

# OS CINCO PASSOS ESSENCIAIS PARA CONQUISTAR OS CONSUMIDORES DA BASE DA PIRÂMIDE

*Autor: Adriano Amui - Publicado na Revista ESPM, em maio de 2010*

De faixa marginal a oportunidade estratégica, os consumidores da base da pirâmide chamam a atenção do mercado. Este artigo mostra os caminhos usados por marcas que já adentraram este terreno pouco conhecido.

A história é recorrente: a saturação em determinados mercados ou a escassez de oportunidades sempre foram poderosos indutores de mudanças históricas. Foi a necessidade de especiarias e o descontentamento com as condições impostas pelos mercadores genoveses e venezianos que impulsionou as navegações, levando à circunavegação da África e à 'descoberta' da Índia e do resto da Ásia. Por vias tortas, esse impulso levou os europeus às Américas. A pressão por terras cultiváveis iniciou a ocupação leste-oeste nos EUA do século XIX, ou, mais recentemente, à ocupação do Brasil central na esteira do agronegócio. O mesmo movimento acontece agora, mas é vertical, apontando para baixo, ou, mais precisamente, para a base da pirâmide (BDP), estrato de consumidores outrora conhecido como baixa renda, mas que, quer pelo crescimento de sua renda, como pela limitação de consumo nas faixas superiores, representa a nova terra por desbravar para empresas de todos os portes.

E é um segmento que mostra sua força e atratividade. Se fosse tratado como um país a parte, o mercado BDP para consumo de alimentos em regiões como África, América Latina, Ásia, Caribe e Leste Europeu representaria um faturamento total de US\$ 1,53 trilhão, com uma população estimada em 2,16 bilhões. Destes, estima-se que cerca de US\$ 200 bilhões em alimentos seriam consumidos na América Latina.

Para se ter uma idéia do tamanho desta oportunidade, só no Brasil, segundo estudos recentes do Data Popular, as classes C, D e E já respondem pela metade do consumo no País. A maior expansão entre estas divisões aconteceu na classe C, que entre 2002 e 2007 obteve um acréscimo de renda da ordem de R\$ 79,5 bilhões,

cifra que, nas faixas D e E representaram um acréscimo adicional de mais R\$ 38,7 bilhões. No caso brasileiro, há ainda a questão do salto nos ganhos e a estabilidade econômica, que colocou um exército de novos compradores no mercado. E o principal é que, em tempos de retração global no consumo, nenhuma empresa pode se dar ao luxo de ignorar estes consumidores. O duro é que este território não está cartografado. Só o que temos são relatos de experiências de organizações que já se adiantaram território adentro, o que nos permite inferir o que funciona e o que não funciona no mercado BDP.

A título de exemplo, tomemos o caso da Nestlé. A gigante dos alimentos anunciou ao fim de 2009 uma estratégia comercial de comercializar itens de seus produtos com menores quantidades, para mercados como os EUA e Europa, baixando assim o custo de aquisição do bem, sem mudar sua qualidade ou enfraquecer suas marcas. Ou seja, adotou nos mercados ditos maduros um posicionamento ora restrito aos países emergentes, Brasil inclusive, para estimular o consumo de suas marcas. Segundo dados divulgados pela própria empresa, a venda dos chamados produtos populares aumentou 27% no ano passado, movimentando US\$ 4,3 bilhões, e as primeiras projeções indicam que esta cifra pode crescer outros 25% este ano.

No Reino Unido, onde o pacote de café solúvel de sua marca principal era vendido em latas de 750 gramas, passará a contar com uma versão em pacotes menores, com 100 gramas de produto. A empresa também aposta na força de marcas globais de seu portfólio para comunidades de imigrantes, o que a está levando a vender o chocolate Abuelita junto à população de hispânicos nos EUA, tomando por base a distribuição em pequenas lojas, gerando cerca de US\$ 301 milhões em vendas anuais. E este é apenas um entre dezenas de exemplos bem-sucedidos que podem ser invocados a favor do mercado BDP. E não adianta aplicar os modelos convencionais de comunicação e promoção. É preciso chegar ao nível deste público, entendendo esta característica, adaptando modelos de fabricação, distribuição e promoção, gerando inovação real em toda a cadeia de valor.

