.

Day (1997) reforça esta idéia do posicionamento, ao afirmar que, embora pesquisadores e executivos tenham desenvolvido diferentes abordagens sobre os fatores que geram variações na lucratividade das empresas, há duas perspectivas proeminentes em vantagem competitiva que são resultado do posicionamento da empresa dentro do setor e seus recursos e capacidades. De acordo com a abordagem das forças estruturais, vantagens são obtidas a partir de um posicionamento da empresa em diferenciação ou custo mínimo nos segmentos mais atrativos do mercado. Em contraste, a abordagem baseada em recursos, relaciona o desempenho superior de uma empresa aos seus recursos exclusivos ou difíceis de serem copiados.

Como foi possível observar, existem diferentes conceituações para estratégia competitiva, ou de negócios, ou simplesmente estratégia. Da mesma forma, é possível observar que há diferentes abordagens de como as empresas devem elaborar estas estratégias para ganhar vantagens competitivas em relação aos concorrentes e competir com sucesso em um determinado mercado. No entanto, apesar das distinções, existe um ponto comum entre as diferentes abordagens e diferentes autores. Este ponto é referente à relevância da definição de estratégias para o bom desempenho das organizações ao longo do tempo. Ou seja, se uma empresa pretende sustentar um bom desempenho em um mercado, ao longo do tempo, deve lançar mão dos conceitos e formular uma estratégia que seja adequada e coerente com seus objetivos, seus concorrentes, seus clientes, enfim, com todo o ambiente no qual está inserida.

E esta observação é válida para as empresas que atuam no mercado de bens populares. Desta forma, diante deste contexto e após a discussão geral sobre estratégia, pretende-se, no próximo item, discutir as estratégias adequadas para as empresas que atuam no mercado de bens populares. Será traçado um referencial teórico que sustentará a pesquisa de campo, a qual tem por objetivo investigar as características das dimensões estratégicas das

organizações que atuam no mercado de bens populares, comparando-as àquelas que atuam no mercado de bens normais.

3.2.2. Posicionamento Estratégico das Empresas que Atuam no Mercado de Bens Populares

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

Segundo Porter (1989), embora uma firma possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixos custos ou diferenciação. Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades para quais uma empresa procura obtê-lo, levam a três estratégias genéricas, para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria – liderança em custo, liderança em diferenciação e enfoque, esta última com duas variantes: enfoque no custo ou enfoque na diferenciação. As estratégias genéricas estão representadas na **Figura 4**, abaixo:

VANTAGEM COMPETITIVA		
ESCOPO	Custo Mais Baixo	Diferenciação
Alvo Amplo	Liderança em Custo	Diferenciação
Alvo Estreito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter (1989)

Figura 4 – Estratégias Genéricas

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

Conceitualmente, pode-se dizer que empresas que atuam, ou pretendem atuar no segmento de bens populares, devem ter uma vantagem competitiva em custos para poderem praticar preços mais baixos, com produtos menos sofisticados, embora com qualidade.

Com liderança em custo, uma empresa tem um escopo amplo e atende a vários segmentos industriais e suas fontes de vantagem em custos variam e dependem também da estrutura do setor em que atuam.

As fontes de vantagem em custo podem incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas e outros fatores. O produtor de baixo custo deve fazer mais do que simplesmente descer na curva de aprendizagem. Um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo, quase sempre oferecendo produtos mais simples, sem “maquiagem”, dando uma ênfase considerável à obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala em todas as fontes.

Com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos. Um líder em custo não pode, contudo, ignorar as bases da diferenciação. Se o produto não é considerado comparável ou aceitável pelos consumidores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas, podendo anular os benefícios de sua posição de custo favorável.

Segundo Wright e Cardoso (2000), não basta à empresa lançar um produto de baixo preço, é preciso ter um produto competitivo de qualidade, o que não é simples para muitas companhias.

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

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

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

reciclagem e com uso seletivo de tecnologia moderna que possa viabilizar a obtenção das características citadas.

Porter (1989) reforça que um líder no custo deve obter *paridade* ou *proximidade* com base na diferenciação relativa a seus concorrentes para ser um competidor acima da média, muito embora conte com a liderança no custo para sua vantagem competitiva. Paridade com base na diferenciação permite que um líder no custo traduza sua vantagem diretamente em lucros mais altos do que os da concorrência. A proximidade na diferenciação significa que o desconto de preço, necessário para obter uma parcela de mercado aceitável, não compensa a vantagem de custo de um líder e, portanto, ele obtém retornos acima da média.

A lógica estratégica da liderança no custo geralmente exige que uma empresa seja *a* líder e não uma dentre várias empresas disputando esta posição. Quando existe mais de uma aspirando à liderança no custo, geralmente a rivalidade entre elas é acirrada, porque cada ponto de parcela de mercado é considerado crucial. A menos que uma empresa possa ganhar uma liderança no custo e persuadir outros a abandonar suas estratégias, as conseqüências para a rentabilidade podem ser desastrosas.

Porter (1986), afirma que as estratégias das empresas para competir em um setor podem ser diferenciadas de diversas maneiras, conforme já vimos na questão do posicionamento e escolha da estratégia genérica. Entretanto, algumas dimensões estratégicas geralmente captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma empresa. Cada dimensão estratégica pode ser descrita para uma empresa em diferentes níveis de detalhe. O importante é que estas dimensões forneçam um quadro global da posição da empresa. As dimensões estratégicas são:

(a) Especialização

Grau em que a empresa concentra seus esforços em termos da amplitude de sua linha ou segmentos de clientes-alvo e mercados geográficos atendidos.

(b) Identificação das Marcas

Grau em que a empresa busca a identificação da marca (via publicidade, força de vendas ou outros meios).

(c) Política de canal

Grau em que a empresa busca desenvolver a identificação da marca diretamente com o consumidor final *versus* o apoio aos canais de distribuição de vendas de seu produto.

(d) Seleção do Canal

A escolha dos canais de distribuição varia, dos pertencentes à companhia a pontos-de-venda especializados em um dado produto, ou canais que distribuem amplas linhas de produto.

(e) Qualidade do produto

Nível de qualidade em termos de matérias-primas, especificações, observância das tolerâncias, etc.

(f) Liderança Tecnológica

O grau em que a empresa procura a liderança tecnológica *versus* comportamento imitativo.

(g) Integração Vertical

Montante de valor agregado conforme refletido no nível de integração adotado para frente e para trás.

(h) Posição de Custo

Grau em que a empresa busca a posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição, por meio de investimentos em instalações ou equipamentos para minimizar os custos.

(i) Atendimento

Grau em que a empresa proporciona serviços auxiliares à sua linha de produtos, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, crédito, etc.

(j) Política de Preço

Posição relativa de preço no mercado.

(k) Alavancagem

Grau de alavancagem operacional e financeira que a empresa dispõe.

(l) Relacionamento com a Matriz

Exigências sobre o comportamento de uma unidade, baseadas no relacionamento desta com sua matriz.

(m) Relacionamento com os Governos do País de Origem e Anfitriões

Em indústrias multinacionais, o relacionamento que a empresa desenvolveu ou a que está sujeita com o governo de seu país de origem, assim como a com os governos de países estrangeiros em que esteja operando.

A amplitude das diferenças estratégicas, ao longo de uma determinada dimensão, dependerá do setor. Também é interessante notar que as dimensões estratégicas são relacionadas entre si, sendo internamente consistentes com a posição da empresa. Desta forma, firmas que atuam no mercado de bens populares deverão apresentar um certo comportamento em suas dimensões estratégicas, os quais pretendemos averiguar no estudo.

Com base nestas dimensões estratégicas, foi elaborado o instrumento de coleta de dados da pesquisa de campo e foram realizadas as análises, com o intuito de delinear, junto às empresas que fazem parte da amostra, o perfil estratégico das com foco em bens populares, comparando-as às que atuam no mercado de bens normais, assim como os fatores críticos de sucesso dos dois grupos.

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

- Economias de escala
- Aversão dos clientes ao risco
- Poder de mercado
- Um fator comum subjacente

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

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

Muitos economistas argumentam que as economias de escala possuem importância relativamente pequena na maioria dos setores. Eles afirmam que, se as empresas maiores

conseguem lucros mais substanciais do que seus concorrentes de menor porte, é porque têm maior poder de mercado e seu tamanho lhes permite negociar com mais eficácia. A explicação mais simples para a relação entre participação no mercado e rentabilidade indica que, tanto uma variável como a outra, refletem a ação de um fator comum subjacente como, por exemplo, a qualidade da administração.

As empresas podem desfrutar de todas estas explicações, mas há sempre algum fator mais forte e que ajuda a entender as relações.

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

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

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

Na era clássica centrada no produto, perguntava-se como seria possível aumentar a participação de mercado, aumentar o volume unitário e conquistar economias de escala. Na

nova era do valor de mercado altamente dinâmico, que começou em meados da década de 80, pergunta-se onde é possível gerar lucro neste setor e como é possível elaborar um modelo de negócio para que seja lucrativo.

No entanto, os próprios autores propõem um modelo de Pirâmide de Produtos. Nele, Slywotzky e Morrison (1998) afirmam que as variações na renda e nas preferências do cliente possibilitam a construção das pirâmides de produtos, modelo que deve ser utilizado em mercados diversos, nos quais os produtos de preço baixo e alto volume estão na base. No ápice, ficam os produtos de preço alto e baixo volume. Portanto, até mesmo para estes autores, há espaço para desenvolver o mercado de bens populares, com seus preços baixos e altos volumes.

O lucro concentra-se no topo da pirâmide de produtos, mas a base desempenha um papel estratégico no sistema. Há uma marca do tipo “porta corta-fogo” na base da pirâmide: um nome forte, com preço baixo, produzida com lucro, embora reduzido. O objetivo dessa marca é impedir a entrada dos concorrentes, protegendo as enormes margens de lucro concentradas no topo.

Quando não desenvolve uma marca do tipo “porta corta-fogo”, a empresa dá aos seus concorrentes a oportunidade de entrar na base da pirâmide e abrir seu caminho até o topo, onde estão os lucros”.

Segundo Wright e Cardoso (2000), o modelo de pirâmide de produtos, acima apresentado, mostra que uma empresa pode conviver num mercado emergente, atacando diversos segmentos sem perder o foco. Tendo como base da pirâmide os produtos de menor preço, busca-se volume de vendas com vistas a ganhar escala ao mesmo tempo em que a empresa se beneficia da curva de aprendizagem.

Nos níveis superiores da pirâmide, onde a diferenciação é importante, está a zona na qual os maiores lucros são gerados, uma vez que nestes segmentos há uma disposição dos consumidores a pagarem mais por produtos diferenciados.

Segundo Wright e Cardoso (2000), o motivo da existência da pirâmide e seu papel estratégico estão relacionados às necessidades dos diferentes estratos de renda e as preferências em cada um destes segmentos, as quais permitem construir uma pirâmide de produtos. É necessário, a partir daí, que a empresa defina em que zonas da pirâmide pretende trabalhar. No caso específico dos mercados emergentes como o Brasil, deve ser a base, onde melhor se enquadra a atuação dos bens populares.

Quanto ao papel estratégico da pirâmide de produtos, os autores destacam três:

1. Gerar escala e, desta forma, viabilizar a competição baseada em custos reduzidos;
2. Inibir a entrada de concorrentes com o baixo preço, protegendo o acesso ao topo da pirâmide;
3. Obter lucro no topo da pirâmide, explorando os mercados onde a diferenciação é importante.

Não estar presente na base da pirâmide, onde os preços são menores, propicia um vazio que poderá ser preenchido por um novo concorrente. Se a entrada de um competidor no segmento de baixo preço não incomoda, a princípio. Num segundo momento, gera um potencial adversário na parte superior da pirâmide. Isso acontece quando o novo entrante passa a ganhar escala e envolve a curva de conhecimento, ficando apto a desenvolver produtos de qualidade a preços superiores.

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

1. Criar poder aquisitivo, por meio do crédito, principalmente por meio do microcrédito, permitindo o acesso da população mais pobre aos recursos que fomentarão o consumo dos produtos populares.

2. Inovar, utilizando a criatividade e pesquisas locais para romper problemas de infraestrutura e conseguir atender às populações mais pobres de maneira satisfatória e ao mesmo tempo lucrativa para as empresas.
3. Melhorar o acesso dos mais pobres à informação, por meio de sistemas de distribuição pulverizados, utilizando parcerias para alavancar as bases de conhecimento tradicionais, produzindo mercadorias de maneira sustentável e, principalmente, lançando mão das novas tecnologias na área de informática e novos modelos de negócios para atender requisitos específicos da população de baixa renda. Com sistemas de acesso compartilhados (como quiosques de Internet, por exemplo), infra-estrutura sem fio e desenvolvimento de tecnologias específicas, as empresas conseguem reduzir drasticamente os custos de conexão, tornando os serviços de telecomunicações acessíveis a um número muito maior de pessoas, mesmo de baixa renda.
4. Adaptar soluções aos mercados locais, sendo que muitas vezes não é possível atender às classes populares com produtos globais. É preciso fomentar mercados locais, promovendo soluções locais, gerando riqueza nos níveis mais baixos de renda, aliando tecnologia de ponta a uma profunda percepção sobre as necessidades locais, sendo que os modelos de negócios não podem romper com a cultura e estilo de vida da população local.

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

Estes fatores não só justificam a existência de empresas participando com sucesso no mercado de bens populares. Também fornecem um referencial teórico a ser utilizado na

análise das características das dimensões estratégicas das empresas que atuam no mercado de bens populares, realizada no capítulo 5 deste trabalho, no qual é traçado o perfil das estratégias adotadas por este grupo de empresas.

Assim, para efeito desta pesquisa, foram adotadas algumas das dimensões propostas por Porter (1986) para caracterizar a postura estratégica das empresas analisadas, procurando identificar se há diferenças significativas entre aquelas orientadas para o mercado popular e as orientadas para o mercado de bens normais. As dimensões utilizadas neste trabalho, a saber, são:

- Especialização
- Identificação das marcas
- Política do canal
- Qualidade do produto
- Liderança tecnológica
- Posição de custo
- Atendimento
- Política de preço

Como foi demonstrado neste capítulo, existem muitas abordagens e dimensões para o desenvolvimento de uma estratégia de sucesso, com a criação de vantagens competitivas sustentáveis, que se aplicam às empresas focadas em produtos populares. Como no Brasil há um mercado que potencialmente justifica a atuação destas empresas, é relevante entender como elas podem definir suas estratégias para atender a este mercado obtendo sucesso e sustentar suas vantagens competitivas a longo prazo.

4. Metodologia

Como base para a descrição da metodologia aplicada no trabalho, vale relembrar o problema de pesquisa, o seu principal objetivo e as questões que o trabalho aqui descrito buscou responder. Assim, o problema de pesquisa é o seguinte:

Qual é o desempenho das empresas atuantes predominantemente no mercado de bens populares, em comparação às empresas que atuam no mercado de bens normais e qual o perfil das dimensões estratégicas dos dois grupos de empresas?

O objetivo principal do trabalho é verificar o desempenho alcançado pelas empresas atuantes no mercado de bens populares de 1997 a 2001, nos setores de alimentos, bebidas e fumo, vestuário, higiene e limpeza, eletrodomésticos e comércio varejista, em comparação ao desempenho das empresas que operam no mercado de bens normais, nos mesmos setores. Ao se fazer esta comparação, pretende-se verificar se as empresas atuantes predominantemente no mercado de bens populares obtiveram um maior crescimento e um melhor desempenho, em termos de variação da receita bruta, lucratividade e resultados operacionais líquidos, do que as empresas que atuam predominantemente no mercado de bens normais.

Diante do problema e do objetivo principal, foram formuladas as seguintes questões para as quais se pretende dar uma resposta neste trabalho:

1. As empresas atuantes predominantemente no mercado de bens populares têm alcançado, em média, um maior crescimento do que as empresas que atuam predominantemente no mercado de bens normais, nos setores selecionados, de 1997 a 2001?
2. Qual o crescimento das empresas atuantes predominantemente no mercado de bens populares, nos setores selecionados, em relação ao crescimento do PIB, de 1997 a 2001?

3. Qual o crescimento das empresas atuantes predominantemente no mercado de bens normais, nos setores selecionados, em relação ao crescimento do PIB, de 1997 a 2001?
4. Qual a lucratividade média das empresas atuantes predominantemente no mercado de bens populares, de 1997 a 2001, em comparação às empresas atuantes no mercado de bens normais, nos setores selecionados?
5. Existem efeitos de ganhos financeiros sobre os resultados obtidos pelas empresas atuantes predominantemente no mercado de bens populares e de bens normais, de 1997 a 2001, nos setores selecionados?
6. Qual o perfil das dimensões estratégicas das empresas que atuam no mercado de bens populares e no mercado de bens normais?
7. Quais dimensões estratégicas são relevantes para o desempenho das empresas atuantes predominantemente no mercado de bens populares?

