



RAC - Revista de Administração
Contemporânea

ISSN: 1415-6555

rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e
Pesquisa em Administração
Brasil

Tromboni de Souza Nascimento, Paulo; Sin Oih Yu, Abraham; Sobral, Maria Cecília
As Orientações Estratégicas da Inovação em Produtos Populares
RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 12, núm. 4, outubro-dezembro, 2008, pp. 907-
930
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84012402>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

As Orientações Estratégicas da Inovação em Produtos Populares

Low Income Product Innovation

Paulo Tromboni de Souza Nascimento *

Doutor em Administração pela USP.
Professor da FEA/USP, São Paulo/SP, Brasil.

Abraham Sin Oih Yu

Doutor pela Stanford University, Estados Unidos.
Professor da FEA/USP, São Paulo/SP, Brasil.

Maria Cecília Sobral

Doutoranda da FEA/USP, São Paulo/SP, Brasil.

*Endereço: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, sala E 111, Cidade Universitária, São Paulo/SP, 05508-900. E-mail: tromboni@usp.br

RESUMO

Em mercados afluentes, a literatura de gestão do desenvolvimento de produtos recomenda agregar valor e tecnologia, diferenciar produtos e lançá-los rapidamente. E nos mercados de baixa renda individual? Essa pesquisa exploratória buscou conceituar produtos populares, dimensionar e caracterizar os seus mercados no Brasil e identificar as orientações estratégicas da inovação nestes mercados. Os resultados apontam que são outras as orientações estratégicas efetivas: identificar e atender às funcionalidades mais essenciais do público alvo; padronizar produtos baratos; aumentar a escala de produção; aumentar o conteúdo de auto-serviço; estender a vida do produto; repensar toda a estratégia de embalagens; recorrer a canais de distribuição e marketing convenientes; construir imagens de produtos adequadas ao mercado popular; alongar financiamentos com prestações baixas. A metodologia adotada recorreu à análise conceitual, para precisar a noção de produto popular, e dados secundários (a POF da FIPE para um perfil do consumo popular). O recurso à mídia impressa permitiu identificar casos interessantes de empresas e suas estratégias de inovação. E estudos de caso permitiram explorar os caminhos sugeridos pela literatura e pela mídia impressa.

Palavras-chave: clientes não afluentes; inovação e pobreza; inovação em mercados emergentes; estratégias de inovação popular.

ABSTRACT

At affluent markets, the literature on product development management tells us to aggregate value and technology, to differentiate products and to launch fast. And at the low-income markets? This exploratory research defines a popular product, characterizes and measures their markets in Brazil, and identifies innovation strategies for them. The results suggest that the effective strategic orientation differs from affluent markets. It includes: to enhance the auto service component; to identify and service the key functionalities to the targeted public; to standardize products and increase the production scale; to extend the product life cycle; to use convenient distribution and marketing channels; to build product images that have appeal in the popular market; to offer longer financing horizons with befittingly lower installments. Data came from market researches and general demographic census. General media published stories were used to identify companies and their strategies. And a few case studies allowed the authors a deeper exploration of the relevant themes.

Key words: non-affluent costumers; innovation in emergent economies; low income and innovation; innovation and the poor; strategies for low-income markets.

INTRODUÇÃO

No final do século XX, com a afluência das classes médias e a expansão das grandes empresas para o âmbito planetário, o mercado global de produtos diferenciados com alta frequência de renovação cresceu muito. Em âmbito planetário, os mercados afluentes são minoritários, chegando talvez a 20% da população. E estão fortemente concentrados nos países desenvolvidos, ainda que incluam as elites dos mercados emergentes e países pobres.

O modelo de produtos diferenciados com alta frequência de renovação chegou ao Brasil com os bens importados. Seguiu-se a produção local desses mesmos bens, tanto por empresas brasileiras quanto estrangeiras. As multinacionais instalavam-se primeiro para vender produtos importados, depois instalavam fábricas para fabricá-los aqui, seguindo o modelo de ciclo de produto de Vernon (1966). Por fim, as filiais mais ousadas criaram capacitação tecnológica local (Ronstadt, 1984), para adaptar produtos e processos aos fatores de produção disponíveis e necessidades diferenciadas dos mercados locais. É o conhecido processo de nacionalização de componentes e tropicalização dos projetos. Sua ênfase é técnica e visa baratear a produção local de bens antes importados.

As empresas brasileiras inicialmente imitaram as estrangeiras e depois adaptaram produtos ao mercado local.

Assim, no Brasil, junto com os produtos e as empresas, de modo implícito, importou-se a premissa do tipo de mercado que serve de base às estratégias de produtos e inovação⁽¹⁾ das grandes empresas globais. Ou seja, importou-se a estratégia de inovação acelerada visando agregar valor e diferenciar produtos e voltada aos segmentos afluentes do mercado, com renda disponível suficiente para pagar altas margens aos fabricantes. Em textos clássicos, como Clark e Wheelwright (1993), é esta a visão encontrada de gestão de desenvolvimento.

Hoje, após décadas de imitação e inovação orientada aos grupos afluentes, estão no mercado popular muitas das oportunidades de inovação competitiva. Para isto, é preciso haver produtos concebidos para o consumidor pobre. Aliás, isso é o que revelam diretamente os artigos de Prahalad e Lieberthal (1998) e Dawar e Frost (1999) e, por contraste, também o artigo de Bartlett e Goshal (2000). Mas não só. Também entre os brasileiros essas idéias começaram a ganhar expressão. Nascimento (1995) e Kanitz (1994) lembraram essa oportunidade. Em Nascimento e Yu (1998) e Nascimento e Plonski (2001), a idéia é explorada. Recentemente, Castro (2001) defendeu a mesma tese na Folha de São Paulo, fazendo trocadilho com a idéia de grandes saltos para baixo.

Mas se as matrizes das multinacionais ainda não focam esses mercados, isto não significa que suas filiais não venham buscando ocupar esse espaço (Nascimento, 2002).

Preocupados com o acesso das multinacionais aos mercados emergentes, Prahalad e Lieberthal (1998) recordam que as filiais disputam apenas a primeira camada dos mercados piramidais da China, Índia e Brasil. Mercados de massa nesses países significam uma população de padrões de renda e consumo quase inexistentes nos países desenvolvidos. Eles recomendam concentrar esforços no que chamam de classe média emergente, a qual exigiria um modelo de negócios e estratégias de produtos muito diferentes dos adequados aos grupos afluentes, ou seja, sugerem apostar nos grupos em vias de se tornarem afluentes, como mercado de entrada. Também Dawar e Frost (1999) mostram a importância desta realidade local, ao desenvolver sua tipologia de estratégias para empresas locais enfrentarem o poder das multinacionais. Esses autores frisam as peculiaridades dos mercados locais em termos de preferências dos consumidores, possibilidade de compra, canais de distribuição e possibilidades de encontrar mercados de exportação com características análogas. Especificamente sobre o Brasil, Nascimento e Yu (1998) concluíram pela existência de uma oportunidade de inovar, visando ao mercado popular.