Também caiu por terra o mito de que oferecer produtos aos consumidores da base da pirâmide poderia trazer um saldo negativo para as operações de

grandes empresas transnacionais. Havia ainda o receio de corrosão das marcas, por conta da associação dos produtos a uma camada de compradores usualmente vista como alijada do poder de consumo e com uma força de compra reduzida. É bem verdade que as operações direcionadas às camadas superiores de consumo traziam melhores margens, fórmulas consagradas de promoção e a continuidade de processos estabelecidos e de eficiência comprovada.

Ignorar a dinâmica própria, aplicando nos mercados ditos emergentes o *modus operandi* convencional, sem considerar as diferenças fundamentais que dividem as partes de cima e de baixo da pirâmide social pode custar caro. No caso brasileiro, o maior exemplo disso foi o avanço das chamadas marcas talibãs, geridas por pequenas e médias empresas, ou marcas de força regional. Segundo um estudo dos institutos ACNielsen e CBPA, entre 1998 e 2000 as marcas líderes perderam para as talibãs participação em volume de vendas em 63% de 157 categorias pesquisada. A chave? O custo, em média menos da metade do preço das marcas líderes, em que produtos como o Chocótimo da Cinalp abocanhou terreno antes pertencente ao Nescäu, da Nestlé.

É bem verdade que o avanço das 'marcas talibãs' também se deu com a anuência do varejo, até porque antes da estabilização da economia, era o giro financeiro que impulsionava as operações. Com a moeda estável, tornou-se vital aumentar a diversidade de produtos no ponto de venda. Por falar em varejo, não podemos deixar de citar as falhas iniciais da rede Wal-Mart. Por conta de características específicas, especialmente no varejo, mudanças significativas estão acontecendo. Grandes redes varejistas têm passado por percalços sérios em suas estratégias de expansão. A conclusão a que chegaram é que o pequeno varejo ou redes regionais conseguem se manter em atividade e de forma competitiva, mesmo diante de gigantes do ramo. Lapidar é o caso da entrada da rede Wal-Mart no País, que simplesmente replicou o modelo adotado por grandes lojas do mundo, usando o acesso aos grandes players globais de itens de consumo e compra em escala. A pequena adaptação aos gostos locais gerou distorções, já amplamente discutidas como a oferta de pares de esqui em lojas no Brasil. Outro elemento importante foi a prevalência de marcas regionais de itens de consumo, encontradas nos

supermercados de bairro ou redes locais, porém ausentes nos grandes hipermercados. O adágio do 'pense globalmente, atue localmente', poucas vezes foi tão apropriado.

É possível entender o porquê desta resistência: desconhecimento do mercado consumidor. Para mostrar como algumas diferenças do mercado BDP afetam estas estratégias, tomemos dois exemplos, contemplados no estudo *6 Truths about Emerging-Market Consumers*, de Guillermo D'Andrea, E. Alejandro Stengel e Anne Goebel-Krstelj. Os pesquisadores fizeram um extenso levantamento sobre os hábitos de consumo do mercado BDP na América Latina e perceberam que a logística é um fator importante na manutenção do varejo local, situado nas comunidades de origem dos consumidores.

Com menor poder de compra, e sem as facilidades de um transporte próprio, estes consumidores tendem a adquirir produtos de forma fracionada, privilegiando aqueles estabelecimentos que se situem a no máximo alguns poucos blocos de caminhada. Para esta faixa de consumidores, a utilização do transporte coletivo ou mesmo de um táxi podem anular a economia de se dirigir a grandes centros varejistas mais distantes. Segundo Guillermo D'Andrea, um varejista localizado a mais de cinco minutos de caminhada ou entre três e quatro paradas de ônibus de distância precisaria oferecer descontos entre 25% e 55% para justificar a despesa de transporte para este público. Esta questão provocou forte movimentação dos hipermercados, que passaram a oferecer desde a entrega dos produtos até um táxi na volta para casa.

Quais os tipos de itens encontrados neste pequeno varejo? Marcas líderes, por incrível que possa parecer. Válido para itens de consumo como shampoos, frios, cerveja, detergentes ou alimentos e que conquistam os consumidores BDP por conta da qualidade ou status inspirados por estas marcas. Verdade, as pequenas lojas dispõem de um mix mais reduzido de ofertas, melhor aproveitamento do espaço a seus ambientes menores, em oposição à ocupação dos grandes hipermercados. Usufruem de uma estrutura de custos própria, onde parentes são parte da força de trabalho, e na qual o dono assume diversas funções que, nas grandes redes, são segmentadas.