A metodologia, detalhada a seguir, descreve como foi realizada a pesquisa, com o intuito de responder às questões acima mencionadas, atendendo aos objetivos e o problema de pesquisa.

4.1. Caracterização da Pesquisa

Segundo Aaker, Kumar e Day, 2001, esta pesquisa pode ser caracterizada como **exploratória**, conforme seus propósitos, questão de pesquisa, precisão das hipóteses desenvolvidas e método de coleta de dados. Este tipo de investigação é utilizado quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, sobre as possíveis hipóteses alternativas e sobre as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Para este tipo de pesquisa, os métodos são bastante flexíveis, não estruturados e qualitativos, de forma que o pesquisador comece seu estudo sem preconcepções sobre aquilo que será

encontrado (Aaker, Kumar e Day, 2001). A inexistência de uma estrutura rígida permite que diferentes idéias e indícios sobre a situação sejam investigados. Quanto às hipóteses da pesquisa exploratória, estas são vagas e pouco definidas e, às vezes, respondem apenas parcialmente à questão de pesquisa, podendo até ser inexistentes em alguns casos.

Quanto aos meios, este trabalho utilizou levantamentos secundários de publicações especializadas, as quais forneceram o histórico dos dados financeiros das empresas estudadas.

Também foram realizados levantamentos junto às fontes primárias nas empresas componentes da amostra. Foram coletadas as informações necessárias para a execução da pesquisa, especialmente no que se refere às aquelas que permitiram identificar em que grau as empresas atuam no mercado de bens populares ou bens normais. Também foi possível obter, com os levantamentos primários, informações sobre as características das dimensões estratégicas das empresas. Isso permitiu caracterizar os perfis estratégicos das corporações que atuam predominantemente no mercado de bens populares e bens normais.

O instrumento de coleta destes dados primários foi um questionário estruturado. Na aplicação dele foram combinadas as abordagens de pré-notificação por telefone e a de acompanhamento da pesquisa, conforme apresentado por Aaker, Kumar e Day (2001), e detalhado no item sobre instrumento de coleta de dados, a seguir.

4.2. Plano de Amostragem

A população da pesquisa foi composta pelas empresas atuantes nos setores de alimentos, bebidas e fumo, higiene e limpeza, eletrodomésticos e comércio varejista, cujos dados financeiros foram publicados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

Estes setores foram selecionados em função de serem compostos por bens e serviços consumidos, tanto pelas classes populares – C, D e E, como as classes A e B. Além disso, é possível distinguir as empresas que atuam predominantemente no mercado popular

daquelas que atuam majoritariamente no mercado de bens normais. Como há um grande número de empresas atuando nestes setores, também a pesquisa se torna possível do ponto de vista operacional.

Esta pesquisa foi realizada com o estudo dos elementos que compõem uma amostra da população que se pretende analisar. Segundo Martins (2001), a amostra é um subconjunto da população e, como foi dito neste trabalho, as empresas analisadas são as que pertencem aos setores de alimentos, bebidas e fumo, higiene e limpeza, eletrodomésticos e comércio varejista, cujos resultados financeiros foram publicados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

Antes da seleção desta publicação como referência, foram consideradas outras três bases de dados possíveis para a realização do estudo: a revista Exame Melhores e Maiores, além das bases de dados Economática e Lafis. Constatou-se que o Balanço Anual, publicado pelo jornal Gazeta Mercantil, apresenta os dados mais completos e uma maior representatividade de empresas do que as outras bases comparadas. Esta fonte também possui a vantagem de incorporar empresas de capital aberto e fechado, de várias regiões do país e de diferentes portes, tanto em número de funcionários como em faturamento.

Desta forma, foram selecionadas as empresas do Balanço Anual, pertencentes aos setores acima mencionados, e com os dados de Receita Bruta, Resultado Operacional Líquido e Lucro, publicados ao longo dos anos, o que permitiu uma análise do período considerado no trabalho – de 1997 a 2001. Na **Tabela 1** abaixo está indicado o total de empresas que compõem a população, assim como o número de empresas por setor.

Tabela 1 – Total de Empresas do Balanço Anual nos Setores Selecionados para a Pesquisa e com Dados Financeiros Publicados

Setores	Número de Empresas para o Estudo	% Total
Alimentos	184	39%
Bebidas e Fumo	74	16%
Higiene e Limpeza	17	4%
Eletrodomésticos	23	5%
Comércio Varejista	159	33%
Vestuário	16	3%
Total de Empresas (População)	473	100%
Total de Empresas (Com contato)	378	

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados coletados no Balanço Anual, publicado pelo jornal Gazeta Mercantil (Setembro/02).

Desta forma, o ponto de partida para a composição da amostra foi o total das empresas que atuam nos setores analisados e que possuem seus dados de Receita Bruta, Lucro e Resultado Operacional Líquido publicados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil, de 1997 a 2001. Ou seja, as 473 companhias indicadas no **Tabela 1**.

As informações coletadas do Balanço Anual incluíram, não somente os dados financeiros necessários para o estudo, como também o nome de contato em cada uma das empresas – um executivo ou contador, dependendo da organização.

A partir da definição da população e da coleta dos dados, foi feito um trabalho de confirmação dos contatos em cada uma das empresas, sendo que, de um total de 473 empresas, foi possível contatar 378 delas.

O tipo de amostra utilizada no trabalho foi do tipo intencional. Segundo Martins (2001), nesta modalidade de amostragem, é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra de acordo com determinado critério. Neste caso, ela foi determinada

a partir das empresas da população, as quais se dispuseram a participar da pesquisa, e que somaram **75** companhias.

Junto a estas empresas foi feito um contato inicial e, posteriormente, foi aplicado um questionário a seus executivos, com o objetivo de abordar questões sobre a participação dos diferentes produtos (populares e normais) no faturamento, o posicionamento de preços das empresas e seu público-alvo principal. O questionário também procurou extrair dos executivos as informações necessárias para a caracterização das dimensões estratégicas das empresas, a fim de se caracterizar os perfis dos dois grupos analisados, com relação às suas estratégias. Após o contato inicial, envio da carta-convite e alguns *follow-ups*, e também após a exclusão de respostas inadequadas, chegou-se a número de 75 respostas – as 75 empresas que compuseram a amostra.

Segue o detalhamento do processo de coleta de dados, tanto dos primários como secundários, assim como a descrição do instrumento de coleta de dados primários.

4.3. Passos e Instrumentos para a Coleta de Dados

4.3.1. Passos para a Coleta de Dados

A pesquisa utilizou levantamentos primários e secundários para coletar as informações necessárias à realização das análises. Com relação aos dados secundários, procurou-se utilizar uma publicação especializada, a qual contivesse informações financeiras de empresas atuando nos setores selecionados. Após analisar as opções disponíveis e adequadas para os propósitos da pesquisa, decidiu-se por utilizar a publicação Balanço Anual da Gazeta Mercantil, pelas razões já indicadas, para a coleta da Receita Bruta, Resultado Operacional Líquido e Lucro, do período de 1997 a 2001, das corporações da amostra.

Adicionalmente, foi realizada a coleta dos dados primários, por meio de um questionário estruturado, o qual foi respondido por 78 empresas. Disponibilizado na Internet, ele sofreu um processo de pré-teste com executivos de quatro empresas, de forma que fossem testados

o conteúdo das questões, seu formato, facilidade de respostas e questões de natureza operacional com relação ao acesso ao questionário. Igualmente foram avaliados, no pré-teste, o envio dos dados ao banco de dados (formulário eletrônico) e validação dos mesmos. Após esta pré-avaliação foram feitos pequenos ajustes e o questionário final foi disponibilizado aos respondentes.

Um contato telefônico inicial com todas as empresas deu continuidade ao processo, sendo que 378 companhias foram efetivamente contatadas. A partir desta ligação inicial, o *mailing list* de respondentes foi consolidado e os executivos que responderam ao questionário foram convidados, por e-mail, a participar da pesquisa. Após o convite inicial, foram feitos mais dois *follow-ups*, obtendo-se um total de 78 respostas. Destas, 3 foram descartadas e, após uma averiguação da validade das respostas, foram consideradas 75 como válidas, utilizadas, desta forma, para a elaboração das análises.

4.3.2. Instrumento para a Coleta de Dados Primários

A construção do instrumento de coleta de dados, ou seja, o questionário, envolveu cinco passos, conforme indicado por Mattar (1993):

1. Determinação dos dados a coletar
2. Determinação do instrumento segundo o método de administração
3. Redação do rascunho:
  - Conteúdo das questões
  - Redação das questões
  - Forma de obtenção de resposta
  - Sequências das questões
  - Especificações do uso
4. Revisão e pré-teste
5. Redação final do questionário

Quanto à forma de aplicação, foi utilizado um questionário que permitia o preenchimento pelos próprios respondentes por meio da Internet. Quanto ao grau de estruturação e disfarce, foi utilizado um instrumento estruturado e não disfarçado, apropriado para levantamentos amostrais e estudos de campo. Neste instrumento, as perguntas são apresentadas com as mesmas palavras e na mesma ordem, acrescidas das mesmas opções de respostas a todos os respondentes. Desta forma, tem-se a certeza de que todos responderam exatamente às mesmas perguntas.

As vantagens deste instrumento estão na simplicidade de sua aplicação e na facilidade que ele proporciona para a tabulação, análise e interpretação dos dados. Os respondentes não apresentaram dificuldades em respondê-lo e orientações simples foram suficientes para instruí-los sobre como proceder nas respostas. As opções de respostas são padronizadas e aconteceram com o uso da Internet, sendo automaticamente enviadas a um formulário eletrônico. Fatores como estes facilitaram muito o processamento dos dados. A versão final do questionário encontra-se no Anexo A.

4.3.3. As Variáveis do Instrumento de Coleta de Dados Primários

Foram elaboradas questões fechadas para o questionário, cujo conteúdo está indicado abaixo, com a descrição das variáveis dos três blocos que o compõem. O bloco inicial se refere às variáveis do perfil do respondente e da empresa (Cadastro do questionário). Já o segundo se refere à descrição das variáveis das características da empresa e posicionamento (Parte A do questionário). Finalmente, o terceiro bloco está ligado à descrição das variáveis de caracterização das dimensões estratégicas das empresas (Parte B do questionário).

O Perfil dos Respondentes e das Empresas (Cadastro)

Foi solicitado aos respondentes que dessem algumas informações sobre o seu perfil, a fim de garantir que o conteúdo proveniente da coleta de dados primários fosse fornecido por pessoas adequadas, ou seja, conhecedoras do assunto abordado nas questões, as quais são de natureza estratégica, em sua maioria. Também foram solicitadas algumas informações

para complementar os dados das empresas. As informações solicitadas aos respondentes foram:

- Nome do respondente
- Empresa na qual o respondente atua
- Cargo ocupado pelo respondente
- Tempo de trabalho na empresa (em anos)
- Tempo de trabalho no cargo (em anos)
- Nível de atuação do respondente
- Origem do controle de capital da empresa
- Principal setor de atividade econômica

As Características da Empresa e Posicionamento (Parte A)

Foi solicitada aos respondentes uma estimativa, com relação ao posicionamento de preços e de mercado da empresa, assim como o porte da companhia e a participação dos bens populares no seu faturamento (em %):

- Porte da empresa em número de empregados
- O posicionamento da empresa no mercado, com relação ao preço praticado para a maioria de seus produtos
- Com relação aos consumidores, a **principal classe** (ou classes) de consumidores atendidos pela empresa
- Estimativa da porcentagem de participação de produtos populares no total do faturamento de sua empresa.
- Estimativa desta porcentagem há 5 anos.

As questões de posicionamento, tanto de preço como de mercado (principais classes de consumidores dos produtos da empresa), são utilizadas nas análises, juntamente com as questões da Parte B - dimensões estratégicas - para delinear o perfil estratégico dos dois

grupos de empresas, as que atuam predominantemente no mercado de bens populares e bens normais.

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

IPpop = Índice de Participação Atual de Bens Populares no Faturamento (em %)

O IPpop reflete a percepção do respondente sobre quanto a empresa está orientada para o mercado de bens populares. Ele é utilizado em todas as análises apresentadas no Capítulo 5 do estudo.

A estimativa indicada sobre a porcentagem de participação de produtos populares no total do faturamento da empresa há 5 anos complementa a informação do IPpop, enriquecendo as análises com um componente dinâmico.

Caracterização das Dimensões Estratégicas (Parte B)

Foi solicitado aos respondentes que avaliassem, em uma escala de 0 a 10, a posição da empresa com relação a cada uma das características estratégicas abaixo indicadas:

- Especialização da Empresa
- Diferenciação das Marcas
- Política de canal
- Qualidade do produto.
- Liderança Tecnológica
- Posição de Custo
- Atendimento
- Política de Preço

Estas dimensões estratégicas foram analisadas com o intuito de se definir o perfil estratégico dos dois grupos de empresas, com base nas dimensões estratégicas propostas por Porter (1986) e que foram amplamente discutidas no capítulo da revisão bibliográfica.

Cabe ressaltar que as empresas tiveram a opção de responder ao questionário completo, com todas as variáveis apresentadas, ou ao questionário simplificado, indicando apenas a participação dos bens populares no seu faturamento. Esta é a questão fundamental que permitiu a elaboração de todas as análises de desempenho, pois foi combinada aos dados secundários, coletados da publicação Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

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

5. Análises das Informações e Achados do Estudo

Este capítulo apresenta as análises realizadas a partir dos dados primários coletados junto às empresas pesquisadas, através de questionário eletrônico, e dos dados secundários, obtidos por meio de pesquisa realizada na publicação Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

As análises visam estruturar as informações e achados do estudo de forma a responder às questões de pesquisa, atendendo aos objetivos do estudo, e estão organizadas em três partes. A primeira parte refere-se ao perfil das empresas participantes do estudo e a caracterização dos respondentes que participaram da coleta de dados primária. A segunda parte trata da análise das informações sobre o desempenho das empresas que atuam predominantemente no mercado de bens populares em comparação às instituições que atuam predominantemente no mercado de bens normais, utilizando uma combinação entre os resultados obtidos com o questionário e as informações da coleta de dados secundários. A terceira parte da análise é referente ao perfil estratégico dos dois grupos de empresas, conforme informações obtidas no levantamento de dados primários.

5.1. Análises do Perfil das Empresas Participantes do Estudo

Conforme descrito no capítulo referente à metodologia do estudo, obteve-se 75 respostas válidas na coleta de dados primários, entre aquelas para as quais foram também obtidos dados de fontes secundárias referentes aos resultados financeiros no período entre 1997 e 2001, conforme informações extraídas do Balanço Anual publicado pelo jornal Gazeta Mercantil.

Todos os entrevistados, oriundos de 75 empresas diferentes responderam às questões referentes à participação dos bens populares no faturamento atual da empresa (IPpop). Esta questão permitiu a realização das análises de desempenho das empresas, conforme detalhado no item seguinte. As empresas que compõem este estudo representam os seis setores selecionados para a pesquisa, conforme pode ser observado na **Tabela 2**.

Tabela 2 – Setores das Empresas da Amostra em Comparação às Empresas da População

Setores Estudados	Nº de Empresas da Amostra	% de Empresas da Amostra	Nº de Empresas da População	% de Empresas da População
Alimentos	29	39%	184	39%
Comércio	19	26%	74	33%
Bebidas e Fumo	10	13%	17	16%
Eletrodomésticos	7	9%	23	5%
Higiene	7	9%	159	4%
Vestuário	3	4%	16	3%
Total	75	100%	473	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados junto às empresas pesquisadas.

É interessante observar que, não só todos os setores que se pretendia analisar estão representados na amostra, como também estão presentes em uma proporção muito próxima à dos setores que integram a população do estudo, composta por 473 empresas, conforme indicado na **Tabela 2**. Com base nesta constatação, podemos dizer que a amostra representa muito bem a população, em termos dos setores selecionados para o estudo, e como será observado mais adiante, está bem distribuída em termos de regiões do país.