Porter (1990) aponta a importância das características distintivas do mercado para o sucesso das estratégias de inovação competitiva. Em particular, as características dos produtos e mercados são condicionadas pelo padrão típico de renda das populações alvo. Surge assim a pergunta que direciona este trabalho: quais os desafios para a gestão da inovação voltada aos segmentos populares do mercado de massas brasileiro?

É enorme a distância social que separa os mercados afluentes do mercado brasileiro de massas. Algumas empresas, ao descobrirem este mercado de massa, partiram para desenvolver produtos e serviços e aperfeiçoar estratégias específicas para atender a esta enorme demanda. Essa pesquisa exploratória teve por objetivos conceituar produtos populares, dimensionar e caracterizar o mercado popular e identificar as estratégias empresariais de inovação adotadas pelas empresas que procuram atender a este mercado. Com tais objetivos, o trabalho se situa na intersecção das áreas de gestão de marketing, com as de operações e da inovação e social. Na vertente social, aqui se mostra uma vertente virtuosa que pode permitir ganhar dinheiro com a gestão social, ao contrário da literatura que enfatiza o gasto. E justamente pela inovação voltada aos mais pobres, o que conecta a temática com a gestão da inovação, que tem focado os afluentes.

A próxima seção trata de precisar o sentido aqui adotado de inovação e gestão da inovação. Segue-se a metodologia. Refina-se então a definição de produto

popular. Focando o Brasil, passa-se a examinar, sucessivamente, a disparidade da renda no mercado brasileiro, os produtos consumidos pela população, nas classes de renda C e D, e as experiências relatadas na mídia especializada de estratégias de inovação voltada ao mercado popular. Há então uma seção relatando estudos de caso sobre o tema. Seguem-se conclusões e considerações finais.

GESTÃO DA INOVAÇÃO

Schumpeter é autor de referência, quando se fala em inovação. Para ele a inovação nas empresas incluía a introdução de novos produtos e serviços, a introdução de novos processos de produção, a abertura de novos mercados, a abertura de novas fontes de suprimentos ou uma reorganização de uma indústria. A partir dos anos 70, ganhou destaque a preocupação com a inovação relacionada à introdução de novas tecnologias. Freeman já sugeria em 1974 que a inovação industrial decorre do encontro entre possibilidades técnicas e oportunidades de mercado. Na terceira edição de seu famoso livro há uma seção inteira devotada a essa idéia, a 8.1, em cujo título se lê *Innovation as Coupling of New Technology with a Market* (Freeman & Soete, 1997). Idéia similar se vê no título *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (Tidd, Bessant, & Pavitt, 1998).

Com o reconhecimento do papel fundamental desempenhado pela inovação na concorrência ganhou destaque a idéia de gerir o processo de inovação na empresa. A prática não é nova. Basta lembrar o laboratório de Thomas Edison que data do século 19. Contudo, a idéia da gestão sistemática da inovação nas empresas começa a crescer como tema da literatura acadêmica após a segunda guerra mundial e, desde os anos 70, vem crescendo também em importância. Assim, a gestão da tecnologia e, mais recentemente, a gestão da inovação, tornaram-se temas de relevo na literatura acadêmica de administração, cujos centros de difusão são as grandes universidades dos EUA e Europa, naturalmente focadas nos problemas de gestão das grandes empresas internacionais com sede aí (Clark & Wheelwright, 1993).

Ao tratar desses problemas, inúmeros aspectos do processo de inovação foram identificados e convertidos em úteis conceitos e teorias explicativas e prescritivas (Brown & Eisenhardt, 1995). É o caso, por exemplo, do caráter interdisciplinar, em termos acadêmicos (Freeman & Soete, 1997) e interfuncional, em termos de estrutura da empresa (Clark & Wheelwright, 1993) da inovação. Ambos frisam um aspecto central da gestão da inovação: a dificuldade de coordenar a divisão intelectual do trabalho (Krishnan & Ulrich, 2001).

Tal dificuldade se acentua com o grau de novidade de que se reveste a inovação pretendida pela empresa, particularmente em relação ao reforço ou descarte das competências existentes (Abernathy & Clark, 1985). Cuidando de pequenas modificações em produtos, serviços e processos, a inovação incremental não põe os maiores desafios para a gestão. Já a inovação radical, aquela que se caracteriza por grandes mudanças, seja nas relações de mercado, seja nas tecnologias utilizadas, ou em ambas, coloca com grande ênfase os citados problemas de coordenação.

De modo análogo, a escala de produção e a complexidade dos produtos e processos envolvidos introduzem complexidade adicional na gestão da inovação (Shenhar, 2001). O problema de gestão adquire características sistêmicas. Definir e garantir a realização, prazos, custos e qualidade converte-se em enorme desafio gerencial.

A forte ênfase em casos dos países desenvolvidos, nas novas tecnologias de ponta e nos problemas das grandes corporações internacionais no mercado mundial, talvez tenha levado a literatura de gestão da inovação a concentrar-se na inovação tecnológica voltada aos grupos sociais afluentes dos países desenvolvidos.

Mas o fato simples é que a maior parte da humanidade não é afluente. Como ficaria a gestão da inovação neste mundo não afluente? Quais conceitos se tornam chave? Quais as orientações estratégicas para inovar no mercado popular? Eis a questão cuja abordagem será iniciada pelo esclarecimento conceitual do que seja produto popular, o que ensinará tornar a pergunta mais precisa. Desde logo, o ponto chave está na mudança do alvo da inovação dos mercados afluentes para os populares.

METODOLOGIA

A temática proposta exige trabalho preliminar de conceituação. Que é que se entende por produto e mercado populares? Particularmente, que significa isso em oposição a produtos e mercados afluentes? Uma seção foi dedicada a esclarecer esta questão e já traz uma contribuição ao instrumental descritivo e classificatório à disposição do pesquisador interessado. O método de análise conceitual adotado foi o do reconhecimento e crítica das alternativas usuais em face dos objetivos do trabalho.

Para dimensionar e caracterizar o mercado popular no Brasil recorreu-se à Pesquisa Nacional de Domicílios [PNAD] do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística em 2001 e aos dados do O Brasil em números (2002). Para identificar os segmentos de produtos populares utilizou-se a Pesquisa de Orçamento Familiar

[POF 98/99] da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo (1999).

Examinando-se a POF é possível identificar as categorias de bens e serviços que compõem a cesta de consumo das famílias em cada faixa de renda, em salários mínimos. Trabalhou-se essencialmente com duas faixas, a de 2 a 5 e a de 5 a 10 salários mínimos. Da PNAD 2001, pode-se inferir que as ditas faixas de consumo correspondem a uma população cuja ordem de grandeza gira em torno de 85 milhões de pessoas.

Na definição da Associação Brasileira das Agências de Publicidade, que baseia sua classificação em amostra dos bens disponíveis nos domicílios das famílias, dividem-se as famílias nas classes A, B, C, D e E. Para estabelecer correspondência com os padrões de renda em reais, pode-se definir as classes C, D e E como tendo renda mensal inferior a 10 salários mínimos ou R\$ 2.000,00 e a B2 como tendo renda entre 10 e 15 salários mínimos, o que alcança R\$ 3.000,00. Embora não seja possível uma correspondência rigorosa, devido às diferenças de metodologia de coleta e classificação de informações, as duas faixas de renda - 2 a 5 e 5 a 10 salários mínimos - correspondem, grosso modo, às classes C e D de consumo.