Assumem uma estratégia de rápida conversão de estoques em vendas, e não perseguem indicadores constantes de performance financeira ou controles rigorosos de inventário. Ainda oferecem produtos a granel, comprando itens de consumo em grandes quantidades, vendendo-os em seguida em pacotes pequenos, dentro do poder de compra de seus clientes. Também prestam um serviço mais informal e que eleva a auto-estima dos clientes. Os pequenos varejistas criam vínculos com seus consumidores e, não raro, conseguem se lembrar de seus clientes pelo nome em até 60% dos casos. É um tratamento mais caloroso, cativante, bem diferente do recebido nas grandes lojas pelo consumidor BDP.

Quando se trata de hortifrutigranjeiros, este consumidor dá preferência às quitandas ou feiras de bairro, onde os produtos parecem mais frescos e contam com o decréscimo gradual de seu valor ao longo do dia, no caso das feiras livres. Em oposição a isso, os grandes supermercados dispõem de produtos cujo valor fica estacionado no topo da cadeia, diminuindo sua atratividade para os clientes BDP. A fim de amenizar este problema, algumas redes têm trabalhado sua comunicação com foco no frescor de produtos e comodidade. A rede Carrefour adotou uma estratégia de comunicação baseada no mote 'Quarta-feira é dia de feira no Carrefour', no sentido de tomar para si o caráter mais informal, nada típico dos hipermercados. Mensagens constantes reforçam o frescor de produtos e as ofertas de itens com descontos.

Para atender a este anseio, grandes redes varejistas estão adaptando seus modelos de negócio. A gigante varejista Casas Bahia iniciou a instalação de lojas dentro de comunidades de baixa renda, com uma lógica interessante: a contratação de pessoas da comunidade como vendedores e atendentes. Estratégia similar é adotada pela rede de varejo Extra, com a adoção de pequenas lojas de bairro – as lojas Extra Fácil -, que somam com 30 unidades e com previsão de abertura de outras 30 no curto prazo.

## Comunicação

Outro desafio importante está na comunicação. O consumidor BDP privilegia o contato, a referência, mas não nos mesmos moldes. Urge abandonar certas imagens ou concepções pré-estabelecidas quando falamos dos hábitos destes consumidores. Segundo André Torreta, criador da consultoria A Ponte, especializada em analisar o comportamento BDP, alguns estudos revelaram detalhes bem interessantes sobre a vida na periferia, que derrubam mitos e expõem a nossa ignorância sobre o país onde vivemos. De fato, quando pensamos em 'almoços de domingo', por exemplo, a primeira imagem que vem à cabeça é a de uma família reunida em torno da mesa, como se fôssemos todos italianos, certo? Mas na periferia, onde muitos se espremem sob o mesmo teto, não há espaço para uma mesa dessas na sala. Cada um come onde dá – na cozinha, sobre a cama, dentro e fora de casa. Nem por isso a alegria é menor. Aliás, é justamente nessas ocasiões que refrescos e marcas genéricas dão lugar ao refrigerante de marca. A comunicação, aliás, pode ser a chave para a recuperação de marcas e produtos consagrados. Recentemente, em sua linha de comunicação, o sabão em pó Omo optou por ressaltar suas qualidades e valor adicional entregue ao consumidor, afirmando que embora o produto seja mais caro que o da concorrência, ele pode sair mais barato no final, porque seu rendimento seria maior. Adota a estratégia do 'faz mais com o mesmo', em oposição às abordagens de produtos concorrentes, que prometiam fazer mais por menos. Apenas para citar um exemplo da necessidade de comunicações adaptadas e calcadas na proposta de valor, e ainda para citar a linha de produtos de limpeza, há o caso do amaciante de roupas Comfort, que passou a promover sua versão concentrada de produto em oposição à versão tradicional. Para tanto, a comunicação em spots de TV ressaltava que o produto 'rendia mais e custava menos porque era menor para estocar, consumia menos plástico para fabricar a embalagem e era, portanto, mais barato para estocar e distribuir', e que todas estas vantagens eram repassadas ao cliente na forma de um produto mais acessível.