Um ponto muito relevante com relação ao perfil das empresas da amostra é que, devido à utilização da Internet para a execução de pesquisa de campo e a composição da amostra ter sido feita com base nas empresas cujos dados são publicados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil, cuja cobertura é nacional, foi possível fazer um estudo com abrangência também nacional. Conforme indicado na **Tabela 3**, a amostra é composta por empresas de todas as regiões brasileiras. É importante observar que estas empresas estão localizadas de maneira semelhante à distribuição do PIB regional, segundo dados do IBGE (2000), o que indica que todas as regiões do país participaram da pesquisa, segundo sua importância no PIB, representando a atividade produtiva de cada região.

Tabela 3 – Regiões das Empresas da Amostra e PIB Regional do Brasil

Estados / Regiões do Brasil	Nº de Empresas da Amostra	% Total	PIB Regional - % PIB Total (2000)
SP	31	-	-
RJ	5	-	-
ES	3	-	-
MG	6	-	-
Região Sudeste	45	60%	58%
RS	8	-	-
SC	4	-	-
PR	3	-	-
Região Sul	15	20%	18%
MT	2	-	-
DF	1	-	-
Região Centro-Oeste	3	4%	6%
PB	1	-	-
PE	5	-	-
PI	1	-	-
Região Nordeste	7	10%	13%
PA	1	-	-
AM	3	-	-
Região Norte	4	6%	5%
Não identificada	1	-	-
Total	75	100%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados do IBGE (1997-2000), e dos dados coletados junto às empresas que integram a amostra.

Outro ponto relevante com relação ao perfil de empresas refere-se à orientação das mesmas para atuação no mercado de bens populares ou mercado de bens normais. Esta informação foi obtida por meio de uma questão respondida pelas empresas, na qual foi solicitado aos respondentes indicarem uma estimativa sobre a porcentagem de participação de produtos populares no total do faturamento da empresa. Esta estimativa fornece o IPpop (Índice de Participação Atual de Bens Populares no Faturamento, em %), que reflete a percepção dos respondentes sobre quanto a empresa está orientada para o mercado de bens populares, e é utilizado como uma medida da orientação da empresa para o mercado de bens populares ou mercado de bens normais.

A partir desta definição as empresas foram divididas em dois grupos para a realização das análises de desempenho comparativo e análise dos perfis estratégicos.

O grupo considerado como orientado predominantemente para o mercado de bens populares é aquele cujas empresas possuem um IPpop superior a 50%, ou seja, os respondentes indicaram que a participação dos bens populares no faturamento da empresa é superior a 50%. Deste ponto em diante, visando tornar as discussões mais claras, as empresas deste grupo passam a ser denominadas **“Empresas com foco em bens populares”**.

Analogamente, o grupo considerado como orientado predominantemente para o mercado de bens normais é aquele cujas empresas possuem um IPpop inferior a 50%. Para tanto, será adotada, deste ponto em diante, a nomenclatura **“Empresas com foco em bens normais”**.

A **Tabela 4** indica o número de empresas componentes da amostra, participantes dos dois grupos acima descritos. Vale observar que as empresas com IPpop igual a 50% (empresas “mistas”) não foram incorporadas às análises de desempenho e de perfil estratégico, por não ser possível classificá-las nos grupos acima descritos.

Tabela 4 – Empresas da Amostra Segundo Orientação para Mercado de Bens Populares e Bens Normais

Grupos de Empresas	Nº de Empresas da Amostra	% do Total
IPpop > 50% (Foco em bens populares)	37	49,6%
IPpop = 50% (Empresas “mistas”)	4	5,4%
IPpop < 50% (Foco em bens normais)	34	45%
Total de Empresas	75	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados junto às empresas pesquisadas.

Uma informação adicional com relação às empresas refere-se à origem de seu controle de capital. A partir dos dados coletados junto aos participantes da pesquisa, pode-se dizer que, das empresas com foco em bens populares, 84% são de origem do controle de capital nacional e 16% são de origem estrangeira. Já as empresas com foco em bens normais, 68% possuem origem do controle de capital nacional e 32% têm origem estrangeira.

Houve uma preocupação com a qualificação dos respondentes da pesquisa, no sentido de evitar eventuais vieses por falta de informação dos participantes, uma vez que as questões foram pautadas na percepção e conhecimento do respondente com relação à empresa e seu mercado de atuação. Assim, foram contatadas as pessoas indicadas pelo próprio Balanço Anual, partindo-se do pressuposto de que se essas pessoas eram qualificadas para fornecer os dados a uma publicação desta natureza também seriam adequadas para fornecer as informações necessárias para este estudo.

Adicionalmente foi feito um monitoramento sobre os respondentes, por meio do cargo ocupado na empresa, e os resultados foram absolutamente satisfatórios com relação à qualificação do grupo. Embora este não seja o único fator para garantir a qualidade da pesquisa, é um fator relevante no que se refere à confiabilidade das informações que foram utilizadas diretamente nas análises. A **Tabela 5** mostra os cargos ocupados pelos respondentes nas empresas da amostra que representam.

Tabela 5 – Cargos Ocupados pelos Respondentes das Empresas da Amostra

Cargos dos Respondentes	Nºde Respondentes (Amostra)	% Total
Presidentes / VP (Vice-Presidentes)		
CEOs (Chief Executive Officer)	5	7%
Diretores	22	29%
Gerentes / Controllers	34	46%
Contadores	7	9%
Analistas / Assessores	7	9%
Total	75	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados junto às empresas pesquisadas.

Das 75 respostas válidas obtidas com o questionário, cujo perfil das empresas e respondentes foi descrito anteriormente, 50 pesquisados preencheram o questionário completo, inclusive as questões utilizadas para a realização da análise dos perfis estratégicos dos dois grupos de empresas contemplados neste estudo, enquanto outros 25 respondentes preencheram uma versão mais simples do questionário, focando apenas as questões principais referentes ao IPpop. Desta forma, foram utilizados 75 questionários

respondidos para a elaboração da análise de desempenho e 50 questionários respondidos para as análises do perfil estratégico das empresas.

A **Tabela 6** mostra a distribuição destas 50 respostas completas, conforme os dois grupos analisados (grupo com $IP_{pop} > 50\%$, formado por empresas com foco em bens populares, e o grupo com $IP_{pop} < 50\%$, constituído por empresas com foco em bens normais. As empresas com $IP_{pop} = 50\%$ foram excluídas das análises).

Tabela 6 – Perfil das Empresas que Responderam o Questionário Completo, com Relação à Orientação para Participação no Mercado de Bens Populares ou Normais

Orientação das Empresas	Empresas da Amostra	Empresas da Amostra que Responderam o Questionário Completo
$IP_{pop} > 50\%$ (Bens populares)	37	23
$IP_{pop} < 50\%$ (Bens normais)	34	23
$IP_{pop} = 50\%$ (Mistas)	4	4
Total	75	50

Fonte: Elaborado pelo com base nos dados coletados junto às empresas pesquisadas.

Da mesma forma que foi feito para as 75 empresas componentes da amostra, também foi realizada uma descrição similar para as 46 empresas que responderam às questões sobre estratégia (excluindo as empresas com $IP_{pop} = 50\%$, uma vez que para estas não foi feita uma análise de seu perfil estratégico), e que serão analisadas no item 3 deste capítulo, a fim de tornar os dados sobre as empresas mais completos. Seguem nas **Tabelas 7, 8 e 9** uma descrição do perfil das 46 empresas que responderam o questionário completo, assim como os cargos ocupados pelos respondentes, de forma complementar aos dados sobre as 75 empresas componentes da amostra, que já foram apresentados.

Tabela 7 – Setores das Empresas da Amostra que Responderam o Questionário Completo (excluindo empresas com IPpop = 50%)

Setores	Empresas da Amostra que Responderam o Questionário Completo	% de Empresas
Alimentos	22	48%
Comércio	4	9%
Bebidas e Fumo	8	17%
Eletrodomésticos	5	11%
Higiene	7	15%
Vestuário	0	0%
Total	46	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados junto às empresas pesquisadas.

Tabela 8 – Porte das Empresas da Amostra que Responderam o Questionário Completo (excluindo empresas com IPpop = 50%)

Porte das Empresas (Número de Empregados)	Empresas da Amostra que Responderam o Questionário Completo	% de Empresas
Menos de 100	6	13%
Entre 101 e 500	18	39%
Entre 501 e 1000	4	9%
Entre 1001 e 5000	10	22%
Mais de 5000	8	17%
Total	46	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados junto às empresas pesquisadas.

Tabela 9 – Cargo dos Respondentes das Empresas da Amostra que Responderam o Questionário Completo (excluindo empresas com IPpop = 50%)

Cargo Ocupado pelos Respondentes	Respondentes da Amostra que Responderam o Questionário Completo	% de Empresas
Presidentes/ VP / CEOs	3	6%
Diretores	10	22%
Gerentes / Controllers	21	46%
Contadores	6	13%
Analistas / Assessores	6	13%
Total	46	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados junto às empresas pesquisadas.

Segundo dados apresentados nos questionários, os respondentes têm, em média, 13 anos de trabalho na empresa e 7 anos de trabalho no cargo.

A partir das informações obtidas no estudo foi possível realizar as análises de desempenho e das características das estratégias das empresas, conforme descrito a seguir.

5.2. Análises do Desempenho das Empresas Participantes do Estudo

A análise do desempenho foi elaborada a partir de uma combinação entre os dados pertinentes ao período entre 1997 e 2001 sobre a receita bruta, resultado operacional líquido e lucro das empresas componentes da amostra. Os dados, extraídos da publicação Balanço Anual da Gazeta Mercantil, foram compilados aos dados primários sobre a orientação das empresas para o mercado de bens populares ou bens normais, obtidos por meio do questionário (as informações estão apresentadas no Anexo B).

O primeiro passo para a análise foi a segmentação das 75 empresas componentes da amostra em dois grupos, segundo a estimativa dos respondentes sobre a atual participação dos bens populares no faturamento das empresas, como lhes foi solicitado no questionário. Os dois grupos de empresas foram definidos como:

- Empresas com $IP_{pop} > 50\%$, consideradas como empresas com foco em bens populares.
- Empresas com $IP_{pop} < 50\%$, consideradas como empresas com foco em bens normais.
- Empresas com $IP_{pop} = 50\%$ foram desconsideradas da análise de desempenho, por estarem posicionadas em situação intermediária.

Vale lembrar que a sigla IP_{pop} refere-se ao índice de participação atual dos bens populares no faturamento da empresa, em porcentagem, conforme solicitado aos respondentes em uma das questões do questionário.

Uma vez definidos os dois grupos e classificadas as empresas segundo o IPpop, todos os dados coletados foram ajustados aos valores de 2001, utilizando para isto as taxas de variação nos preços do IGPM entre 1997 e 2001.

O IGPM / FGV (Índice Geral de Preços do Mercado elaborado pela Fundação Getúlio Vargas) foi criado com o objetivo de apresentar um indicador confiável para as operações financeiras, especialmente as de longo prazo. É utilizado para correções de Notas do Tesouro Nacional (NTN) dos tipos B e C e para os CDB pós fixados com prazos acima de um ano. Resulta da média ponderada de três índices de preços: o Índice de Preços por Atacado - Disponibilidade Interna (IPA-DI-M), o Índice de Preços ao Consumidor (IPC-M) e o Índice Nacional de Custo da Construção (INCC-M).

O período adotado para coleta de preços do IGP-M é aquele compreendido entre os dias 21 do mês anterior e o dia 20 do mês de referência. A apuração do índice é efetuada em três etapas: 1º decêndio, 2º decêndio e 3º decêndio. O 1º decêndio compara os preços dos primeiros 10 dias do período e os preços dos 30 dias do período anterior. O 2º decêndio compara os preços dos primeiros 20 dias do período e os 30 dias do período anterior. O 3º decêndio compara os preços dos 30 dias do período e os 30 dias do período anterior. Portanto, os dois primeiros decêndios são considerados resultados parciais, e o 3º é o resultado definitivo do índice do mês.

Desta forma, todas as análises realizadas a seguir tratam dos **valores reais**, com relação à variação da receita bruta, a lucratividade média e o resultado operacional/receita bruta média, com valores ajustados para 2001 utilizando o IGPM – FGV. O Anexo C mostra os dados do IGPM que foram utilizados para ajustar os valores, a partir de dados coletados no IPEADATA.

Definidos os grupos de análises e ajustados os valores, foi realizada a primeira análise de desempenho sobre a variação anual da receita bruta no período de 1997 a 2001. Depois foram realizadas as análises sobre a lucratividade média das empresas no período, assim como o resultado operacional líquido em relação à receita bruta.

5.2.1. Análises da Evolução da Receita Bruta de 1997 a 2001

A primeira variável de desempenho analisada foi a variação da receita bruta, que fornece as informações sobre o crescimento médio anual dos dois grupos de empresas no período de 1997 a 2001. Para calcular o crescimento médio anual foi calculada a variação da receita bruta, para cada uma das empresas, ano a ano. A seguir, foi calculada a média de variação da receita bruta anual no período 1997 a 2001 para cada empresa. E, para finalizar, foi calculada uma média desta variação anual da receita para os dois grupos de empresa, com $IP_{pop} > 50\%$ e $IP_{pop} < 50\%$, conforme mostram os resultados da **Tabela 10**. Adicionalmente, foi executado o mesmo procedimento para os grupos com $IP_{pop} > \text{ou} = 70\%$, $IP_{pop} < \text{ou} = 30\%$, que possuem um direcionamento ainda mais claro para os mercados de bens populares e bens normais, respectivamente, a fim de se complementar as análises sobre o crescimento das empresas focadas em bens populares e bens normais.

Tabela 10 – Média da Variação Anual da Receita, no período de 1997 a 2001, para os grupos de Empresas

Grupos de Empresas (IPpop)	Número de Empresas	Média Variação Anual da Receita	Desvio Padrão
IPpop > 50%	37	25,40%	90,97%
IPpop < 50%	34	-0,70%	13,98%
IPpop > ou = 70%	30	29,66%	100,58%
IPpop entre 30% e 70%	15	5,80%	19,67%
IPpop < ou = 30%	30	-0,33%	13,80%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados junto às empresas e dados do Balanço Anual da Gazeta Mercantil

As análises mostram que as empresas com $IP_{pop} > 50\%$ tiveram um crescimento médio anual de aproximadamente 25%, durante o período de 1997 a 2001 (em termos reais), enquanto as empresas com $IP_{pop} < 50\%$ apresentaram uma queda anual de aproximadamente 0,70% na média, da receita bruta.

Quando analisamos os resultados obtidos com os grupos $IP_{pop} > \text{ou} = 70\%$ e $IP_{pop} < \text{ou} = 30\%$, os resultados se confirmam, sendo que o grupo fortemente focado em produtos populares obteve um crescimento anual médio da receita bruta ainda mais acentuado,

estimado em cerca de 30% no período (em termos reais), enquanto que as empresas fortemente focadas em produtos normais apresentaram uma queda anual de aproximadamente 0,33% na receita bruta (em termos reais), na média, de 1997 a 2001.

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

Em contrapartida, as empresas atuando predominantemente no mercado de bens normais, além de não conseguirem alcançar o baixo nível médio de crescimento do PIB, ainda apresentaram uma queda real aproximada a 0,70%, na média registrada no mesmo período. Segundo análise dos dados, das 75 empresas da amostra, 36 alcançaram um crescimento médio no período superior ao crescimento médio do PIB e, destas empresas, 24 (67%) possuem um IPpop superior a 50%, ou seja, atuam fortemente no mercado de bens populares.

Como 75% das empresas componentes da amostra são de setores industriais, convém ressaltar que o crescimento médio real do PIB industrial no período foi de 0,31% ao ano, o que reforça ainda mais os resultados obtidos no levantamento.

Cabe destacar ainda o fato de haver uma grande variação e dispersão dos resultados, em ambos os grupos, como mostram os dados do desvio padrão, que são altos e refletem as diferenças existentes entre as empresas pertencentes ao dois grupos que compõem a amostra. Isto significa que, na média geral, as empresas com foco em bens populares apresentaram maior crescimento, ou seja, um melhor desempenho em termos de variação anual da receita bruta no período. Não deve ser desprezado o fato de que certamente existem empresas focadas em produtos populares que apresentam um desempenho pior do que as focadas em produtos normais. Acredita-se que este fato ocorra como um reflexo da

---

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

própria população pesquisada, que é bastante diversificada em termos de porte, gestão, patrimônio, entre outros fatores. Trata-se portanto, de um grupo heterogêneo de empresas, que implica em uma amostra também heterogênea.

Observa-se que não é objetivo deste trabalho analisar os diferentes aspectos da gestão das empresas que eventualmente determinem seu desempenho individual, mas sim analisar o resultado do posicionamento de cada grupo no que se refere aos bens populares.