Embora numericamente importante não se abordou a classe E, correspondente às famílias que ganham até 2 salários mínimos de renda familiar. Certamente importante quando se pensa em consumo popular, pareceu aos autores que, em primeira aproximação, do ponto de vista da inovação, as classes C e D oferecem maior variedade e renovação do consumo na inovação voltada ao mercado popular. Entendeu-se ainda que as rendas extremamente baixas da classe E ensejam formas alternativas de consumo e, portanto, tornaria mais complexa, do ponto de vista teórico, a questão das estratégias de negócios e inovação. Tampouco abordamos as classes A e B. Representam os grupos afluentes, ainda que a subclasse B2 talvez pudesse ser vista como grupo de transição.

Para uma primeira aproximação do tema das estratégias empresariais de inovação voltadas ao mercado popular, optou-se por coletar artigos na imprensa geral que tratassem de empresas fabricantes de produtos populares. O levantamento não pretendeu ser exaustivo, abrangendo artigos de jornais como Estado de São Paulo, Folha de São Paulo, Valor Econômico e Gazeta Mercantil e também de revistas como Veja e Exame. Não ser exaustivo é adequado, porque o levantamento sugere estratégias que estejam sendo adotadas por alguma empresa. Este material foi objeto de análise de conteúdo informal pelos autores deste texto. É suficiente, para os fins deste trabalho, identificar empresas e estratégias que de fato estejam sendo praticadas. Em cada caso identificado, apresentou-se a informação desejada na forma como se encontrava no texto, sem a preocupação de adequá-la a um referencial teórico, dado *a priori*, exceto,

é claro, categorias muito gerais, como preço, produção em escala e outras que encontram uso informal e não técnico nos materiais da imprensa geral.

Esgotado o aprendizado possível com o recurso ao material publicado na imprensa geral, procedeu-se a estudos de caso. Os casos foram escolhidos a partir de entrevista com um diretor de compras de importante rede de supermercados, tendo em vista identificar empresas com atuação significativa nos mercados populares e que apresentassem esforço inovador. Posteriormente, a lista reduziu-se por razões de acesso. Nem todas as empresas cogitadas se dispunham a ser objeto de estudo.

A coleta de dados foi feita por grupos de alunos mestrands e doutorandos que cursavam disciplina de pós-graduação intitulada Administração da Inovação em Produtos e Processos. Frise-se que a disciplina e os alunos integram um programa de pós-graduação com forte esforço de pesquisa em gestão da inovação, o que assegurou não só o preparo individual dos alunos como sua familiaridade com o tema central da pesquisa.

Independentemente dessas premissas, durante o curso da disciplina criaram-se oportunidades de discussão em classe acerca do andamento dos trabalhos. Assim, cada estudo de caso contou com a coordenação dos autores, com orientação detalhada do esforço de coleta e análise dos dados, bem como da redação final dos relatos dos estudos de caso. O conjunto dos casos foi apresentado em seminário sobre o tema da ação empresarial em mercados de baixa renda. E cada um dos relatos de caso, mais tarde, deu origem a trabalhos publicados em congressos, como se vê da bibliografia.

Neste trabalho, procede-se ao exame conjunto da crítica conceitual da noção de produto popular, da caracterização dos mercados populares, do exame da evidência midiática e dos estudos de caso, do qual emerge a visão aqui apresentada das estratégias de inovação em produtos populares.

PRODUTOS POPULARES E A INOVAÇÃO

Segundo Giovinazzo (2003, p. 18), produtos populares são

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. 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.

Para Zancul, Rodriguez, Anselmo, Yu e Nascimento (2004), produto ou serviço popular são aqueles mais baratos de sua categoria, que ampliam o acesso para consumidores com menor poder aquisitivo.

Pode-se considerar que existem dois olhares para se conceituar um produto popular: a) o mais barato de uma categoria de produto ou serviço; b) aquele que atende às classes sociais de mais baixa renda: C, D e E.

Sobral, Assis e Farias (2005) concluem que o conceito de produto popular se explicita como segue.

- . Deve estar relacionado prioritariamente a atender aos consumidores das classes de menor renda (renda familiar inferior a dez salários mínimos ou pertencentes às classes C, D ou E, no caso da população brasileira). Porém podem-se identificar situações em que consumidores mais abastados venham a se interessar em adquirir esse produto.
- . Preço baixo e qualidade são requisitos fundamentais para este mercado; portanto o produto popular não precisa ser necessariamente o mais barato de sua categoria. Deve oferecer condições (crédito, pontos de venda, atendimento às necessidades do consumidor) que facilitem e viabilizem a sua aquisição pelo público-alvo.

Os autores deste trabalho ampliam a conceituação de produto popular de Sobral *et al.* (2005), incluindo nos seus atributos aqueles relacionados com o ciclo de vida dos produtos. Mencionando-se Groover (2002), pode-se citar alguns destes atributos: a) confiabilidade – taxa de falhas, material utilizado no produto; b) fatores humanos – utilização fácil e conveniente, complexidade dos controles, riscos potenciais; c) facilidade de manutenção; d) facilidade e requisitos para a instalação, suporte para instalação; e) tempo de entrega, facilidade de acesso. O produto popular precisa, portanto, atender às demandas das camadas mais carentes da população durante todo o ciclo de vida dos produtos e serviços.

O MERCADO BRASILEIRO DE PRODUTOS POPULARES

Um fenômeno que acompanhou de perto a industrialização no Brasil foi a urbanização. Hoje, conforme o critério adotado, entre 70 e 85% da população é urbana. Essa população urbana concentra-se nas grandes cidades, onde vive cerca de um terço da população.

A renda concentra-se nas cidades e nos extratos sociais mais ricos. Segundo a PNAD 2001 (IBGE, 2002), apenas cerca de 13% das famílias têm rendimento superior a 10 salários mínimos e desses, só 4,5% ultrapassam 20. O índice de Gini apurado pelo IBGE em 2001 foi de 0,572. Em 2001, o 1% mais rico das pessoas ativas da população recebeu 13,6% da renda nacional enquanto os 50% mais pobres tiveram apenas 14,4%. Há significativo contingente de pessoas com renda baixíssima. Conforme o PNAD 2001, as famílias com renda menor que 2 salários mínimos são 32,3%. Ainda de acordo com o PNAD 2001, entre 2 e 10 salários mínimos de renda se encontram 49,2% das famílias brasileiras, algo em torno de 85 milhões de pessoas.

Levando-se em consideração que uma renda per capita de US\$ 20.000 anuais, algo como R\$ 50.000,00 ao câmbio de abril de 2005, é característica de países afluentes, é fácil perceber que, em comparação, é pobre a maioria da população brasileira. Contudo, embora ainda haja pobreza rural, a maior parte da pobreza hoje mora na periferia das grandes cidades.