## Adaptação

Fabricantes de alimentos e itens de consumo começaram a adaptar recentemente suas linhas de produto no sentido de torná-los mais acessíveis ao consumidor BDP. A estratégia, vitoriosa, consistiu em diminuir a quantidade de itens por pacote, no caso de bolachas, por exemplo, diminuindo assim o valor de cada unidade. A idéia não só foi bem sucedida como está se mostrando a via para que grandes corporações globais na área de alimentos tentem repor suas perdas com a desaceleração da economia nos países desenvolvidos.

‘Repaginar’ produtos virou moeda corrente. Os biscoitos Trakinas, da Kraft, são vendidos em embalagens de 164 gramas quando o foco são as classes A e B, enquanto que a versão para o mercado BDP tem 143 gramas. Esse tipo de atuação, aliada a uma estratégia de distribuição diferenciada, contribuiu para que o mercado BDP respondesse por 10% das receitas da companhia no Brasil, cifra que não passava de 6% há dois anos.

Com relação a este aspecto é importante registrar outro ponto de vista. Esta estratégia também é utilizada para diminuir o valor de face em virtude da necessidade de redução do dispêndio por parte do consumidor. Não necessariamente uma mera redução de 20 gramas é capaz de adequar o produto a BDP. Em especial o case do café tem a ver com a compra mais freqüente e menor e também com o novo perfil das famílias. Ou seja, nem tudo que parece ter sido feito para a BDP o é de fato.

É curioso falar sobre o comportamento quando o assunto são itens de consumo. Tomemos por base uma situação de crise e o comportamento do consumidor brasileiro nas grandes cidades. A primeira reação, a mais prudente, é de retenção no poder de compra dos consumidores em geral. A tendência é que estes consumidores adiem ou abduquem da compra de bens duráveis, bem como de itens de maior valor agregado, afinal, não mantendo mais a segurança usual sobre seu trabalho e vencimentos, melhor não arriscar. Porém, o que se nota nos grandes centros é que este poder de compra retido não se converte, por exemplo, no crescimento em poupança. Em lugar disto, e como forma de compensação pelo desejo reprimido de comprar, os consumidores direcionam esse poder de compra para o consumo de itens como balas, doces, e outros quitutes, vendidos por meio

do comércio de rua, em lojas de bairro e afins. Razão pela qual a fabricação deste tipo de item raramente registra recuo, independente da situação econômica.

Não por acaso, a alimentação é o item que responde pela maior parcela percentual dos gastos das camadas mais baixas da pirâmide. Segundo dados do World Resources Institute – Food Market BOP, consumidores BDP no Brasil gastam uma média de US\$ 1,332 anuais com alimentos, enquanto a classe média despende US\$ 3,487. Dados do instituto revelam que à medida em que os consumidores incrementam sua renda, o percentual destinado a alimentos decresce, sendo direcionado para outras categorias. Entre os domicílios que gastam entre US\$ 500 e US\$ 1000 anuais com alimentos, a renda correspondente é de 37% do que ganham, cifra que cai para 25% dos ganhos na faixa de consumo que despende US\$ 3 mil anuais.

Em outros casos, necessidades específicas acabam fomentando o nascimento de produtos que afetam cadeias globais. Tomemos o caso da Grameen Danone, parceria da organização de Microfinanças Grameen com a Danone para a venda de iogurtes nutritivos, a fim de combater a desnutrição de milhares de crianças em Bangladesh. Buscando uma fabricação 'sustentável', a Grameen Danone recruta pequenos produtores de leite que iniciam suas operações graças ao microcrédito da Grameen, e o iogurte final produzido recebe uma série de nutrientes adicionais que suprem as demandas básicas, deficiente junto à população de Bangladesh. O iogurte é vendido em lojas locais a custos acessíveis e até mesmo a embalagem abraça preceitos sustentáveis, na medida em que é biodegradável.

Na vizinha Índia, experiência similar em andamento é feita pela Hindustan Lever, divisão da gigante Unilever, que tratou o problema da carência de iodo na alimentação indiana, fonte de sérios problemas nutricionais. O sal iodado naquele país tem custo elevado para a população. Outros itens, como hábitos de consumo, condições de armazenamento e métodos de cozimento também contribuem para o baixo uso. Em resposta a isso, a Hindustan desenvolveu um novo método para gerar sal iodado que resiste às condições indianas e tem um custo acessível para os consumidores BDP. A técnica bem sucedida está sendo usada pela empresa, com



adaptações e acréscimo de nutrientes, em países como Costa do Marfim, Gana, Quênia e Nigéria.