A fim de se entender melhor esta questão da variação entre as empresas, foi calculado o Intervalo de Confiança, conforme apresentado na **Tabela 11**.

Tabela 11 – Intervalo de Confiança da Variação Anual da Receita Bruta (1997 a 2001)

Grupos de Empresas (IPpop)	Número de Empresas	Média Variação Anual Receita	Desvio Padrão	Intervalo de Confiança de 90%	
				Limite inferior	Limite superior
> 50%	37	25,40%	90,97%	0,80%	50,00%
< 50%	34	-0,70%	13,98%	-4,64%	3,24%
> ou = 70%	30	29,66%	100,58%	-0,55%	59,86%
Entre 30% e 70%	15	5,80%	19,67%	-2,55%	14,16%
< ou = 30%	30	-0,33%	13,80%	-4,47%	3,82%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados junto às empresas pesquisadas e dados do Balanço Anual publicado pelo jornal Gazeta Mercantil.

Antes da análise dos resultados obtidos, cabe acrescentar algumas definições sobre o Intervalo de Confiança. Procurou-se fazer uma estimativa por intervalo para o parâmetro da média da variação anual da receita. Segundo Martins (2001), este intervalo é determinado por dois números, obtidos a partir de elementos amostrais, que se espera que contenham o valor do parâmetro com dado **nível de confiança** ou probabilidade de $(1 - \alpha) \%$, sendo que, geralmente, $(1 - \alpha) \%$ é igual a 90%, 95%, 97,5%.

É possível calcular intervalos de confiança para a média, quando não se conhece o valor do desvio padrão populacional, substituindo-o pelo desvio padrão amostral. O processo para obtenção do intervalo de confiança foi aplicado para a variação média da receita bruta (assim como para a lucratividade média e resultado operacional líquido/receita médio),

utilizando um nível de confiança de 90%. Os resultados obtidos estão apresentados na **Tabela 11** e discutidos abaixo.

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

Adicionalmente à análise da evolução da receita bruta dos grupos de empresas, tendo como base o índice de participação atual dos bens populares no faturamento da empresa (IP_{pop}), também foi feita uma análise utilizando a informação sobre a participação dos bens populares há 5 anos.

Para as empresas com IP_{pop} acima de 50%, aquelas que mantiveram ou aumentaram a participação em bens populares de 1997 a 2001, verificou-se que estas alcançaram um crescimento anual médio de aproximadamente 29% na receita bruta, ao passo que aquelas empresas que reduziram sua participação em bens populares obtiveram um crescimento menor, de 12% ao ano, em média, no período analisado.

Por outro lado, entre as empresas com o IP_{pop} abaixo de 50%, aquelas que tiveram uma redução da participação dos bens populares de 1997 a 2001, apresentaram uma variação anual negativa na receita bruta, sofrendo uma queda média de 5% ao ano na receita bruta. Em contraste, as empresas que ampliaram a participação em bens populares alcançaram

um resultado melhor, registrando uma queda anual média de 2% ao ano na receita bruta, no mesmo período.

As empresas com $IP_{pop} = 50\%$ foram desconsideradas da análise por não ser possível classificá-las nos dois grupos principais avaliados neste estudo. Além disso, são apenas quatro empresas, o que não permitiria uma análise mais segura. (Como seria de se esperar, o seu resultado foi intermediário, com a média da variação anual da receita destas quatro empresas de aproximadamente 13%, sendo o limite inferior de -10% e o superior, 35%). Apesar da citação destes dados, não será realizada uma análise aprofundada do desempenho destas empresas, pelas razões explicitadas anteriormente.

Com as informações analisadas neste tópico é possível responder a três das questões de pesquisa formuladas no início deste trabalho: qual o desempenho das empresas com foco em bens populares; qual o crescimento destas empresas em relação ao PIB e como este se compara ao crescimento das empresas com foco em bens normais.

Todas as análises sobre a variação anual média da receita bruta apontam para um maior crescimento das empresas com foco em bens populares, em comparação às empresas com foco em bens normais, no período de 1997 a 2001. Isso mostra que apesar das grandes diferenças existentes entre as diversas empresas componentes da amostra, em média, as empresas voltadas para o mercado de bens populares obtiveram um melhor desempenho do que as empresas focadas em bens normais, no período analisado, e com relação à variação na receita bruta.

Este resultado é ressaltado quando comparado à média anual de crescimento do PIB, que foi de $1,71\%$ no período. Trata-se de um período de baixo crescimento econômico, cuja taxa média de crescimento do PIB industrial no período também foi bastante reduzida, ou seja, $0,31\%$. Se comparado a estes valores do PIB, o crescimento médio obtido pelas empresas com foco em bens populares foi excepcional.

5.2.2. Análises da Lucratividade Média de 1997 a 2001

As análises realizadas neste item buscaram responder às questões relacionadas à lucratividade média das empresas com foco em bens populares, em comparação às empresas com foco em bens normais. Trata-se de uma avaliação baseada na evolução da lucratividade das empresas medida pelo índice abaixo explicitado:

$$\text{Lucratividade} = \text{Lucro Líquido} / \text{Receita Bruta (em \%)}$$

Além da análise da evolução da receita bruta das empresas dos dois grupos que compõem este estudo, foi elaborada também uma avaliação da lucratividade média dessas empresas no período de 1997 a 2001.

Em primeiro lugar, para cada uma das empresas participantes foi calculada a lucratividade média apresentada no período. Com base nestes números foi feito um segundo cálculo, desta vez equivalente às médias da lucratividade dos dois grupos de empresas, com IPpop > 50% e o outro com IPpop < 50%. Em ambos os casos, foi considerado o período de 1997 a 2001, para que fosse possível manter uma comparação entre os dois grupos. Também foi calculada a lucratividade média dos grupos com IPpop > ou = 70% e àqueles com IPpop < ou = 30%, formados por empresas cuja atuação nos mercados de bens populares e bens normais mostrou-se mais acentuada, conforme mostram os dados da **Tabela 12**.

Tabela 12 – Média da Lucratividade, no período de 1997 a 2001, para os Grupos de Empresas

Grupos de Empresas (IPpop)	Nº de Empresas	Lucratividade Média (em %)	Desvio Padrão
IPpop > 50%	37	3,05%	6,54%
IPpop < 50%	33	-31,21%	144,11%
IPpop > ou = 70%	30	3,43%	6,48%
IPpop entre 30% e 70%	15	-18,52%	70,78%
IPpop < ou = 30%	29	-25,02%	144,83%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados junto às empresas e dados do Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

Com base nos dados acima apresentados é possível observar que a lucratividade média das empresas atuantes no mercado de bens populares foi de cerca de 3% no período, ao passo que as empresas com foco em bens normais apresentaram uma lucratividade média negativa de 33% (prejuízo). Resultados semelhantes podem ser observados nas empresas com foco acentuado em bens populares e bens normais, com IPpop acima de 70% (lucratividade média de 3%) e abaixo de 30% (lucratividade média negativa de aproximadamente 25%), respectivamente.

No entanto, observa-se também um alto desvio padrão, o que significa que há uma grande variação da lucratividade entre as empresas dos dois grupos analisados. Esta variação da lucratividade é explicada pelas diferenças existentes nas empresas com relação à estrutura de custos, forma de gestão, capacidade administrativa, enfim, fatores intrínsecos às organizações que vão além de suas respectivas estratégias em relação ao mercado atendido.

Como esta variação é muito grande, foi necessário calcular o intervalo de confiança para os grupos de empresas, com um grau de certeza de 90%, para o melhor entendimento de seu desempenho com relação à lucratividade, conforme apresentado na **Tabela 13**.

Tabela 13 – Intervalo de Confiança da Lucratividade Média no Período (1997 a 2001)

Grupos de Empresas (IPpop)	Nº de Empresas	Lucratividade Média (%)	Desvio Padrão	Intervalo de Confiança de 90%	
				Limite inferior	Limite superior
> 50%	37	3,05%	6,54%	1,28%	4,82%
< 50%	33	-31,21%	144,11%	-72,48%	10,05%
> ou = 70%	30	3,43%	6,48%	1,49%	5,38%
Entre 30% e 70%	15	-18,52%	70,78%	-48,58%	11,54%
< ou = 30%	29	-25,02%	144,83%	-69,26%	19,22%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados junto às empresas pesquisadas e dados do Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

A análise do intervalo de confiança contribui para o esclarecimento da questão sobre a variação da lucratividade média entre as empresas. Pode-se afirmar, com 90% de certeza, que a lucratividade média das empresas com foco em bens populares foi positiva, no

período de 1997 a 2001, variando de 1% a 5% o lucro sobre o total da receita bruta. Por outro lado, a variação da lucratividade média nas empresas com foco em bens normais é maior, podendo chegar a 10%. Porém, cabe ressaltar, que essa variação também pode ser negativa, chegando a um prejuízo de 72% em relação à receita bruta. Com base nestes dados, pode-se dizer que o risco associado à atuação em bens normais é maior que o risco da atuação com ênfase nos bens populares, tomando-se como referência o período considerado.

5.2.3. Análises do Resultado Operacional Líquido / Receita Bruta Médio de 1997 a 2001

Este item da análise procura avaliar o possível efeito do ganho financeiro na composição do resultado alcançado pelos dois grupos de empresas avaliados neste estudo. O mesmo tipo de análise com relação à lucratividade dos grupos de empresas foi realizada em relação à média do resultado operacional líquido sobre a receita, de 1997 a 2001. Para este indicador foi calculado o resultado operacional líquido/receita médio no período para cada uma das empresas. Num segundo momento, calculou-se o resultado operacional líquido/receita médio dos dois grupos de empresas, com $IP_{pop} > 50\%$ e $IP_{pop} < 50\%$, no período de 1997 a 2001, sendo possível uma comparação entre os dois grupos.

Complementando a análise, foi calculado o resultado operacional líquido/receita médio dos grupos com $IP_{pop} > \text{ou} = 70\%$ e $IP_{pop} < \text{ou} = 30\%$, cujas empresas têm atuação nos mercados de bens populares e bens normais mais focada. Isso permitiu a comparação entre os dois grupos, conforme mostram os dados da **Tabela 14**.

Tabela 14 – Média do Resultado Operacional Líquido/Receita (em %), no período de 1997 a 2001, para os grupos de Empresas

Grupos de Empresas (IPpop)	Nº de Empresas	Média do ROL/Receita	Desvio Padrão
IPpop > 50%	37	3,63%	7,56%
IPpop < 50%	33	-29,42%	141,63%
IPpop > ou = 70%	30	3,97%	7,47%
IPpop entre 30% e 70%	15	-17,29%	68,51%
IPpop < ou = 30%	29	-23,85%	144,47%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados junto às empresas pesquisadas e dados do Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

Assim como ocorreu na análise feita sobre a questão da lucratividade, pode-se observar que o resultado operacional líquido/receita médio das empresas atuantes no mercado de bens populares foi de aproximadamente 4% no período, ao passo que as empresas com foco em bens normais apresentaram um resultado operacional líquido/receita médio negativo no período, de cerca de 30%. Resultados semelhantes podem ser observados nas empresas focadas em bens populares e bens normais, com IPpop acima de 70% e abaixo de 30%.

Como ocorreu com os dados pertinentes a lucratividade das empresas avaliadas, detectou-se um alto desvio padrão, ou seja, uma grande variação da média do resultado operacional líquido/receita nos dois grupos. Para um melhor entendimento desses resultados, foi calculado o intervalo de confiança para os grupos de empresas, com um grau de certeza de 90%, conforme indicado na **Tabela 15**.

Tabela 15 – Intervalo de Confiança do Resultado Operacional Líquido/Receita Médio no Período (1997 a 2001)

Grupos de Empresas (IPpop)	Nº de Empresas	Média do ROL/Receita	Desvio Padrão	Intervalo de Confiança de 90%	
				Limite inferior	Limite superior
> 50%	37	3,63%	7,56%	1,58%	5,67%
< 50%	33	-29,42%	141,63%	-69,98%	11,13%
> ou = 70%	30	3,97%	7,47%	1,73%	6,22%
Entre 30% e 70%	15	-17,29%	68,51%	-46,39%	11,80%
< ou = 30%	29	-23,85%	144,47%	-67,98%	20,28%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados junto às empresas e dados do Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

A análise do intervalo de confiança também nos ajuda a esclarecer a questão da variação do resultado operacional líquido/receita médio entre as empresas. Pode-se afirmar, com 90% de certeza, que o resultado operacional líquido/receita médio das empresas com foco em bens populares foi positivo, no período de 1997 a 2001, variando de 2% a 6%. Por outro lado, a variação do resultado operacional líquido/receita médio nas empresas com foco em bens normais é maior, podendo chegar até a 11%. No entanto, é possível ainda que essas empresas apresentem resultados negativos, chegando a um valor - 70%.

Estes dados evidenciam que o crescimento superior obtido pelas empresas que atuam no mercado de bens populares, verificado no período, não advém de retornos financeiro, e sim de ações operacionais, como mostram os resultados operacionais líquidos em relação à receita, na média, sempre positivos.

Além disto, estas empresas apresentam uma variação muito menor no período, o que demonstra uma estabilidade de seu desempenho, com relação aos seus resultados operacionais. Isto significa que há um menor risco na atuação no mercado de bens populares, do que no mercado de bens normais.

5.3. Análise das Características Estratégicas das Empresas

A partir das informações fornecidas por 46 respondentes das empresas componentes da amostra, cujo perfil está detalhado no item 5.1., foi realizada uma análise das características estratégicas das empresas com foco em bens populares ($IP_{pop} > 50\%$) e bens normais ($IP_{pop} < 50\%$). A análise procura identificar o perfil estratégico das empresas que atuam no mercado de bens populares e no mercado de bens normais e quais dimensões estratégicas são relevantes para os dois grupos de empresas.

Em primeiro lugar foram avaliadas as questões referentes ao posicionamento de preços das empresas pertencentes aos dois grupos e as principais classes de consumidores atendidas, conforme mostram as **Tabelas 16 e 17**.

Tabela 16 – Posicionamento de Preço Praticado para a Maioria dos Produtos das Empresas, por Grupo (conforme IPpop)

	IPpop > 50%		IPpop < 50%	
	Nº Empresas	% Empresas	Nº Empresas	% Empresas
Produtos mais caros	2	9%	8	35%
Produtos caros e sofisticados	3	13%	10	43%
Produtos simples e baratos	16	69%	5	22%
Produtos mais simples	2	9%	0	0%
Total	23	100%	23	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados fornecidos pelos respondentes da pesquisa.

Pode-se observar que as empresas que atuam no mercado de bens populares (IPpop > 50%) possuem um posicionamento de preços mais baixo para a maioria de seus produtos. Entre os respondentes deste grupo, 69% indicaram que a empresa está posicionada como *uma das* ofertantes de produtos simples e baratos e 9% afirmaram que a instituição atua como *a* ofertante dos produtos mais simples e baratos do mercado.

Por outro lado, as empresas com foco em bens normais (IPpop < 50%) possuem um posicionamento de preços mais altos para a maioria de seus produtos, sendo que 43% dos respondentes indicaram que sua empresa está posicionada como *uma das* ofertantes de produtos caros e sofisticados ou de alto valor agregado, e 35% afirmaram que a empresa está posicionada como *a* ofertante dos produtos mais caros e sofisticados (ou de maior valor agregado) do mercado.

Ainda relacionado ao posicionamento de preços da empresa, segue uma análise com relação às classes principais de consumidores atendidos pela empresa:

Tabela 17 – Principal Classe de Consumidores Atendidos pelas Empresas, por Grupo (conforme IPpop)

	IPpop > 50%		IPpop < 50%	
	Nº Empresas	% Empresas	Nº Empresas	% Empresas
Classes A e B (>10 SM)	2	9%	12	57%
Classe C (4>R>10 SM)	6	26%	7	33%
Classes D ou E (< 4 SM)	2	9%	1	5%
Classes C, D ou E	13	56%	1	5%
Total	23	100%	21	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados fornecidos pelos respondentes da pesquisa.

Os dados acima permitem observar que as empresas que atendem, predominantemente, o mercado de bens populares têm seu foco voltado aos consumidores pertencentes às classes C, D e E, totalizando 81% das respostas. Apenas 9% focam *apenas* as classes D, E, mas a maioria se dedica ao atendimento das classes C, D e E em conjunto (56%) ou apenas a classe C (26%).

Com relação às empresas focadas nos mercados de bens normais, 57% têm as classes A e B como público principal, e 33% têm a classe C como seu público principal.