A diferença em relação ao passado está na participação na economia monetária. O potencial de consumo no campo continua pequeno. US\$ 35 bilhões de acordo com O Brasil em números (2002). Mas o potencial de consumo urbano foi estimado em US\$ 298 bilhões (Figura 1). Desse potencial US\$ 118 bilhões estavam nas classes A1, A2 e B1. As classes C, D e E representavam US\$ 124 bilhões, com a classe B2 consumindo US\$ 55 bilhões. Claramente, apesar dos baixos padrões de renda, o potencial de consumo neste início de século XXI é maior nas camadas pobres da população.

Esse quadro da demanda no Brasil é bastante complicado, quando comparado aos países afluentes. Têm dimensões características de primeiro mundo ao lado de características de países africanos. Um lado, o mais rico, tende a seguir a demanda dos países desenvolvidos. No outro lado, o mais pobre, a demanda tende a antecipar problemas que os países em desenvolvimento terão no futuro ou a refletir necessidades que populações marginalizadas do primeiro mundo têm hoje.

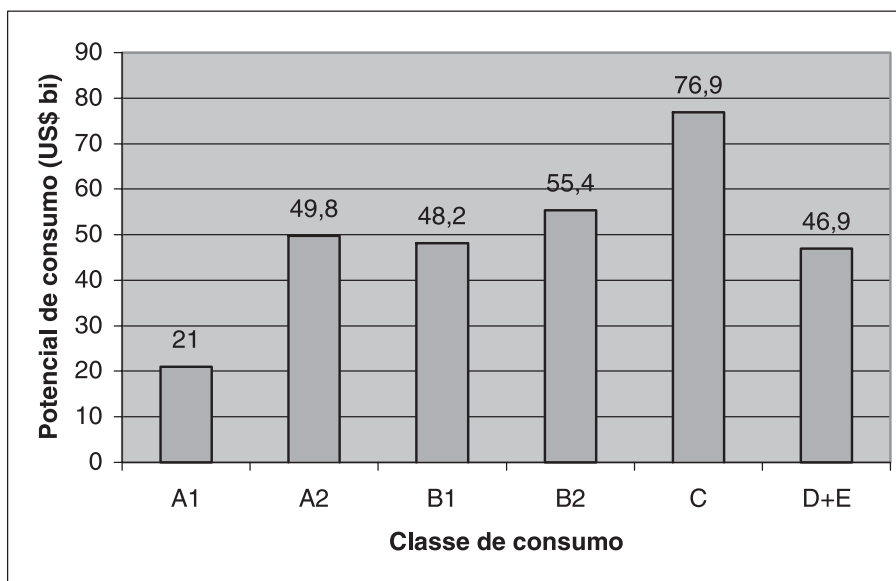
Para Porter (1990), a demanda é fator de reforço à inovação, principalmente em função de sua composição e da capacidade de se antecipar ao mercado mundial. Se concordarmos, no Brasil não há escassez de oportunidades de inovação. Resta saber aproveitá-las. Um primeiro passo é entender os mercados de produtos populares.

Como visto acima, parcela relativamente pequena da população tem padrões de renda próximos aos do primeiro mundo. Para esse grupo, que imita os padrões de consumo das classes médias dos países desenvolvidos, a economia brasileira desenvolveu uma oferta de produtos e serviços que também imita a estrutura produtiva dos países desenvolvidos.

No passado, o processo de imitação dos padrões de consumo era lento. Por vezes, passavam décadas até que um novo hábito de consumo do hemisfério norte se tornasse consumo regular da elite no Brasil. Em 2004, quando não simultâneo aos EUA e Europa, o lançamento dos produtos no Brasil demora de algumas semanas a alguns meses. No caso de cosméticos, por exemplo, o lançamento de novas linhas de maquilagem e perfumaria acompanha de perto as modas européias da última estação. Idem em informática e telecomunicações. Trata-se, é claro, de uma intensificação da concorrência que favorece as grandes empresas mundiais nesses segmentos globalizados dos mercados.

Mas acima também fica claro que a maior parte da população brasileira não tem como comprar regularmente os produtos correspondentes aos padrões globalizados de consumo. O que compram afinal? Eis aqui a indagação sobre os padrões de consumo da sociedade brasileira. Vale a pena então investigar melhor a idéia de produto popular. Do ponto de vista aqui abordado, produto popular não significa somente vender muito. É preciso que tenha uma posição adequada no espectro de preço e desempenho. O interesse está nos produtos acessíveis às camadas mais humildes. A razão para essa dupla caracterização é a definição do produto para fins de inovação.

**Figura 1: Potencial Estimado de Consumo Urbano
por Classe Social – 2002**



Fonte: O Brasil em números (2002, p. 9).

Um modo de saber em quais categorias se encontram tais produtos é recorrer à Pesquisa de Orçamento Familiar da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. O último levantamento foi em 98. Considerando as famílias com rendimento entre 2 e 5 salários mínimos, as quais podem ser aproximadas dos padrões de consumo da chamada classe D de consumo dos levantamentos de marketing baseados na classificação da Associação Brasileira das Agências de Publicidade, e de 5 a 10 salários mínimos, o que abrange a classe C, é possível discernir os seguintes padrões de consumo no que se refere a 60% dos gastos domésticos. Percebe-se a forte predominância de itens básicos relacionados à alimentação, utilidades públicas (gás, energia elétrica etc.), transportes, saúde e aluguel. Todos itens de consumo imediato.

Também vestuário, numa categoria de semiduráveis, tem peso no consumo popular, chegando perto de 5% nos dois segmentos, C e D, ou seja, os itens de consumo corrente respondem por algo como 64% da renda das famílias que percebem de 2 a 5 salários mínimos, incluindo alimentos naturais e industrializados, saúde, transporte, utilidades públicas, artigos de higiene e limpeza pessoal, vestuário, bebidas e artigos de limpeza doméstica. Na classe C, os mesmos itens respondem por cerca de 63% da renda.

Um item que chama atenção na comparação entre as classes C e D é a diferença nos gastos do item transportes, respectivamente 15,07% e 11,40%. Detalhando este item, constata-se que a aquisição de veículo chega a responder por 2,77% e 0,30% dos gastos nas famílias das classes C e D e que a manutenção desse veículo consome 4,36% e 2,70% respectivamente. Também em móveis e outros itens os números são 1,52% e 2,05%. Para equipamentos eletro eletrônicos 1,51% e 1,80%. Na soma, as famílias da classe C gastam quase 6% de seus orçamentos em bens duráveis. Na classe D são cerca de 5%.

Com um salário mínimo de R\$ 200,00, esses números todos se traduzem num gasto familiar mensal em itens de consumo corrente que fica entre R\$ 256,00 e R\$ 768,00 por mês na classe D e entre R\$ 768,00 e R\$ 1.260,00 na classe C. Para consumir bens duráveis, na classe D as famílias têm entre R\$ 20,00 e R\$ 50,00 e, na classe C, entre R\$ 50,00 e R\$ 120,00.