Também na Índia há o exemplo do Chulha, um fogareiro a lenha, feito de concreto e argila e dotado de um sistema de exaustão de fumaça, criado para substituir fogareiros convencionais à lenha. Entre as suas vantagens elenca-se usar menos madeira, por conta de um sistema de convecção que aproveita melhor o calor gerado, e a exaustão de fumaça, diminuindo a incidência de doenças respiratórias pelos resíduos de fuligem. Com o Chulha, conseguiu-se estabelecer uma operação viável, pois a empresa não teria chance de vender seus produtos, já que a disponibilidade de energia elétrica ainda não atinge a maioria de sua população.

Mas não é preciso ir para o outro lado do mundo para encontrar exemplos de inovação aplicáveis ao caso do consumo BDP. A fabricante de linha branca C&S desenvolveu uma geladeira com saída de água potável na porta, um item antes restrito aos modelos de luxo, e que é oferecida ao consumidor por menos de R\$ 1000, preço pouco acima da média dos modelos de refrigerador. A empresa também desenvolveu uma lava-roupas automática nesta mesma faixa de preço, que alcança médias de 30 mil unidades comercializadas por mês, a mesma quantidade da versão tradicional do aparelho, que custa cerca de R\$ 2 mil.

Ou, para falar da indústria automobilística, lembrar da profusão dos carros no Brasil com motorização 1.0, e que permitiu a inclusão de novos consumidores associados à disponibilidade de crédito. E ainda, para falar de inovação, a criação e desenvolvimento da tecnologia de motores flexíveis, que utilizam gasolina ou etanol em qualquer proporção, e cuja experiência pode ser usada, por exemplo, para ensinar as matrizes das grandes montadoras nos EUA, onde a venda de veículos de grande porte estagnou, a fabricar e comercializar carros compactos e em sintonia com as novas demandas do público consumidor. É um caso cada vez menos raro, de consumo na BDP que afeta a concepção de produtos para o topo da pirâmide.

## Distribuição e relacionamento

É fato que as formas de comunicação usual de marcas não mostram a mesma efetividade quando falamos das classes C, D e E. Para atingir esta população, é necessário, antes, ressaltar outras características de produto. O que exige algumas estratégias relativamente simples, como o uso de uma comunicação que considere o desejo aspiracional destes consumidores. Este tipo de consumidor valoriza a proximidade e a construção de um relacionamento com o produto, com a marca ou com quem a vende. São consumidores que valorizam a família, têm grande preocupação com os filhos e buscam identificação.

O desejo aspiracional por si é um importante vetor para cativar a BDP. É por meio dele que o consumidor, que deseja alçar a uma qualidade de vida superior, busca produtos de boas marcas, valoriza a qualidade, desde que a mesma seja adequada à sua realidade.

São lojas com menor área e que focam sua atenção em itens de maior giro, como frutas, verduras, pães, congelados e itens para consumo imediato, no esquema de loja de conveniência, aumentando a capilaridade da rede e se aproximando das comunidades. Estes pontos podem ter número reduzido de checkouts, com cinco ou seis PDVs, bem diferente dos grandes hipermercados.

Conhecer a realidade do segmento BDP in loco também está se mostrando uma estratégia promissora. A Nestlé provisionou investimentos da ordem de R\$ 300 milhões na criação de uma divisão de mercado especializada no consumidor de baixa renda. Inicialmente, e até para dispor de uma abordagem refletida na realidade, a empresa contratou supervisores que coordenam a operação diretamente nas comunidades mais pobres. Além disso, criou uma rede de 5.800 mulheres que fazem a venda porta-a-porta em seus bairros usando um carrinho refrigerado. Esta estratégia se revela acertada, na medida em que elimina a necessidade destes consumidores de se deslocarem rumo a um local de compra, trazendo conveniência e estabelecendo relações diretas entre o consumidor e vendedora. Elas trabalham cerca de três horas diárias, e ainda retêm o que ganham com a atividade em suas comunidades.

