

Lentes Oftálmicas para Consumidores de Baixa Renda: Estudo de Caso sobre a Adaptação de uma Marca Centenária ao Mercado na Base da Pirâmide

Maria Angélica Salles¹
Marcus Wilcox Hemais²

Após transformações no Brasil e no mundo, milhões de indivíduos de baixa renda elevaram seu patamar de consumo. Empresas perceberam a necessidade de se adaptar para aproveitar o potencial de consumo desse público. Para guiá-las, Prahalad sugere 12 princípios de como realizar tal processo, garantindo sucesso àquelas que os adotarem. No entanto, nem sempre empresas interessadas nesse mercado adotam esses princípios e, quando o fazem, não abordam todos, mas, mesmo assim, obtêm sucesso. Dado que são escassos os estudos, na literatura de marketing, que mostrem como foi realizado o processo de adaptação de uma empresa para comercializar a consumidores de baixa renda, pouco se conhece quais foram os princípios que nortearam tal empreendimento. A presente pesquisa, portanto, apresenta o estudo de caso de uma empresa multinacional francesa que atua no Brasil, a fim de analisar como foi realizado o seu processo de adaptação para comercializar lentes oftálmicas ao mercado de baixa renda. Entrevistas em profundidade foram realizadas com informantes envolvidos no processo. Na análise, discutem-se os esforços da empresa para mais bem conhecer esse consumidor e os motivadores determinantes para comercializar a esse mercado, além das adaptações de marketing realizadas. Conclui-se que a empresa não seguiu todos os princípios de Prahalad, porém obteve sucesso com o projeto.

Palavras-chave: Base da pirâmide; Lentes oftálmicas; Adaptação de marca centenária; Princípios de Prahalad.

Ophthalmologic Lenses For Low Income Consumers: Case Study Of The Adaptation Of A Centennial Brand To The Base Of Pyramid Market

After transformations in Brazil and the world, millions of low income individuals raised their consumption levels. Companies realized the need to adapt themselves to enjoy such consumption potential. Prahalad suggest 12 principles on how to undergo such process and guarantee success to those that adopt them. However, not always companies that focus on this market adopt such principles and, when they do, only a few of the principles are used, but, still, they achieve success. Given that there is a lack of studies in the marketing literature that show how companies adapted themselves to sell to low income consumers, little is known about which principles guided such enterprise. The following research, therefore, presents a case study of a multinational company in Brazil, in order to understand how it adapted itself to commercialize ophthalmic lenses to low income consumers. In-depth interviews were undertaken with informants directly involved with the process. The analysis shows motivators for the company to commercialize to these consumers and the adaptations in marketing. It is concluded that the company did not follow all of the suggested best practice principles by Prahalad, however, the project was still considered a success.

Keywords: Base of the pyramid; Ophthalmic lenses; Adapting a centennial brand; Principles of Prahalad.

¹ Mestre em Administração pelo Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. E-mail: oi.masalles@gmail.com.

² Doutor em Administração pelo Instituto Coppead de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professor do Programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. E-mail: marcus.hemais@iag.puc-rio.br.

<http://dx.doi.org/10.21714/2237-51392018v22n1p034057>

Artigo recebido em 21/10/2017 e aprovado em 11/06/2018. Artigo avaliado em *double blind review*.

Editor responsável: Cecília Lima de Queirós Mattoso



1. Introdução

O advento do Plano Real, em 1994, e o crescimento econômico brasileiro, a partir de meados dos anos 2000, são vistos como marcos na história do Brasil, devido aos ganhos que proporcionaram ao país, entre eles o aumento do poder de compra da população, especialmente a de baixa renda (ROCHA, 2009). Com a estabilização econômica, esses indivíduos passaram a consumir mais bens e serviços antes inacessíveis a eles, tornando-se um grande mercado comprador (ABREU; HOR-MEYLL; NOGUEIRA, 2014). Esse fenômeno não ocorreu somente no Brasil, dado que diversos outros mercados mundiais também experimentaram o crescimento do poder de compra de segmentos de baixa renda, a partir da década de 1990.

A importância do segmento de baixa renda para os mercados globais resultou em mais atenção dado a ele por parte do meio acadêmico (NOGAMI; PACAGNAN, 2011), especialmente a partir das pesquisas de Prahalad (PRAHALAD; HAMMOND, 2002; PRAHALAD; HART, 2002). O autor foi pioneiro em reconhecer o potencial de consumo na Base da Pirâmide (BdP) global, indicando que havia uma “fortuna” a ser feita por empresas que se adaptassem para vender a esse mercado. Prahalad acreditava que, além de ganhos financeiros, empresas poderiam ajudar a erradicar a pobreza e a melhorar a qualidade de vida de indivíduos na BdP, ao oferecê-los produtos que, outrora, não tinham acesso.

Após a proposta de Prahalad, surgiram outros autores com perspectivas sobre como empresas deveriam se envolver com a BdP para que seus esforços verdadeiramente gerassem resultados sustentáveis para empresas (na forma de lucratividade), sociedade (com ganhos sociais e ambientais) e consumidores (por meio da melhora em sua qualidade de vida) (HART, 2015). Em geral, suas propostas iam na direção de maior interação entre empresas e consumidores de baixa renda para que mudanças fossem geradas nesse mercado (LONDON; ESPER; GROGAN-KAYLOR; KISTRUCK, 2014), com geração de benefícios que pudessem ser sustentáveis (CAÑEQUE; HART, 2015). Nenhuma dessas outras visões, entretanto, conseguiu alcançar esse objetivo, de forma que os ideais de Prahalad ainda continuam a ser os que empresas mais empregam quando se voltam a esse mercado (BARKI, 2017).

A partir da proposta de Prahalad, o empresariado começa a seguir tais ideias e focar em atender a BdP, surgindo casos de sucesso (GARDETTI; D’ANDREA, 2010; WOOD; PITTA; FRANZAK, 2008). Todavia, casos como esses são raros (PELS; SHETH, 2017). Isso pode ser explicado porque não era claro como empresas poderiam trilhar esse caminho e ser efetivas em vender para o segmento em questão. Prahalad (2006), então, sugere 12 princípios para auxiliá-las nesse processo, baseados nas práticas de empresas bem sucedidas em comercializar para a BdP. As mudanças sugeridas pelo autor levaram empresários a precisar repensar seus modelos de negócios, adaptando-se para atender esse “novo” mercado, algo difícil de fazer após décadas de sucesso vendendo para consumidores de mais alta renda (BHARTI et al., 2014).

Nesse contexto, empresas começaram a adotar o discurso de que estavam se adaptando para vender à BdP, tanto em mercados internacionais (PAYAUD, 2014), quanto no mercado brasileiro (SPERS et al, 2008). Em diversos casos, entretanto, tais esforços não demonstravam seguir fielmente todos os 12 princípios de Prahalad. Na verdade, empresas realizavam adaptações em seu composto de marketing, mas seguiam somente poucos dos princípios do autor, mesmo assim alcançando resultados positivos (PRASAD; GANVIR, 2005).

Embora, na teoria, os princípios de Prahalad são o principal guia para empresas atenderem a BdP, isso não parece ser, na prática, o caso (ZILBER; SILVA, 2013). Todavia, são escassos os estudos, na literatura de marketing, que mostrem como foram realizadas as adaptações de uma empresa para comercializar a consumidores de baixa renda, de forma que pouco se conhece quais foram os princípios que nortearam tal empreendimento (PELS; SHETH, 2017).

Em vista dessa lacuna na literatura de marketing, a presente pesquisa apresenta o estudo de caso de uma empresa multinacional francesa que atua no Brasil, a fim de analisar como foi realizado o seu processo de adaptação para comercializar lentes oftálmicas ao mercado de baixa renda. A partir desse objetivo, o estudo espera trazer duas contribuições. Primeiro, proporcionar mais conhecimento sobre as adaptações necessárias para atender o mercado de baixa renda no Brasil. Segundo, esclarecer o quanto os princípios de Prahalad são o principal guia para realizar essas adaptações ou se há outros caminhos para seguir.

Após os comentários introdutórios, o restante do artigo está dividido em mais cinco seções. Na segunda, é apresentado o referencial teórico do estudo, dividido em três subseções. Na terceira seção, a metodologia adotada no estudo é descrita. Na quarta, a análise dos dados é debatida. Por fim, na quinta, as considerações finais são apresentadas.

2. Referencial Teórico

A seção a seguir discute o referencial teórico do estudo, dividido em três subseções. Na primeira, discutem-se os incentivos a empresas atenderem consumidores na BdP. Na segunda, são apresentados os princípios que empresas podem seguir para se adaptar para vender ao segmento em questão. Na terceira, outras visões sobre como empresas devem se relacionar com a BdP são apresentadas.

2.1 Incentivos a empresas atenderem a base da pirâmide

Desde o início dos anos 2000, a corrente que defende a redução de pobreza global por meio do livre mercado ganhou seguidores, a partir dos trabalhos de Prahalad (PRAHALAD; HAMMOND, 2002; PRAHALAD; HART, 2002). O autor defende que indivíduos na BdP devem ser tratados como consumidores e que, mesmo com escassos rendimentos individuais, representam um mercado de bilhões de potenciais compradores. Antes de Prahalad chamar atenção a esse fenômeno, empresas davam preferência a focar em vender produtos para consumidores mais abastados. Todavia, enquanto esses mercados estão maduros, com diversos concorrentes e consumidores exigentes, a BdP é pouco concorrida e seus consumidores são menos sofisticados (PRAHALAD, 2006). Além da “fortuna” a ser obtida, Prahalad discute que empresas também estariam ajudando a erradicar a pobreza.