Essas são as possibilidades de gastos mensais das famílias de classe C e D. É nessas faixas de disponibilidades que os preços dos produtos, ou suas prestações, precisam encaixar-se. Ou seja, produtos populares têm de ser produtos baratos. E dada a baixa renda das famílias envolvidas, todo o seu dinheiro vai para o consumo. Praticamente não há poupança. Portanto, é de se esperar uma alta elasticidade de preço para produtos populares. Vale dizer, quanto mais baratos, maiores as vendas.

Um aspecto qualitativo importante que esses números agregados não captam é que a natureza dos itens adquiridos varia no espectro de preço e desempenho. Conforme a renda sobe, as famílias podem dar-se ao luxo de comprar bens de melhor qualidade ou marca. Pequenas diferenças absolutas de preços podem significar grandes diferenças relativas e ter impacto significativo nas contas. Se um refrigerante custa R\$ 1,50 e outro R\$ 1,00, é provável que o consumidor mais humilde prefira sistematicamente o mais barato para abastecer sua casa, ainda que tome o outro ocasionalmente. É o problema da Coca Cola em face das tubaínas, por exemplo.

Com potencial de consumo significativo, mas severa limitação de renda, é evidente que o consumo popular há de ter características muito próprias. Cabe, portanto, indagar se a indústria brasileira está aproveitando estas características para oferecer produtos adequados a essa camada da população. É o que aqui chamamos de estratégias de negócios e inovação para o mercado popular.

ESTRATÉGIAS PARA MERCADOS DE PRODUTO POPULAR NA MÍDIA

Para identificar as estratégias adotadas pelas empresas que enfocam o mercado popular, na ausência de qualquer estudo sistemático do tema, foi realizado um levantamento de artigos na mídia impressa. A intenção foi apenas identificar as principais características das estratégias de inovação em produtos populares, visando preparar o terreno para os estudos de caso. Perde-se com isso algum rigor metodológico, mas ganha-se em obter um quadro de referência amplo, ainda que sujeito a reparo, na medida em que se aprofundem os estudos científicos com esse objeto de pesquisa. Contudo, todo trabalho precisa começar em algum lugar, o que justifica essa abordagem, usando a mídia impressa como fonte de dados para uma abordagem preliminar do tema.

As empresas identificadas foram classificadas por setor e tipo de produtos comercializados. Uma análise das estratégias de inovação relatadas na mídia sugere realçar os itens abaixo, entre os quais se incluem alguns fatores chaves de sucesso: 1 - os setores de atuação; 2 - o preço baixo; 3 - a concepção do produto; 4 - a promoção; 5 - a praça; 6 - a distribuição física; 7 - o processo produtivo; 8 - a tecnologia; e 9 - a agilidade no desenvolvimento de produtos.

Os setores. Na mídia revisada, os setores que, em termos de número de empresas atuantes, se destacaram na discussão dos produtos populares são alimentos, como massas, biscoitos, bebidas etc.; varejo, particularmente supermercados; meios de transporte (carro popular e motocicleta 125 cc); e higiene

e limpeza (sabão, fralda, xampu etc.). É importante lembrar a origem da informação aqui relatada – artigos na mídia. Explica-se, assim, a ausência de obviedades como móveis populares, eletrodomésticos de baixo custo (por exemplo, geladeiras de uma porta), artigos de vestuário, artigos de cama, mesa e banho, entre outros identificados na seção renda e produtos populares. Simplesmente não se encontraram artigos tratando do tema.

Tabela 1: Redução Percentual de Preços em Relação aos Produtos Não Populares

Produto	Marca	Redução % de preço em relação ao mercado
PC	Metron	37%
Biscoitos	Xereta	50%
Chocolatados	Cinalp	50%
Salgadinho	Lucky	20%
Refrigerante	Convenção	20%
Sabão em pó	Ala	50% em relação a Omo
Xampu	Aroma do Campo	20 a 30%

Fonte: os autores.

O preço. Todos os produtos populares têm preços significativamente menores. A tabela mostra esta diferença em relação aos produtos **padrão** do mercado brasileiro. Junto com preço acessível, outras condições de compra (pequenas prestações, sem garantias) são critérios muito importantes para os clientes dos segmentos mais pobres. As empresas que atendem a este mercado desenvolveram várias estratégias para adequar as condições de compra ao poder aquisitivo deste segmento.

A concepção do produto. Um caminho para preços menores é a modificação dos próprios produtos ou serviços. Diminuir o peso ou volume unitário, reduzir funcionalidades caras ou reduzir o composto de produtos/serviços são modos de reduzir o valor agregado e baratear o produto final. A Estrela, fabricante tradicional de brinquedos, decidiu consolidar a sua posição no mercado popular, modificando a sua carteira de produtos: atualmente 70% de seus produtos têm preço unitário inferior a R\$30. A Mabesa, um fabricante de fraldas, de origem mexicana, introduziu embalagem com menor número de fraldas, assim viabilizando o consumo das mães de classes C, D e E. Em serviços, também se pode perceber essa

necessidade de inovação. Um exemplo recente em serviços (Stefano & Castilho, 2001, p. 30) é o sucesso da Gol no transporte aéreo. Oferecendo preços baixos, utilizando só um modelo de aeronave e eliminando serviços a bordo, a Gol ostenta 80% de ocupação em seus aviões da ponte aérea Rio-São Paulo. Ainda nos serviços é notória a criação ou fortalecimento de marcas populares pelas grandes redes de supermercados, como o Barateiro, do Pão de Açúcar, e o Todo Dia, da Wal Mart. São todas marcas de supermercados voltadas ao público pobre (Martinez, 2001).

A redução de preços também pode ser obtida por outros meios. Os fabricantes de motocicletas realizaram *lobby* para reduzir ICMS de 17-25% para 12%, e a Honda localizou a sua fábrica em Manaus para evitar IPI. Como consequência, houve uma redução relativa de preço de motocicleta em relação ao carro: uma moto de 125c custava 25% do preço de um carro popular em 2001. Custava a metade em 1993.

A promoção. Também é vital atentar para a preferência e a necessidade do público de baixa renda. É preciso reconhecer os seus ídolos, seus gostos e suas idiossincrasias. Aliás, há até espaço para marcas próprias. Abril Music teve sucesso com CD de artistas brasileiros populares. A Festivo desenvolveu biscoitos com sabores típicos brasileiros: pamonha, abóbora e coco. A empresa tomou o cuidado de ter embalagens específicas para cada região do país: por exemplo, o gosto de abóbora é chamado de jerimum no Nordeste. Outro exemplo são os celulares pré-pagos da Telesp celular. 65% da demanda vêm do público de baixa renda, o que levou a mudar a propaganda para enfatizar o apelo aos principais times de futebol paulista (Ramos, 2001, p. 128). Nos ramos de supermercado popular, as empresas descobriram que as classes C, D e E não abrem mão da qualidade. Abílio Diniz, cuja empresa controla a Barateiro, comentou: “As lojas têm de ser bonitinhas” (Martinez, 2001, p. A-1). Um erro cometido pelo Barateiro foi de introduzir 1000 artigos com marca própria, com preços baixos mais qualidade sofrível. A rede se viu obrigada a rever essa estratégia e reduziu drasticamente o número de marcas próprias (Martinez, 2002, p. C-4).