A empresa também privilegia a atuação de dez mini-distribuidores que mantêm, cada um, uma força tarefa que garante a capilaridade da distribuição de produtos em lojas de bairro. Não por acaso, e neste tipo de estabelecimento em que 'atendimento personalizado' constitui uma das razões pela qual o pequeno varejo, regional, constituído por supermercados pequenos, vendas ou quitandas, prevalece frente ao poder econômico das grandes redes no Brasil. É o poder do relacionamento mais humano que tem permitido a sobrevivência do pequeno varejo.

A Kraft, mencionada anteriormente, adotou uma estratégia diferenciada de distribuição de produtos para o mercado BDP. Para tanto, ela conta com distribuidores exclusivos que fracionam os produtos, repassando-os em seguida para pequenos e médios varejistas. A estratégia, com foco em lojas pequenas, com até dez checkouts, faz com que 80% dos produtos da empresa sejam escoados por estas lojas.

A estratégia de venda porta-a-porta, por sinal, rende exemplos singulares, caso da Gol Linhas Aéreas. A empresa, que começou no Brasil com uma abordagem lowcost, low fare (baixo custo, serviço simplificado), adaptando o modelo da regional norte-americana Southwest Airlines, se beneficiou da ineficiência operacional das concorrentes e hoje é a segunda maior empresa do setor no Brasil, atrás apenas da TAM. Mas a crise econômica pegou a empresa em cheio. Com menos recursos, pessoas físicas ou jurídicas diminuíram suas viagens. Junte-se a isso os reflexos do apagão aéreo e os custos de aquisição e incorporação da VARIG à sua operação, e teremos um quadro de viés recessivo comprometendo as projeções da companhia. Uma das saídas foi voltar-se para a base da pirâmide, com uma estratégia visando cooptar clientes que farão sua primeira viagem aérea.

Em 2008, a empresa decidiu criar uma equipe própria com 800 vendedores, cuja função seria a venda porta-a-porta de passagens aéreas. Os bilhetes poderiam ser parcelados em até 36 vezes. O objetivo da ação é trazer mais consumidores da BDP para o mercado aéreo, dobrando a fatia de faturamento deste mercado dos atuais 2,5% de receita. Se bem sucedida, a experiência deve replicar a taxa de

sucesso alcançada por um projeto piloto do programa realizado em São Paulo, de vendas parceladas, e que envolveu promotores que eram incentivados a convidar parentes e amigos para constituir a base de sua clientela. A campanha foi auxiliada por anúncios em publicações populares e jornais distribuídos em ônibus e trens da cidade.

### **Regionalização**

Ainda para ficar na Nestlé, a multinacional suíça criou uma diretoria de regionalização, responsável pelas regiões Norte e Nordeste. Esta divisão criou produtos locais, fazendo seu faturamento saltar de R\$ 2,9 bilhões em 2005 para R\$ 3,4 bilhões em 2007. A empresa também iniciou o patrocínio de eventos regionais, como festas de São João, alavancando a venda dos produtos segmentados como o leite em pó Ideal, que é vendido em sacos plásticos de 200 gramas, custando pouco mais da metade do líder Leite Ninho, vendido em latas por cerca de R\$ 7,00. Ou do Nescafé (café solúvel), que ganhou um sachê de 50 gramas em oposição ao 'premium' Nescafé em vidro de 100 gramas.

Outro exemplo? O limpador multiuso Uau!, ligado à mineira Cera Inglesa, é o limpador mais utilizado na Grande BH, onde dá um banho no líder nacional de mercado Veja. Na região, o produto tem participação de mercado de 48,7% contra 30,8% do Veja. A chave do sucesso? O tradicionalismo mineiro, que privilegia a marca local, aliado a uma estratégia de distribuição que privilegia pequenos e médios varejistas nas periferias, além do preço 15% menor que o concorrente.

### **Serviços segmentados**

O curioso acerca da oferta de serviços no mercado BDP é que muitas vezes o perfil e hábitos de consumo preponderam sobre os objetivos iniciais do serviço projetado. Tomemos o exemplo das lan houses. Estima-se que existam 44 mil delas no País. Originalmente criadas na Coreia para fomentar jogos em rede, por aqui

elas se transformaram em pontos de encontro e ajudam os mais pobres a trabalhar, estudar, fazer currículos, pagar contas e se comunicar – é mais barato pagar R\$ 1 por 1 hora de conexão do que usar o celular para falar com os amigos.

O caráter informal destes ambientes, permitindo que os usuários gastem tempo com entretenimento ou atividades em rede sociais, é outro indicador do porquê seus frequentadores preferem pagar a frequentar telecentros públicos, como os existentes em bibliotecas ou escolas.