Há uma intersecção dos interesses dos dois grupos quando se analisa apenas a classe C. Porém, fica muito claro que as empresas com IPpop acima de 50% têm como público principal as classes C, D e E, e as empresas com IPpop abaixo de 50% visam as classes A e B.

Também foram realizadas avaliações comparativas sobre as características das dimensões estratégicas das instituições estudadas, lembrando que as questões solicitadas aos respondentes, que permitem traçar o perfil estratégico dos dois grupos de empresas, foram elaboradas com base nos conceitos de Porter (1986), conforme detalhado no item correspondente ao referencial teórico. Convém ressaltar que as dimensões apresentadas por Porter para auxiliar na definição da estratégia das empresas, selecionadas para compor o questionário e a pesquisa, estão apresentados a seguir.

Foi solicitado aos respondentes que indicassem, para cada uma das dimensões estratégicas, uma nota de 0 a 10 que representassem o posicionamento da empresa considerando todas as empresas concorrendo em seu setor de atuação. Os extremos 0 e 10 foram apresentados junto às respectivas dimensões estratégicas detalhadas abaixo:

Especialização da Empresa - Grau em que a empresa focaliza seus esforços em termos da amplitude da linha de produtos ou segmentos de mercado.

0 - Atende à maioria dos segmentos, com ampla gama de produtos.

10 - Altamente focalizada em poucos produtos ou segmentos de mercado.

Diferenciação das Marcas - Grau em que a empresa busca a diferenciação da sua marca (via publicidade, força de vendas, embalagem ou outros meios).

0 - Pouca preocupação com a diferenciação da marca, competindo predominantemente via preços.

10 - Diferenciação da marca como principal fator competitivo da empresa.

Política de Canal - Grau em que a empresa busca desenvolver a identificação da marca diretamente com o consumidor final *versus* o apoio aos canais de distribuição e pontos de venda de seu produto.

0 - Não desenvolve identificação da marca diretamente com o consumidor final e promove apoio aos canais de distribuição e pontos de venda de seu produto.

10 - Empresa desenvolve totalmente a identificação da marca junto ao consumidor final.

Qualidade do Produto - Nível de qualidade em termos de matérias-primas, especificações, observância das tolerâncias, etc.

0 - Atende a todos os requisitos mínimos nacionais de qualidade em termos de matérias-primas, especificações, tolerâncias, etc.

10 - Produtos *premium*, de excelente qualidade de matérias-primas, especificações, etc, atendendo aos mais rigorosos padrões internacionais.

Liderança Tecnológica - O grau em que a empresa procura a liderança tecnológica no seu setor *versus* um comportamento imitativo em termos de tecnologias de produtos e processos.

0 - Não desenvolve pesquisas e utiliza tecnologias já conhecidas e difundidas.

10 - Procura a liderança tecnológica e desenvolve pesquisa tecnológica avançada.

Posição de Custo - Grau em que a empresa busca a posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição através de investimentos em instalações ou equipamentos para minimizar os custos.

0 - Não tem os custos como principal componente estratégico, buscando a qualidade, atendimento ou diferenciação de marca como principais fatores estratégicos.

10 - Tem os baixos custos como principal componente estratégico, investindo em instalações, equipamentos e métodos que reduzam os custos, buscando praticar o menor custo possível como principal fator estratégico.

Atendimento - Grau em que a empresa proporciona serviços auxiliares com a sua linha de produtos, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, crédito, etc.

0 - Não proporciona serviços auxiliares em sua linha de produto, presta apenas o atendimento básico.

10 - Possui uma gama sofisticada de serviços agregados aos produtos, com atendimento diferenciado.

Política de Preço - Posição relativa de preço no mercado.

0 - Pratica os preços mais baixos do mercado, tendo este fator como principal componente competitivo.

10 - Pratica preços *premium*, que são em média os preços mais altos do mercado.

Os resultados obtidos a partir das respostas dos participantes de 46 empresas estão apresentados na **Tabela 18**, tendo sido calculada a média das respostas para cada uma das dimensões estratégicas. A análise desses dados mostra que há diferenças claras, em termos de posicionamento estratégico, entre os dois tipos de empresas.

Tabela 18 – Características das Dimensões Estratégicas por Grupo de Empresas

	Especialização	Marcas	Canal	Qualidade	Tecnologia	Custo	Atendimento	Preço
IPpop > 50%								
MÉDIA	6,13	7,30	6,39	8,30	6,96	7,13	6,26	6,04
DESVIO PADRÃO	2,60	2,32	2,84	1,72	2,53	2,05	2,72	1,99
IPpop < 50%								
MÉDIA	6,61	8,13	7,43	7,61	7,70	6,96	6,70	7,26
DESVIO PADRÃO	2,71	2,53	2,35	2,89	2,36	2,87	3,14	1,63

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados fornecidos pelos respondentes

A partir das médias dos valores de 0 (zero) a 10 (dez), atribuídos pelos respondentes para cada dimensão estratégica, é possível fazer uma comparação entre os perfis estratégicos dos dois grupos de empresas analisados, conforme mostra a **Figura 5** a seguir.

Fonte: Elaboração do autor com base nos dados fornecidos pelos respondentes da pesquisa.

Figura 5 – Perfil das Dimensões Estratégicas dos Grupos de Empresas

As empresas com foco em bens populares ($IP_{pop} > 50\%$), estão posicionadas como ofertantes de produtos simples e baratos, conforme indicado em questão anterior. Dado confirmado pela avaliação média atribuída ao preço $(6,04)^2$, o que indica que estas instituições têm o preço baixo como importante fator de competitividade. Por outro lado, elas apresentam avaliações comparativamente mais baixas com relação ao grupo de empresas com foco em bens normais para as seguintes dimensões: especialização (6,13), diferenciação das marcas (7,3), política de canal (6,39), liderança tecnológica (6,96) e atendimento (6,26).

Embora as avaliações dos respondentes indiquem que as empresas com foco em bens populares investem nestas dimensões, pode-se dizer que elas estão menos focalizadas em segmentos de mercado específicos, ou seja, atendem a uma gama mais ampla do mercado do que aquelas focadas em bens normais. Além disso, estas instituições, apesar de terem uma preocupação em buscar a diferenciação de sua marca, têm uma preocupação maior com os preços como fator de competitividade. Com relação à política de distribuição, elas estão mais propensas a apoiarem os canais de distribuição e os pontos de venda de seus produtos do que desenvolverem a identificação da marca junto ao consumidor final.

No que se refere ao quesito tecnologia, as empresas focadas em bens populares procuram a liderança tecnológica e o desenvolvimento de pesquisa tecnológica avançada em menor grau do que aquelas que atuam no mercado de bens normais, que buscam a liderança tecnológica em seu setor. Na dimensão atendimento, as empresas com $IP_{pop} > 50\%$ proporcionam aos seus clientes uma menor quantidade de serviços auxiliares, tais como assistência técnica, rede própria de atendimento, crédito, entre outros. Embora tenham uma preocupação em oferecer serviços auxiliares, estão mais próximas de prestar o atendimento básico do que as empresas que atuam no mercado de bens normais, que prestam serviços agregados mais sofisticados. Além disso, vale relembrar que estas empresas estão focadas no atendimento das classes C, D e E.

---

² Média das notas atribuídas pelos respondentes do grupo de empresas com $IP_{pop} > 50\%$, para a dimensão estratégica preço, conforme descrito anteriormente. As avaliações médias de todas as dimensões estratégicas estudadas encontram-se na **Tabela 18**.

Estas dimensões compõem o perfil estratégico das empresas com foco em bens populares. Há, portanto, uma lógica interna, sendo que todas as dimensões apresentam uma consistência e coerência entre si. Como são empresas focadas em um público de menor renda, elas acabam ofertando produtos com preços mais baixos. Isso, de certa forma, implica no grau de preocupação com as dimensões especialização, diferenciação das marcas, política de canal, liderança tecnológica e atendimento. Os produtos oferecidos são mais simples, têm menos serviços agregados, menor preocupação com a liderança tecnológica e, portanto, custos mais baixos com relação a estes itens. Esta estratégia, além de coerente, está de acordo com os conceitos da estratégia genérica de baixos custos definida por Porter (1989) e discutida amplamente no capítulo 3 deste trabalho.

De outro lado temos as empresas com foco em bens normais praticando os preços mais altos do mercado e ofertando os produtos mais sofisticados ou com maior valor agregado, a fim de atender principalmente às classes A e B. As notas atribuídas pelos respondentes da pesquisa mostram que estas empresas estão mais focalizadas em poucos produtos ou segmentos de mercado do que as empresas que atendem ao mercado de bens populares, que possuem uma linha mais ampla.

Uma característica das empresas com foco em bens normais é a busca pela diferenciação da marca como um dos principais fatores competitivos. O que é feito a partir da identificação da marca junto ao consumidor final. Este grupo de empresas busca ainda obter a liderança tecnológica e desenvolver pesquisa tecnológica avançada em maior grau do que as empresas que atuam no mercado de bens populares.

Para finalizar, estas empresas focadas em bens normais oferecem uma gama maior e mais sofisticada de serviços agregados aos produtos, com atendimento diferenciado. Elas proporcionam aos clientes serviços auxiliares como assistência técnica, rede própria de atendimento, crédito, entre outros.

O perfil estratégico das empresas com foco em bens normais mostra que o grupo atua de maneira lógica e com uma satisfatória consistência interna. Trata-se de um perfil coerente

com a estratégia genérica de diferenciação conceituada por Porter (1989), discutida no capítulo 3 deste trabalho.

Com relação à qualidade, outra dimensão estratégica, vale destacar que os dois grupos de empresas demonstraram ter uma grande preocupação com a qualidade de seus produtos, em termos de matérias-primas, especificações e observância de tolerâncias, o que atende aos rigorosos padrões internacionais. Um dado interessante apresentado no levantamento refere-se à nota média atribuída pelos respondentes das empresas com foco em bens populares para a dimensão qualidade: 8,30. A mais alta dentre todas as dimensões analisadas neste trabalho. Este resultado quebra o paradigma de que as empresas atuantes em mercado de bens populares não possuem foco em qualidade.

Os resultados evidenciam a preocupação destas empresas com a qualidade de seus produtos, matérias-primas e especificações, mesmo que os produtos sejam mais simples em relação ao conteúdo tecnológico, diferenciação da marca, atendimento e serviços auxiliares agregados. Cabe lembrar que as empresas que compõem a amostra são estruturadas, têm seus dados publicados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil, e 48% têm mais de 500 empregados.

Outra dimensão estratégica a ser destacada está relacionado ao custo. Os dois grupos analisados apresentaram um grau semelhante de busca à posição de mais baixo custo na fabricação e distribuição de seus produtos, por meio dos investimentos em instalações ou equipamentos. As empresas com foco em bens populares apresentam um grau ligeiramente mais alto (7,13) em relação às empresas que atuam no mercado de bens normais (6,96). O que era de se esperar tendo em vista o conjunto das estratégias dos dois grupos. No entanto, esta diferença é pequena e permite afirmar que nos dois grupos há preocupação com a estrutura de custos, investimento em instalações e adoção de equipamentos e métodos que auxiliem na redução dos gastos.

Como se trata de dois grupos com perfis bem definidos, fica claro que a dimensão crítica para a competitividade das empresas com foco em bens populares é o preço. Esta é a

dimensão onde existe a maior diferença na avaliação dos dois grupos de empresas. As empresas focadas em bens populares procuram ganhar vantagens competitivas oferecendo produtos mais baratos e simples. Podem ser considerados produtos simples aqueles com menor conteúdo tecnológico, menor identificação da marca (principalmente a desenvolvida diretamente junto ao consumidor final), com menor gama de serviços agregados, mas com qualidade, atendendo às classes C, D e E. A preocupação com os custos é fator relevante, mas não exclusivo deste grupo de empresas.

Estas análises permitiram responder às questões sobre o perfil estratégico dos dois grupos de empresas, além de verificar suas dimensões estratégicas críticas.

Pode-se dizer que as análises realizadas ao longo deste trabalho de pesquisa atenderam ao principal objetivo deste trabalho, ou seja, verificar o desempenho alcançado pelas empresas atuantes no mercado de bens populares de 1997 a 2001, nos setores alimentos, bebidas e fumo, vestuário, higiene e limpeza, eletrodomésticos e comércio varejista. Numa segunda etapa comparar o desempenho das empresas atuantes no mercado de bens normais e bens populares, além de um delineamento do perfil estratégico dos dois grupos.

Ao se fazer esta comparação, foi possível verificar que as empresas com foco em bens populares obtiveram um maior crescimento, em termos de receita bruta, do que as empresas que atuam, predominantemente, no mercado de bens normais. Também foi possível verificar um melhor desempenho, em termos de média da lucratividade média e do resultado operacional líquido, em relação à receita bruta, no primeiro grupo.

Outro objetivo também atendido foi a identificação das características das dimensões estratégicas das empresas atuantes no mercado de bens populares, com um delineamento do perfil estratégico deste grupo e uma referência às variáveis críticas identificadas. Em paralelo, foi traçado um perfil estratégico das empresas que atuam no mercado de bens normais, cujos dados permitiram uma análise das diferenças de posicionamento estratégico entre os dois grupos de empresas.

Desta forma, acredita-se que foi possível, por meio da pesquisa e das análises realizadas, atender aos objetivos principais do trabalho, além de alcançar uma melhor compreensão das características gerais do mercado de bens populares.

5.4. Limitações do Estudo

Esta pesquisa, como é comum em qualquer investigação, carrega limitações tanto conceituais e metodológicas quanto relacionadas ao instrumento de coleta de dados e fontes de informação.

Um estudo exploratório como este não permite que sejam descobertas todas as razões causadoras dos fenômenos aqui estudados. Todavia, já que não se tem conhecimento de um estudo acadêmico empreendido sobre o mercado de bens populares no Brasil e as empresas que nele atuam, pode-se considerar como válido esse primeiro esforço e contribuição.

Em relação às limitações dos instrumentos utilizados, pode-se dizer que as análises foram pautadas, em parte, na percepção dos respondentes sobre o foco de atuação das empresas, podendo haver erros de percepção ou mesmo pequenas variações que implicariam em mudanças nos resultados. Procurou-se amenizar este problema por meio de questões claras sobre a participação dos bens populares no faturamento das empresas, mas ainda assim as respostas emitidas pelos respondentes refletem suas estimativas e percepções. Um fator atenuante é a alta posição hierárquica e nível de responsabilidade dos respondentes que integraram a pesquisa.

Outro ponto a destacar é a grande variação entre as empresas da amostra, com relação aos resultados financeiros, porte da empresa e estilos de gestão, que levam a uma dispersão dos dados analisados, conforme amplamente discutido nas análises realizadas no capítulo 5. Acredita-se que este fator não decorre do tamanho da amostra, mas das variações existentes entre a população de empresas analisadas, que é de fato heterogênea. As empresas da amostra seguramente guardam entre si grandes diferenças de modelos administrativos, capacidade gerencial e de investimentos. De qualquer forma, não houve uma generalização

dos resultados obtidos na amostra, não sendo realizada uma inferência estatística dos resultados obtidos, visto que foi utilizada uma amostra intencional. As empresas que não participaram da pesquisa eventualmente poderiam ter um comportamento diferente do que foi apresentado nesta amostra. Para garantir a obtenção de resultados consistentes, a alternativa adotada foi a de maximizar a qualidade dos levantamentos realizados.

Esta pesquisa tem caráter exploratório e as análises realizadas foram de natureza descritiva, ou seja, um esforço no sentido de descrever a situação das empresas com foco em bens populares em comparação às atuantes no mercado de bens normais. Também foram trabalhadas as questões inerentes ao desempenho e perfil estratégico desses dois grupos. Segundo Martins e Donaire (1990), a estatística descritiva, utilizada para as análises deste trabalho, tem por objetivo descrever e analisar determinada população, sem pretender tirar conclusões de caráter mais genérico.

Portanto, não foram realizadas análises utilizando a inferência estatística, que é parte da estatística que, baseando-se em resultados obtidos da análise da população, procura inferir, induzir ou estimar leis de comportamento da população da qual a amostra foi retirada, também podendo-se aceitar ou rejeitar hipóteses que podem surgir sobre as características da população, a partir da análise da amostra representativa desta população.

Este trabalho não teve a pretensão de entender todas as causas que justificam os diferentes desempenhos apresentados pelas empresas. No que se refere às estratégias adotadas, pode-se dizer que as análises foram bastante simples, sem um aprofundamento nas dimensões estudadas, ou mesmo uma tentativa de identificar outras dimensões estratégicas críticas que pudessem ajudar a entender melhor o desempenho alcançado pelos dois grupos de empresas contemplados neste trabalho, e que seria um campo fértil para outros estudos.