A partir de tal perspectiva, surgem alguns casos de empresas que conseguiram se adaptar para vender com sucesso ao mercado de baixa renda, por exemplo, nos setores de telecomunicações (KURIYAN; NAFUS; MAINWARING, 2012), de alimentação (PAYAUD, 2014) e financeiro (ALTMAN; REGO; ROSS, 2009). Exemplos como esse mostram que a proposta de Prahalad trouxe a empresas outra perspectiva sobre a BdP. Ao invés de encarar os consumidores desse segmento como somente tendo recursos para consumir bens essenciais, empresas também deveriam vê-los como consumidores de bens supérfluos (PRAHALAD; HAMMOND, 2002). Mais do que um simples luxo, o consumo de produtos dessa categoria

permite a esse público imaginar que está sendo incluído na sociedade (MATTOSO; ROCHA, 2008), podendo usufruir de suas benesses (BARROS; ROCHA, 2009).

O acesso a produtos e serviços antes inacessíveis a consumidores de baixa renda, portanto, representaria mais do que somente uma melhora funcional na qualidade de vida desses indivíduos. Traria, também, benefícios simbólicos associados ao consumo (ARNOULD; THOMPSON, 2005), resultando na melhora de sua autoestima (BARKI; PARENTE, 2010) e consciência como consumidor (NUNESMAIA; PEREIRA, 2012), além de maior sentido de empoderamento diante das adversidades do mercado (CHAUVEL; SUAREZ, 2009).

Diante desse quadro, empresas começam a perceber valor na proposta de Prahalad e buscam se organizar para atender a BdP. Devido à falta de *benchmarks*, o autor propõe 12 princípios para o empresariado seguir para alcançar sucesso nesse mercado (PRAHALAD, 2006). Embora fossem considerados o principal meio para guiar as adaptações necessárias para atender a BdP, empresas nem sempre adotavam os princípios. Quando o faziam, acabavam por implementar somente alguns deles, obtendo sucesso em vendas, mesmo assim (PRASAD; GANVIR, 2005). Cabe, então, nesse momento, entender os 12 princípios de Prahalad e outras propostas de adaptações para atender a BdP.

2.2 Princípios para o sucesso na base da pirâmide

Após indicar que empresas deveriam se adaptar para atender a BdP, Prahalad (2006) percebeu o quão difícil seria a tarefa sem orientações sobre como fazê-lo. O autor procedeu a estudar empresas que haviam obtido sucesso nesse mercado em diversas regiões do mundo. A partir desses casos, Prahalad elaborou 12 princípios (apresentados no Quadro 1) que, juntos, constituem as melhores práticas para atender a BdP.

Os princípios de Prahalad sugerem adaptações em todos os elementos que compõem o composto de marketing, entretanto, com maior ênfase a inovações ao “Produto” (tanto o bem, quanto o seu processo de produção). O Produto deveria ser adequado às realidades de consumidores de baixa renda, o que demandaria que empresas entendessem a fundo hábitos e desejos desse público. No que tange a “Preço”, o autor salienta que devem ser baixos, para que bens sejam acessíveis ao público em questão, mas que não se deve sacrificar a qualidade do produto para se alcançar esse objetivo. É necessário inovar no processo produtivo, para que custos sejam baixos. A “Praça” é outra preocupação destacada por Prahalad, pois é necessário pensar em maneiras inovadoras para alcançar consumidores de baixa renda em locais distantes e de difícil acesso, porém sem elevar os custos com intermediários e transporte. A “Promoção” deve ser desenvolvida para educar o consumidor quanto aos benefícios e uso do produto, levando em consideração que muitos desses indivíduos possuem baixo grau de educação e, em diversos casos, mal sabem ler.

Prahalad entende que as empresas que seguirem tais melhores práticas terão sucesso em comercializar para a BdP e cita os casos de empresas, tais como Casas Bahia, no Brasil, Cemex, no México, e Hindustan Lever, na Índia, que obtiveram lucros e ajudaram a transformar a vida de seus consumidores. O autor não salienta, entretanto, que as empresas citadas por ele somente adotaram alguns dos princípios e que a possibilidade de replicar tais casos fora daquele contexto empresarial e regional é difícil (KARNANI, 2011).

Para Prahalad, a dedicação para vender à BdP requer elevado grau de dedicação de empresas. Entretanto, a falta de possibilidade, conhecimento ou, até, vontade em realizar as adaptações propostas pelo autor leva empresas a comumente seguirem seus próprios

Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 18, v.22, n.1, p.34-57, janeiro/abril, 2018.

caminhos quanto à forma de se voltar ao mercado em questão (ZILBER; SILVA, 2013), o que, no fim, significa adotar somente alguns dos 12 princípios (PRASAD; GANVIR, 2005).

Autores que apresentam modelos de negócios sobre como empresas podem se adaptar para atender a BdP tendem a propor mudanças nos quatro elementos do composto de marketing, sem que necessariamente sua base sejam os princípios de Prahalad. Subrahmanyam e Gomez-Arias (2008), por exemplo, discutem como empresas deveriam desenvolver produtos relevantes e práticos para a BdP, com condições de pagamento (tais como parcelamento e crédito) para que possam comprá-los, distribuídos por meio de lojas de bairro, e comunicados a partir de mídias não tradicionais, com mensagens de fácil entendimento. Pitta, Guesalaga e Marshall (2008), por sua vez, mostram como empresas devem criar produtos em versões mais simples, para que tenham menores custos de produção e, assim, possam ser vendidos a preços mais baratos e com flexibilidade da forma de pagamento, distribuídos massivamente, em estabelecimentos comerciais onde consumidores de baixa renda sentem-se acolhidos, enaltecendo o papel de vendedores nesse processo de comunicação com o público em questão.

Quadro 1 – 12 princípios de Prahalad para empresas atenderem a Base da Pirâmide

	Princípios de Prahalad	Explicação sobre as adaptações necessárias
1	Foco no preço-desempenho de produtos	Servir a BdP não significa oferecer produtos de baixa qualidade a preços baixos; deve-se combinar preço, qualidade e desempenho
2	Inovação requer soluções híbridas	É importante que empresas desenvolvam tecnologias que vão ao encontro das necessidades específicas da BdP
3	Soluções escaláveis e transportáveis	As soluções desenvolvidas devem oferecer ganhos de escala e ser facilmente transportadas entre países, culturas e línguas
4	Economia de recursos	Inovações para a BdP devem observar a escassez de recursos, por ser algo crítico nesse mercado
5	Desenvolvimento de produtos funcionais	Produtos devem ser desenvolvidos não apenas com forma, mas também com funcionalidade adequada à BdP
6	Processos inovadores	Esse item é tão crítico quanto inovar produtos. Prahalad cita como exemplo os processos logísticos, pois a sua inexistência ou precariedade são críticos para o acesso na comercialização à BdP
7	Adequar o trabalho às aptidões existentes	Deve-se considerar o nível de qualificação, a carência de infraestrutura e a dificuldade de acesso a áreas remotas
8	Educar consumidores quanto a produtos	Empresas devem educar seus consumidores sobre o uso dos produtos que comercializam. O baixo nível educacional, de parte desse mercado, desafia organizações a desenvolverem abordagens criativas, que viabilizem o rápido aprendizado desse público
9	Produtos devem funcionar em ambientes hostis	Produtos devem ser adaptáveis a ambientes de pouca infraestrutura e condições adversas, tais como calor, poeira, barulho, entre outros
10	Interface de uso adaptável a consumidores heterogêneos	Produtos devem ser versáteis, para se adaptem a diferentes idiomas, culturas e níveis de escolaridade
11	Distribuição para acessar o consumidor	Empresas precisam elaborar maneiras de acessar e distribuir produtos a mercados na BdP, tanto rurais, quanto urbanos. Inovar nos métodos de distribuição a baixo custo para esse público é crítico
12	Foco na ampla arquitetura do sistema	Possibilitar a fácil incorporação de novas particularidades ao produto

Fonte: Prahalad (2006).

A literatura que discute modelos de negócios voltados à BdP se alinha a alguns dos 12 princípios de Prahalad, mas não todos. Assim como Prahalad, essa literatura também apresenta casos de sucesso nesse mercado, a partir das adaptações propostas (PRASAD; GANVIR, 2005). É difícil saber, portanto, o quanto o guia de Prahalad é verdadeiramente o principal meio usada pelo empresariado para atender a BdP, até porque é escassa a literatura de marketing que discute os procedimentos adotados por empresas nesse sentido (PELS; SHETH, 2017). O presente estudo, assim, oferece subsídios para ajudar a decifrar essa questão. Em seguida, os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa são apresentados, para que, depois, o estudo de caso seja discutido.

2.3 Outras perspectivas teóricas sobre a base da pirâmide

Após os esforços iniciais de Prahalad, outros autores passaram a estudar a BdP e a propor caminhos que empresas poderiam adotar para comercializar produtos a esse segmento. Entre eles, destaca-se Stuart Hart, um dos pioneiros no assunto (PRAHALAD; HART, 2002) e que, após o falecimento de Prahalad em 2010, vem sendo um dos principais pesquisadores a levar tais discussões adiante. Hart (2015) defende que, embora importante, a proposta inicial de Prahalad - também conhecida como BdP 1.0 - sobre como empresas deveriam adaptar suas estratégias para comercializar produtos à BdP não alcançou os objetivos esperados. O autor defende que, para verdadeiramente serem obtidos resultados que ajudem consumidores da BdP a saírem da pobreza e empresas a lucrarem vendendo a eles, maior integração entre as partes é necessária para se entender mais claramente o que esses indivíduos desejam e precisam e o que empresas são capazes de lhes oferecer. Essas acabaram sendo as bases do que Hart veio a chamar de BdP 2.0 (SIMANIS; HART; DUKE, 2008). Posteriormente, Hart passou a enfatizar que ações voltadas à BdP também precisam ser sustentáveis, para que esforços não sejam pontuais e, no fim, gerem resultados pífios para ambas as partes e a sociedade. Para isso, a BdP deve passar a ser vista como algo central para empresas, parte de seus valores, ao invés somente de espaços a serem explorados (CAÑEQUE; HART, 2015).

Iniciativas mais próximas às propostas de Hart teriam uma vantagem sobre a proposta de Prahalad pois resultariam em maiores possibilidades de entendimento de como mercados na BdP são formados (NOGAMI; VIEIRA; MEDEIROS, 2015). Dessa forma, ajudariam a fortalecer as instituições formais presentes nesses mercados (tais como leis e regulações), substituindo as instituições informais (entre elas, cultura e normas sociais) como principais influenciadores desses consumidores, garantindo-lhes mais direitos e autonomia em seu processo de consumo (LONDON; ESPER; GROGAN-KAYLOR; KISTRUCK, 2014).