Existem outros exemplos bem sucedidos de adaptação ao mercado BDP, como a rede Lavoisier Popular. Trata-se de uma versão low cost, low fare, da mesma rede de serviços laboratoriais. Porém, diferente dos grandes pontos de atendimento, onde há mais espaço, operadores e maiores vantagens, como os lanches oferecidos pós-exame para pacientes em jejum, os pontos de atendimento o Lavoisier Popular são mais simples, contam com um número reduzido de funcionários. Ao dispor de uma estrutura com custos mais enxutos, é possível cobrar, em alguns casos, exames laboratoriais com custos até 50% menores do que os praticados pela tabela do laboratório. E isso, sem prejuízo para os clientes, já que os mesmos reagentes são utilizados, os resultados são disponibilizados localmente ou via Internet. Esta abordagem foi adotada pelos laboratórios como uma forma de atender clientes que não estão vinculados a planos de saúde, profissionais liberais ou mesmo informais, que necessitem de exames laboratoriais.

Há ainda outros casos de adaptações que geram oportunidades. Na América Latina, o 'fiado' ou 'pendura' são instrumentos de crédito informal e que, no caso de pequenos estabelecimentos, servem para aumentar o poder de compra dos consumidores BDP. Os débitos são saldados em intervalos maiores de tempo, registrados em carteiras sem maior formalidade. A inadimplência nestes casos, conquanto ocorra, é rara e é evitada a todo custo pelos consumidores. Perder o acesso a este crédito pode, além de ser um fator restritivo na capacidade de compra, ter forte peso na imagem deste consumidor, que pode passar pelo constrangimento de aparecer como 'devedor', já que os comerciantes destacam em papéis à vista de todos o nome e a quantidade devida pelo 'caloteiro'.

Foi a partir dessa experiência que grandes redes varejistas passaram a investir em cartões de crédito de bandeira própria. Essa modalidade private label de oferta de crédito pode ser encontrada em redes de supermercados ou lojas de roupas e artigos em geral. Normalmente, o cliente recebe um crédito pré-aprovado segundo seu perfil. O crédito pode ser usado para compras no ato ou dá direito a condições especiais no parcelamento de bens de maior valor. Os supermercados ligados à Rede Pão de Açúcar (Ex-CBD), que reúne bandeiras como Pão de Açúcar, Assai, Compre Bem e Extra, assumem ainda a adoção de um seguro contra roubos, já que basta a posse do cartão para realizar compras. Este seguro, no entanto, é estornado ao cliente caso a fatura seja paga em uma das lojas da rede, o que faz com que o cliente sempre retorne ao estabelecimento comercial. Não por acaso, as compras na rede Extra feitas com o cartão já correspondem a 20% do total vendido.

Crédito, aliás, é um poderoso instrumento de inclusão, como já perceberam as lojas de mobiliário e eletrônicos que parcelam pagamentos. Ao dar acesso a bens duráveis como TVs, geladeiras ou aparelhos de som à baixa renda, os grandes varejistas fornecem produtos que constroem uma forte imagem de progresso junto a este público consumidor, que, se não pode adquirir este bens à vista, se sente confortável com o modelo de carnês e compras parceladas que caibam dentro do seu poder mensal de compra.

## **Conclusões**

Diferenças fundamentais separam o topo e a base da pirâmide. Enquanto a elite almeja possuir o que ninguém mais tem, as classes baixas querem ter o que todos têm. A idéia de progresso para os mais pobres é traduzida pelo conceito de fartura. Eles querem se reconhecer na comunicação das marcas – algo frequentemente negado pela publicidade em nome do ‘aspiracional’ – e sofrem com a dificuldade em comprar o que querem ou precisam. Alijadas do jogo do consumo por muito tempo, essas pessoas ganharam poder aquisitivo nos últimos anos e chamam a atenção de muitas empresas, que organizam ‘safáris’ (sim, esse é o termo que elas utilizam!) para observar de perto a vida do Brasil de verdade.

Entretanto, enquanto executivos de marketing e publicitários usarem suas próprias visões de mundo para se comunicar com a base da pirâmide, seguirão veiculando clichês e perdendo boas oportunidades de negócio. Afinal, para ser bem sucedido neste mercado, é fundamental antes entender como essas pessoas vivem e consomem. E mais: marcas e empresas podem criar poderosos vínculos afetivos com este público consumidor à medida que estes ascendem na escala social e aumentam seu poder de compra. Basta querer!