A praça. As **praças** preferidas por estas empresas são as regiões fora ou na periferia dos grandes centros urbanos. Os pontos de distribuição preferidos são as pequenas lojas de varejo: mercadinhos, padarias, açougues, e supermercados de pequeno porte. A Guaraná Jesus, adquirida recentemente pela Coca-Cola, atua principalmente no Maranhão. O sabão em pó Ala, da Unilever, é comercializado somente no Nordeste. Adicionalmente, estas empresas procuram evitar as grandes redes de varejo, principalmente por causa do grande poder de negociação destas. No segmento de carnes industrializadas populares, as empresas Aurora e Chapecó adotaram a mesma estratégia: concentrar a comercialização

em açougues, padarias e pequenos supermercados (menos de 10 caixas cada). A Metron, que fabrica computadores pessoais de preço baixo para pessoas físicas, adota também uma estratégia similar: comercializa através de 5.000 pontos de venda no país inteiro, muitos delas supermercados.

Distribuição física. A distribuição física deve ser de baixo custo e ter agilidade na entrega. A fabricante de sabão Fontana, do Rio Grande do Sul, consegue reduzir os seus custos de transporte, aproveitando cargas de retorno e lastros em caminhões de móveis. A empresa Coelho, fabricante de macarrão, utiliza caminhões próprios para realizar pronta entrega no interior nordestino. Outras empresas que enfatizaram a importância de agilidade na entrega são a Lucky, fabricante de salgadinhos, e a Scala, que fabrica macarrão.

O processo de produção. Tendo em vista a enorme importância do preço para colocar o produto ao alcance de grandes massas, é preciso tirar o máximo proveito das escalas e eficiências de produção para reduzir custos unitários. A Festivo, fabricante de biscoitos populares, adota esta estratégia de manufatura: produzir em grande escala, ter fornecedor por cada tipo de matéria prima e usar ingredientes nacionais e não importados. Em termos de equipamentos, entretanto, a Festivo adquire a melhor tecnologia para ganhar na eficiência produtiva. Observa-se a mesma prática na Asa, fabricante de fraldas populares localizada no Nordeste: importou máquinas modernas da Itália. Para reduzir os custos, estas empresas também procuram ter um controle rígido do processo produtivo. A Convenção, fabricante de tubaína, é um destes casos.

A tecnologia. Estes certamente não são setores de tecnologia de ponta. Os novos produtos relatados na mídia nesses setores não são necessariamente inovações radicais. Não dependem fundamentalmente de tecnologias de ponta. Utilizam, em geral, tecnologias disponíveis para atender a necessidades específicas. A idéia é combinar as tecnologias disponíveis e atender às condições do mercado. Isso não significa que a tecnologia é sempre atrasada ou inferior. Significa apenas que a concepção dos produtos e a tecnologia de processo devem voltar-se para o baixo custo unitário, buscando maximizar as possibilidades de redução desse custo unitário.

Agilidade em desenvolvimento de produtos. É uma vantagem competitiva. Para muitas empresas que atuam no mercado popular, a capacidade de captar as alterações de preferências populares e conseguir desenvolver e lançar rapidamente produtos que atendem à demanda é essencial para o seu crescimento. A Aroma do Campo, produtora de cosméticos populares, revela agilidade ao lançar um novo produto em 60 dias. A empresa mineira Domingos Costa, fabricante de massas prontas, lançou 150 produtos entre 1998 e 2001. Os próprios donos realizam “pesquisa de mercado” informal, mas ativamente.

Os Casos

Em seqüência às constatações acima, provenientes do relato de casos na mídia, os autores partiram para um aprofundamento do exame da temática por meio de estudos de caso de empresas que inovam, voltadas ao mercado de produtos populares. Uma lista preliminar foi elaborada, consultando o diretor de compras de um supermercado que se dedica ao segmento popular. Feitos contatos iniciais, algumas empresas aceitaram participar do trabalho.

Os casos escolhidos foram a fábrica de sorvetes Alaska (Nogueira, Sousa, Rehder, & Yu, 2005); a de refrigerantes Convenção (Garcez, Guimaraes, Cardoso, & Yu, 2004); a de massas Scala (Marino, Mizumoto, & Pereira, 2005); e a de escapamentos Mastra (Klement & Almeida, 2005). Todas são pequenas empresas tradicionais fundadas nos anos 50 e 60.

A Indústria de Comestíveis Alaska Ltda é uma empresa com sede na Granja Viana, na cidade de São Paulo. Fundada em 1957, a empresa começou com a venda de máquinas para fabricação de sorvetes, a importação de matérias primas e a própria fabricação de sorvetes. Com cerca de 60 funcionários, dedica-se hoje à produção e comercialização de sorvetes. No segmento popular, a atuação é recente. A empresa produz sorvetes para terceiros direcionados às lojas de R\$ 0,99, para as classes C e D.

A Refrigerantes Convenção nasceu em ITU, em 1951. É uma empresa familiar, de médio porte, com cerca de 350 funcionários. Fabrica 35 tipos de refrigerantes, considerando as variações de sabor e tipo e tamanho de embalagens. Detendo hoje entre 2,5% e 3% de participação no mercado de refrigerantes no Brasil, continua a ser a maior entre as marcas alternativas. Este segmento foi o que iniciou a luta pelo mercado de baixa renda, incomodando muito as marcas líderes. Em 2002, marcas alternativas como a própria Convenção, Dolly, Frevo e Bacana e outras já representavam 30% do mercado, superando gigantes como Ambev e Pepsi.

A Scala Produtos Alimentícios Ltda. é uma empresa familiar de médio porte, com cerca de 250 funcionários, fundada em 1969, focada no segmento de baixa renda nos bairros de São Paulo. Dedicar-se à produção e comercialização de massas.

Nascida na década de 60, a Mastra é uma empresa de 360 funcionários que atua no mercado de reposição de autopeças, produzindo escapamentos. Este foco na reposição é recente e resulta das novas estratégias de suprimento das montadoras de automóveis que passaram a preferir grandes fornecedores com

capacidade de atendimento internacional, provocando grande crise em empresas como a Mastra. Para sobreviver, a empresa teve de deslocar o seu foco do caro mercado de OEM para montadoras para o mercado de produtos muito mais baratos da reposição. A empresa tem intensa atividade inovadora, desenvolvendo mais de 20 projetos por mês.

Definidos os casos, grupos de alunos das disciplinas de inovação, ministradas pelos autores deste trabalho, visitaram as empresas escolhidas e entrevistaram seus dirigentes, buscando entender o que caracterizaria sua estratégia de negócios e sua estratégia, estrutura e processo de inovação. O resultado desse esforço foi sistematizado para uma apresentação em seminário sobre oportunidades no mercado interno realizado na USP, cuja apreciação crítica serviu de base a essa seção.