6. Conclusões e Recomendações de Estudos Futuros

6.1. Conclusões

A partir da análise dos dados sobre a evolução da distribuição da renda no Brasil e a evolução do poder aquisitivo de diferentes segmentos, a pesquisa permitiu caracterizar perfis de atuação estratégica distintas de empresas que atuam com uma orientação maior para os segmentos de mercado de bens populares vis a vis aquelas orientadas para o mercado de bens normais. Os resultados deste estudo revelam que no difícil período pós Plano Real, entre 1997 e 2001, mesmo com pequeno crescimento do PIB e pouca evolução da distribuição da renda, as empresas orientadas para o mercado popular obtiveram resultados sensivelmente melhores do que os apresentados pelo outro grupo avaliado.

Segundo dados apontados no trabalho, no ano de 2000 as classes C, D e E, representavam 81% da população brasileira, enquanto a classe C, sozinha, respondia por 28% do consumo do país, com um grande potencial de consumo a ser atendido pelas empresas. Quando incorporamos as classes D e E, este potencial se amplia, um vez que, as três classes juntas representavam, naquele ano, 48% do total do consumo nacional.

A maior estabilidade na economia, a possibilidade de acesso ao crédito pelas populações de menor renda e os ganhos no poder de compra da população pertencente às camadas mais baixas da pirâmide de renda possibilitaram a estas pessoas consumir diversos produtos e serviços. Ainda que mais simples e baratos, os produtos adequavam-se à renda e às necessidades destes consumidores.

A partir dos fatores acima mencionados, o estudo concentrou-se no período entre 1997 e 2001 e envolveu uma amostra composta por 75 empresas com atuação nos setores de alimentos, bebidas e fumo, higiene e limpeza, vestuário, eletrodomésticos e comércio varejista.

Os resultados obtidos mostram que as empresas com foco em bens populares tiveram um crescimento real médio maior do que as empresas que atuam no mercado de bens normais, considerando a variação da receita bruta. As empresas do primeiro grupo obtiveram um crescimento médio de 25% ao ano na receita bruta, no período analisado, ao passo que demais registraram uma queda anual média de 0,7%. O crescimento observado nas empresas focadas em bens populares é especialmente significativo, se for considerado o crescimento do PIB, no mesmo período: uma taxa real de 1,71%. Isso permite concluir que, mesmo em um período de baixo crescimento econômico, as empresas focadas em produtos populares conseguiram sustentar níveis de crescimento muito elevados, em contraste com o resultado negativo das empresas voltadas para bens normais.

Quanto à lucratividade real média (lucro em relação à receita bruta), as empresas atuantes no mercado de bens populares obtiveram uma lucratividade média de aproximadamente 3% no período, enquanto as empresas com foco em bens normais registraram uma lucratividade média negativa de 33% (prejuízo).

O resultado operacional líquido/receita médio, registrado no período, foi de aproximadamente 4% nas empresas ligadas ao mercado de bens populares, ao passo que nas empresas com foco em bens normais obtiveram valores negativos em torno de - 30%. Essa constatação deixa claro que a lucratividade obtida pelas empresas que comercializam bens populares não resulta predominantemente de ganhos financeiros, mas sim de suas operações efetivas.

Esse grupo de empresas alcançou um melhor desempenho do que as empresas com atuação no mercado de bens normais. Essa constatação é bastante relevante para as empresas e seus investidores, uma vez que o mercado de bens populares se revela, de fato, bastante interessante, não apenas pelo potencial de crescimento mas, também, pelos resultados efetivamente apresentados pelas empresas que nele atuam.

Fica claro ainda que, além das empresas atuantes com foco principal no mercado popular terem alcançado um melhor desempenho, elas apresentam um perfil estratégico bem

definido, cujas dimensões são consistentes entre si. Estas empresas têm o preço como variável crítica e fonte de vantagem competitiva, sendo ofertantes de produtos simples e baratos no mercado de bens de consumo. Procuram atender primordialmente às classes C, D e E (com renda familiar mensal inferior a 10 salários mínimos), e para conseguir praticar os preços mais baixos do mercado, investem em equipamentos e instalações que possam reduzir custos mas, principalmente, oferecem produtos mais simples e padronizados, capazes de atender a diversos segmentos de mercado, com menor especialização.

Além disto, estas empresas, apesar de apresentarem uma preocupação em identificar suas marcas, investem menos na diferenciação destas marcas - via publicidade, força de vendas, embalagens, entre outros meios - do que as empresas que atuam no mercado de bens normais. Em compensação, trabalham mais fortemente junto aos canais de distribuição e pontos de venda para a divulgação da marca.

Outro fator relevante para conseguir oferecer produtos mais baratos é que estas empresas investem menos na liderança tecnológica e pesquisas avançadas, incorporando em seus produtos tecnologias já conhecidas e difundidas. Com relação ao atendimento, as empresas focadas em produtos populares prestam o atendimento básico, e não contam com uma gama sofisticada de serviços agregados, tais como assistência técnica, rede própria de atendimento e atendimento diferenciado. Com estes elementos, as empresas conseguem oferecer produtos mais simples e, portanto, mais baratos, mas com uma grande preocupação com a qualidade em termos de matérias-primas, especificações, observância de tolerâncias. Apesar disso e ao contrário do que muitos dizem sobre as empresas que atuam no mercado de bens populares, fica claro que as empresas da amostra procuram atender aos mais rigorosos padrões internacionais de qualidade.

As que atuam no mercado de bens normais, por outro lado, têm a diferenciação como principal vantagem competitiva. Elas ofertam produtos mais caros e sofisticados, com maior valor agregado, e buscam atender principalmente às classes A e B. São empresas mais focalizadas em produtos ou segmentos de mercado, investem na diferenciação da marca junto ao seu consumidor final como um importante fator competitivo, procuram a

liderança tecnológica em maior grau, assim como o desenvolvimento de pesquisas tecnológicas avançadas. Além destes fatores, estas empresas realizam maiores investimentos em serviços auxiliares fornecidos aos seus clientes, possuem uma gama mais sofisticada de serviços agregados aos seus produtos e um atendimento diferenciado. Também se preocupam em atender aos padrões de qualidade internacional, e buscam uma posição de baixo custo na fabricação e distribuição, por meio de investimentos em instalações, equipamentos e métodos que possam reduzir custos.

O fato dos dois grupos de empresas terem esta preocupação com qualidade e custos provavelmente refere-se à própria natureza da população de onde a amostra foi extraída, pois tratam-se de empresas de médio e grande porte, cujos dados são divulgados em uma publicação com abrangência nacional (Balanço Anual da Gazeta Mercantil). São empresas preocupadas com a qualidade e os baixos custos independente do mercado em que estejam atuando primordialmente. Apesar dessas similaridades, ainda assim ficam claros os perfis estratégicos dos dois grupos de empresas.

Os dados apresentados neste trabalho contribuem para uma melhor compreensão do desempenho e das estratégias das empresas com foco em bens populares. A partir deste estudo foi possível constatar que as empresas pesquisadas, focadas em bens populares, apresentaram um desempenho superior em um período em que o país passou por um baixo crescimento e adversidades econômicas. Fato que pode atrair mais investimentos para este segmento, alimentar um círculo virtuoso onde estas empresas apresentam bons resultados, oferecer produtos de melhor qualidade e menores preços para uma população de baixa renda, gerar empregos, gerar crescimento econômico e promover a inserção desta população no mundo moderno, seja por meio do consumo, seja pelo impulso às atividades econômicas produtivas do país.

Além disto, o fato de 84% das empresas que atuam com foco no mercado de bens populares serem formadas por capital nacional, sugere que a atuação neste mercado pode ser um caminho para que outras organizações brasileiras possam desenvolver estratégias

autênticas, que favoreçam uma atuação bem-sucedida junto aos mercados de baixa renda do Brasil e do mundo.

Estes resultados são importantes para a nossa sociedade como um todo, uma vez que demonstram o benefício generalizado de se atender às classes de menor renda no Brasil com produtos de qualidade, tecnologia, nível de atendimento e preços adequados. É necessário, porém, que haja uma maior valorização e crescimento desta tendência, com governo, executivos, empresários e pesquisadores atentando para a importância deste mercado, tanto do ponto de vista dos ganhos financeiros da empresa como do ponto de vista da inclusão social no consumo digno.

6.2. Direcionamentos Futuros

As conclusões deste trabalho, permitem ainda que sejam levantadas sugestões e orientações para pesquisas futuras. Uma primeira orientação está relacionada à necessidade de uma análise mais aprofundada e completa sobre as estratégias das empresas que atuam no mercado de bens populares e, principalmente, sobre as dimensões estratégicas que garantem o bom desempenho e as vantagens competitivas deste grupo de empresas. Seria interessante analisar como cada uma das dimensões estratégicas impactam no desempenho das empresas, e seus fatores críticos de sucesso.

Um outro ponto que merece um estudo mais profundo seria a inclusão de outras variáveis na análise de desempenho das empresas além da participação dos bens populares no faturamento das empresas. Por exemplo, investimentos em marketing, profissionalização da empresa, capacidade de gestão, estrutura de custos. Enfim, outros fatores que possam influenciar no desempenho das empresas. Com isso seria possível verificar a importância do foco no atendimento ao mercado de bens populares para o crescimento das empresas, em comparação a outros fatores igualmente relevantes.

Conhecer as possíveis estratégias de crescimento das empresas que atuam no mercado de bens populares seria um outro importante estudo. Os resultados obtidos com este trabalho

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

Apesar de serem propostas bastante ambiciosas, certamente gerariam resultados relevantes para as empresas e para o bem-estar da sociedade brasileira, pois poderiam apontar caminhos de crescimento e emprego . Baseados em estudos desta natureza seria possível apontar resultados expressivos de crescimento, lucratividade e baixo risco para um conjunto de empresas com perfil estratégico definido e coerente com as necessidades do consumidor de bens populares no Brasil.

Referências Bibliográficas

- AAKER, David A.; KUMAR, V. DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BUZELL, Robert D.; GALE, Bradley T. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1991.
- CONJUNTURA ESTATÍSTICA. **Conjuntura Econômica**. Vol. 56. Nº 08. Agosto, 2002.
- DAY, George S. Maintaining the competitive edge: creating and sustaining advantages in dynamic competitive environments. **Wharton on dynamic competitive strategy**, USA, John Wiley & Sons, 1997.
- FERGUSON, C. E. **Teoria microeconômica**. Forense Universitária: Rio de Janeiro, 1993.
- GAJ, Luís. **O estrategista**. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. USA: Prentice Hall, 1996.
- IBGE. Desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Apresenta estatísticas, resultados de pesquisas e arquivos para *download* sobre a conjuntura econômica e a população brasileira. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 26/06/03.

- IPEADATA. Desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Apresenta dados macroeconômicos, com mais de 500 séries. Disponível em <http://www.ipeadata.gov.br/>. Acesso em 26/06/03.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- MARTINS, G. de Andrade; DONAIRE, Denis. **Princípios de estatística**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- MINTZBERG, B. A.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS. **Síntese de indicadores 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2002.
- PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **microeconomia**. Makron Books: São Paulo, 1994.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael. **On competition**. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. O pote de ouro na base da pirâmide. **HSM Management**, 32, maio-junho, 2002.
- SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. **A estratégia focada no lucro: Profit zone: desvendando os segredos da lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

VARIAN, Hal R.; **Intermediate microeconomics**: a modern approach. 3rd ed. USA: W.W. Norton & Company, 1993.

WALTER, O. C.; BOYD, H. W. LARRÉCHÉ, J. **Marketing strategy**: planning and implementation. USA: The McGraw-Hill Companies Inc, 1999.

WRIGHT, J. T. C.; CARDOSO, M. V. [Oportunidades estratégicas en el segmento de baja renta em América del Sur](#). In.: XII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 03-07 abr. 2000. Puebla, México. **Anais do XII Congresso Latino-americano de Estratégia**, Puebla, 2000.

Anexos

Anexo A – Instrumento de Coleta de Dados Primários (Questionário)

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O objetivo desta pesquisa é coletar informações e analisar a atuação de empresas no mercado de bens populares no Brasil, buscando identificar oportunidades dentro deste mercado significativo.

Bens populares são definidos como aqueles posicionados predominantemente para as classes de renda C, D e E, sendo que um acréscimo significativo na renda dos consumidores deverá ocasionar a substituição dos bens populares (ou marca popular) por bens normais - posicionados para as classes de renda superiores. Para os bens normais, um aumento na renda do indivíduo ou família deve provocar um aumento no consumo do bem (ou marca). Os produtos “marca-própria”, usualmente comercializados por grandes varejistas, neste trabalho são também considerados como bens populares, posicionados principalmente para as classes C, D e E.

Os resultados consolidados da pesquisa serão fornecidos aos respondentes, sendo enviados por e-mail. Todas as informações disponibilizadas serão consideradas como **confidenciais**, não sendo identificados os nomes associados às suas empresas. As respostas individuais não serão divulgadas, apenas os resultados consolidados.

Esta pesquisa é parte integrante da **Tese de Mestrado em Administração de Empresas** da economista Renata Giovinnazzo, pela Universidade de São Paulo, sob orientação do Prof. Dr. James Wright. Para maiores esclarecimentos entrar em contato com Renata pelo e-mail renatag@usp.br, ou pelo telefone (11) 3091-5848.

QUESTÕES

Parte A - Características da Empresa e Posicionamento

(cerca de 5 minutos para respostas)

- a) Porte da empresa em número de empregados:
- (a) Menos de 100   (b) Entre 101 e 500   (c) Entre 502 e 1000
- (d) Entre 1001 e 5000   (e) Mais de 5000 empregados
- b) Indique a **alternativa que melhor representa** o posicionamento da empresa no mercado, com relação ao preço praticado para a maioria de seus produtos:
- (a) Empresa posicionada como a ofertante dos produtos mais caros e sofisticados (ou de maior valor agregado) do mercado
- (b) Empresa posicionada como uma das ofertantes de produtos caros e sofisticados (ou de alto valor agregado)
- (c) Empresa posicionada como uma das ofertantes de produtos simples e baratos
- (d) Empresa posicionada como a ofertante dos produtos mais simples e baratos do mercado
- c) Com relação aos consumidores, indique a alternativa que melhor representa a **principal classe** (ou classes) de consumidores atendidos pela empresa:
- (a) Classes A e/ou B (renda familiar mensal superior a 10 Salários Mínimos)
- (b) Classe C (renda familiar mensal de 4 a 10 Salários Mínimos)
- (c) Classes D e/ou E (renda familiar mensal inferior a 4 Salários Mínimos)
- (d) Classes C, D e E (renda familiar mensal inferior a 10 Salários Mínimos)
- d) Faça uma estimativa da porcentagem de participação de produtos populares no total do faturamento de sua empresa. (**Importante:** Solicitamos sua melhor estimativa, pois usualmente não existem dados contábeis sobre este tema).

% do Faturamento proveniente de bens populares:

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Faturamento

Proveniente Exclusivamente
de Bens Normais

Faturamento

Proveniente de
Bens Normais e
Bens Populares
(ou Marcas Próprias)

Faturamento

Proveniente
Exclusivamente
de Bens Populares
(ou Marcas Próprias)

- (f) **Posição de Custo** - Grau em que a empresa busca a posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição através de investimentos em instalações ou equipamentos para minimizar os custos.

Não tem os custos como principal componente estratégico, buscando a qualidade, atendimento ou diferenciação de marca como principais fatores estratégicos

Tem os baixos custos como principal componente estratégico, investindo em instalações, equipamentos e métodos que reduzam os custos, buscando praticar o menor custo possível como principal fator estratégico

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- (g) **Atendimento** - Grau em que a empresa proporciona serviços auxiliares com a sua linha de produtos, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, crédito, etc.

Não proporciona serviços auxiliares em sua linha de produto, presta apenas o atendimento básico

Possui uma gama sofisticada de serviços agregados aos produtos, com atendimento diferenciado

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- (h) **Política de Preço** - Posição relativa de preço no mercado.

Pratica os preços mais baixos do mercado, tendo este fator como principal componente competitivo

Pratica preços *premium*, que são em média os preços mais altos do mercado

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Comentários adicionais sobre as dimensões estratégicas da empresa:

Cadastro do Respondente e Empresa

Nome: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

Tempo de trabalho na empresa _____ anos

Tempo de trabalho no cargo _____ anos

Nível de Atuação: ( ) Diretoria ( ) Gerência / Supervisão ( ) Assessoria

( ) Analista / Técnico ( ) Outros: _____

1. Origem do controle de capital da empresa:

(a) Nacional (b) Internacional

2. Principal setor de atividade econômica de atuação da empresa:

(a) Alimentos (b) Bebidas e Fumo (c) Higiene e Limpeza

(d) Eletrônicos (e) Comércio Varejista (f) Vestuário

Mensagem do final: Agradecemos pela participação. Os resultados finais da pesquisa serão enviados para seu e-mail.