A ideia de que somente por meio de maior engajamento com populações da BdP é que seria possível diminuir a pobreza global e traçar estratégias adequadas para vender a esse mercado também é compartilhada por Karnani (2011). Diferentemente de Hart (2015), que vê no maior acesso ao consumo a principal forma de elevar a qualidade de vida desses indivíduos, Karnani acredita que esse objetivo somente seria alcançado se fosse possível aumentar os rendimentos desse público. Governos, portanto, deveriam criar meios para que empresas gerem mais empregos, especialmente voltados para a população da BdP. Há de haver, entretanto, cuidado com a forma como governos e empresas se relacionam para essa finalidade, pois consumidores de baixa renda são céticos quanto aos interesses desses atores

em ajudá-los, tendendo a acreditar que estão mais preocupados em garantir os seus ganhos do que em beneficiá-los (HEMAIS; CASOTTI, 2017).

Alternativamente, governos poderiam ajudar consumidores de baixa renda a melhorarem a sua qualidade de vida criando possibilidades de empregos por meio do incentivo a esses indivíduos para empreenderem, de forma que, assim, consigam obter meios para se sustentar (KARNANI, 2011). Iniciativas empreendedoras vindas da BdP, inclusive, são tidas como benéficas não somente para os próprios indivíduos que empreendem, mas também para as comunidades de onde são originários, pois também ajudam a criar condições de melhorias para esses contextos (VISWANATHAN et al., 2014).

Tais questões relativas ao maior engajamento empresarial com a BdP devem ser desenvolvidas em paralelo às preocupações sobre quais estratégias adotar para comercializar a esse segmento de mercado. Empresas brasileiras, por exemplo, que se internacionalizam para países cuja população é predominantemente composta por consumidores da BdP entendem que a chave para seu sucesso ainda está fortemente ligada à sua boa gestão de marcas, mistura de produtos adequados, inovação em processos produtivos, relacionamentos com stakeholders, especialmente os locais, além de fortalecimento da cultura corporativa (SPERS; WRIGHT, 2013).

Essas outras perspectivas teóricas sobre a BdP e como empresas podem se adaptar para comercializar ao segmento em questão mostram evoluções ao conceito inicial de Prahalad, especialmente por entenderem que é necessário maior engajamento entre o meio empresarial com consumidores de baixa renda. Todavia, mesmo que atualmente se discutam formas alternativas de como isso pode ocorrer, por meio, por exemplo, de um capitalismo consciente e inclusivo (RASHID, 2017); maiores preocupações empresariais com Shared Values - ou seja, a busca por benefícios econômicos e sociais conjuntamente - (DEMBEK; SINGH; BHAKOO, 2016); B corporations que buscam atender os interesses de seus stakeholders, mais até do que os de seus acionistas (ZEBRYTE; JORQUERA, 2017); e organizações que tenham como seu principal objetivo a busca por benefícios sociais e ambientais, porém financeiramente sustentáveis (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015), ainda não podem ser consideradas soluções completas para melhorar a qualidade de vida de indivíduos de baixa renda (BARKI, 2017). Considerando que a BdP é um mercado no Brasil que continuará sendo uma oportunidade empresarial por pelo menos os próximos anos (SPERS, 2017), é importante que tais discussões continuem, para que em algum momento se chegue a um modelo mais próximo da proposta de lucratividade com erradicação da pobreza na BdP.

3. Método da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso, que investigou as adaptações realizadas por uma empresa para atender o segmento de baixa renda no Brasil. A justificativa para tais escolhas metodológicas se deu por o estudo intensivo de um caso permitir a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma (JOIA, 2006). Além disso, entende-se que, por haver poucos estudos no Brasil que ilustrem esse fenômeno (ZILBER; SILVA, 2013), a pesquisa em questão ajudaria a trazer mais luz à questão.

A empresa escolhida para a realização do estudo de caso é uma multinacional francesa, com filiais em diversos países, presente no Brasil desde os anos 1980. A empresa atua no setor

de lentes oftálmicas e seus produtos são líderes de mercado no país e em outros mercados. O contato inicial dos pesquisadores se deu por meio da Gerente de Comunicação, que, além de informante, indicou outros funcionários a serem entrevistados. O critério de escolha dos entrevistados levou em consideração seu envolvimento e proximidade com o fenômeno estudado. As entrevistas foram realizadas com cinco funcionários e uma ex-funcionária da empresa, a saber: Diretor de Marketing, Gerente de Produto, Gerente de Comunicação, Gerente de Trade, Supervisora de Inteligência de Mercado e ex-Analista de Comunicação.

Por ser um projeto atípico, foi liderado pelo Diretor de Marketing, com poucos funcionários envolvidos em seu desenvolvimento. Todos os envolvidos foram entrevistados, o que justifica, portanto, a escolha por entrevistar uma ex-funcionária - que deixou a empresa pouco antes das entrevistas, por decisão própria, para buscar um cargo em outra organização, de ramo distinto, de forma que seu relato não trouxe visões deliberadamente enviesadas. Mais do que a quantidade, a preocupação em estudos de caso deve ser em buscar informantes que conheçam profundamente o fenômeno de pesquisa, para que forneçam informações relevantes sobre o objeto de estudo (YIN, 2001). Por esses seis profissionais terem sido os únicos envolvidos com o desenvolvimento do projeto, foi possível alcançar a saturação dos dados, a partir do momento que os relatos começaram a repetir informações coletadas em outras entrevistas (O'RELLY; PARKER, 2012).

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade - guiadas por um roteiro de entrevistas elaborado a partir de perguntas pertinentes ao referencial teórico do estudo - com os cinco funcionários e a ex-funcionária da empresa. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente no ambiente de trabalho dos participantes e gravadas - com consentimento dos entrevistados -, gerando um total de pouco mais de 21 horas de gravação, que, posteriormente, foram transcritas.

A análise dos dados ocorreu em duas etapas. Inicialmente, as informações coletadas foram organizadas e codificadas, utilizando-se o programa Atlas/ti 7.0. A codificação partiu de pontos levantados no referencial teórico e de temas que emergiram durante as entrevistas (RUBIN; RUBIN, 2005). Ao todo, um total de 76 códigos foram cadastrados, sendo possível, assim, alcançar a saturação teórica dos dados, quando novos códigos não eram mais criados enquanto cada transcrição de entrevista era codificada (GUEST; BUNCE; JOHNSON, 2006).

Em um segundo momento, as informações codificadas foram comparadas entre si e com o referencial teórico, a fim de se encontrar semelhanças e diferenças entre os dados, possibilitando, assim, formar as categorias de análise (GUMMESSON, 2005). O Quadro 1, apresentado a seguir, descreve como cada uma das categorias foi desenvolvida a partir de códigos utilizados em sua composição.

Quadro 1 – Categorias de análise e códigos associados

Categorias de análise	Exemplos de códigos por categoria de análise	Total de códigos por categoria de análise
Contextualização sobre as empresas e o mercado da pesquisa	Histórico da Visonex; histórico da Optiluz; histórico sobre a Luminak; cadeia produtiva do mercado óptico; marcas da Visonex; mercado de lentes no Brasil...	11
Motivações para ingressar no mercado de baixa renda	Poder de compra de consumidores de baixa renda; gap de mercado no Brasil; pesquisas de mercado realizadas pela Consultoria; relação de consumidores de baixa renda com óculos e lentes...	17
Adaptações do Composto de Marketing	Apelo das propagandas; conteúdo das propagandas; folheto de consulta do óptico; lançamento da marca; campanha interna da Visonex; qualidade do produto; custo-benefício do produto; participação da Visonex em laboratórios; preço de referência do consumidor de baixa renda; preço do produto; ópticas como canal de distribuição; laboratórios como canal de distribuição; ação com oftalmologistas...	48
		76

4. Resultados

O item a seguir discorre sobre o caso da multinacional francesa que se adaptou para vender a consumidores de baixa renda no Brasil. Está dividido em quatro subitens. O primeiro contextualiza as empresas do caso e o mercado de lentes oftalmológicas. O segundo mostra os fatores que motivaram a empresa a se voltar ao segmento de baixa renda. O terceiro analisa os elementos do composto de marketing que foram adaptados. O quarto apresenta os resultados alcançados pelo caso.

4.1. Contextualização sobre as empresas e o mercado da pesquisa

No presente estudo, optou-se por dar nomes fictícios às empresas envolvidas no caso, no intuito de manter seu anonimato. Assim, as três discutidas aqui são referidas como: Visonex (empresa objeto do estudo), Optiluz (empresa detentora da licença da marca centenária que a Visonex obteve a licença de comercialização) e Luminak (a marca centenária).

A Visonex é uma multinacional francesa, atuante em mais de 100 países, líder mundial no ramo óptico e fabricante de lentes oftálmicas. A empresa atua no Brasil desde a década de 1960 por meio de representantes, mas, a partir dos anos 1980, instalou-se no país, controlando suas operações. A Visonex desenvolve tecnologia de ponta para corrigir problemas de visão, o que a torna uma das empresas mais inovadoras nesse ramo.

A Optiluz é uma empresa estadunidense fabricante de lentes oftálmicas, com atuação nos Estados Unidos e na Europa. Até pouco tempo, concorria com a Visonex nesses mercados. Desde 1993, a empresa detém exclusivamente a licença mundial para desenvolvimento,

produção e distribuição da marca Luminak. Em 2010, a Visonex comprou a Optiluz, com os objetivos de fortalecer sua posição em mercados estratégicos, apropriar-se do portfólio de marcas, em particular a Luminak, e obter sinergias operacionais.