Aplicados os bons conceitos, a empresa pode obter, pelo menos uma maior garantia de sobrevivência. Segundo estudo realizado pelo Boston Consulting Group (BCG), a tendência é de que as empresas que não atuarem na base da pirâmide (a faixa que, hoje, tem maior potencial de crescimento) enfrentarão sérios problemas no futuro. Um outro estudo do BCG revela que o retorno sobre o capital no lançamento de um produto destinado às classes C, D e E pode chegar a 90%, ou seja, cinco vezes maior que o alcançado por modelos tradicionais de negócio. Um exemplo conhecido vem da divisão da Unilever responsável pela venda de detergentes focados na base da pirâmide. Segundo a análise do BCG, o lucro por detergentes deste tipo oscila em torno de 18%, contra 25% dos detergentes para as classes A e B. O que aparenta ser um mau negócio, no entanto, esconde os investimentos feitos por produto, bem menores quando se trata de atacar o mercado BDP.

### **Os sete passos para o sucesso no BDP**

1. Não ignore oportunidades: Marcas líderes podem ser bem aproveitadas no mercado BDP. Pode ser necessário adaptar preços, quantidade ou tipo de embalagem. Não despreze os valores aspiracionais, o desejo de melhorar, que pode ser adicionado ao seu produto quando do posicionamento no mercado BDP. Os mercados BDP também criam formas inesperadas de uso dos produtos, como é

o caso de fabricantes de celulares que criaram modelos que permitem que até 10 pessoas tenham agendas personalizadas, protegidas por senhas individuais, em países como Uganda e Angola.

2. Adapte a quantidade de produto ao poder de compra do consumidor: O mercado BDP é sensível a preço. Crie embalagens com quantidades reduzidas, adaptadas ao poder de compra deste mercado. Outras soluções englobam o emprego de embalagens de menor custo, substituindo latas por embalagens plásticas ou sachês.

3. Trabalhe produtos específicos para os mercados-alvo: Mercados segmentados, regionais, possuem características e necessidades específicas, como é o caso do iogurte da Grameen Foods. Explorar estas peculiaridades pode gerar ações de nicho, porém importantes na consolidação de marcas em escala regional, sem corrosão de margens ou prejuízo a outras linhas de produto.

4. Mude sua comunicação: A linguagem adotada pelo BDP é diferente, mais direta, informal. Não aplique modelos estabelecidos. Lembre que, segundo estudo da empresa de seleção Catho, apenas 8% dos executivos brasileiros falam e escrevem corretamente em inglês e 24% falam o idioma com dificuldades. Já sobre os consumidores, o TGI, Target Group Index, do Ibope, afirma que apenas 12% dos brasileiros dizem entender um programa de TV em inglês. Na classe C, que representa 52% da população, esse índice cai para 6%. Usar slogans globais por imposição da matriz, então, nem pensar

5. Crie alternativas cross-branding ou pense em marcas regionais: Produtos derivados de marcas principais ou exclusivos para algumas regiões podem se valer de fornecedores locais, favorecendo o desenvolvimento da economia e das cadeias de suprimento. Também apelam para o regionalismo que pode ser uma forte barreira de entrada a produtos 'estrangeiros'.

6. Mude os modelos de distribuição: O consumidor BDP privilegia os varejistas locais, até porque o custo de deslocamento é parte da decisão de compra. Isso significa que a empresa precisa recompor suas margens e pesar os



custos de incluir distribuidores em novas cadeias de fornecimento. Kraft e Nestlé mostram que o modelo é possível.

7. Crie vínculos com as comunidades: Não se trata de ação social. O que as comunidades querem é reconhecimento. O patrocínio de eventos esportivos, culturais e de festas com aderência aos hábitos locais é um bom caminho para alavancar marcas e produtos.

8. Repense suas margens de olho no futuro: O consumidor BDP pode ascender a uma categoria superior. A empresa pode reduzir suas margens no produto 'de entrada' pensando na aquisição e fidelização de um cliente que pode, mais tarde, migrar para marcas Premium. Sem onerar sua operação o custo pode ser contabilizado como 'investimento na expansão do mercado futuro'.