Para maiores esclarecimentos entrar em contato com Renata Giovinazzo – 11-3091-5848 / renatag@usp.br.

Anexo B – Dados das Empresas da Amostra
(Coleta de dados primária e secundária)

Dados Coletados com o Questionário

Participação dos Produtos Populares no Faturamento da Empresa Atual e Há 5 Anos

Empresas	Setor	% Fatur. Pop 1997	% Fatur. Pop atual
1	Higiene e limpeza	15	90
2	Alimentos	10	20
3	Eletrodomésticos	10	10
4	Bebidas e Fumo	50	40
5	Comércio Varejista	23	17
6	Alimentos	70	50
7	Comércio Varejista	5	0
8	Comércio Varejista	0	0
9	Eletrodomésticos	0	0
10	Alimentos	0	80
11	Higiene e limpeza	85	70
12	Comércio Varejista	20	30
13	Alimentos	25	10
14	Alimentos	96	90
15	Eletrodomésticos	100	100
16	Bebidas e Fumo	100	100
17	Bebidas e Fumo	95	100
18	Alimentos	80	20
19	Comércio Varejista	5	40
20	Alimentos	0	0
21	Alimentos	5	10
22	Higiene e Limpeza	35	30
23	Comércio Varejista	45	60
24	Bebidas e Fumo	56	60
25	Comércio Varejista	85	75
26	Alimentos	60	80
27	Comércio varejista	2	2
28	Comércio varejista	0	0
29	Eletrodomésticos	30	50
30	Higiene e Limpeza	50	70
31	Alimentos	50	30
32	Alimentos	60	70
33	Comércio Varejista	0	50
34	Alimentos	1	10
35	Alimentos	100	100
36	Higiene e Limpeza	100	60
37	Alimentos	100	90
38	Alimentos	90	90
39	Comércio Varejista	30	20
40	Alimentos	60	70
41	Alimentos	80	80
42	Higiene e Limpeza	25	20

43	Alimentos	40	90
44	Alimentos	100	100
45	Alimentos	100	100
46	Eletrodomésticos	0	0
47	Alimentos	0	0
48	Alimentos	70	60
49	Alimentos	60	100
50	Alimentos	59	72
51	Comércio Varejista	50	40
52	Bebidas e Fumo	70	90
53	Vestuário	60	60
54	Bebidas e Fumo	0	0
55	Comércio Varejista	15	50
56	Comércio Varejista	25	30
57	Vestuário	10	12
58	Vestuário	100	100
59	Higiene e Limpeza	100	100
60	Comércio Varejista	2	3
61	Comércio Varejista	100	100
62	Alimentos	60	90
63	Bebidas e Fumo	15	15
64	Bebidas e Fumo	62	67
65	Bebidas e Fumo	0	100
66	Comércio Varejista	15	30
67	Eletrodomésticos	40	20
68	Alimentos	0	0
69	Alimentos	90	78
70	Alimentos	40	40
71	Eletrodomésticos	40	22
72	Bebidas e Fumo	100	100
73	Comércio Varejista	100	90
74	Alimentos	40	67
75	Comércio Varejista	25 a 30	25 a 30

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da amostra coletados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil

Dados Coletados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil - 1997

Empresas	Receita Bruta	Resultado Operacional Bruto	Resultado Operacional Líquido	Lucro/Prejuízo no Exercício
1	687.801.000	258.620.000	65.466.000	21.141.000
2	-	-	-	-
3	720.000.000	-	-	-
4	789.549.000	104.576.000	-179.622.000	-137.618.000
5	269.507.615	45.135.583	7.603.308	4.221.930
6	56.649.000	19.864.000	4.990.000	1.942.000
7	81.288.908	6.979.677	2.142.212	1.101.274
8	-	-	-	-
9	377.449.000	90.243.000	30.813.000	19.263.000
10	-	-	-	-
11	527.686.000	181.879.000	44.722.000	30.696.000
12	1.375.162.000	234.622.000	45.417.000	35.907.000
13	11.906.000	459.000	-36.956.000	-36.654.000
14	151.187.146	30.464.264	8.228.828	5.870.381
15	-	-	-	-
16	55.483.612	8.727.646	2.251.571	1.399.395
17	171.108.000	28.652.000	17.221.000	13.018.000
18	126.588.000	20.198.000	14.563.000	8.934.000
19	12.162.000	3.781.000	-243.000	-243.000
20	32.657.166	6.738.454	540.494	420.915
21	45.146.000	6.394.000	2.839.000	1.721.000
22	21.676.713	7.191.540	254.719	34.183
23	468.436.000	71.650.000	11.010.000	10.706.000
24	29.791.496	9.805.017	-636.436	-627.766
25	159.000.000	-	-	-
26	63.145.944	11.699.882	-2.505.646	-2.117.500
27	9.345.978	1.752.016	859.900	588.138
28	-	-	-	-
29	198.952.000	74.736.000	17.543.000	12.736.000
30	22.404.755	6.907.747	72.865	59.090
31	132.110.122	8.709.719	386.597	234.702
32	65.295.867	9.101.616	812.958	727.191
33	-	-	-	-
34	143.851.475	10.933.788	4.800.277	3.429.389
35	19.772.294	5.213.578	685.102	352.206
36	5.112.695	1.724.331	164.673	136.084
37	-	-	-	-
38	319.400.000	58.323.000	8.312.000	7.593.000
39	7.707.529	1.740.375	728.705	515.897
40	46.951.284	8.016.299	-1.376	-58.904
41	8.259.980	1.467.546	127.369	112.056
42	51.177.734	19.332.345	8.308.965	5.589.793
43	24.322.351	2.407.073	1.391.779	769.188
44	171.378.000	31.895.000	7.147.000	4.829.000

45	8.361.218	1.578.663	3.026.899	2.628.004
46	23.352.298	7.250.042	5.284.436	3.545.360
47	5.376.527	1.663.910	-186.021	-130.631
48	460.487.000	111.405.000	5.257.000	4.616.000
49	76.289.000	20.672.000	182.000	992.000
50	774.859.000	180.794.000	41.164.000	40.279.000
51	32.000	22.000	-126.000	-126.000
52	50.476.818	7.522.952	3.056.370	2.063.147
53	-	-	-	-
54	-	-	-	-
55	722.826	574.800	41.708	27.688
56	1.392.100	324.755	90.827	128.012
57	117.590.000	57.554.000	1.216.000	1.261.000
58	35.629.000	8.656.000	1.195.000	1.019.000
59	-	-	-	-
60	28.179.900	4.545.652	-160.650	-197.265
61	11.964.377	1.957.656	533.600	301.965
62	19.253.134	5.446.351	-177.220	150.006
63	1.168.865	79.322	-600.978	-601.113
64	83.699.298	23.220.550	88.710	87.764
65	5.098.529	825.353	-187.592	-166.112
66	33.547.000	6.741.000	1.607.000	1.502.000
67	37.925.196	10.805.574	506.445	997.592
68	2.883.332	865.553	263.265	236.380
69	156.527.000	29.939.000	6.848.000	4.220.000
70	2.189.846.000	287.956.000	-168.668.000	-352.716.000
71	1.105.885.000	138.079.000	8.067.000	8.851.000
72	-	-	-	-
73	405.798.000	150.371.000	5.206.000	4.692.000
74	533.006.011	174.125.195	-873.295	-3.651.928
75	11.020.886	7.460.125	-105.462	-58.074

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da amostra coletados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil

Dados Coletados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil - 1998

Empresas	Receita Bruta	Resultado Operacional Bruto	Resultado Operacional Líquido	Lucro/Prejuízo no Exercício
1	806.341.000	321.454.000	79.776.000	28.015.000
2	2.882.498.000	-	-	-
3	479.000.000	-	-	-
4	547.298.000	-4.675.000	-79.494.000	11.671.000
5	309.656.297	51.458.358	6.208.824	4.018.975
6	70.636.000	20.353.000	901.000	1.123.000
7	-	-	-	-
8	-	-	-	-
9	367.072.000	97.564.000	26.359.000	17.466.000
10	444.902.000	81.229.000	-13.555.000	-11.371.000
11	476.965.000	168.989.000	-19.687.000	20.972.000
12	1.655.179.000	287.683.000	28.785.000	16.964.000
13	7.737.000	304.000	-42.165.000	-44.026.000
14	298.602.722	60.919.140	15.277.638	11.122.765
15	22.519.000	3.119.000	-1.558.000	-1.557.000
16	53.466.054	7.029.964	-1.328.753	-786.563
17	183.368.000	19.933.000	9.120.000	7.197.000
18	98.886.000	21.107.000	15.495.000	10.850.000
19	10.738.000	3.645.000	-112.000	-120.000
20	31.370.808	7.210.373	1.941.343	1.694.125
21	48.997.000	8.191.000	2.094.000	1.238.000
22	-	-	-	-
23	486.681.000	81.167.000	1.345.000	1.167.000
24	32.076.132	9.444.904	54.784	-116.744
25	196.995.000	-	-	-
26	62.545.186	12.256.441	1.856.802	2.408.978
27	9.968.910	1.696.578	699.443	484.729
28	-	-	-	-
29	200.844.000	12.239.000	-40.989.000	-21.532.000
30	28.011.688	6.135.571	-709.879	-701.298
31	129.583.041	8.435.204	199.106	40.784
32	77.067.788	12.465.523	3.654.669	2.922.905
33	94.573.378	14.468.918	2.192.113	1.610.443
34	173.734.669	10.198.312	6.493.075	4.369.706
35	29.559.353	8.788.366	2.573.188	1.751.894
36	7.604.676	2.556.663	174.544	134.203
37	-	-	-	-
38	398.570.000	74.915.000	9.929.000	13.182.000
39	7.095.403	1.140.114	35.402	75.496
40	56.098.198	11.330.796	1.577.024	1.212.501
41	11.365.651	1.482.321	-192.671	-145.409
42	50.162.108	19.073.478	9.604.818	6.423.963
43	23.396.136	3.210.150	1.746.191	2.466.509
44	175.323.000	33.642.000	9.703.000	6.858.000

45	8.193.477	1.566.958	4.943.831	4.238.072
46	17.183.740	4.495.715	1.823.279	1.417.231
47	5.275.318	1.333.675	-716.390	-744.374
48	1.308.870.000	341.016.000	-20.037.000	-20.746.000
49	82.663.000	24.227.000	4.014.000	3.029.000
50	1.413.492.000	332.309.000	75.882.000	61.081.000
51	12.000	6.000	-16.000	-16.000
52	160.061.944	25.233.874	14.351.197	9.828.700
53	-	-	-	-
54	54.420.803	17.764.132	3.360.221	2.238.385
55	733.740	530.419	107.076	103.076
56	1.448.806	415.963	192.189	192.189
57	135.094.000	66.027.000	1.211.000	688.000
58	34.414.000	7.874.000	648.000	620.000
59	12.535.847	4.935.506	2.140.404	2.447.663
60	23.199.292	4.258.293	-43.063	-56.420
61	-	-	-	-
62	23.192.224	11.942.971	494.955	609.222
63	2.466.015	628.689	-16.292	-61.587
64	94.803.070	26.747.817	-284.552	-656.956
65	4.849.151	876.071	-206.956	-206.951
66	31.694.000	5.933.000	223.000	238.000
67	35.643.805	8.944.120	-671.087	66.756
68	2.627.996	670.991	16.914	62.948
69	150.301.000	32.122.000	3.674.000	2.614.000
70	3.089.792.000	441.208.000	87.051.000	87.369.000
71	860.221.000	97.330.000	-31.476.000	-26.344.000
72	2.038.000	96.000	-222.000	-283.000
73	424.232.000	153.552.000	3.151.000	4.104.000
74	565.944.027	187.001.779	-7.181.279	-8.131.447
75	11.305.004	8.084.886	-264.256	-388.555

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da amostra coletados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

Dados Coletados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil - 1999

Empresas	Receita Bruta	Resultado Operacional Bruto	Resultado Operacional Líquido	Lucro/Prejuízo no Exercício
1	817.336.000	345.239.000	88.711.000	10.158.000
2	4.337.497.000	1.269.806.000	150.166.000	122.906.000
3	806.776.836	172.936.674	133.426.423	102.202.304
4	936.906.000	205.321.000	-78.056.000	-49.988.000
5	377.126.911	57.951.038	7.927.074	4.959.444
6	68.826.000	20.855.000	-988.000	80.000
7	167.390.321	20.901.140	1.691.514	745.102
8	2.462.332	1.425.865	16.904	16.229
9	351.237.000	85.742.000	3.651.000	977.000
10	467.883.000	81.633.000	-34.818.000	-38.799.000
11	495.795.000	183.753.000	235.827.000	192.749.000
12	1.751.754.000	304.967.000	-107.866.000	-19.123.000
13	7.911.000	293.000	-91.814.000	-92.471.000
14	293.471.933	39.270.938	-25.631.650	-16.570.692
15	129.324.000	15.129.000	89.000	39.000
16	35.035.654	4.907.801	-1.539	40.193
17	109.604.000	15.181.000	4.035.000	2.657.000
18	103.634.000	27.582.000	22.981.000	15.223.000
19	9.811.000	2.822.000	-408.000	-362.000
20	31.218.952	6.928.052	978.275	534.323
21	56.876.000	14.340.000	5.036.000	3.400.000
22	19.727.062	6.110.000	274.014	117.964
23	490.000.000	90.200.000	1.950.000	1.929.000
24	33.464.830	9.373.138	-1.072.203	-1.105.678
25	187.067.814	12.671.724	2.525.912	1.609.464
26	76.464.745	13.258.947	282.461	304.261
27	10.538.999	2.184.423	1.189.806	718.924
28	128.129.000	-	-	-
29	142.373.000	27.404.000	10.364.000	10.380.000
30	44.060.308	11.430.634	1.034.771	807.004
31	161.394.844	11.860.905	1.151.687	839.719
32	100.247.736	16.156.283	5.883.869	4.438.539
33	107.949.217	14.878.995	1.840.793	1.321.948
34	237.365.634	11.833.290	16.973	8.118
35	48.054.741	16.941.144	5.866.524	3.921.659
36	8.668.277	-	-	-
37	7.065.195	1.770.054	538.175	471.984
38	371.910.000	68.425.000	-12.280.000	-6.280.000
39	8.372.651	1.385.349	196.540	137.584
40	72.855.051	17.636.623	2.626.750	2.071.077
41	15.259.673	2.272.966	208.719	237.865
42	56.522.281	19.629.245	13.307.921	10.108.297
43	27.599.210	4.969.407	2.233.306	3.313.022
44	354.048.000	54.269.000	-2.772.000	514.000

45	11.215.954	2.199.848	2.328.343	2.230.998
46	14.836.349	4.810.813	1.036.993	639.999
47	5.032.572	1.239.045	-1.040.427	-1.092.070
48	1.426.420.000	379.764.000	-29.742.000	-53.261.000
49	95.088.000	26.787.000	1.941.000	1.128.000
50	1.800.985.000	460.144.000	64.293.000	44.521.000
51	-	-	-5.000	-5.000
52	192.365.007	31.591.797	17.652.476	11.364.556
53	5.535.271	1.920.856	1.201.738	953.116
54	57.193.967	18.015.165	617.006	565.423
55	891.113	657.942	202.442	105.544
56	1.269.491	273.540	29.884	29.884
57	162.392.000	75.937.000	2.120.000	1.641.000
58	34.148.000	7.662.000	109.000	109.000
59	13.744.786	4.663.600	1.611.362	1.817.475
60	28.484.961	4.897.607	21.017	-8.366
61	18.279.424	7.917.706	5.998.051	5.293.835
62	20.071.655	-	-	471.859
63	3.756.137	1.119.712	556.871	425.640
64	92.981.904	24.386.527	-2.020.198	-1.636.571
65	3.676.499	771.834	-97.212	-56.876
66	27.610.000	5.872.000	823.000	649.000
67	34.305.090	9.434.344	1.166.458	1.010.659
68	2.347.608	646.629	127.789	97.466
69	185.541.000	33.227.000	-9.092.000	-8.431.000
70	2.939.674.000	363.841.000	-50.849.000	22.728.000
71	769.466.000	81.754.000	-54.816.000	-44.894.000
72	40.852.000	7.841.000	4.818.000	3.116.000
73	551.842.000	187.347.000	-305.000	540.000
74	461.464.249	136.447.584	-71.313.496	-72.366.807
75	12.580.979	8.253.204	-1.504.504	-1.507.187