A Luminak é uma marca centenária, fundada no século XIX, que durante longo período foi líder mundial no segmento de filmes fotográficos, obtendo forte associação com tecnologia e produtos fotográficos. No entanto, nos anos 2000, entrou em declínio em virtude das rupturas tecnológicas que marcaram o setor e da dificuldade em se adaptar a esse novo ambiente. Decisões gerenciais inadequadas fizeram com que a empresa perdesse participação de mercado, chegando a decretar falência em 2009. Desde 2013, vem se recuperando e continua operando em diversos negócios, tais como: fabricação de máquinas e impressão digital, comunicação gráfica, além da venda de filmes fotográficos.

Devido à complexidade da cadeia produtiva do mercado óptico, cabe uma explicação sobre seu funcionamento. A cadeia tem início nas fábricas, que produzem blocos brutos de lentes, desenvolvidos a partir de tecnologia de ponta elaborada em centros de pesquisa. Em seguida, os blocos seguem para laboratórios, que os transformam em lentes por meio de máquinas e *softwares* de última geração. Nessa etapa, outros atributos são adicionados às lentes, como, por exemplo, a superfície digital e o antirreflexo. Os laboratórios, portanto, adicionam valor ao produto e, dessa forma, necessitam de investimentos de médio e longo prazo. Entendendo sua importância, a Visonex possui participação em diversos laboratórios e investe nesses com o propósito de garantir que a qualidade desenvolvida em seus centros de pesquisa chegue ao consumidor. Dos laboratórios, as lentes são distribuídas a ópticas, que, por sua vez, as revendem para o consumidor final. O papel das ópticas, portanto, é de criar valor à cadeia oferecendo lojas e atendimento, considerados decisivos no processo de compra, especialmente para consumidores de baixa renda.

A Visonex, inicialmente, atuava em três segmentos de mercado no Brasil - com marcas próprias posicionadas para atender cada um deles -, descritos da seguinte forma:

- **Segmento *Premium*** - a empresa oferecia lentes modernas, desenvolvidas com tecnologia de ponta. Havia investimentos de marketing para alcançar o mercado *business to consumer*, pois o segmento era tido como de alto valor;
- **Segmento *Mid-Tear*** - a empresa oferecia lentes ao mercado *business to business*. Embora representasse médio valor, investia-se pouco para alcançar o consumidor;
- **Segmento *No Line, No Name*** - a empresa produzia lentes, e as revendia para laboratórios e ópticas, que inseriam suas próprias marcas no produto. O segmento era tido como de baixo valor, com o único interesse de gerar volume de vendas.

A proporção de lentes vendida em cada segmento é de 60% para o *No Line, No Name*, 30% para o *Mid-Tear* e 10% para o *Premium*. Entretanto, o volume menor de unidades vendidas no segmento *Premium* é compensado pelo preço e a alta margem do produto. Por essa razão, apesar de ser líder em todos os segmentos, a empresa buscou, desde o seu início no mercado brasileiro, direcionar esforços para consolidar a marca no segmento *Premium*, sendo a primeira a oferecer, por exemplo, uma lente multifocal.

Segundo levantamento da Visonex, o mercado de lentes oftálmicas no Brasil apresenta potencial de crescimento, uma vez que aproximadamente 28 milhões de indivíduos não usam óculos, embora possuam problemas de visão. De 2005 a 2012, o mercado óptico brasileiro apresentou crescimento de 20% ao ano e, mesmo com a crise econômica, ainda é atrativo a

empresas (CAVALCANTE, 2016). A empresa verificou que um em cada três brasileiros nunca visitou um oftalmologista. Em grande parte, esses milhões de potenciais consumidores pertencem aos estratos de mais baixa renda da população.

Ao constatar o aumento do potencial de consumo dos consumidores de baixa renda no Brasil, especialmente a partir de meados dos anos 2000, e o potencial do mercado óptico para esse segmento, a Visonex enxergou um cenário potencial a ser explorado.

4.2. Motivações para ingressar no mercado de baixa renda

Os entrevistados revelaram que o interesse em vender para o mercado de baixa renda no Brasil surgiu em meados de 2009, a partir do reconhecimento de que este segmento crescia, junto com o interesse desses consumidores por óculos. Números levantados pela empresa apontaram que as linhas de lentes de baixo e médio valor eram as que mais cresciam frente ao segmento de alto valor. Outro aspecto também chamou a atenção da Visonex, pois identificou uma lacuna no mercado oftalmológico para consumidores de baixa renda: “Não tinha nenhuma marca conhecida com foco nesse público. Havia baixa concorrência e só existiam lentes caras e outras muito populares, sem uma marca forte atrelada”, conta a ex-Analista de Comunicação. Juntando esses fatores, a Visonex se viu diante de uma oportunidade mercadológica promissora. Porém, percebeu que, apesar de ter em seu portfólio várias marcas, não dispunha de uma que pudesse atender esse consumidor de baixa renda. Esta questão começou a ser resolvida quando, em 2010, a Visonex comprou a Optiluz, passando a obter acesso à marca Luminak.

Apesar de condições favoráveis, o projeto somente decolou em 2012, pois foi preciso convencer a matriz francesa sobre o seu êxito. Passada essa etapa, uma equipe liderada pelo Diretor de Marketing no Brasil começou a elaborar uma estratégia para aproveitar a oportunidade. Entre as possíveis alternativas que poderiam ser adotadas, a equipe decidiu que iria usar a marca Luminak, reposicionando-a para atender esse mercado. Até então, as lentes da Luminak não eram oferecidas no Brasil, porém, no exterior, seu posicionamento era de um produto de alta qualidade, fabricado a partir de tecnologia de ponta, para consumidores das classes média e média-alta.

Até aquele momento, os maiores investimentos da Visonex eram em suas marcas *Premium*. O foco nas classes A e B, com a linha de alto valor, mostrava que trabalhar uma marca para o mercado de baixa renda não era uma prioridade. Para explorar com sucesso esse segmento, era preciso pesquisar dados a seu respeito, para mais bem entendê-lo. Pensando nisso, a Visonex contratou, em 2012, uma consultoria especializada no comportamento do consumidor de baixa renda brasileiro, que acabou sendo responsável pela realização de diversas pesquisas para a empresa. Apesar de a Visonex entender que pesquisas de marketing eram fundamentais para mais bem entender esse público, é uma prática pouco comum entre empresas que se voltam a atender esse mercado (ASSIS; SERRALVO; PRADO, 2015). No fim, a consultoria acabou ajudando a Visonex durante todo o processo de elaboração e implementação do plano de negócios para a marca Luminak.

Uma das primeiras ações da consultoria foi realizar uma pesquisa junto a consumidores de baixa renda, para mais bem conhecer sua relação com óculos e lentes oftálmicas. O levantamento revelou que, para esses indivíduos, a pesquisa de preço era um

hábito que fazia parte do seu processo de compra. Além disso, 79% confiavam na recomendação de parentes para ajudá-los em suas decisões de consumo. Essa parece ser uma característica comum entre consumidores de baixa renda, pois temem tomar decisões equivocadas de consumo e, assim, gastar seus recursos em algo que não lhes convém (CHAUVEL; MATTOS, 2008). No caso específico de lentes oftálmicas, menos por aspectos afetivos e mais por questões financeiras, o consumidor busca mais informações, utilizando especialmente referências de grupos mais próximos, sugestões do óptico e, por vezes, recomendação de oftalmologistas, para decidir qual marca comprar. Dessas três referências, o óptico é quem exerce mais influência nos consumidores finais:

Algumas pesquisas indicavam claramente que o balconista... é fundamental, muito influenciador na hora da compra da lente. Muitos consumidores... não têm plano de saúde e não vão ao médico oftalmologista. As ópticas oferecem exames básicos, com preços acessíveis ou até gratuitos, se a lente for feita no local. Daí a importância de se aproximar do balconista e de fazê-lo se apaixonar pela marca (Ex-analista de Comunicação).

Ainda em 2012, um novo estudo foi encomendado pela Visonex junto à consultoria, com quatro objetivos: avaliar os atributos da marca Luminak; desenvolver o mapa de posicionamento da marca; entender quais meios de comunicação eram mais recomendados para atingir o público-alvo; e compreender quais associações poderiam ser feitas entre a Luminak com personalidades e marcas de outras categorias. Esse estudo seria elaborado em suas etapas. Na primeira etapa, seriam realizadas entrevistas por meio de grupos de foco com consumidores de baixa renda no Rio de Janeiro. No segundo momento, seriam realizados novos grupos de foco, porém em outros estados.

Os resultados dos grupos de foco realizados no Rio de Janeiro indicaram que a Luminak era conhecida por grande parte dos consumidores de baixa renda entrevistados. A marca era associada a tradição, prestatividade e qualidade. Cabe ressaltar que, para os mais jovens desse grupo, a imagem da marca era ainda mais positiva. Apesar de tais constatações, foi percebido que a marca estava perdendo status e o contato com o público devido à redução dos investimentos em mídia e divulgação. A Visonex entendeu, então, que precisava lembrar o consumidor sobre as virtudes da Luminak.

A Supervisora de Inteligência de Mercado indica que, pelas pesquisas iniciais, foi possível verificar que esses consumidores desejavam um produto que fosse específico para eles. Talvez, isso se explique pelo fato de, no passado, empresas fazerem adaptações em seus produtos que pouco se adequavam às realidades desse mercado, seja porque sua qualidade era baixa ou seus preços altos (ZILBER; SILVA, 2013). Segundo Prahalad (2006), seriam necessárias inovações em produtos para torná-los atrativos a esses consumidores em termos de custos versus benefícios, algo que poucas empresas estão dispostas a efetivamente fazer. A Visonex chegou a testar a aceitação de outras marcas de seu portfólio durante as entrevistas, mas, para o público em questão, a Luminak era a mais indicada.

De posse desses resultados, a consultoria caminhou para a segunda etapa de entrevistas, realizando grupos de foco em três cidades do Brasil, para coletar percepções de consumidores de baixa renda desses locais e corroborar os achados anteriores sobre a Luminak. A Visonex identificou que a marca centenária somente possuía associações positivas.

A sua história longa, embora construída em outra indústria, resgatava aspectos nostálgicos, como lembranças da infância, família, qualidade e tradição:

A Luminak evocava no consumidor a ideia de qualidade, tradição e preço acessível. A marca só remetia a sentimentos positivos, apesar de tradição para muitas pessoas remeter à coisa velha. A marca era associada pelo brasileiro à memória afetiva, de família, lembranças de infância, apenas coisas boas (Supervisora de Inteligência de Mercado).

Durante as entrevistas com os grupos de foco, a empresa desejava saber também se o processo de falência pelo qual a Luminak se envolveu nos anos 2000 e a demora em perceber a ruptura tecnológica do setor de fotografias tinham contaminado a percepção do grupo. Em relação ao primeiro item, em nenhum momento o tema foi abordado pelos entrevistados. Sobre o segundo, houve poucas menções ao fato. De maneira geral, havia claramente uma predominância de associações positivas. Tais constatações foram decisivas para que a Visonex levasse adiante a ideia de usar a Luminak como a marca de lentes que seria usada para atender o mercado de baixa renda. O próximo passo, então, seria a adaptação do composto de marketing.

4.3 Adaptações do composto de marketing

Durante as entrevistas, nenhum informante indicou que a Visonex tenha se baseado nos princípios de Prahalad (ou de quaisquer outros autores) para guiar as adaptações ao qual a empresa passou para vender ao mercado de baixa renda no Brasil. Porém, quando falaram desse processo, indicaram preocupações em adequar os elementos do composto de marketing à realidade do segmento em questão, o que acaba por se alinhar, em determinados momentos, com o que a literatura também indica.

Devido ao empreendimento em questão ser inédito para a empresa, a Visonex precisou ser cuidadosa na forma de estruturar seu composto de marketing, pois não queria confundir sua base atual de consumidores ao mostrar que estava focando em outro segmento de mercado. Como ocorreu esse processo é, então, discutido a seguir.

4.3.1 Produto

Há até pouco tempo, entendia-se que o consumidor de baixa renda somente se importava com o preço do produto, buscando sempre aquele com o menor valor monetário (CHAUVEL; MATTOS, 2008). Sabe-se hoje, entretanto, que essa percepção é equivocada (PRAHALAD, 2006), pois a combinação entre preço e qualidade constitui aspecto relevante para esses consumidores. Ao perceber diferenciais, benefícios e qualidade do produto, normalmente associados a marcas mais conhecidas, o risco percebido na compra é reduzido, portanto, justifica-se a compra do produto, mesmo que seja mais caro (PRADO et al., 2014).

A partir desse entendimento, empresas podem oferecer modelos com designs mais simples de seus produtos (ROCHA; SILVA, 2008), que sejam mais baratos, para que consumidores de baixa renda possam ter possibilidade de comprá-los. Esse parece ter sido o caminho seguido pela Visonex ao vender as lentes Luminak a esse público. Porém, mesmo que o design seja diferente, a empresa fez questão de manter a qualidade do seu produto. O

Gerente de Produtos e o Diretor de Marketing afirmaram que as lentes da Luminak foram criadas por meio de alta tecnologia, que melhoram a nitidez, a transição de grau sem desconforto, entre outros benefícios. Mesmo que a qualidade do produto tenha sido superior ao preço cobrado, foi decidido oferecer uma lente de nível e desempenho mais elevados, para conquistar o cliente de baixa renda. Houve adaptações na tecnologia de fabricação e na recência do desenho que é utilizado nas lentes, que podem ser mais modernos e suaves. Quanto melhor o desenho de uma lente, maior é o seu custo.

Prahalad (2006) destaca que empresas que atendem consumidores de baixa renda precisam saber que, em diversos casos, adaptações na produção talvez sejam necessárias para se desenvolver as inovações necessárias nos produtos, sem comprometer seus custos. O fator desempenho-preço é importante para que o produto tenha uma proposta de valor clara, e não seja somente um bem de qualidade inferior, logo, mais barato.

A fim de possuir mais controle sobre a produção, há alguns anos a Visonex adotou a estratégia de integração para frente, adquirindo a participação em laboratórios, que, em alguns casos, chega a até 100%. Tal iniciativa foi motivada pela preocupação com a qualidade do produto, uma vez que, ao adquirir (parcial ou totalmente) os laboratórios, a Visonex investe em tecnologia de produção, adquirindo equipamentos modernos, e impõe que os laboratórios adquiram certificações de qualidade.

Tanto os laboratórios, quanto as ópticas brasileiras, estão inseridos em setores pouco concentrados, e, em geral, possuem gestão predominantemente familiar. O *know how* na fabricação e venda de lentes corretivas é transmitido entre gerações, o que representa um aspecto positivo, pois o conhecimento é mantido. Por outro lado, a maior parte desses agentes carece de fluxo de caixa para investimentos de médio e grande porte, exigidos nessa indústria, por demandar tecnologia de ponta. A estratégia de adquirir participação nos laboratórios, segundo o Diretor de Marketing, favoreceu a troca de melhores práticas e de conhecimento, visto que muito se investe em pesquisa e inovação nos centros de tecnologia da empresa. Adicionalmente, a presença da Visonex no conselho de administração do laboratório adquirido possibilitou antecipar necessidades de produção e maior potencial de investimento nas tecnologias, por exemplo, de superfície digital e antirreflexo.

O papel dos laboratórios é receber o bloco bruto que sai das fábricas pertencentes à Visonex. Esses blocos podem confeccionar vários graus e precisam ser beneficiados ao longo da cadeia produtiva, para ser transformado em uma lente de qualidade que atenda o consumidor final. Daí a importância de ser proprietário, sócio ou parceiro de laboratórios que investem em maquinário e *software* inovadores. As ópticas também adicionam valor ao produto ao entender a necessidade de cada comprador. Além do básico, que é a lente progressiva (visão para perto, intermediária ou longe), o consumidor pode acrescentar à lente características como antirreflexo, antiembaçamento, antiarranhões, antifotossensibilidade, entre outras. O produto, portanto, sofre inovações constantes, seja nos materiais utilizados, na recência do desenho ou nas tecnologias envolvidas na produção, o que lhe confere uma vantagem competitiva frente aos demais fabricantes. Esse foco é importante para que a empresa mantenha a liderança no mercado e a competitividade.

4.3.2 Preço

A Visonex demonstrou cuidado na etapa de fixação do preço das lentes Luminak. Primeiramente, buscou identificar qual preço o consumidor de baixa renda estava disposto a pagar pelo produto e quanto as marcas concorrentes cobravam. Depois de entender qual era o preço-teto, a empresa trabalhou a cadeia de custos envolvida na produção da Luminak. Era uma preocupação da Visonex oferecer uma lente que fosse rentável para a companhia e, ao mesmo tempo, coubesse no orçamento do consumidor de baixa renda. Sabia-se que esse público era sensível a preço, conforme indica a Supervisora de Inteligência de Mercado: “A gente não pode fazer com que o consumidor entenda que a Luminak não é para o bolso dele, porque é”. Tal ação da Visonex mostra-se alinhada com a proposta de Prahalad (2006), pois, em mercados de baixa renda, empresas não devem estipular preços com base em custos. O correto, segundo o autor, seria entender, primeiro, a sensibilidade do consumidor, para, depois, desenvolver maneiras de diminuir custos, sem prejudicar a qualidade do produto.

A fim de entender a sensibilidade do público ao preço inicialmente estabelecido, a Visonex contratou, junto à consultoria, outra pesquisa, que abrangesse consumidores e ópticas de todo o Brasil. Essa era uma iniciativa inédita na empresa, até então. Observou-se, com a pesquisa, que na faixa de preço escolhida não havia outra marca na mente do consumidor, somente algumas desconhecidas, o que conferia à Visonex uma vantagem competitiva, já que a marca de produtos é importante para consumidores de baixa renda, pois serve como sinalizador de qualidade e hierarquia social (ROCHA; SILVA, 2008). Não havia, portanto, um claro concorrente na faixa de preço estabelecida, fato esse que contribuiu para que a marca Luminak pudesse ser mais facilmente reconhecida frente às demais.

Outra informação considerada nessa etapa era o preço das marcas da Visonex da divisão *Mid-Tear*, que tinham forte aceitação no mercado *business to business*. Os produtos de baixo e médio valor comercializados pela empresa serviram como referência para a definição do preço. O valor estabelecido da linha Luminak ficou 15% superior ao da principal linha do segmento *Mid-Tear* e cerca de 50% abaixo do preço do produto mais básico do segmento *Premium*. O preço da lente Luminak incorpora os custos de material e produção, além do pagamento dos *royalties* pela utilização da marca centenária. Embora a Visonex sugira a ópticas e laboratórios um preço final a ser praticado para o consumidor, os agentes da cadeia produtiva têm autonomia para decidir a margem aplicada em cima do valor de custo e o preço de venda ao público comprador.

Para o Diretor de Marketing, o consumidor de baixa renda se preocupa com a qualidade do produto. Mas, o principal determinante para comprar é o valor da parcela, mais até do que o preço final, algo também percebido por Barros e Rocha (2009). Para esse público, a forma de pagamento era o atributo mais relevante para a compra, à frente do preço – sendo, por isso, importante flexibilizar as formas de pagamento a esses consumidores, incorporando parcelamento como uma prática comum (ROCHA; SILVA, 2008) -. Todos os entrevistados mencionaram a importância da relação preço versus qualidade pelo público-alvo. Oferecer um produto com preço acessível, sem abrir mão da qualidade, era essencial para obter sua lealdade e fomentar a comunicação boca-a-boca.

4.3.3 Praça

Entendendo o papel chave da distribuição do produto para o seu sucesso, a Visonex adotou uma estratégia específica para atender os consumidores de baixa renda. A empresa opera em três canais de distribuição: médicos, laboratórios e ópticas, sendo esse último o ponto decisivo na tomada de decisão do comprador. Embora seja recomendável que empresas inovem em seus canais de distribuição, para alcançar o público na BdP (PRAHALAD, 2006; ROCHA; SILVA, 2008), a Visonex preferiu manter seus canais tradicionais, porém orientá-los quanto ao novo produto e o público ao qual se desejava atingir.

Para o consumidor de baixa renda, a loja é um espaço importante para sua decisão de compra (BARKI; PARENTE, 2010). Segundo o Diretor de Marketing, é na óptica que todos os fatores, tais como atendimento, oferta, condições de pagamento, demonstração do produto e material promocional, atuam em conjunto, influenciando a compra de uma lente. Todos esses elementos estão mais presentes na óptica do que em um centro médico, por exemplo. O Gerente de Produto segue essa linha de pensamento ao afirmar que:

As lentes não são produtos que permitem uma experimentação no ato da compra... o consumidor faz uma aposta. Portanto, o óptico tem que ser muito claro nas suas argumentações. Ele (o consumidor) só terá o produto cerca de 10 dias depois da compra (tempo que leva para confeccionar o produto).

Para alavancar a participação das ópticas nas vendas, foi enviado *mailing* direto, seguido de contato com os ópticos. Segundo a Gerente de Trade, a efetividade da ação foi baixa em virtude do cadastro desatualizado dos parceiros. Para sanar esse problema, as forças de vendas foram treinadas para abordar o maior número de estabelecimentos que conseguissem. Após quase três anos desde o lançamento das lentes, a empresa conseguiu envolver quase a metade das 25 mil ópticas existentes no mercado brasileiro. Mesmo distante da meta de alcançar todas as ópticas, o impulso nas vendas “foi surpreendente”.

O esforço da Visonex em munir os ópticos de informações sobre o novo produto e incentivá-los a vendê-los mostra-se acertada, segundo Prahalad (2006), pois vendedores têm um papel importante em educar consumidores de baixa renda sobre as melhores opções de produtos para atender suas necessidades. Em diversos casos, essa é a principal fonte de consulta no momento da compra desses indivíduos, que acabam por confiar nas indicações dadas por esses funcionários para decidirem o que consumir (BARKI; PARENTE, 2010).

Outro elemento da cadeia que participa da logística são os laboratórios. Por serem um elo intermediário entre a Visonex e as ópticas, precisam estar abastecidos, para fornecer as lentes Luminak às lojas. Para isso, um trabalho de convencimento foi feito pela força de vendas junto aos laboratórios parceiros para que investissem em um estoque elevado das lentes Luminak, para revender ao maior número de ópticas. A preocupação em fazer os laboratórios aumentarem seus estoques de lentes Luminak ocorreu para que a Visonex conseguisse gerar economias de escala em sua produção. Prahalad (2006) afirma que o ganho com o aumento de escala é pré-requisito para empresas atuarem em mercados de baixa renda, pois os produtos vendidos apresentam margens menores e é preciso, portanto, obter volume para compensar os investimentos dispendidos.

Em um país como o Brasil, de dimensões continentais, com parte da população urbana vivendo em favelas, o desafio de distribuição era ainda maior para a Visonex, o que dificultava a obtenção de economias de escala. No entanto, a empresa se fez valer da força da sua marca mãe para adotar uma estratégia de pulverização, ou seja, entendia-se que quase a totalidade das ópticas deveria vender as lentes da marca Luminak, diferentemente da linha *Premium*, que alcançava um quinto das lojas existentes:

A distribuição foi chave para a estratégia de reposicionamento. O foco foi trabalhar com laboratórios que não eram parceiros históricos, mas que reuniam condições tecnológicas de fabricar a lente Luminak com qualidade. Portanto, o ganho de volume nas vendas está vindo dos laboratórios que só operavam com produtos de entrada, mas que tinham interesse em vender uma marca consumidor forte, voltada para a população de menor renda (Diretor de Marketing).

Além de ópticas e laboratórios, a Visonex também desenvolveu um trabalho junto a oftalmologistas. Realizou-se uma segmentação desse canal, separando os que atendiam consumidores das classes A e B daqueles voltados para consumidores de baixa renda. Outra pesquisa foi contratada junto à consultoria para abordar a classe médica, pois havia preocupações com a questão ética e a linguagem a ser adotada, que precisava ser mais técnica. A força de vendas foi treinada para conhecer as características técnicas do produto e, assim, passar credibilidade aos oftalmologistas. Desejava-se que esses médicos acreditassem no produto e o recomendasse a seus pacientes, devido à sua influência sobre o consumidor. A empresa reconhece, entretanto, que cada vez menos esse profissional recomenda marcas em seu consultório:

No passado, 60% dos médicos recomendavam uma marca na receita. Hoje, isso está em 30%, 20%. Eles (em referência a oftalmologistas) estão realmente delegando aos ópticos essa tarefa de recomendar a marca, dado o grande número de lançamentos que são feitos nesse mercado. Há alguns anos, o peso de uma informação do médico para o consumidor era de 70%; hoje, está em torno de 40% (Gerente de Comunicação).

4.3.4 Promoção

Diferentemente das outras marcas do portfólio da empresa, o plano de comunicação foi inteiramente desenvolvido pela subsidiária brasileira - historicamente, a empresa adaptava as campanhas desenvolvidas pela matriz francesa. Para isso, contou com a expertise da consultoria, por desconhecer quais apelos seriam significativos para consumidores de baixa renda no Brasil.

A consultoria orientou as agências da publicidade, de forma que “nos filmes publicitários, a realidade de consumidores de baixa renda brasileira estava bem representada”, conta a Gerente de Trade. Tal representação é importante porque esses consumidores percebem que sua imagem é pouco retratada em mídias comerciais, pois o normal é que propagandas representem famílias com o estereótipo das classes A e B (PESSÔA, 2013). O filme publicitário da Visonex, diferentemente, reforçava situações do cotidiano, envolvendo a família de baixa renda, com enfoque na presença de jovens.

Era importante focar no público jovem porque era influenciador, já que possui mais educação formal que seus pais e mais acesso às plataformas digitais. É comum entre consumidores de baixa renda que os filhos tenham maior grau de educação formal que os pais, pois é por meio de maior instrução escolar que podem conseguir incrementos em sua renda (SPERS; NAKANDAKARE, 2013). Prahalad (2006) indica que no processo de comunicação à BDP, empresas devem educar o consumidor quanto ao produto oferecido a eles, pois é comum que não saibam ler ou tenham dificuldades para compreender como utilizá-los. O esforço da Visonex em focar nos jovens de baixa renda, com maior grau de instrução formal, portanto, pareceu ser uma estratégia adequada.

Além da preocupação em direcionar a comunicação aos jovens, a empresa também buscou focar mais em apelos ligados à marca do que nas lentes propriamente ditas:

Fizemos um comercial em que o consumidor de baixa renda se sentisse atraído e confiante de que ele poderia pagar por essa lente. Enfatizamos os atributos qualidade e preço acessível em detrimento de outros, como tecnologia e modernidade, que poderiam remeter à ideia de preço mais alto (Supervisora de Inteligência de Mercado).

A preocupação com a clareza da mensagem publicitária foi elevada, pois era preciso relembrar o público alvo sobre as virtudes da marca e alterar o referencial existente. O consumidor conhecia a Luminak, porém a associava a outra indústria, à de fotografia e serviços de imagem. Também, não tinha certeza se oferecia preços dentro de sua realidade, por ser tão conhecida. Por isso, houve a escolha por um slogan simples, de fácil compreensão do público: “Precinho bem bacana”.

O material do ponto de venda seguiu a mesma linha. O enfoque maior se deu no desenvolvimento do folheto de consulta do óptico. Era um material sanfonado, de dupla face, havendo, de um lado, informações para o óptico, e, do outro, para o consumidor. Essa dupla funcionalidade buscava reduzir pela metade o custo de impressão e facilitar a abordagem do potencial comprador de baixa renda. Além disso, os ópticos participaram de treinamento com a exibição de vídeos sobre o uso do folheto, principalmente.

Depois de definida a campanha e toda a sua identidade, as ações promocionais no ponto de venda aumentaram o engajamento dos ópticos e o tráfego nas lojas. “Mais de 50% dos ópticos participam das campanhas promocionais que serviram para incentivar as vendas”, indica a Gerente de Trade.

Empresas voltadas para vender ao mercado de baixa renda devem usar sua comunicação para mostrar didaticamente as formas de usar o produto – principalmente os que apresentam inovações tecnológicas (ASSIS; SERRALVO; PRADO, 2015; PRAHALAD, 2006). Esse parece ter sido o caminho da Visonex: “Foi tudo mundo didático. O slogan era bem simples. Era uma mensagem repetitiva”, indica a ex-Analista de Comunicação.

O atendimento nas lojas, a propaganda e o material promocional no ponto de venda foram fundamentais para dar mais segurança ao consumidor acerca da sua escolha e, assim, reduzir o risco de uma má compra. Essa estratégia mostra-se adequada a partir do entendimento de que consumidores de baixa renda estão mais propensos a depender da orientação dos vendedores (ASSIS SERRALVO; PRADO, 2015). Sabe-se, também, que valorizam

o contato físico e a comunicação boca a boca. Isso é especialmente verdade quando compram produtos de maiores valor e complexidade (BARKI; PARENTE, 2010).

O lançamento da nova marca foi regional, somente na cidade de Porto Alegre, em outubro de 2013, durante uma feira local do setor. Alguns critérios foram adotados para definir as próximas cidades que receberiam o pacote de comunicação (que envolvia ações em televisão, rádio, *busdoor*, ações no ponto de venda e outras iniciativas promocionais): nível de concentração do mercado-alvo e oportunidade de implementar uma marca ao mercado *Mid-Tier*, estrutura e parceria com laboratórios locais, força de vendas treinada, tempo hábil para decorar o ponto de venda com material promocional e treinamento dos ópticos. A estratégia de lançamento envolveu toda a cadeia, incluindo ópticos e laboratórios, por meio de atuação da força de vendas, materiais promocionais e palestras.

Uma parte das ações foi direcionada aos funcionários da Visonex. Era preciso vencer sua resistência já que, desde os anos 1980, estavam acostumados a trabalhar o produto *Premium* às classes A e B. Ações nesse sentido foram desde a convenção de vendas - o maior evento corporativo - a até a comunicação interna, com veiculação do jingle da campanha, vídeos internos sobre a marca e materiais impressos na sede da empresa.

A empresa, desde o lançamento, recebe retorno positivo de suas ações de comunicação, sobretudo, provenientes das plataformas digitais. No plano de comunicação, houve pouca participação da assessoria de imprensa e nenhuma associação com celebridades. Devido à reduzida verba publicitária destinada ao lançamento das lentes Luminak, privilegiou-se investimentos em ações e canais de comunicação menos onerosos.

4.4 Resultados alcançados

Embora a empresa não tenha adaptado na mesma intensidade todos os elementos do composto de marketing, o caso revela que a Visonex se empenhou em estabelecer uma proposta de valor diferenciada para a Luminak. Para isso, encomendou pesquisas de mercado junto a uma consultoria, para embasar seu planejamento. O trabalho sinérgico desses elementos foi fundamental para que o caso se tornasse um sucesso e referência mundial entre as filiais da empresa, reproduzido, inclusive, em outros países.

Um ano após o lançamento das lentes Luminak, as mudanças já eram perceptíveis. Houve um aumento do volume de vendas das lentes e uma rápida adaptação dos funcionários à nova marca e o público de baixa renda ao qual o produto era direcionado. Em 2015, a venda de lentes Luminak sofreu um incremento de 146% em relação ao ano anterior.

O ganho de notoriedade da marca como lentes para óculos também surpreendeu seus executivos. Nas cidades que receberam o pacote de comunicação, o crescimento do *brand awareness* foi ainda maior, como o que ocorreu em Porto Alegre, cujo crescimento da notoriedade em 2013 foi de 15%, em 2014 de 36% e, no ano seguinte, de 49%, confirmando e eficiência do plano de comunicação, ainda que tenha tido somente veiculação local. Além disso, o elevado *recall* da campanha publicitária gerava alto impacto.

Outro fato importante é que as demais marcas do segmento *Mid-Tear*, que tinham forte apelo entre os varejistas, sofreu pouca canibalização. Os ópticos continuaram a recomendar outras linhas do segmento médio valor em detrimento de lentes dos

concorrentes. Com isso, a participação de mercado do produto aumentou sete pontos percentuais entre 2014 e 2015.

Até hoje, não há uma marca concorrente direta da Luminak oferecendo opções de lentes para variados problemas de visão. Por isso, a empresa espera que as vendas continuem a crescer, apesar do quadro de recessão econômica no Brasil. Na opinião dos entrevistados, a ampliação da oferta para novas ópticas e a expansão do pacote de comunicação para novas cidades dará folego para se alcançar um aumento de 50% nas vendas. Outra variável que deve contribuir é que o posicionamento de preço voltado para consumidores de baixa renda poderá atrair compradores de marca *Premium* que desejam economizar sem, contudo, abrir mão de qualidade.

5. Conclusão

O presente estudo buscou apresentar o caso de uma empresa multinacional francesa que atua no Brasil, a fim de analisar como foi realizado o seu processo de adaptação para comercializar lentes oftálmicas ao mercado de baixa renda. Para isso, foram realizadas entrevistas em profundidade com funcionários e uma ex-funcionária da empresa. A partir da análise dos dados, é possível chegar a algumas considerações finais.

Embora nenhum entrevistado tenha indicado que a Visonex seguiu seu planejamento com base nos princípios de Prahalad, é possível perceber o alinhamento de ações da empresa com alguns desses. Dos doze princípios elencados pelo autor, a empresa aplicou, em algum grau, cinco, conforme apresentado no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Alinhamento da Visonex com os Princípios de Prahalad

Alinhamento da Visonex Próximo aos Princípios de Prahalad	Alinhamento da Visonex Distante dos Princípios de Prahalad
1) Foco no preço-desempenho de produtos: A empresa desenvolveu um produto de qualidade, compatível com os rendimentos do público-alvo	1) Inovação requer soluções híbridas
2) Soluções escaláveis e transportáveis: O sucesso no Brasil encorajou a matriz a replicar o projeto em outros países	2) Economia de recursos
3) Educar consumidores quanto aos produtos: A comunicação tinha linguagem simplificada, sem deixar de lado o caráter técnico do produto	3) Processos inovadores
4) Desenvolvimento de produtos funcionais: A empresa buscou oferecer um produto com tecnologia elevada	4) Adequar o trabalho às aptidões existentes
5) Foco na ampla arquitetura do sistema: A empresa desenvolveu uma plataforma que facilitou a incorporação de novas funcionalidades às lentes	5) Produtos devem funcionar em ambientes hostis
	6) Interface de uso adaptável à heterogeneidade de consumidores
	7) Distribuição para acessar o consumidor

Fonte: Elaboração dos autores.

Apesar de a empresa não ter seguido todos os princípios sugeridos por Prahalad, a Visonex considera o projeto é um sucesso. Um dos motivos está no fato de a empresa não ter cometido o equívoco de transferir um produto posicionado para consumidores de alta renda aos de baixa renda, apenas modificando algumas de suas características (NOGAMI; VIEIRA;

MEDEIROS, 2012). Diferentemente, criou um novo produto e o associou a uma marca centenária, carregada de significados positivos, facilitando, assim, sua aceitação não somente por consumidores, mas também por agentes do canal, fundamentais para influenciar o público de baixa renda no momento de comprar as lentes.

Talvez o elemento mais importante para o sucesso desse projeto tenha sido o grande esforço da Visonex para entender quem era o público-alvo ao qual atenderia, e o que esse desejava. Para isso, realizou pesquisas que a munissem com dados sobre o mercado de baixa renda no Brasil. Isso demonstra o quanto a empresa estava verdadeiramente interessada em se voltar para esse mercado, diferentemente de outras, que pouco se preocupam em conhecer esse público, apesar de adotar um discurso pró-consumidor de baixa renda (ASSIS SERRALVO; PRADO, 2015).

Nesse sentido, os esforços da Visonex se aproximam de autores que expandiram os princípios iniciais de Prahalad, argumentando que para empresas que vendem à BdP serem verdadeiramente bem sucedidas, devem conhecer bem consumidores desse segmento (KARNANI, 2017). Porém, cabe destacar que a Visonex não buscou se integrar a esses indivíduos enquanto elaborava suas estratégias, algo que essa corrente de teóricos acredita ser fundamental para que iniciativas voltadas à BdP sejam sustentáveis (HART, 2015). Embora a empresa tenha se informado sobre o comportamento desse consumidor e sua relação com lentes oftálmicas, por meio de pesquisas de mercado, suas preocupações não parecem ir além da comercialização a esse público, deixando de lado os aspectos sociais e ambientais que perspectivas mais recentes sobre a BdP indicam ser importantes para que a melhora na qualidade de vida desses indivíduos seja alcançada e mantida (BARKI, 2017).

Prahalad pouco discorre sobre a necessidade de significativos investimentos em conhecer melhor a BdP quando indica seus 12 princípios. É bem possível que o autor parta do entendimento de que qualquer esforço de adaptação a esse mercado precise, antes, de maior conhecimento sobre esse público. Todavia, também é possível imaginar que empresas pouco invistam nessa etapa por desconhecimento ou falta de recursos, o que explicaria a existência de resultados inexpressivos com vendas ao mercado de baixa renda. Há também de se entender que nem sempre os ganhos são instantâneos nesse mercado, podendo demorar anos até que um projeto se pague (KARNANI, 2011).

O presente estudo serve como uma referência a demais empresas que estudam adentrar no mercado de baixa renda no Brasil, mesmo não sendo da indústria de lentes. Os resultados apresentados aqui detalham os cuidados que a Visonex adotou para desenvolver um produto relevante ao público em questão e não cair na armadilha de oferecer algo de baixa qualidade a preços mais baratos. Além das preocupações com pesquisas junto a consumidores de baixa renda e de mudanças significativas nos elementos do composto de marketing, faz-se essencial o engajamento da cúpula da empresa e demais funcionários com o projeto. Sem o “apadrinhamento” do Diretor de Marketing da Visonex no Brasil ao projeto, acreditando que vender a consumidores de baixa renda era lucrativo, é possível que o sucesso não fosse alcançado.

Embora o presente estudo tenha méritos, entende-se que apresenta limitações. Para se obter uma visão mais completa do fenômeno pesquisado, o ideal seria entrevistar outros agentes da cadeia de distribuição que comercializam as lentes Luminak, tais como laboratórios

e ópticas. Futuros estudos que queiram aprofundar o caso da Visonex poderiam seguir essa trilha, complementando, assim, os achados aqui apresentados.

Outra limitação do estudo é que apresenta somente um estudo de caso, sendo necessários outros para que teorizações mais profundas sobre o processo de adaptação ao mercado de baixa renda no Brasil possam ser feitas. Futuros estudos que queiram continuar a pesquisa desenvolvida aqui poderiam apresentar múltiplos casos. Somente com mais exemplos é que se poderá chegar a um entendimento de possíveis melhores práticas, que podem não se igualar ou ser equivalentes àquelas sugeridas por Prahalad. Além disso, fazer estudos que comparem os desempenhos de empresas que lançam novos produtos para consumidores de alta e baixa renda, a fim de comparar seus resultados, é importante para analisar se a promessa de Prahalad sobre a “fortuna” em mercados na BdP é sustentável.

Referências

- ABREU, L.; HOR-MEYLL, L.F.; NOGUEIRA, E. Consumo de Famílias de Baixa Renda no Rio de Janeiro: um Estudo de Segmentação Baseada no Orçamento Familiar. **Revista ADM.Made**, v.18, n.3, p.19-39, 2014.
- ALTMAN, D.; REGO, L.; ROSS, P. Expanding opportunity at the base of the pyramid. **People & Strategy**, v.32, n.2, p.46-51, 2009.
- ARNOULD, E. J.; THOMPSON, C. J. Reflections Twenty Years of Research. **Journal of Consumer Research**, v.31, n.4, p.868-882, 2005.
- ASSIS, E.; SERRALVO, F.; PRADO, K. Um novo olhar sobre o planejamento de marketing dos produtos populares: estudo exploratório com empresas do setor eletrônicos no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, v.14, p.42-55, 2015.
- BARROS, C; ROCHA, E. Lógica de consumo em um grupo das camadas populares: uma visão antropológica de significados culturais. In: ROCHA, A.; SILVA, J. (Orgs.). **Consumo na base da pirâmide: estudos brasileiros**. Rio de Janeiro, Mauad X, 2009.
- BARKI, E. Beyond the base of the pyramid: for an inclusive and Purposeful capitalism. **Rimar Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.7, n.1, p.77-85, 2017.
- BARKI, E; PARENTE, J. Consumer behavior of the base of the pyramid marketing in Brazil. **Greener Management International**, v.56, p.11-23, 2010.
- BHARTI, K.; SHARMA, V.; AGRAWAL, R.; SENGAR, A. Marketer’s mindset: key to develop bottom of the pyramid market. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.133, n.15, p.169-179, 2014.
- CAÑEQUE, F.; HART, S. **Base of the pyramid 3.0: sustainable development through innovation and entrepreneurship**. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2015.
- CAVALCANTE, I. **Setor óptico se reinventa para não perder clientela**. 2016. Disponível em: <http://www20.opovo.com.br/app/economia/2016/04/16/noticiaseconomia,3603876/setor-optico-se-reinventa-para-nao-perder-clientela.shtml>. Acesso em 2 jun., 2017.
- CHAUVEL, M.A; MATTOS, M.P. Consumidores de baixa renda: uma revisão dos achados de estudos feitos no Brasil. **Cadernos EBAPE**, v.6, p.1-17, 2008.
- CHAUVEL, M. A.; SUAREZ, M. 2009. Consumidores pobres e insatisfação pós-compra: “eles não têm respeito pela gente”. In: ROCHA, A.; SILVA, J. (Orgs.). **Consumo na base da pirâmide: estudos brasileiros**. Rio de Janeiro, Mauad X, 2009.
- DEMBEK, K.; SINGH, P.; BHANKOO, V. Literature review of Shared Value: a theoretical concept or a management buzzword? **Journal of Business Ethics**, v.137, n.2, p.231-267, 2016.
- GARDETTI, M.; D’ANDREA, G. Masisa Argentina and the evolution of its strategy at the Base of the Pyramid: an alternative to the BoP protocol process? **Greener Management International**, v.56, p.75-91, 2010.

- GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? an experiment with data saturation and variability. **Field Methods**, v.18, n.1, p.59-82, 2006.
- GUMMESSON, E. Qualitative research in marketing - road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. **European Journal of Marketing**, v.39, n.3/4, p.309-327, 2005.
- HART, S. Prologue: defining the path towards a BoP 3.0. In: CAÑEQUE, F.; HART, S. (Eds.). **Base of the Pyramid 3.0: sustainable development thorough innovation & entrepreneurship**. London and New York: Routledge, 2015.
- HEMAIS, M.; CASOTTI, L. Relações entre consumidores de baixa renda, empresas e governo: “eles lá e nós aqui”. **Revista de Administração da UFSM**, v.10, n.1, p.42-59, 2017.
- JOIA, L.A. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, M.; ZOUAIN, D. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- KARNANI, A. **Fighting poverty together: rethinking strategies for Business, Governments, and Civil Society to reduce poverty**. New York: Palgrave Macmillan, 2011. 297p.
- KARNANI, A. Confusion at the Bottom of the Pyramid in Brazil. **RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.7, n.1, p.86-94, 2017.
- KURIYAN, R.; NAFUS, D.; MAINWARING, S. Consumption, technology, and development: the “poor” as “consumer”. **Information Technologies & International Development**, v.8, n.1, special issue, p.1-12, 2012.
- LIMEIRA, T. O potencial do mercado de baixa renda. In: PARENTE, J; LIMEIRA, T; BARKI, E. **Varejo para a baixa renda**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 200p.
- LONDON, T.; ESPER, H.; GROGAN-KAYLOR, A.; KISTRUCK, G. Connecting poverty to purchase in informal markets. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v.8, n.1, p.37-55, 2014.
- MOURA, A.M.; COMINI, G.; TEODÓSIO, A. The international growth of a social business: a case study. **Revista de Administração de Empresas**, v.55, n.4, p.444-460, 2015.
- MATTOSO, C.; ROCHA, A. Building, losing, and reconstructing social identities : an investigation into the symbolic use of credit by poor consumers in Brazil. **Latin America Business Review**, v.9, p.227–256, 2008.
- NOGAMI, V.; PACAGNAN, M. Produção Acadêmica sobre o Consumo na Base da Pirâmide na Área de Marketing: uma Pesquisa Bibliométrica. **Revista ADM.Made**, v.15, n.3, p.100-122, 2011.
- NOGAMI, V.; VIEIRA, F.G.; MEDEIROS, J. Reflexões acadêmicas e de mercado para o marketing na base da pirâmide. **Revista de Negócios**, v.17, n.4, p.55-73, 2012.
- NOGAMI, V.; VIEIRA, F.G.; MEDEIROS, J. Construção de mercados: um estudo no mercado de notebooks para baixa renda. **Gestão & Regionalidade**, v.31, n.93, p.59-75, 2015.
- NUNESMAIA, A.; PEREIRA, R. Consumidor injustiçado, consumidor emocionado? Uma análise das emoções em episódios de reclamação. **Revista Portuguesa Brasileira de Gestão**, v.11, n.1, p.66-79, 2012.
- O'REILLY, M.; PARKER, N. 'Unsatisfactory Saturation': a critical exploration of the notion of saturated sample sizes in qualitative research. **Qualitative Research**, v.13, n.2, p.190-197, 2012.
- PAYAUD, M. Marketing strategies at the bottom of the pyramid: examples from Nestlé, Danone, and Procter & Gamble. **Global Business and Organizational Excellence**, v.33, n.2, p.51-63, 2014.
- PELS, J.; SHETH, J. Business models to serve low-income consumers in emerging markets. **Marketing Theory**, 2017. No prelo.
- PESSÔA, L. A. **Narrativas da segurança no discurso publicitário: um estudo semiótico**. São Paulo: Mackenzie, 2013.
- PITTA, D.; GUESALAGA, R.; MARSHALL, P. The quest for the fortune at the bottom of the pyramid: potential and challenges. **Journal of Consumer Marketing**, v.25, n.7, p.393-401, 2008.
- PRADO, K.; BRITO, E; SERRALVO, F.; TOLEDO, G. A preferência pela marca no processo de decisão de
- Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 18, v.22, n.1, p.34-57, janeiro/abril, 2018.*

- compra: um estudo exploratório no segmento de baixa renda. **Organizações em Contexto**, v.10, n.19, p.357-382, 2014.
- PRAHALAD, C. K. **The fortune at the Bottom of the Pyramid**: eradicating poverty through profits. New Jersey, USA: Pearson Education, 2006.
- PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitably. **Harvard Business Review**, v.80, n.9, p.48-57, 2002.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy and Business**, v.26, p.1-14, 2002.
- PRASAD, V.; GANVIR, V. Study of the principles of innovation for the BOP consumer – the case of rural water filter. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v.2, n.4, p.349-366, 2005.
- RASHID, A. Inclusive Capitalism and Development: Case Studies of Telecenters Fostering Inclusion Through ICTs in Bangladesh. **Information Technologies & International Development**, v.13, p.1-14, 2017.
- ROCHA, E. Invisibilidade e revelação: camadas populares, cultura e práticas de consumo: apresentação. In: ROCHA, A.; SILVA, J. (Org) **Consumo na base da pirâmide**: estudos brasileiros. Rio de Janeiro: Mauad X, 2009, 255p.
- ROCHA, A.; SILVA, J. Inclusão social e marketing na base da pirâmide: uma agenda de pesquisa. **RAE Eletrônica**, v.7, n.2. art.23, 2008.
- RUBIN, H.; RUBIN, I. **Qualitative interviewing**: the art of hearing data. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.
- SIMANIS, E.; HART, S.; DUKE, D. The base of the pyramid Protocol: beyond “basic needs” business strategies. **Innovations**, v.3, n.1, p.57-84, 2008.
- SPERS, R. Perspectivas para o mercado popular brasileiro em 2023. **Rimar – Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.7, n.1, p.95-112, 2017.
- SPERS, R.; NAKANDAKARE, L. Geração de Renda e Educação na Base da Pirâmide Populacional: um estudo no município de São Paulo. **Revista de Ciências da Administração**, v.15, n.37, p.52-64, 2013.
- SPERS, R.; WRIGHT, J. Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização das empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais. **BBR – Brazilian Business Review**, v.10, n.2, p.26-50, 2013.
- SPERS, R.; WRIGHT, J.; CHERUTI, A.; PINTO, B.; FONSECA, G.; LIMA, M. Desafios e oportunidades no setor de cartões de crédito: proposição de estratégias para o mercado popular. **Revista de Gestão**, v.15, n.4, p.19-35, 2008.
- SUBRAHMANYAN, S.; GOMEZ-ARIAS, T. Integrated approach to understanding consumer behavior at the bottom of the pyramid. **Journal of Consumer Marketing**, v.25, n.7, p.402-412, 2008.
- VISWANATHAN, M.; ECHAMBADI, R.; VENUGOPAL, S; SRIDHARAN, S. Subsistence Entrepreneurship, Value Creation, and Community Exchange Systems: A Social Capital Explanation. **Journal of Macromarketing**, v.34, n.2, p.213-226, 2014.
- WOOD, V.; PITTA, D.; FRANZAK, F. Successful marketing by multinational firms to the bottom of the pyramid: connecting share of heart, global “umbrella brands”, and responsible marketing. **Journal of Consumer Marketing**, v.25, n.7, p.419-429, 2008.
- YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e método. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZEBRYTE, I.; JORQUERA, H. Chilean tourism sector “B Corporations”: evidence of social entrepreneurship and innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 23, n. 6, p.866-879, 2017.
- ZILBER, S. N; SILVA, F. L. Investigação sobre a existência de inovações disruptivas das grandes empresas multinacionais para o mercado brasileiro de baixa renda. **Produção**, v.23, n.2, p.283-296, 2013.