O primeiro elemento de estratégia de negócios, confirmado pelos casos, foi a extrema preocupação com custos. Em todas, o custo é a variável central. Não se trata, é claro de um elemento da estratégia de inovação apenas. É, claramente, um elemento da estratégia de negócios populares. Porém a estratégia de inovação deve ser consistente com essa estratégia, assim como com as estratégias de produzir e comercializar produtos populares.

No caso da Convenção, a empresa verticalizou a produção de garrafas PET e reduziu o seu peso, economizando matéria prima. A Convenção adota ainda uma prática interessante de terceirização da produção. Na alta temporada, os custos de aquisição da embalagem PET são mais altos, pelo que a empresa opta pela produção em casa. Na baixa temporada, o produto terceirizado é mais barato e a empresa fecha sua linha de produção. Analogamente, cuidando da embalagem, a Scala internalizou o *layout* de suas embalagens, mas terceirizou sua produção, mais barata fora. Como relatam Prahalad e Lieberthal (1998), a adequação de volumes e natureza das embalagens é aspecto central da concorrência em produtos populares. Assim, qualquer inovação que melhore e barateie esses produtos tem impacto competitivo.

Na Mastra, a grande variedade de escapamentos necessária para atender ao mercado de reposição torna uma grande vantagem a economia no projeto de um novo produto. Para isso a empresa organizou uma biblioteca de projetos que lhe permite reaproveitar seus conceitos e elementos de projeto.

Se terceirizar insumos reduz custos, ser produtor para terceiros também reduz custos, ao aumentar a escala de produção. É o que faz, por exemplo, a Alaska, que produz sorvetes com sua tecnologia para serem comercializados sob a marca de terceiros. No caso, o atrativo para os terceiros é a densidade da massa da Alaska, grande segredo técnico da empresa.

Por fim, o reaproveitamento de sobras é um caminho para melhorar o rendimento dos processos e, portanto, seus custos. A Scala embala em grandes sacos as pontas de macarrão que sobram no processo produtivo. Gera assim um produto de baixo valor com material remanescente, o qual seria descartado.

Um segundo elemento da estratégia negócios nos mercados populares é evitar os compradores com grande poder de barganha. Nos casos da Scala e da Convenção, a idéia é fugir dos grandes varejistas, cujo poder de barganha força muito para baixo as margens já estreitas. No caso da Mastra, a realidade empurrou a empresa para o mercado de reposição de autopeças, deixando-a fora do mercado das grandes montadoras. Na estratégia de inovação, a consequência de evitar o grande é voltar-se para o pequeno varejo, adequando serviços e logística às necessidades desses comerciantes. Estes compram em pequenos lotes, precisam de crédito mercantil, requerem atenção especial do pessoal de vendas, têm baixa capacidade de previsão de sua demanda, entre outras necessidades comerciais. Em compensação, quando o pequeno se abastece diretamente junto ao fabricante, eliminam-se intermediários caros, muitas vezes os próprios grandes varejistas, resultando uma equação favorável tanto ao fabricante como aos varejistas e consumidores.

Outro elemento da estratégia de negócios aparece ao perceber que essas não são empresas somente dedicadas ao segmento popular. Pelo contrário, com o segmento popular essas empresas asseguram escala de produção, mas mantêm sempre produtos voltados a segmentos com a relação preço/desempenho mais elevada. Assim, seu composto de produtos mistura produtos populares e produtos diferenciados de maior valor agregado.

Na estratégia geral de inovação, constata-se que todas são empresas seguidoras dos líderes setoriais. A Convenção e a Scala imitam produtos importados. Já a Mastra, dada a definição pelo mercado de reposição, persegue as montadoras de automóveis e seus fornecedores. A atuação da Alaska é um pouco mais original, mas incorpora um elemento de atendimento da demanda expressa pelos seus clientes, que pedem produtos com características próprias.

Por fim, do ponto de vista da organização, trata-se de empresas pequenas. O que favorece as equipes pequenas e a informalidade. A integração entre marketing, engenharia e produção acontece naturalmente pela proximidade dos interessados. Os processos de inovação, conquanto sigam fases reconhecíveis, na verdade não são formalizados. Exceto na Mastra, em que a longa tradição de servir a indústria automobilística encorajou a implantação de um processo formal de inovação. Nos demais casos, o processo de inovação pode ser descrito como semi-estruturado em torno de estágios, decisões e protótipos.

CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, algo como 85 milhões de pessoas vivem em famílias que percebem entre 2 e 10 salários mínimos. Este grupo, composto pelas classes C e D nas classificações de consumo da Associação Brasileira de Agências de Publicidade, representa um potencial de consumo que em 2002 excedeu o consumo das classes A e B1, conforme os critérios de marketing.

As principais categorias de consumo desses grupos, de acordo com a POF da FIPE, são alimentos, *in natura* e industrializados, transporte, saúde, utilidades públicas e habitação, sob a forma de aluguéis. Nestas famílias, atualizando os números para o salário mínimo de 2005 (R\$ 300,00), os gastos com esses bens de consumo corrente situam-se entre R\$ 390,00 e R\$ 1.650,00 ao mês. Mas há espaço significativo para bens duráveis como veículos, eletro-eletrônicos, móveis e utensílios domésticos. Seus gastos em bens duráveis ficavam entre R\$ 30,00 e R\$ 180,00 mensais. Nessa pesquisa, portanto, adotou-se como definição de produto popular, um produto de consumo, durável ou não, que caiba na disponibilidade de renda de uma família das Classes C e D.

É claro que o presente trabalho não é o lugar de conclusões definitivas sobre seu tema central. Entretanto algumas sugestões ganham destaque ao examinar os relatos da mídia e os estudos de caso.

A grande lição do exame dos relatos da mídia está em constatar que as limitações de renda dos compradores de produtos populares põem desafios próprios para a gestão da inovação. Tais peculiaridades acarretam preocupações específicas, seja na gestão de marketing – preço baixo, conceito de produto, promoção e praça – seja na gestão da produção – distribuição física, produção em escala de produtos padronizados e estratégia tecnológica, incluindo escolha de processos produtivos. E mais: a concorrência, também nesses produtos, exige agilidade na concepção e lançamento de novos produtos.

Nos casos, repete-se a ênfase no custo como elemento central, ao lidar com produtos populares. De modo diferenciado, de acordo com as necessidades de cada negócio, a inovação voltada aos mercados populares precisa voltar-se para os canais de distribuição utilizados pelos mais pobres, adequando serviços e logística a esse propósito. Essa ênfase em custos, num segundo momento, remete à definição do conceito do produto de modo a torná-lo mais econômico e facilitar sua produção, manutenção e utilização, portanto barateando-o.

A evidência para o Brasil de hoje, aqui apresentada, é basicamente proveniente

da contínua cobertura da mídia impressa geral dos temas empresariais e de alguns casos diretamente estudados. Mas convém lembrar que casos emblemáticos como o da Ford no início do século XX e também as teorias de gestão de marketing e operações mostram, de modo enfático, os caminhos a seguir ao inovar para mercados de massa não afluentes. Portanto, tanto a teoria como a prática atual no Brasil, captada nesta pesquisa, e a pregressa nos países desenvolvidos, sugerem uma abordagem especial para a gestão da inovação voltada aos setores populares.

Se lembrarmos que os pobres representam 80% da população mundial, não é difícil fazer a inferência de que há aqui também grande oportunidade para a exploração de oportunidades de exportação e investimentos no exterior. Basta pensar em países como China e Índia ou na América do Sul. Adicione-se a isso a constatação de que o foco das matrizes das grandes empresas globais está nos mercados afluentes globalizados. Assim, a concorrência, por enquanto, é basicamente local. Mas pode ser de filiais, com mandato para desenvolver produtos locais.

Do exposto, aos autores parece clara a existência na economia brasileira de um número crescente de oportunidades de inovar com os olhos voltados ao mercado popular. No entanto esta oportunidade exige competência e gestão específicas. Para os formuladores de políticas públicas, claramente existe aqui a oportunidade de pesquisar e experimentar com políticas de incentivo à inovação, voltada ao mercado popular. Para os responsáveis por novos produtos nas empresas, fica a sugestão de adotar estratégias de inovação consistentes com a capacidade de aquisição e perfil dos setores de baixa renda. Para os pesquisadores cabe examinar o fenômeno do desenvolvimento de produtos para as populações mais pobres e identificar as estratégias e práticas de desenvolvimento de produtos mais adequadas às empresas que se interessam por esses segmentos.

Recebido pelo Editor da RAC em 10.03.2007. Aceito para publicação em 31.08.2007.

NOTA

¹ Para os propósitos deste artigo a distinção entre estratégia e orientação estratégica não contribui com as conclusões. Por isso as expressões serão usadas de modo indistinto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3-22.
- Bartlett, C., & Goshal, S. (2000). Going global: lessons from late movers. *Harvard Business Review* 78(2), 132-145.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: past research, present findings, and future directions. *The Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
- Castro, A. B. (2001, junho 6). Mais uma vez grandes saltos para baixo. *Folha de São Paulo*, Seção Opinião Econômica, p. B-2.
- Clark, K. B., & Wheelwright, S. (1993). *Managing new product and process development: text and case*. New York, USA: The Free Press.
- Dawar, N., & Frost, T. (1999). Competing with giants: survival strategies for local companies in emerging markets. *Harvard Business Review*, 77(2), 119-129.
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation* (3th ed.). Cambridge, Massachusetts, EUA: The MIT Press.
- Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. (1999, dezembro). *Pesquisa de orçamento familiar - POF 98/99* [Boletim Informações FIPE], São Paulo, SP, Brasil.
- Garcez, M. P., Guimarães, A. F., Cardoso, M. V., & Yu, A. (2004, abril). Estratégia de inovação em produtos e processos para obtenção de liderança em custos no mercado popular de bebidas: o caso da refrigerantes convenção. *Anais do Congresso Latino-Americano de Estratégia*. Itapema, SC, Brasil, 17.
- Giovinazzo, R. A. (2003). *Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil*. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Groover, M. P. (2002). *Fundamentals of modern manufacturing – materials, processes and systems* (2nd ed.). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2002). *Pesquisa nacional por amostra de domicílios – síntese de indicadores - 2001*. Rio de Janeiro: Autor.
- Kanitz, S. (1994). *O Brasil que dá certo - o novo ciclo de crescimento - 1994-2001* (16a ed.). São Paulo: Makron Books.

- Klement, C. F. F., & Almeida, L. F. (2005). O processo de inovação na indústria brasileira de autopeças para veículos leves: estudo comparativo de casos no segmento de reposição. *Anais do Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*. São Paulo, SP, Brasil, 8.
- Krishnan, V., & Ulrich, K. T. (2001). Product development decisions: a review of literature, *Management Science*, 47(1), 1-21.
- Marino, M. K., Mizumoto, F. M., & Pereira, M. L. G. (2005, agosto). Inovação no segmento de produtos populares: o caso da scala na produção de massas. *Anais do Seminários em Administração do FEA-USP*, São Paulo, SP, Brasil, 8. Recuperado em 08 novembro, 2005, de http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Opera%E7oes/OP14-_Inova%E7%E3o.PDF
- Martinez, C. (2001, agosto 27). Lojas populares se enfeitam. *Gazeta Mercantil*, Ano 81, p. A1.
- Martinez, C. (2002, janeiro 31) Barateiro usa tática da indústria. *Gazeta Mercantil*, Empresas e Carreiras. p. C-4.
- Nascimento, P. T. S. (1995). *Desenvolvimento de produtos: o foco da administração estratégica da tecnologia na indústria eletrônica brasileira*. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Nascimento, P. T. S. (2002, outubro). Desenvolvimento em multinacionais no Brasil. *Anais da Assembléia do Cladea*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. 27.
- Nascimento, P. T. S., & Plonski, G. A. (2001, April). Global management of technology: a perspective from Brasil. *Proceedings of the 2001 Balas Annual Conference*, San Diego. Ca. USA.
- Nascimento, P. T. S., & Yu, A. S. O. (1998, maio). A oportunidade de inovar para o mercado popular. *Congresso Latino Americano de Estratégia*. São Paulo, SP, Brasil, 17.
- Nogueira, A. C. L., Sousa, W. H., Rehder, H., & Yu, A. S. O. (2005, outubro). Gestão da inovação e o mercado de produtos populares: o caso da indústria de sorvetes Alaska. *Anais do Seminário de Inovação Tecnológica*. Salvador, BA, Brasil, 11.
- O Brasil em números – Consumo. (2002, novembro 27). *Exame*, Ano 36, (Edição Especial), p. 73.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press. New York. USA.

- Prahalad, C. K., & Lieberthal, K. (1998). The end of corporate imperialism. *Harvard Business Review*, 76(4), 68-79.
- Ramos, M. (2001, agosto, 22). Onde o povo está. *Veja*. p. 128.
- Ronstadt, R. (1984). R&D abroad by US MNCs: the choice, transfer and management of international technology flows. In R. Stobaugh & L. T. Wells, Jr. (Eds.). *Technology crossing borders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all: exploring classical contingency domains. *Management Science*, 47(3), 394-414.
- Sobral, M. C., Assis, E. E., & Farias, J. J. Neto (2005, agosto). O processo decisório no lançamento de um produto popular. O caso Ideale. *Anais do Seminários em Administração do FEA-USP*. São Paulo, SP, Brasil, 8. Recuperado em 08 novembro, 2005, de <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/index.htm>
- Stefano, F., & Castilho, A.L. (2001, agosto, 22). Brasil 1.0. *IstoÉ Dinheiro*. p. 30.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (1998). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product life cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Zancul, E. S., Rodrigues, F. Z., Anselmo, J., Jr., Yu, A. S. O., & Nascimento, P. T. S. (2004). Desenvolvimento de produtos populares: estudo de caso em uma empresa de eletrodomésticos. *Anais do Simpósio de Engenharia de Produção*. Bauru, SP, Brasil, 11. Recuperado em 08 novembro, 2005, de http://www.simpep.feb.unesp.br/simpep2007/Anais%20XI%20SIMPEP_Arquivos/05.php