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da amostra coletados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

Dados Coletados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil - 2000

Empresas	Receita Bruta	Resultado Operacional Bruto	Resultado Operacional Líquido	Lucro/Prejuízo no Exercício
1	996.603.000	428.224.000	35.883.000	11.555.000
2	4.818.781.000	1.321.059.000	108.111.000	98.956.000
3	493.776.215	52.667.898	16.491.386	14.338.097
4	1.048.500.000	307.697.000	13.028.000	6.797.000
5	483.320.101	71.656.520	11.344.871	7.219.907
6	101.955.000	24.830.000	-7.355.000	-7.225.000
7	158.252.081	16.453.643	1.730.353	721.074
8	6.072.302	4.904.535	3.149.712	2.696.046
9	407.914.000	96.107.000	12.354.000	8.123.000
10	383.614.000	90.148.000	-6.291.000	-11.392.000
11	503.221.000	163.020.000	92.140.000	83.124.000
12	2.023.581.000	377.483.000	-11.150.000	3.573.000
13	9.113.000	331.000	-93.666.000	-92.294.000
14	245.193.238	44.059.729	-9.554.944	-6.422.433
15	208.843.000	26.743.000	799.000	1.177.000
16	27.326.114	3.087.023	-1.207.423	-757.137
17	128.598.000	17.021.000	7.606.000	5.811.000
18	97.463.000	21.256.000	11.163.000	9.215.000
19	8.715.000	2.292.000	-1.268.000	-1.196.000
20	31.512.771	5.770.803	113.652	-1.257.279
21	50.249.000	8.136.000	-2.984.000	-3.041.000
22	26.747.613	9.465.329	186.717	169.390
23	543.092.061	104.161.548	4.514.600	4.473.011
24	29.567.492	7.581.039	-2.566.157	-2.252.248
25	203.227.042	22.123.515	5.542.674	3.592.907
26	100.286.458	14.837.832	-1.038.369	165.961
27	-	-	-	-
28	169.435.000	-	-	-
29	212.484.000	13.875.000	-36.489.000	-36.495.000
30	56.347.733	17.207.282	7.222.769	5.396.455
31	160.409.276	9.346.237	-240.148	-233.322
32	116.407.345	15.141.356	1.987.662	1.652.137
33	123.194.297	16.723.313	1.930.214	1.217.818
34	-	-	-	-
35	66.159.227	22.025.220	9.126.562	7.069.584
36	14.609.573	3.370.820	401.511	344.689
37	-	-	-	-
38	295.629.000	50.987.000	-17.585.000	-19.929.000
39	9.952.220	1.619.087	203.886	152.400
40	77.434.840	10.551.232	721.940	524.165
41	17.924.396	2.311.345	10.591	23.519
42	66.966.586	24.013.492	11.848.121	8.224.168
43	29.980.450	3.585.547	1.068.684	542.087
44	628.610.000	82.158.000	-1.816.000	-2.330.000

45	19.947.153	2.972.550	3.309.025	2.569.077
46	15.981.804	4.385.680	1.387.204	791.383
47	5.632.124	1.626.531	-306.300	-254.471
48	1.366.570.000	372.483.000	40.747.000	-39.951.000
49	92.575.000	26.399.000	2.344.000	1.875.000
50	1.942.245.000	391.457.000	39.473.000	33.718.000
51	-	-	-23.000	-23.000
52	228.205.620	40.454.273	33.125.386	21.326.241
53	-	-	-	-
54	67.580.297	21.341.132	2.063.871	1.298.001
55	964.833	670.910	-7.266	71.365
56	1.368.062	303.391	58.328	58.226
57	180.558.000	78.435.000	1.439.000	615.000
58	42.032.000	7.167.000	-717.000	131.000
59	16.491.795	6.114.801	1.845.788	1.858.020
60	26.527.997	5.302.890	65.090	4.268
61	-	-	-	-
62	23.355.537	-	-	1.065.041
63	4.915.916	1.154.996	379.793	262.803
64	110.696.044	23.058.795	-1.865.522	-1.736.963
65	3.214.731	639.270	-328.102	89.664
66	31.702.000	7.123.000	1.439.000	737.000
67	51.606.040	15.043.212	3.139.589	2.001.480
68	2.469.561	637.942	36.099	24.493
69	277.062.000	41.979.000	-27.056.000	-2.181.000
70	3.685.122.000	604.027.000	-52.187.000	-52.996.000
71	914.501.000	89.539.000	-52.940.000	-57.871.000
72	67.063.000	10.834.000	3.013.000	2.018.000
73	797.659.000	278.373.000	274.000	772.000
74	509.661.621	151.193.928	-1.871.100	-2.378.086
75	15.433.955	9.766.098	-2.963.887	-2.913.436

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da amostra coletados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

Dados Coletados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil - 2001

Empresas	Receita Bruta	Resultado Operacional Bruto	Resultado Operacional Líquido	Lucro/Prejuízo no Exercício
1	1.135.574.000	513.142.000	77.576.000	57.689.000
2	-	-	-	-
3	893.836.000	-	-	-
4	1.116.720.000	309.063.000	-26.137.000	-32.428.000
5	543.704.554	89.180.737	17.884.573	12.245.679
6	312.429.000	79.896.000	-10.270.000	-10.101.000
7	168.895.047	26.918.828	1.148.438	824.318
8	3.856.145	2.851.314	-305.920	-178.398
9	355.135.000	86.306.000	17.925.000	7.456.000
10	375.917.000	101.548.000	-6.578.000	6.521.000
11	475.369.000	155.132.000	156.893.000	160.829.000
12	2.065.881.000	383.484.000	-77.662.000	-60.087.000
13	14.673.000	332.000	-121.402.000	-121.589.000
14	325.216.662	55.545.690	1.401.301	-430.289
15	194.426.000	25.996.000	-2.797.000	-2.980.000
16	40.336.910	3.637.810	-2.319.040	-1.541.200
17	137.108.000	30.899.000	22.202.000	16.592.000
18	99.911.000	42.932.000	22.889.000	19.574.000
19	-	-	-	-
20	28.822.618	6.436.909	678.523	769.872
21	52.871.000	17.447.000	2.943.000	2.849.000
22	14.450.105	3.734.620	322.710	-688.066
23	639.460.000	124.732.000	4.635.000	4.508.000
24	36.973.902	10.665.977	454.624	1.042.597
25	215.309.951	43.679.754	-3.061.830	-2.486.766
26	149.025.383	25.560.248	276.137	351.251
27	-	-	-	-
28	206.679.000	-	-	20.078.000
29	204.395.000	15.397.000	-29.015.000	-21.442.000
30	57.938.920	13.253.106	695.798	168.625
31	204.306.541	31.291.174	12.824.684	10.603.209
32	134.894.623	17.985.508	52.132	-500.205
33	145.327.119	20.700.733	2.407.653	1.596.457
34	-	-	-	-
35	75.301.095	21.013.980	6.382.584	3.869.099
36	15.960.514	-	-	761.701
37	13.247.507	3.577.883	60.275	75.783
38	467.830.000	69.738.000	-21.457.000	-15.019.000
39	10.669.139	2.137.901	439.661	332.738
40	79.575.641	17.494.364	1.195.531	829.363
41	21.208.041	2.655.324	162.353	140.644
42	71.467.119	21.969.507	8.190.365	5.872.427
43	38.898.853	4.473.590	1.433.374	787.536

44	700.079.000	109.722.000	9.014.000	5.739.000
45	26.926.984	3.160.372	3.208.568	2.754.938
46	18.472.313	4.159.506	731.991	670.450
47	-	-	-	-
48	1.332.236.000	390.731.000	2.584.000	-61.253.000
49	102.907.000	27.005.000	3.515.000	2.177.000
50	2.777.440.000	802.490.000	243.843.000	167.715.000
51	-	-	-271.000	-226.000
52	282.770.797	51.118.278	30.611.582	20.619.361
53	9.822.397	3.315.714	1.885.465	1.551.038
54	76.276.956	20.529.815	3.074.285	2.585.537
55	-	-	-	-
56	-	-	-	-
57	167.419.000	73.456.000	-4.490.000	-4.645.000
58	34.765.000	4.683.000	-1.729.000	-1.729.000
59	14.686.854	-	-	2.352.966
60	23.142.371	5.152.445	9.284	-6.783
61	26.041.619	4.206.170	1.375.811	562.576
62	30.479.543	9.476.356	666.450	517.772
63	4.849.611	236.250	-776.531	-767.621
64	104.608.093	20.217.091	-2.895.470	-2.467.645
65	3.430.924	507.414	-471.739	-123.047
66	34.862.000	8.105.000	2.225.000	1.577.000
67	45.732.860	11.620.569	-70.646	26.734
68	1.725.556	489.188	-107.070	-110.442
69	302.908.000	54.496.000	-42.257.000	-12.243.000
70	5.755.500.000	1.317.994.000	202.686.000	158.163.000
71	1.071.816.000	118.237.000	-74.917.000	-56.304.000
72	76.061.000	9.657.000	1.603.000	1.062.000
73	903.157.000	315.056.000	4.549.000	3.503.000
74	-	-	-	-
75	19.834.841	12.778.935	-2.121.774	-2.153.514

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da amostra coletados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

Anexo C – Dados do IGPM

Dados do IGPM utilizados para ajustas os valores da Receita Bruta, Resultado Operacional Líquido e Lucro

Data	Inflação - IGP-M - Mensal - (% a.m.) - Igp12_IG PMG12	Índice	1997	1998	1999	2000	2001
1996 01	1,73	0,0173					
1996 02	0,97	0,0097					
1996 03	0,4	0,004					
1996 04	0,32	0,0032					
1996 05	1,55	0,0155					
1996 06	1,02	0,0102					
1996 07	1,35	0,0135					
1996 08	0,28	0,0028					
1996 09	0,1	0,001					
1996 10	0,19	0,0019					
1996 11	0,2	0,002					
1996 12	0,73	0,0073					
1997 01	1,77	0,0177					
1997 02	0,43	0,0043	0,022076				
1997 03	1,15	0,0115	0,03383				
1997 04	0,68	0,0068	0,04086				
1997 05	0,21	0,0021	0,043046				
1997 06	0,74	0,0074	0,050764				
1997 07	0,09	0,0009	0,05171				
1997 08	0,09	0,0009	0,052657				
1997 09	0,48	0,0048	0,057709				
1997 10	0,37	0,0037	0,061623				
1997 11	0,64	0,0064	0,068417				
1997 12	0,84	0,0084	0,077392				
1998 01	0,96	0,0096	0,087735				
1998 02	0,18	0,0018	0,089693	0,011417			
1998 03	0,19	0,0019	0,091763	0,013339			
1998 04	0,13	0,0013	0,093183	0,014656			
1998 05	0,14	0,0014	0,094713	0,016077			
1998 06	0,38	0,0038	0,098873	0,019938			
1998 07	-0,17	-0,0017	0,097005	0,018204			
1998 08	-0,16	-0,0016	0,09525	0,016575			
1998 09	-0,08	-0,0008	0,094373	0,015762			
1998 10	0,08	0,0008	0,095249	0,016574			
1998 11	-0,32	-0,0032	0,091744	0,013321			
1998 12	0,45	0,0045	0,096657	0,017881			
1999 01	0,84	0,0084	0,105869	0,026431			
1999 02	3,61	0,0361	0,145791	0,063486	0,04480324		
1999 03	2,83	0,0283	0,178217	0,093582	0,074371172		
1999 04	0,71	0,0071	0,186582	0,101347	0,081999207		
1999 05	-0,29	-0,0029	0,183141	0,098153	0,078861409		
1999 06	0,36	0,0036	0,1874	0,102106	0,08274531		

1999 07	1,55	0,0155	0,205805	0,119189	0,099527863		
1999 08	1,56	0,0156	0,224615	0,136648	0,116680497		
1999 09	1,45	0,0145	0,242372	0,153129	0,132872365		
1999 10	1,7	0,017	0,263493	0,172733	0,152131195		
1999 11	2,39	0,0239	0,29369	0,200761	0,17966713		
1999 12	1,81	0,0181	0,317106	0,222495	0,201019105		
2000 01	1,24	0,0124	0,333438	0,237654	0,215911742		
2000 02	0,35	0,0035	0,338105	0,241985	0,220167433	0,0159434	
2000 03	0,15	0,0015	0,340112	0,243848	0,221997685	0,017467315	
2000 04	0,23	0,0023	0,343195	0,246709	0,224808279	0,01980749	
2000 05	0,31	0,0031	0,347358	0,250574	0,228605185	0,022968893	
2000 06	0,85	0,0085	0,358811	0,261204	0,239048329	0,031664129	
2000 07	1,57	0,0157	0,380144	0,281005	0,258501388	0,047861256	
2000 08	2,39	0,0239	0,41313	0,311621	0,288579571	0,07290514	
2000 09	1,16	0,0116	0,429522	0,326836	0,303527094	0,085350839	
2000 10	0,38	0,0038	0,434954	0,331878	0,308480497	0,089475172	
2000 11	0,29	0,0029	0,439116	0,33574	0,31227509	0,09263465	
2000 12	0,63	0,0063	0,448182	0,344155	0,320542423	0,099518249	
2001 01	0,62	0,0062	0,457161	0,352489	0,328729786	0,106335262	
2001 02	0,23	0,0023	0,460512	0,3556	0,331785865	0,108879833	0,008514
2001 03	0,56	0,0056	0,468691	0,363191	0,339243866	0,11508956	0,014162
2001 04	1	0,01	0,483378	0,376823	0,352636304	0,126240456	0,024304
2001 05	0,86	0,0086	0,496135	0,388664	0,364268977	0,135926123	0,033113
2001 06	0,98	0,0098	0,510797	0,402273	0,377638813	0,1470582	0,043237
2001 07	1,48	0,0148	0,533157	0,423026	0,398027867	0,164034661	0,058677
2001 08	1,38	0,0138	0,554315	0,442664	0,417320652	0,180098339	0,073287
2001 09	0,31	0,0031	0,559133	0,447136	0,421714346	0,183756644	0,076614
2001 10	1,18	0,0118	0,577531	0,464212	0,438490575	0,197724972	0,089318
2001 11	1,1	0,011	0,594884	0,480319	0,454313971	0,210899947	0,1013
2001 12	0,22	0,0022	0,598392	0,483575	0,457513462	0,213563927	0,103723
2002 01	0,36	0,0036	0,604147	0,488916	0,46276051	0,217932757	0,107697
				1997	1998	1999	2000

Fonte: IPEADATA (2003)

Anexo D – Receita Bruta Mínima e Máxima das Empresas da Amostra
(Dados ajustados para 2001 – IGPM)

Receita Bruta Máxima e Mínima (geral)

Ano	Receita Bruta Máxima	Setor da Empresa	Receita Bruta Mínima	Setor da Empresa
1997	3.248.801.826	Alimentos	47.474	Comércio e Varejo
1998	4.503.413.435	Alimentos	17.490	Comércio e Varejo
1999	5.263.829.893	Alimentos	1.081.423	Comércio e Varejo
2000	5.318.600.943	Alimentos	1.064.908	Comércio e Varejo
2001	5.755.500.000	Alimentos	1.725.556	Alimentos

Receita Bruta Máxima e Mínima (das empresas IPpop>50%)

Ano	Receita Bruta Máxima	Setor da Empresa	Receita Bruta Mínima	Setor da Empresa
1997	1.149.561.824	Alimentos	7.564.053	Bebidas e fumo
1998	2.060.183.618	Alimentos	2.970.412	Bebidas e fumo
1999	2.185.610.429	Alimentos	4.461.667	Bebidas e fumo
2000	2.143.701.091	Alimentos	3.548.173	Bebidas e fumo
2001	2.777.440.000	Alimentos	3.430.924	Bebidas e fumo

Receita Bruta Máxima e Mínima (das empresas IPpop<50%)

Ano	Receita Bruta Máxima	Setor da Empresa	Receita Bruta Mínima	Setor da Empresa
1997	3.248.801.862	Alimentos	47.474	Comércio e Varejo
1998	4.503.413.435	Alimentos	17.490	Comércio e Varejo
1999	5.263.829.893	Alimentos	1.540.609	Comércio e Varejo
2000	5.318.600.943	Alimentos	1.509.962	Comércio e Varejo
2001	5.755.500.000	Alimentos	1.725.556	Alimentos

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da amostra coletados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil.