

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARCELO AUGUSTO PIRES

**Embalagem, como elemento da estratégia de marketing, no contexto da baixa renda**

SÃO PAULO  
2011

**MARCELO AUGUSTO PIRES**

**Embalagem, como elemento da estratégia de marketing, no contexto da baixa renda**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:  
Administração Mercadológica

Orientadora:  
Profa. Dra. Eliane P. Zamith Brito

SÃO PAULO  
2011

Pires, Marcelo Augusto.

Embalagem, como elemento da estratégia de marketing, no contexto da baixa renda / Marcelo Augusto Pires. - 2011.

185 f.

Orientador: Eliane Pereira Zamith Brito

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Embalagens. 2. Consumidores de baixa renda. 3. Marketing. 4. Planejamento estratégico. I. Brito, Eliane Pereira Zamith. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.827

**MARCELO AUGUSTO PIRES**

**Embalagem, como elemento da estratégia de marketing, no contexto da baixa renda**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:  
Administração Mercadológica

**Data de aprovação:**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca examinadora:**

\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Eliane Pereira Zamith Brito  
(Orientadora)

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Edgard Elie Roger Barki

\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Vivian Iara Strehlau



## AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Eliane Brito, agradeço pela orientação, apoio, paciência, inúmeras revisões, conselhos sobre o trabalho e a profissão de docente, transcrições e encorajamento. Suas aulas, especialmente os seminários, além de interessantes, foram de extrema importância para a realização deste trabalho, tanto pelas contribuições e trocas de informações, quanto pelas ricas discussões e visitas de convidados.

Ao Prof. Dr. Edgard Barki e à Profa. Dra. Vivian Strehlau, membros da banca de avaliação, que contribuíram desde a qualificação para a melhoria deste trabalho. Aos demais professores, que deram base por meio das disciplinas ao meu desenvolvimento e construção dessa pesquisa. Aos professores doutores Juracy Parente e André Urdan, que acreditaram em minha proposta e me aceitaram no processo seletivo do curso de mestrado.

Aos meus pais, responsáveis pelo início do meu aprendizado. O resultado deste trabalho é fruto da semente que plantaram há muitos anos.

À Nêmera, grande incentivadora da ideia de que eu cursasse o mestrado, agradeço o apoio, paciência e compreensão, em todos os momentos difíceis decorrentes da convivência com um mestrando. Sem você, essa dissertação não existiria e por isso a dedico a você, meu amor.

Aos colegas que acompanharam minha jornada e vibraram a cada passo, agradeço a ajuda, torcida, conselhos, risos e momentos agradáveis, além do apoio nos momentos difíceis. Agradeço também por ouvirem pacientemente meus intermináveis lamentos.

Agradeço também aos gerentes entrevistados, pois sem a informação proveniente deles, esse trabalho estaria incompleto.

Às funcionárias da secretaria acadêmica, agradeço pelo auxílio, empenho e profissionalismo. À GV Pesquisa e Capes, agradeço pela bolsa durante o curso do mestrado.

Aos meus sogros, agradeço a paciência e compreensão pelas ausências no Rio Grande do Sul, por conta dos momentos em que estive absorvido pelo curso e pela pesquisa.

E agradeço, por fim, a todos que não foram aqui citados, mas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

## RESUMO

A embalagem tem sua importância reconhecida na literatura e prática de marketing, porém pouco foi publicado dentro do recorte representado pelo segmento de consumidores de baixa renda. No entanto, há exemplos de empresas que tiveram sucesso atingindo esse segmento de consumidores, realizando as adaptações organizacionais e mercadológicas necessárias. Desta forma, este estudo objetivou explorar o papel da embalagem na estratégia de marketing para o segmento de baixa renda no Brasil, na perspectiva dos gestores de marketing das empresas. A metodologia utilizada foi a de estudos de casos múltiplos, representados pelas categorias de detergente em pó para roupas e café em pó, que contam com elevada penetração junto aos consumidores em geral e, principalmente, aqueles de baixa renda. Em cada caso, foram observadas as embalagens dos produtos e entrevistados gerentes da área de marketing de empresas atuantes nessas categorias. Como resultado, verificou-se que as empresas exploram, na embalagem, as dimensões de: comunicação persuasiva; posicionamento; diferenciação dos concorrentes e demais versões da própria marca; e construção de imagem e valores, utilizando prioritariamente o grafismo. No entanto, outras dimensões não são exploradas da mesma forma, tais como: conveniência e comodidade; informação e dicas; e inovação técnica para menores custos ou maior comodidade. Adicionalmente, há por parte das empresas certo desconhecimento a respeito do consumidor de baixa renda e, sob certos aspectos, desinteresse, pois anseiam por clientes de renda mais alta, dada a suficiente penetração na baixa renda. Conclui-se que as empresas das categorias estudadas utilizam a embalagem como elemento da estratégia de marketing para atender consumidores de baixa renda, mas de forma limitada.

Palavras-chave: embalagem – estratégia de marketing – baixa renda

## ABSTRACT

The importance of packaging is recognized in marketing literature and practice, but little has been published analyzing the low-income consumer segment. However, there are examples of companies that have successfully reached this segment after making the necessary organizational and marketing adjustments. As such, this study aimed to explore the role of packaging in the marketing strategy when targeting the low-income consumer segment in Brazil, from the point of view of marketing executives. The methodology employed was multiple case studies in the product categories of washing powder and coffee powder. These categories have high penetration among consumers in general and, in particular, among those with low incomes. In each case, the product packaging was analyzed and marketing managers operating in these categories were interviewed. As a result, it was found that companies exploit the following packaging dimensions: persuasive communication, positioning, differentiation from competitors and other versions of the same brand, as well as values and image-building, by using primarily graphics. However, other dimensions are not explored in the same manner, such as: convenience and comfort, information and tips, and technical innovation to lower costs or increase customer convenience. Additionally, there is a certain lack of knowledge by companies regarding low-income consumers, and in some aspects, a lack of interest, because these companies target higher income consumers, given a satisfactory penetration in the low-income segment. The conclusion is that companies in the categories studied use packaging, in a limited manner, as an element of marketing strategy for low income consumers.

Keywords: packaging - marketing strategy - low income



**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> - Conceito de estratégia de marketing segundo autores	16
<b>Quadro 2</b> - Caracterização da baixa renda segundo autores acadêmicos	36
<b>Quadro 3</b> - Roteiro de entrevista com gestores	44
<b>Quadro 4</b> – Análise conjunta da observação de embalagens e das entrevistas da categoria de sabão em pó para roupas	54
<b>Quadro 5</b> - Análise conjunta da observação de embalagens e das entrevistas da categoria de café	69
<b>Quadro 6</b> - Explicações dos gerentes para a pequena inovação em embalagens para consumidores de baixa renda	91

**LISTA DE ESQUEMAS**

<b>Esquema 1:</b> Dimensões mercadológicas da embalagem	29
<b>Esquema 2:</b> Dimensões físicas da embalagem	30

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Pergunta problema e objetivo de pesquisa.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
2.1	Estratégias de marketing .....	15
2.2	Embalagens .....	23
2.2.1	Funções das embalagens .....	23
2.2.2	Embalagens de produtos orientados a consumidores de Baixa Renda .....	31
2.3	Consumidores de baixa renda .....	34
3	METODOLOGIA .....	38
3.1	Método da pesquisa de campo .....	38
3.2	Método de estudo de caso para pesquisa de campo .....	38
3.3	Projeto do estudo de caso.....	39
3.3.1	Unidades de análise .....	40
3.4	Coleta de dados .....	40
3.4.1	Procedimentos de campo.....	42
3.4.2	Instrumento de coleta.....	43
3.5	Análise dos dados.....	46
4	ANÁLISE DOS CASOS .....	47
4.1	Primeiro caso – A categoria de detergente em pó.....	47
4.1.1	Análise de artefatos – embalagens da categoria de detergente em pó.....	48
4.1.2	Conclusões da entrevista 1 – Procter & Gamble .....	50
4.1.3	Conclusões da entrevista 2 - Hypermarchas .....	51
4.1.4	Análise do Caso 1 – Categoria de detergente ou sabão em pó para roupas .....	54
4.2	Segundo Caso – A categoria de café em pó.....	63
4.2.1	Análise de artefatos – embalagens da categoria de café em pó.....	63
4.2.2	Conclusões da entrevista 1 – Café 3 Corações.....	65
4.2.3	Conclusões da entrevista 2 – Sara Lee.....	67
4.2.4	Análise do Caso 2 – Categoria de café em pó.....	69
4.3	Análise conjunta dos casos .....	81
5	CONCLUSÕES .....	88
6	LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS .....	94
	REFERÊNCIAS .....	96
	APÊNDICES .....	110
	APÊNDICE A - Entrevista 1 da categoria de detergente em pó – Procter & Gamble ..	111
	APÊNDICE B - Entrevista 2 da categoria de detergente em pó - Hypermarchas .....	119
	APÊNDICE C - Entrevista 1 da categoria de café em pó – Café 3 Corações .....	130
	APÊNDICE D - Entrevista 2 da categoria de café em pó – Sara Lee.....	139
	APÊNDICE E - Imagens das embalagens da categoria de detergente em pó .....	154
	APÊNDICE F - Imagens das embalagens da categoria de detergente em pó .....	175

## 1 INTRODUÇÃO

A erradicação da pobreza é uma das prioridades do planeta, encontrando-se entre os objetivos do milênio da Organização das Nações Unidas (UNITED NATIONS, 2008). Há quatro bilhões de pobres no mundo - 2,6 bilhões deles vivendo com menos de US\$ 2 por dia. Um bilhão de pessoas sofre falta de água, 1,6 bilhão falta de eletricidade e 5,4 bilhões não têm acesso à internet (UNPD, 2008). Historicamente, as empresas viam esses indivíduos como incapazes de consumir os produtos que ofertavam e, como responsabilidade dos governos, a solução dos problemas econômicos ou financeiros destes, bem como sua inclusão no mercado de consumo. Os governos, juntamente com organizações não governamentais, vêm empregando nos últimos anos, uma série de esforços assistenciais com o objetivo de reduzir a pobreza (PRAHALAD, 2005).

Atualmente se percebe que as empresas têm um papel importante e ativo nesse processo. Segundo Boyle e Boguslaw (2007) há três enfoques pelos quais as empresas podem contribuir para a redução da pobreza: (i) enfoque ativista, no qual as empresas usam sua influência junto a governos e à sociedade para que sejam tomadas medidas visando o combate à pobreza; (ii) enfoque de cidadania corporativa, em que as empresas desenvolvem programas em parceria com governos e organizações não governamentais, permitindo o acesso dos mais remediados à educação, saúde e outros serviços básicos; (iii) enfoque econômico, no qual as empresas oferecem produtos e serviços que atendam aos mais pobres, eficientemente, a preços competitivos. No entanto, oferecer produtos e serviços que atendam a esse público de forma apropriada requer todo um programa de marketing que necessita ser desenvolvido e aplicado (PRAHALAD, 2005; DAWAR; CHATTOPADHYAY; 2002).

Corroborando o enfoque econômico, apesar da pequena quantidade de recursos que os indivíduos da baixa renda detêm, eles representam um mercado consumidor de grandes proporções quando observados em sua totalidade, representando lucros potenciais para as empresas bem-sucedidas em atendê-los. Exemplificando, os BRICS, México, Turquia, Indonésia e África do Sul somavam três bilhões de pessoas (PRAHALAD, 2005), sendo que parte considerável desse contingente pode ser considerada de baixa renda. Adicionalmente, o United Nations Development Program (UNDP, 2008) aponta que os 4 bilhões de pessoas que compõem a base da pirâmide detêm uma renda combinada de US\$ 5 trilhões, correspondente ao PIB do Japão.

Consumidores de baixa renda apresentam muitas diferenças em termos educacionais, demográficos, econômicos e sociais em relação aos consumidores de renda mais alta (AGUIAR; TORRES; MEIRELLES, 2008) e têm, portanto, necessidades particulares. As empresas com interesse em atender ao mercado representado por esse grande contingente de consumidores teriam de repensar cada detalhe do seu negócio (PRAHALAD; HART, 2002). Por outro lado, não há evidências de que as empresas estão preparadas, pois as multinacionais estão habituadas a pensar no consumidor de alta renda (HAMMOND; PRAHALAD, 2004; LONDON; HART, 2004) e os executivos de marketing, que decidem sobre a oferta de bens e serviços e sobre as estratégias de marketing e distribuição para os consumidores de baixa renda são geralmente pessoas da classe A e, com isso, muito diferentes das camadas populares em relação a nível educacional, situação econômica, formação intelectual e habilidade linguística (AGUIAR; TORRES; MEIRELLES, 2008).

A literatura acadêmica sobre marketing com o recorte na baixa renda é recente; muito ainda de cunho executivo e prescritivo, carecendo de validação científica - geralmente encontrada em artigos da *Harvard Business Review*, outras revistas executivas e em livros; e ainda menor no Brasil. Estudos anteriores - não acadêmicos - sugerem que vários elementos têm sido identificados como relevantes para a adaptação da oferta para a baixa renda, sem necessariamente mostrarem evidências da efetividade de adaptações realizadas. Exemplos desses elementos são: compostos de marketing diferentes ou adaptados; produtos projetados e confeccionados para a infra-estrutura deficiente e levando em conta as características desse consumidor; novos paradigmas em matéria de distribuição; inovação e processos de desenvolvimento integrando consumidores de baixa renda; embalagens; crédito; e educação dos clientes (PRAHALAD, 2005). Nesse sentido, os estudos de marketing poderiam contribuir para a decisão nas empresas se trouxessem conhecimento sobre estratégias de atuação voltadas para este segmento da população.

Especificamente no âmbito da estratégia de marketing, a embalagem cumpre um papel importante, pois pode gerar valor, tanto ao consumidor quanto a membros do canal de distribuição, além de ser tradutora material do posicionamento adotado pelo produto. No entanto, a embalagem é pouco estudada na área de marketing (STREHLAU, 1996, p. 121), apesar do fato de, atualmente, 75% dos produtos acabados serem embalados de alguma forma (SELAME; SELAME; KOLLIGIAN, 1982, p. 8).

A embalagem é um elemento de múltiplas funções, técnicas e mercadológicas, tais como: a proteção e conservação do produto que contém; funções logísticas; econômicas, transmissora de informação; de comunicação persuasiva; e diferenciação. Porém, a pesquisa

acadêmica envolvendo, ao mesmo tempo, os temas embalagem, estratégia de marketing e baixa renda é ainda mais escassa.

Visando a contribuição acadêmica e relevância na área de marketing, o presente trabalho visa explorar o papel da embalagem na estratégia de mercado para a baixa renda no Brasil.

Desta forma, o tema escolhido mostra-se relevante pelos seguintes motivos: (i) a literatura científica a respeito da baixa renda com enfoque em marketing e embalagem ainda é escassa, representando oportunidade para novas pesquisas; (ii) importância do tema, pois retrata grande parcela da população, que ainda tem pouco acesso a uma série de bens; (iii) interesse dos governos mundiais em melhorar as condições de vida desses indivíduos; (iv) interesse das empresas em atender ao mercado que esse público representa e que pode significar crescimento de mercado.

Rocha e Silva (2008) destacam que seria oportuna a contribuição de estudos de caso com empresas que atendem consumidores de baixa renda, destacando experiências mal-sucedidas, levantamento de *benchmarks*, estudos de desempenho de marketing e financeiro.

## **1.1 Pergunta problema e objetivo de pesquisa**

A questão que se configura é: como a embalagem é utilizada na estratégia de marketing de empresas atuando no Brasil para consumidores de baixa renda?

O trabalho teve como objetivo explorar o papel da embalagem na estratégia de empresas que atuam com o segmento de baixa renda no Brasil.

Em relação à delimitação do estudo, a presente pesquisa não analisou questões técnicas no tocante à embalagem, tais como suprimentos, semiótica, *design* ou outras questões similares. Outra delimitação foi não envolver consumidores como público entrevistado, de forma que o estudo teve foco nos esforços das empresas, em relação à embalagem, quando direcionadas para o segmento de baixa renda, e não no resultado atingido junto a esse grupo de consumidores.

Este relatório está estruturado de seguinte forma: segue-se a esta introdução o referencial teórico que apresenta os principais construtos que deram suporte teórico à pesquisa, seguido pela metodologia, análise dos resultados da pesquisa de campo e pelas referências bibliográficas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo introduz os principais conceitos que deram suporte teórico à pesquisa realizada. Inicia-se com estratégias de marketing, destacando os conceitos de posicionamento, segmentação e diferenciação, além de estratégias e práticas de marketing orientadas à baixa renda e, em seguida, se apresenta o referencial teórico sobre embalagem, destacando suas funções, o papel da embalagem como elemento de marketing e as embalagens de produtos orientados a consumidores de baixa renda. Por fim, apresenta a literatura a respeito de consumidores de baixa renda.

### 2.1 Estratégias de marketing

A definição de estratégia é tema que leva a muita discussão e é provável que não se alcance um consenso sobre o assunto, em razão das diferentes bases epistemológicas dos autores interessados no tema, como aponta Whittington (2006). Na área de Marketing também há autores que apontaram a dificuldade em conceituar estratégias de marketing e entendem que é um tema pouco analisado na literatura nacional e internacional (TOALDO; LUCE, 2006).

Em marketing o tema, em geral, assume uma perspectiva mais normativa. McCarthy e Perreault (1993, p. G-7), por exemplo, caracterizam simplificada a estratégia como a seleção de um mercado-alvo e de um composto de marketing relacionado. De maneira mais completa, Ferrell e Hartline (1998, p. 14) conceituam a estratégia de marketing como um plano que indicará de que forma a organização orientará forças e capacidades para adequar-se às necessidades e exigências do mercado; e que envolve a seleção de mercados-alvo e adequação do composto de marketing para criar vantagens competitivas<sup>1</sup>. Os autores também englobam os conceitos de segmentação, posicionamento, diferenciação na descrição da estratégia e utilizam as variáveis do composto mercadológico - produto, preço, distribuição e comunicação para explicar a estratégia. As estratégias, na perspectiva desses autores, podem incluir atividades associadas à manutenção dos relacionamentos com outros *stakeholders*, tais como empregados, parceiros da cadeia de suprimentos, além dos clientes.

Schnaars (1998), por outro lado, sugere os tipos de estratégia de marketing que as empresas podem adotar e, neste sentido, ele lista: competição por custos; estratégias

---

<sup>1</sup> Segundo os autores, vantagem competitiva é aquilo que a empresa faz melhor que os concorrentes e que dá a ela certa prioridade para atender necessidades dos consumidores e/ou manter relacionamentos com *stakeholders* importantes (p. 15).

genéricas baseadas no modelo de Porter; competição por preço; estratégias de diferenciação; estratégias de segmentação; estratégias de participação de mercado; inovação em produtos, mercados e tecnologias; velocidade como estratégia; e satisfação dos consumidores.

O conceito de estratégia está frequentemente associado ao desempenho, seja financeiro ou mercadológico. Robins (1994) sugere que a estratégia de marketing envolve o exame minucioso de benefícios para compradores. Assim como Ferrel e Hartline (1998), Day (1992) define estratégia de marketing como o desenvolvimento de atividades e tomadas de decisão a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Weitz e Wensley (1992), por outro lado, entendem como resultado da estratégia de marketing, o desenvolvimento da lealdade do consumidor por meio da marca, serviços prestados e acesso aos canais de distribuição, mas também o desempenho organizacional no longo prazo, obtido pela proliferação de uma cultura organizacional orientada para o mercado.

<b>Autores</b>	<b>Como conceituam estratégia</b>
Ferrell e Hartline (1998)	- plano no qual a organização orienta forças e capacidades para adequar-se às necessidades e exigências do mercado; - envolve a seleção de mercados-alvo e adequação do composto de marketing para criar vantagens; - envolve segmentação, posicionamento, diferenciação e composto de marketing; - atividades associadas à manutenção do relacionamento com outros <i>stakeholders</i> , como empregados ou parceiros da cadeia de suprimentos.
McCarthy e Perreault (1993)	Seleção de um mercado-alvo e um composto de marketing relacionado.
Schnaars (1998)	Tipos de estratégia de marketing: competição por custos; estratégias genéricas (Porter); competição por preço; estratégias de diferenciação; estratégias de segmentação; estratégias de participação de mercado; inovação em produtos, mercados e tecnologias; velocidade como estratégia; e satisfação dos consumidores.
Robins (1994)	Envolve gerenciamento do composto de marketing, exame minucioso de benefícios para compradores e conhecimento sobre competidores.
Day (1992)	Desenvolvimento de atividades e tomadas de decisão a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável.
Weitz e Wensley (1992)	Resultados: o desenvolvimento da lealdade do consumidor por meio da marca, dos serviços prestados, acesso aos canais de distribuição, o desempenho organizacional a longo prazo, por meio da proliferação de uma cultura organizacional orientada para o mercado.

Quadro 1 – Conceito de estratégia de marketing segundo autores

Fonte: Elaboração própria.

Uma análise das ideias dos autores citados no Quadro 1 permite afirmar que a estratégia de marketing abrange as seguintes fases: (i) o entendimento de um cenário



competitivo, dos consumidores e clientes, dos recursos e das habilidades da empresa; permitindo (ii) a escolha de segmentos determinados de clientes ou consumidores e adoção de um posicionamento competitivo diferenciado da empresa; (iii) a adequação do composto de marketing, visando traduzir o posicionamento para o segmento adotado de clientes ou consumidores; levando à (iv) geração de relacionamento com esses clientes e outros *stakeholders*; com o objetivo final de (v) geração de vantagem competitiva. Então, os conceitos de segmentação de mercado, diferenciação de produto e posicionamento são importantes e necessitam ser explicados para o desenvolvimento deste estudo.

Ferrel e Hartline (2005, p. 153) apontam que, no contexto da estratégia de marketing, segmentação é o processo de divisão do mercado total, para um determinado produto ou categoria de produtos, em segmentos ou grupos relativamente homogêneos.

Também se pode caracterizar a segmentação quando há heterogeneidade entre as funções da demanda individuais, sendo que a função de demanda de um determinado mercado representa o somatório das funções de demanda de diversos segmentos que compõem esse mesmo mercado. A função de demanda de cada segmento reflete o comportamento de consumidores com características e necessidades específicas e aproximadas (DICKSON; GINTER, 1987, p. 4.).

Como as funções da demanda e a percepção sobre o produto determinam a resposta do consumidor aos esforços de marketing de uma companhia, é necessária a identificação das demandas dos diferentes segmentos, que são heterogêneas entre si (DICKSON; GINTER, 1987, p. 5). A identificação dessa heterogeneidade é de especial importância, pois segundo Dickson e Ginter (1987, p.5), a definição, o entendimento e a caracterização que cada firma tem da heterogeneidade da demanda e, portanto, dos segmentos, são singulares e próprios. Cada empresa tem um entendimento limitado sobre essa demanda e diferente, muitas vezes, daquele de seus concorrentes. Como a percepção dos segmentos pode formar a base da estratégia de marketing, a definição, o entendimento e a caracterização da heterogeneidade da demanda podem ser determinantes do resultado da companhia.

Wind (1978, p. 317) sugere que, além de a segmentação fornecer orientação para a estratégia de marketing da empresa, também contribui para a alocação de recursos entre mercados e produtos. Tal fato reforça sua importância na estratégia de marketing.

Uma estratégia de segmentação de mercado geralmente se refere ao uso da informação a respeito de segmentos de mercado para a construção de programas que sejam atraentes a segmentos de mercado específicos (DICKSON; GINTER, 1987). Permite aos profissionais de marketing definir e entender mais precisamente as necessidades do consumidor, moldando os

produtos para que melhor se adaptem a essas necessidades e, em muitos aspectos, melhorando o padrão de vida dos consumidores, pois sem a segmentação teríamos uma variedade mais limitada de alimentos, refrigerantes, serviços e outros que atenderiam plenamente a uma quantidade menor de consumidores (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 152).

As premissas que orientam a definição de segmentos são: a demanda por bens e serviços deve ser heterogênea; as preferências por bens e serviços identificáveis; e as preferências mutuamente excludentes em uma dada situação de compra (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). E para que a segmentação seja eficaz, além de identificáveis, os segmentos devem ser também mensuráveis, substanciais, acessíveis, responsivos e viáveis (*Ibid.*). A escolha do segmento cairá sobre aqueles nos quais há maior retorno financeiro, desde que as competências da companhia estejam adequadas (WIND, 1978, p. 317).

Ferrell e Hartline (2005, p. 152) destacam que, para ser eficaz, a segmentação deve criar grupos cujos membros tenham gostos, desejos, necessidades ou preferências semelhantes entre si. Desta forma, as informações usadas para tomar decisões de segmentação devem vir da análise da situação, especialmente da análise do consumidor. Então, a estratégia de segmentação de uma empresa e sua escolha de um ou mais mercados-alvo depende da capacidade da mesma identificar as características e necessidades dos consumidores nesses mercados.

Wind (1978, p. 317) aponta que a segmentação pode ser implantada de duas maneiras: *a priori* ou baseada em técnica de agrupamento (*cluster*). Na abordagem *a priori*, o gerente escolhe os atributos por meio dos quais se agruparão os consumidores. Uma vez escolhidos os grupos, pesquisas apontam o perfil dos consumidores. Na técnica de *cluster*, os segmentos são determinados inicialmente por pesquisa, a partir do agrupamento dos respondentes em torno de variáveis tais como benefício, necessidade e atitude. Em seguida, são pesquisados e estimados os tamanhos dos segmentos, dados demográficos e outros.

Uma vez abordado o conceito de segmentação, é importante caracterizar diferenciação - outro elemento fundamental na literatura de estratégia de marketing e que se refere à criação de diferenças na oferta de produto de uma empresa de forma a distingui-la das ofertas dos concorrentes, baseando-se em características de produto, serviços adicionais e outros recursos (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 171). A diferenciação também pode ser descrita como a inclusão de atributos no desenho ou confecção do produto, visando entregar benefícios aos consumidores, sendo que essa diferenciação pode ser, por exemplo, em qualidade (maior ou menor), atributos adicionais, inovação de embalagem ou, caso a empresa tenha uma vantagem

de custo em relação a concorrentes, oferecendo preços mais baixos (GWIN; GWIN, 2003, p. 31).

Segundo Dickson e Ginter (1987, p. 4), a diferenciação de produto ocorre quando o produto ofertado é percebido pelo consumidor como diferente em relação aos seus concorrentes em qualquer característica física ou não-física, incluindo preço. Ainda, segundo esses autores, as percepções do consumidor quanto ao produto resultam de uma variedade de estímulos aos quais está exposto. Alguns desses estímulos são controlados pelo gerente de marketing, como propaganda, embalagem, *design* de produto, esforços do time de vendas e outros (DICKSON; GINTER, 1987, p. 5).

Segundo Day e Wensley (1988, p. 5), os atributos de diferenciação representam a forma como uma atividade é desempenhada de maneira singular e superior. Os principais atributos de diferenciação são: (1) escolhas sobre quais atividades desempenhar e quão intensivamente desempenhá-las, incluindo-se as características, desempenho, nível de investimento em propaganda, nível de serviço oferecido, habilidades e experiência do pessoal empregado na atividade; (2) conexões com a cadeia de valor, como coordenação entre vendas e serviço para melhorar velocidade no manuseio de pedidos ou com fornecedores e distribuidores; (3) tempo que o pioneiro ganha ao entrar primeiro no mercado. Outros atributos são: localização, relacionamento com outros negócios, aprendizado e mesmo a embalagem – item de especial atenção neste trabalho. Combinações de atributos de diferenciação podem permitir à empresa ser ainda mais diferenciada que seus concorrentes (*Ibid.*).

Após a conceituação de segmentação e diferenciação, exposta acima, é necessária a caracterização de um terceiro conceito - o posicionamento, que é considerado, tanto por acadêmicos quanto por profissionais, um dos elementos-chave da gestão moderna do marketing (BLANKSON; KALAFATIS, 2004). Seu uso pelos profissionais de marketing é tão antigo quanto as idéias de segmentação de mercado e diferenciação de produto (MAGGARD, 1976, p. 66).

Segundo Ries e Trout (1993), posicionamento é fazer o produto ocupar um determinado espaço, novo e diferenciado, na mente do potencial consumidor. O motivo, segundo os autores, é que na sociedade atual saturada de comunicação, a mente filtra e rejeita muita informação que chega a ela. De forma geral, a mente só aceita aquilo que coincide com seu conhecimento ou com sua experiência anterior. Portanto, o posicionamento utiliza-se de referências presentes na mente do consumidor nesse processo de ocupar uma determinada posição.

Outros autores apontam que o posicionamento do produto envolve criação de percepção favorável do produto em relação aos concorrentes na mente de compradores potenciais (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 222). Ou que é criado para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável do(s) atributo(s) do produto na mente do consumidor (GWIN; GWIN, 2003). Também pode ser conceituado como uma abordagem que mostra como clientes situam em um mercado as marcas propostas ou existentes (McCARTHY; PERREAULT, 1993, p. 104), posicionados em relação a outros produtos, e relacionados a dois ou três atributos que são importantes para os consumidores alvos. Ferrell e Hartline (2005, p. 171) apresentam o posicionamento como criação de uma imagem mental da oferta de um produto e suas características diferenciadoras na mente dos consumidores do mercado-alvo. Essa imagem mental pode basear-se em diferenças percebidas ou reais entre as ofertas de produtos. Enquanto a diferenciação é algo implantado no próprio produto, o posicionamento é como o produto ou oferta – e seus benefícios reais ou imaginários – é são percebidos pelos consumidores.

Aaker (1998, p. 115) afirma que o posicionamento está estreitamente relacionado ao conceito de imagem e associação. O autor exemplifica citando que o Bank of Califórnia está posicionado como sendo menor e mais amigável que o Bank of América, assim, o enfoque é sobre uma associação ou imagem definida no contexto de um atributo (amigável) e de um competidor (Bank of America). Aaker (1998, p. 115) acrescenta ainda que uma marca bem posicionada terá uma atraente posição competitiva, suportada por fortes associações.

Uma vez apresentados os conceitos de estratégia de marketing e entendendo a baixa renda como segmento de consumidores potenciais, é apropriado pensar em adequações da estratégia e, conseqüentemente, do composto de marketing, visando diferenciação e geração de vantagem competitiva. A literatura sobre a baixa renda aponta que as empresas que tiveram ofertas bem posicionadas ao segmento de mercado composto por consumidores da baixa renda registraram grande crescimento de vendas. Como os mercados da base da pirâmide econômica - composto por indivíduos de baixa renda - estão em estágios iniciais, o crescimento pode ocorrer muito rapidamente, a exemplo do setor de telefones celulares, que teve uma explosão quando o consumo atingiu a base da pirâmide (PRAHALAD; HAMMOND, 2002).

Para atender aos consumidores de baixa renda, o produto ou serviço ofertado precisa ser projetado e confeccionado levando-se em conta as características desse tipo de consumidor. Utilizar produtos orientados para o topo da pirâmide acrescidos de pequenas modificações ou diminuição de desempenho visando proporcionar reduções de custos e

preços pode não ser uma estratégia adequada, como afirmam Barreto et al. (2002): “preço baixo não é suficiente para atender este segmento de mercado [...]”.

Muitas vezes, para atender adequadamente à baixa renda, estruturas diferentes precisam ser criadas, como aconteceram com os celulares pré-pagos ou com as próteses Jaipur, que custam 1/200 de uma prótese comum. Este último produto apresenta benefícios adicionais de desempenho para os consumidores de baixa renda, tais como permitir liberdade de movimentos - e o ajuste no usuário em um único dia, ao invés de dias ou semanas das próteses comuns (PRAHALAD, *op. cit.*).

Prahalad cita 12 princípios da inovação para os mercados da base da pirâmide (*op. cit.*, p. 37): desempenho de preço; inovação; escala das operações; desenvolvimento sustentável; funcionalidade; inovação em processos; não especialização do trabalho; educação dos clientes; projetar para a infra-estrutura hostil; interfaces; distribuição; desafiar os paradigmas em matéria de entrega de produtos e serviços - repensando os modelos de negócios existentes.

Como exemplo de produto desenvolvido para a base da pirâmide, o veículo Tata Nano oferece uma solução segura e confortável àqueles que comprariam uma motocicleta (VAN den WAAYENBERG; HENS, 2008). Segundo os autores, a Tata focalizou a base da pirâmide no desenvolvimento do novo produto, de forma que utilizasse menos materiais - e mais baratos - para garantir baixos custos. Também criou vantagens de custo, não só por meio do produto, mas via inovações na distribuição, visando atingir sem altos custos o largo e disperso mercado indiano. Eliminou níveis na cadeia de produção e utilizou empreendedores locais.

Prahalad e Lieberthal (2003) afirmam que as companhias multinacionais costumam introduzir, em mercados emergentes, produtos já existentes em seus portfólios e adotar estratégias de marketing utilizadas em seus países de origem, sem atentar às pirâmides econômicas dos mercados locais. Como resultado, as empresas atendem apenas a consumidores que compõem o nível mais alto da pirâmide e tornam-se ocupantes de nichos. Os autores apontam que o desenvolvimento de produtos para os grandes mercados emergentes demandará mais do que pequenas adaptações culturais ou reduções marginais de custo: as empresas deverão repensar cada elemento do seu modelo de negócio. Entre diversos fatores, sugerem que as empresas repensem: o gerenciamento de marcas; os custos de construção de mercado; o desenho de produtos; as embalagens; a eficiência do capital investido; e acesso à distribuição.

Os autores mencionam ainda que a magnitude das mudanças e o tamanho dos mercados emergentes devem forçar alterações nas multinacionais. Ilustram que o Cícorp pretendia, em 1998, atender um bilhão de clientes até 2010. No entanto, graças a sua estrutura

de custos, não poderia servir alguém em Pequim ou Delhi com riqueza inferior a US\$ 5 mil, a não ser que mudasse seu modelo de negócio, repensando cada elemento de sua estrutura de custo. Por outro lado, essas mudanças os fariam competitivos não só nos mercados emergentes, mas também outros mercados, de renda mais elevada (PRAHALAD; LIEBERTHAL, 2003).

Outras mudanças nas multinacionais que atendem à baixa renda relacionam-se à migração, dos países de origem em direção aos mercados emergentes, de: geração da inovação (que não virá apenas da matriz, mas também será desenvolvida localmente); empregos (demissões na Europa e contratação nos emergentes); mercado (grande participação será provenientes dos países da base da pirâmide) e investimentos em marketing, fábricas e equipamentos. A importância desses mercados ainda se refletirá na etnia e origem dos executivos seniores e, por sua vez, essa diversidade cultural influenciará a tomada de decisão, o aceite de riscos, gerenciamento de equipes e outras competências (PRAHALAD; LIEBERTHAL, 2003). Embora seja controverso chamar um país inteiro como base da pirâmide, o que podemos empreender da opinião desses autores é que há países com renda média mais baixa ou com maior participação de baixa renda.

Atuar em mercados da baixa renda demandará das empresas que sejam menos orientadas à solução e mais experienciais, ou seja, mais expostas à inovação, teste e risco (SIMANIS; HART, 2009). Já Pitta et al. (2008) citam que, para as empresas atenderem à baixa renda são necessários:

a) modelos de negócio diferentes (CHESBROUGH et al., 2006; PRAHALAD; HART, 2002);

b) compostos de marketing diferentes ou adaptação destes e, no tocante à distribuição, contar com lojas perto dos consumidores geográfica e emocionalmente, de forma extensiva, adaptável às necessidades dos indivíduos e flexível;

c) processos de desenvolvimento integrando consumidores de baixa renda;

d) combinação de baixo custo, qualidade, sustentabilidade e lucratividade;

e) atentar a aspectos críticos como crédito, alianças;

Prahalad e Hart (2002) acrescentam ainda:

a) re-exame da relação preço-performance dos produtos e serviços;

b) novo nível de eficiência de capital;

c) tecnologias disruptivas e ambientalmente sustentáveis;

d) mudanças em escala;

e) inovação em tecnologia, em modelos de negócios e em processos gerenciais.

Cabe destacar que os autores acima, quando apontam estratégias para a baixa renda, extrapolam a questão da estratégia de marketing, que é a tônica do presente trabalho, apontando como outros fatores críticos de sucesso temas mais abrangentes, como modelos de negócio, práticas de gestão, inovações em processos e gestão de capital. É importante ressaltar que esses autores destacam as estratégias na baixa renda em caráter exploratório, baseadas em observações das práticas gerenciais e carecendo de validação científica.

Por outro lado, no cenário brasileiro, estudo aponta que as grandes empresas não estão atuando realmente na base da pirâmide e sim focando na classe econômica C, uma vez que o extrato composto pela camada mais pobre não seria atrativo suficientemente para negócios (SILVA; ZILBER, 2009). Este estudo acadêmico nacional fornece evidências científicas ao exposto por Prahalad, Hammond, Hart, Chesbrough e Pitta, de que as empresas, em sua maioria, não estão adaptando adequadamente suas práticas para atingir a baixa renda.

## **2.2 Embalagens**

Várias são as perspectivas que se pode considerar para definir embalagem. Embalar é a arte, ciência e tecnologia de preparar o produto para transporte e venda, de forma a assegurar sua remessa até o consumidor final em condições ótimas e a baixo custo (CABRAL et al., 1983, p.3; LIMA, 2003), o que inclui proteção contra contaminação, perda, dano ou degradação (STREHLAU, 2003, p. 85; PETERS-TEXEIRA; BADRIE, 2005). Na perspectiva do consumidor, a embalagem é o produto – é aquilo que ele vê quando seleciona uma opção dentre um elenco de produtos oferecidos na prateleira do supermercado (CABRAL et al., 1983, p.3) e também aquilo que ele tem que dispor após o consumo (PETERS-TEXEIRA; BADRIE, 2005), sendo a conveniência e impacto no meio ambiente os aspectos observados. A embalagem pode servir também como uma potente ferramenta de comunicação marketing (STREHLAU, 2003, p. 85) e se bem projetada, pode criar valor de conveniência para o consumidor e valor promocional ao fabricante (KOTLER, 1998, p. 406-407, LIMA, 2003).

### **2.2.1 Funções das embalagens**

Löfgren e Witell (2005) apontam que há relativamente pouco trabalho teórico na área de embalagem, porém, de forma geral, os autores apontam duas dimensões nas embalagens: uma

dimensão física (SHEPHERD, 1993; PETERS-TEXEIRA; BADRIE, 2005) e uma mercadológica (KOTLER, 1998, p. 406-407; LIMA, 2003; GURGEL, 2007, p. 12-16 e p. 84; STREHLAU, 1996, p. 17 e p. 117-119; STREHLAU, 2003, p. 80-81; STREHLAU, 1996, p. 19; PETERS-TEXEIRA; BADRIE, 2005).

Sob a dimensão física, podem-se agrupar outras dimensões correlatas e mais específicas, tais como: a proteção ou conservação que a embalagem pode oferecer (STREHLAU, 1996, p. 17 e 2003, p. 80-81; STREHLAU, 1996, p. 18-19; SANTOS; CASTRO, 1998); a vantagem logística (GURGEL, 2007, p. 12-16; ROSEMBLOOM, 2002); e a econômica (GURGEL, 2007, p. 12-16).

A literatura trata não apenas da proteção e conservação no contexto dos produtos, mas também de outros agentes, tais como a proteção aos varejistas contra o roubo de mercadorias (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 275); ao meio ambiente, dado pela reciclagem e nível de descarte (PETERS-TEXEIRA; BADRIE, 2005); para os fabricantes, contra a imitação, e ainda para o consumidor, sob garantia quanto a conteúdo, pesos e medidas (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 275; GURGEL, 2007, p. 86). Uma pesquisa apontou que a maior parte dos consumidores preferia como critério de escolha embalagens menos danosas ao meio ambiente (ROKKA; UUSITALO, 2008).

A proteção ao produto é amparada por diversos autores (PETERS-TEXEIRA; BADRIE, 2005; SHEPHERD, 1993; STREHLAU, 2003, p. 85; LIMA, 2003; TSUMORI, 1994; STREHLAU, 1996, p. 19). De forma geral, podemos agrupar as menções em: proteção contra a movimentação ou choques e contra calor e clima (GURGEL, 2007, p. 12-16; STREHLAU, 1996, p. 18-19); contra umidade (STREHLAU, 1996, p. 18-19); contra luz; e contra contaminações (PETERS-TEXEIRA; BADRIE, 2005; GURGEL, 2007, p. 12-16 e p. 86; STREHLAU, 1996, p. 18-19, p. 117-119).

As vantagens logísticas da embalagem traduzem-se em facilidade de transporte (PETERS-TEXEIRA; BADRIE, 2005; LIMA, 2003; TSUMORI, 1994; SHEPHERD, 1993; GURGEL, 2007, p. 12-16; STREHLAU, 1996, p. 19; SANTOS; CASTRO, 1998), em termos de conveniência, custo e proteção, melhor carregamento e distribuição (CABRAL et al., 1983; SHEPHERD, 1993; STREHLAU, 1996, p. 19; ROSEMBLOOM, 2002) e trazem benefício a fabricantes e distribuidores em termos de: facilitar armazenamento (TSUMORI, 1994; SANTOS; CASTRO, 1998), com destaque para regularização dos estoques (GURGEL, 2007, p. 86) e empilhamento (ROSEMBLOOM, 2002); reposição e disposição nas gôndolas (TSUMORI, 1994), tanto em termos de empilhamento, quanto de espaço ocupado (ROSEMBLOOM, 2002). Como exemplo da importância da vantagem logística, Waller et al.



(2010) sustentam que a quantidade de unidades que uma embalagem possui, como por exemplo, embalagens com 4, 6 ou 12 unidades, tem influência na participação de mercado do produto.

Já as vantagens econômicas da embalagem caracterizam-se pelo impacto em custo, dado pela embalagem em si mesma (LIMA, 2003), reduções de custo provenientes de vantagens em termos de estocagem e transporte (LIMA, 2003), redução de perdas que existiriam caso não houvesse a embalagem (GURGEL, 2007, p. 86; PETERS-TEXEIRA; BADRIE, 2005) e por um melhor ajuste da quantidade vendida às necessidades dos clientes, evitando sobras de produto (GURGEL, 2007, p. 86). Atualmente há uma tendência por tamanhos maiores de produtos alimentícios, que conduz a ao debate sobre a prevenção da obesidade (STEENHUIS; LEEUWIS; VERMEER, 2010). Um exemplo disso é o aumento de porções em cadeias de alimentação *fast food*, como o McDonald's.

Uma vez que se discorreu sobre a dimensão física da embalagem, faz-se necessário apontar as características mercadológicas da embalagem. De forma geral, agrupam-se em torno das funções de veículo de comunicação (UNDERWOOD; KLEIN; BURKE, 2001; STREHLAU, 2003, p. 85 e p. 80-81; STREHLAU, 1996, p. 18-19) e de diferenciação (CHURCHILL; PETER, 2000).

Como exemplos da importância da embalagem como ferramenta de marketing, um estudo sobre a geração de produtos inovadores utilizando uma abordagem sensorial de marketing descobriu que, embora menos do que intensidade de sabor e cor, tipo de rótulo e tamanho das embalagens constituíam um fator importante (RAZ et al., 2008). A embalagem afeta a preferência das crianças por produtos alimentícios (OGBA; JOHNSON, 2010). Wakefield, Germain, e Durkin (2008) sustentam que a embalagem de cigarros é uma estratégia de marketing chave para promover a imagem de marca. Até mesmo a indústria farmacêutica descobriu a importância da embalagem como uma importante ferramenta de vendas, como resposta à pressão da concorrência, (MUNZEL, 2007). E, de forma geral, a busca por variedade nos produtos é maior em categorias nas quais as embalagens são similares entre os concorrentes, pois há menor potencial de excitação (ROEHM; ROEHM, 2010).

Sobre a função de veículo de comunicação que as embalagens desempenham, encontramos autores apontando as dimensões: (i) informação (STREHLAU, 1996, p. 18-19; SELAME; SELAME; KOLLOGIAN, 1982, p. 9-10; STREHLAU, 2003, p. 80-81) e (ii) persuasão, publicidade ou promoção (STREHLAU, 1996, p. 18-19; PILDITCH, 1961).

Em relação à embalagem como transmissora de informação, encontramos informações sobre: (i) identificação (TSUMORI, 1994; STREHLAU, 1996, p. 117-119) e reconhecimento em relação à categoria e segmento de mercado aos quais pertence (STREHLAU, 1996, p. 19; CHURCHILL; PETER, 2000; GERSHMAN, 1987), o produto que a embalagem contém (GURGEL, 2007, p. 12-16; STREHLAU, 1996, p. 117-119), fabricante, marca e família à qual o produto pertence; (ii) instruções, especialmente quanto ao uso (CHURCHILL; PETER, 2000; SANTOS; CASTRO, 1998); (iii) alerta (STREHLAU, 1996, p. 19), como por exemplo, quanto à validade e riscos na lida com o produto; e (iv) serviços ou dicas (STREHLAU, 1996, p. 19).

Baseado em um estudo sobre processo de comunicação na embalagem de vinho, descobriu-se que os fabricantes gostariam de usar a embalagem para comunicar a marca e valores do produto enquanto o consumidor preferia receber informação para utilizar o produto de melhor forma (De-LUCA; PENCO, 2006). O mesmo estudo aponta que a informação, em todas as suas dimensões, é a melhor ferramenta para gerar valor para os consumidores e que, para isso, o código - no processo de codificação e decodificação - precisa ser comum a ambos os lados, senão a comunicação é falha.

Por sua vez, na dimensão persuasão que a embalagem ocupa enquanto ferramenta de comunicação, há tanto menções sobre propaganda, publicidade do produto, atuação como uma mídia ou display de ponto de venda (GURGEL, 2007, p. 12-16; SELAME; SELAME; KOLLOGIAN, 1982, p. 9-10; LEHMANN; WINER, 2005; CHURCHILL; PETER, 2000; GURGEL, 2007, p. 132-133; STREHLAU, 1996, p. 120), ou seja, para a promoção de uma imagem ou mensagem, como há menções de a embalagem ser utilizada para promoção de vendas (TSUMORI, 1994; GURGEL, 2007, p. 12-16; STREHLAU, 1996, p. 120).

Especificamente sobre seu uso na construção de imagem, no posicionamento, ou para conferir personalidade ao produto (STREHLAU, 1996, p. 18-19; SELAME; SELAME; KOLLOGIAN, 1982, p. 9-10; LEHMANN; WINER, 2005; SANTOS; CASTRO, 1998), ainda há menções específicas sobre comunicação ou transmissão do nível de qualidade (STREHLAU, 1996, p. 19) e comunicar valores e idéias (STREHLAU, 1996, p. 117-119), por meio de cores, grafismos, molduras, tipos de letras e texto impresso (STREHLAU, 1996, p. 117-119).

Como exemplo contundente da importância da embalagem na criação e comunicação de valores, há o estudo de Hammond et al. (2009) a respeito da embalagem de cigarros, no qual, alguns produtos eram percebidos como mais suaves ou menos ofensivos, ou seja, influenciado falsamente a percepção de risco. Como solução, esses autores recomendam que

sejam retiradas cores e outros elementos das embalagens de cigarros, visando reduzir a confusão. Outro estudo, também sobre embalagens de cigarro, comprovou que fotos nas embalagens, mostrando as consequências negativas do fumo, fazem aumentar as intenções de parar de fumar, pois evocam medo (KEES; ANDREWS, 2010).

Para maximizar a lembrança de uma embalagem, as palavras devem estar do lado direito da embalagem e as figuras no lado esquerdo, pois essa é a forma como o cérebro melhor processa esses tipos de informação. A informação verbal é processada pelo hemisfério esquerdo do cérebro e a não-verbal pelo lado direito (RETTIE; BREWER, 2000).

Ilustrando situações nas quais as embalagens podem ser utilizadas para promoção direta de vendas, encontramos casos da distribuição de cupons e miniaturas.

A outra função mercadológica da embalagem é criar diferenciação, atrair e conquistar clientes (CHURCHILL; PETER, 2000; LIMA, 2003; STREHLAU, 1996, p. 117-119). E as embalagens se diferenciariam, atrairiam e conquistariam clientes por meio do impacto visual transmitido, pelo design, pela conveniência e praticidade, além da inovação. Como exemplo dessa função da embalagem, Germain, McCarthy e Wakefield (2010) informam que a indústria de cigarros na Austrália sofreu restrições nas atividades de marketing e contornou o problema, desenvolvendo displays de ponto de venda e embalagens atrativas, para chamar a atenção dos compradores.

Quanto ao papel que a embalagem cumpre, de transmitir impacto visual (TSUMORI, 1994), foram agrupados artigos destacando singularidade, forma, cor e luminosidade; clareza e rapidez na percepção; elementos que interferem na percepção estética e na imagem de marca, conforme abaixo:

- a) singularidade, forma, cor e luminosidade (GURGEL, 2007, p. 96-97);
- b) a importância da clareza e rapidez na percepção (STREHLAU, 2003, p. 80-81; STREHLAU, 1996, p. 41);
- c) por fim, os elementos que interferem na percepção estética e na imagem de marca, tais como forma, tamanho, materiais, acabamentos, textura, cor e elementos gráficos (PEREZ, 2004; GOBÉ, 2002; ELWOOD, 2004).

Marcas que trazem imagens do produto contido em suas embalagens fazem com que a percepção do consumidor sobre as marcas e o destaque no ponto de venda sejam ampliados, principalmente em categorias nas quais a experiência com o produto é importante e também em produtos de marcas próprias ou de faixas de preços mais baixas (UNDERWOOD; KLEIN; BURKE, 2001).

Autores também apontam o design da embalagem como diferencial (KOTLER, 1998, p. 406-407; LIMA, 2003; STREHLAU, 2003, p. 80-81), tanto pelas características de funcionalidade (GURGEL, 2007, p. 12-16; FAISON, 1980, p. 619-635), como de beleza (TSUMORI, 1994).

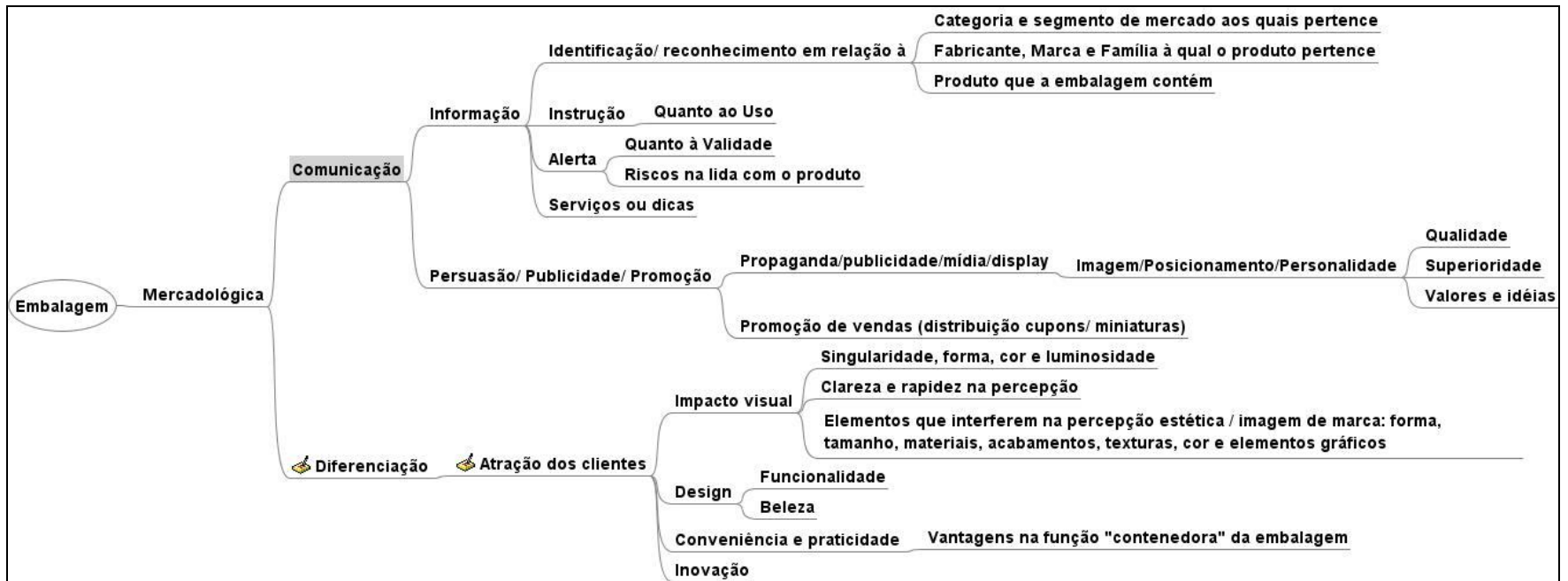
A conveniência e praticidade podem ser notadas quando os autores destacam as vantagens que uma embalagem pode ter em sua função “contenedora” (LEHMANN; WINER, 2005). Muitas dessas vantagens foram apontadas como importantes por consumidores de baixa renda, tais como (SEHRAWET; KUNDU, 2007):

- a) facilidade de acomodação e armazenamento na casa do consumidor;
- b) facilidade para carregar;
- c) peso da embalagem;
- d) simplicidade;
- e) transparência, de forma a permitir ao consumidor visualizar o conteúdo;
- f) similaridade das embalagens;
- g) embalagens menores, que oferecem vantagens em termos de preço, acessibilidade financeira, facilidade de transporte, dosagem controlada e manutenção da qualidade do produto, pois não fica sobrando produto.

Esse tipo de consumidor destaca a importância do tamanho, formato e material da embalagem (SEHRAWET; KUNDU, 2007; STREHLAU, 1996, p. 47). Além disso, também destacam que melhores embalagens contêm melhores produtos (SEHRAWET; KUNDU, 2007).

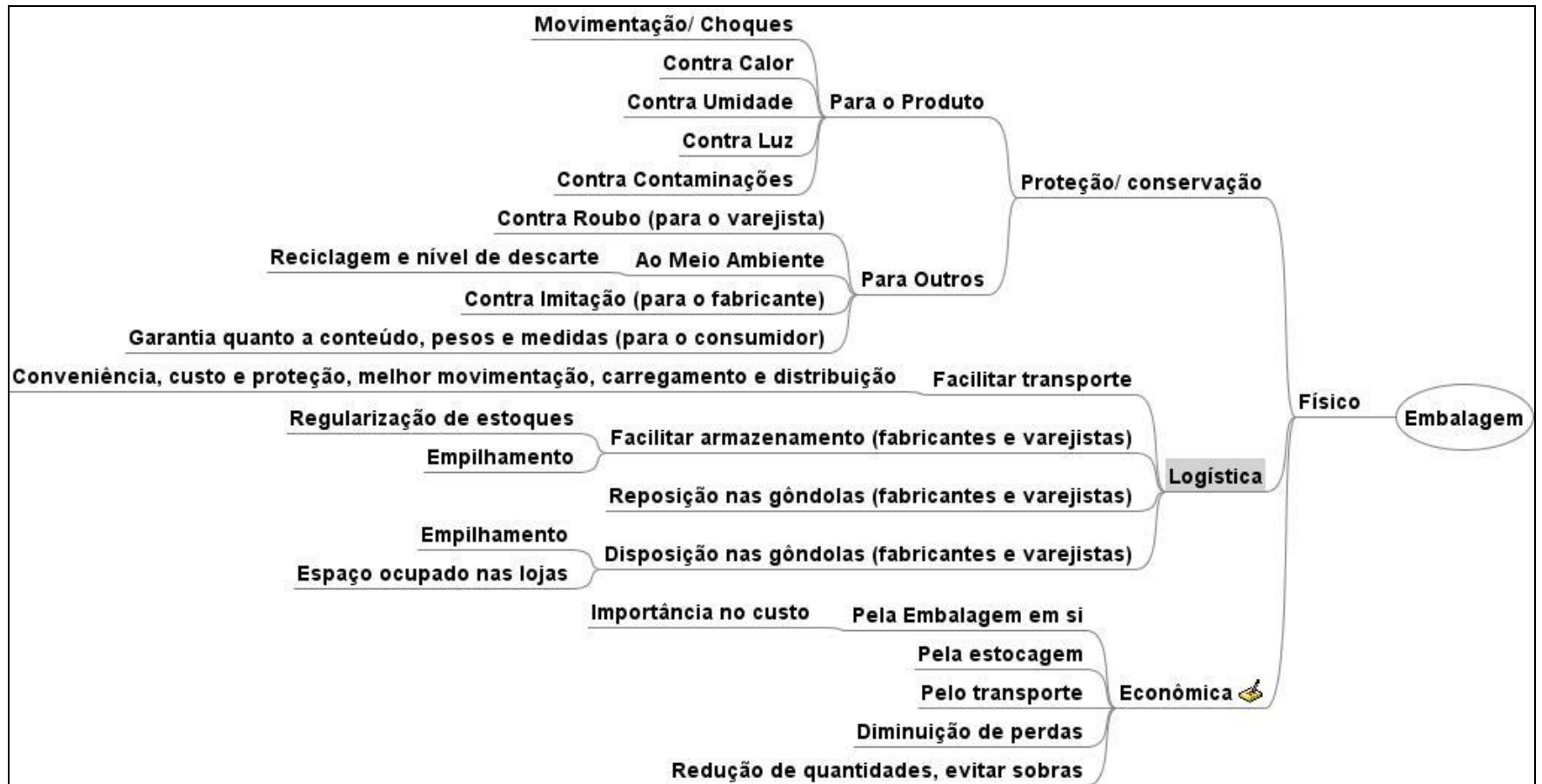
A literatura também aponta que a embalagem pode ser responsável por trazer inovação a um produto (COLES, 2003; LEAHMANN; WINER, 2005).

Os Esquemas 1 e 2, a seguir, ilustram respectivamente as dimensões mercadológicas e físicas da embalagem, apresentadas acima, e amarração sugerida pelo autor.



Esquema 1: Dimensões mercadológicas da embalagem.

Fonte: Elaboração própria.



Esquema 2: Dimensões físicas da embalagem.

Fonte: Elaboração própria.

## 2.2.2 Embalagens de produtos orientados a consumidores de Baixa Renda

Strehlau (1996, p. 47) aponta que a embalagem depende dos fatores culturais de cada país, ou seja, o tipo de embalagem, a cor, formato e material utilizado variam conforme preferências nacionais. Em seu exemplo, a autora cita o México, uma nação em desenvolvimento na qual detergente em pó para roupas é comercializado em saco de polietileno, em detrimento de caixa ou tambor (STREHLAU, 1996, p. 47). Similarmente, podemos assumir que embalagens de produtos orientados a consumidores de baixa renda estejam adaptadas às características culturais desses consumidores.

A Índia rural é um dos mercados da base da pirâmide apontados por Prahalad (2005). Um estudo conduzido nesse mercado apontou que os consumidores – relativamente pobres e altamente sensíveis a preço – percebiam a embalagem como útil à compra; que melhores embalagens conteriam melhores produtos e que eles eram mais influenciados pela facilidade de acomodação ou armazenamento do que consumidores indianos urbanos (SEHRAWET; KUNDU, 2007). No entanto, facilidade para carregar, peso da embalagem, simplicidade, transparência e similaridade das embalagens tinham menor impacto na decisão de compra, quando comparado com os urbanos. Outro ponto interessante, porém negativo nessa pesquisa, foi que tendiam a acreditar que a embalagem contribuía para confundir compradores.

Os consumidores podem ter suas próprias preferências em relação a: (a) tamanho da embalagem; (b) formato da embalagem; (c) materiais utilizados; (d) elementos gráficos e outros. Por esse motivo, os profissionais de marketing devem avaliar as preferências dos consumidores de um lado e o custo e disponibilidade por outro, para ofertar ao consumidor a melhor embalagem possível (SEHRAWET; KUNDU, 2007).

### ***Tamanho***

Em geral, países mais pobres tendem a preferir embalagens menores, em função do preço (STREHLAU, 1996, p. 47). Na Índia, destaca-se a importância do sachê. Singh, Ang e Sy-Changco (2009) apontam como motivo a acessibilidade financeira desse tipo de embalagem<sup>2</sup>, além de outros fatores como maior facilidade de transporte<sup>3</sup>, dosagem controlada e manutenção da qualidade do produto. Ainda informam que, nesse país, marcas conhecidas - inclusive de companhias multinacionais - exploram essa estratégia, que não se limita apenas a

---

<sup>2</sup> Do inglês *affordability*.

<sup>3</sup> Do inglês *portability*.

indivíduos de classe mais baixa e que, em outros asiáticos ainda mais pobres, essa embalagem não tem tanta importância como na Índia, denotando também um traço cultural.

Outro estudo realizado na Índia, em meio a gerentes de marketing de multinacionais, apontou que embalagens menores eram utilizadas para gerar vendas que seriam perdidas sem essa adaptação (GRIFFITH; CHANDRA; RYANS, 2003). Por outro lado, a enorme profusão de embalagens unitárias, se por um lado facilita o acesso de consumidores de baixa renda, por outro lado, contribui para o cenário de aumento de poluição em decorrência da baixa taxa de reciclagem de embalagens.

Um contraponto interessante é o consumo de refrigerante, em embalagens características de consumo familiar, como as de 600ml e 1 litro, como acompanhamento de refeição por colegas que dividirão a conta do refrigerante. Ainda assim, esse exemplo reforça a necessidade de os produtos e suas unidades de consumo ser acessíveis financeiramente.

### ***Instruções, informações e texto***

Um estudo em Trinidad investigou percepção do consumidor sobre embalagem de alimentos e seu impacto nas escolhas de comida (PETERS-TEXEIRA; BADRIE, 2005). Os fatores que mais influenciaram foram: informação no rótulo, qualidade e tipo de embalagem, nome de marca e popularidade e impacto visual. Segundo o mesmo estudo, a maioria dos entrevistados afirma que compraria um produto que estivesse embalado mais atraentemente e também acreditam que o material da embalagem pode afetar qualidade do produto. Concordam que informação nutricional deveria estar em todos os produtos, mas 36,6% admitem não ler rótulos por conta da complexidade. Outros motivos pelos quais os consumidores não liam os rótulos de alimentos eram porque consideravam muito confusos, tomavam muito tempo na leitura e as informações apresentadas eram difíceis de seguir. Muitos consumidores admitiam ler os rótulos apenas na primeira compra e a maioria dos entrevistados despendia apenas trinta segundos na leitura de um rótulo de alimento. A data de validade era a informação mais importante, seguida pela tabela nutricional, nome e local da indústria ou distribuidor e dados nutricionais (PETERS-TEXEIRA; BADRIE, 2005).

Propaganda era o fator mais importante na influência de compra de um novo produto, enquanto que o desempenho e a satisfação eram os fatores mais importantes em sustentar o comportamento de compra (PETERS-TEXEIRA, BADRIE, 2005).



Com base nos resultados da pesquisa, os autores reforçam a necessidade de educar consumidores de alimentos embalados para que decisões possam ser tomadas baseadas em informação a respeito da qualidade, segurança e nutrição dos alimentos<sup>4</sup>.

A literatura também aponta para experiências negativas, em termos de marketing, com consumidores de baixa instrução, comuns na baixa renda. Entre elas, problemas relativos a escolhas erradas de produto e entendimento errado de informação de preço (ADKINS; OZANNE, 1998), dificuldades em relação às escolhas de compra (VISWANATHAN; ROSA; HARRIS, 2005), grande dependência em pistas periféricas da propaganda e embalagem de produtos e escolhas de produto abaixo do padrão por conta dessa mesma dependência (JAE; DEL VECCHIO, 2004). Ainda aponta-se que consumidores de baixa instrução sofrem desvantagem e são vulneráveis (WALLENDORFF, 2001). Por exemplo, muitas vezes precisam solicitar informação ao atendente da farmácia para checar se estão comprando o medicamento correto que apresenta nova embalagem e geralmente se utilizam de memorização de nomes de marcas, logos, palavras, símbolos, embalagens, layout da loja e informação visual (ADKINS; OZANNE, 2005).

### ***Elementos visuais***

Elementos visuais são importantes dimensões nas embalagens. Alguns estudos pontuam este fator. Imagens são mais facilmente reconhecidas que texto e a informação pictórica tem um profundo impacto na percepção e no julgamento dos consumidores, de forma que as imagens eram muito utilizadas nas embalagens para consumidores de baixa renda (DENG; KAHN, 2009).

Consumidores de nível sócio-econômico mais alto tendem a preferir tonalidades mais suaves, enquanto que os de baixa renda tendem a preferir cores fortes e vibrantes, como o vermelho (FARINA, 1990, p. 178). Um estudo realizado com crianças de baixa renda no varejo apontou que os infantes - crianças mais novas, entre 2 e 5 anos - realizavam insistentes pedidos aos pais, para que comprassem os produtos de embalagens coloridas, independentemente do produto contido, denotando que as crianças de baixa renda têm predileção por embalagens coloridas (VELOSO et al., 2008).

Embalagens de bebidas foram testadas junto a brancos e negros de menor renda. Medidas verbais e físicas, tais como dilatação da pupila, mostraram que ambos os tipos de consumidores preferiram *designs* preparados para brancos (KRUGMAN, 1966).

---

<sup>4</sup> Trinidad: país em desenvolvimento que tem 17% da população abaixo da linha da pobreza (Cia. Factbook – acesso em 18/6/2010).

Uma vez que foi revisada a literatura a respeito de embalagem, e anteriormente havia sido revisada a sobre estratégias de marketing, é necessário compreender o recorte no qual esses dois construtos serão operacionalizados, ou seja, como podemos descrever a baixa renda.

### 2.3 Consumidores de baixa renda

Não há consenso na definição de baixa renda (PRADO, 2008, p. 93). Na literatura em geral, é comum a utilização de expressões como: baixa renda, base da pirâmide, mercado popular, mercado de massa, classe C, camadas carentes, pobres, despossuídos e outros.

Na literatura acadêmica nacional, em trabalhos publicados: na Revista de Administração de Empresas (RAE); na Revista de Administração Contemporânea (RAC); disponíveis no sistema de busca como Google Acadêmico; nos anais de eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD); no SEMEAD; e no banco de teses e dissertações da Universidade de São Paulo, pode-se notar que autores caracterizam o termo baixa renda usando como critérios diversos, tais como: renda; classe econômica; e combinações entre renda e classe econômica.

Sob a perspectiva de renda, Corrochano (2008) define a baixa renda como indivíduos com renda familiar *per capita* igual ou inferior a meio salário mínimo, justificando que é a mesma utilizada pelo programa governamental Bolsa Trabalho. Outras definições encontradas sob a perspectiva de renda foram: renda familiar mensal de um salário mínimo (DEDECCA et al., 2006; SOUZA, 2009); de três salários mínimos (ALVES, 2006; ARRUDA, 1981; REIS, 2006; ROSA, 2006; ZAMITH, 1993; ZERRENNER, 2007); abaixo de quatro salários mínimos (MOURA et al., 2006; PONCHIO; ARANHA, 2007; PONCHIO, ARANHA; TODD, 2006; PARENTE; BARKI; KATO, 2005); até 5 salários mínimos (MEDEIROS, 2007; PRADO, 2008; SCHNEIDER, 1978; VERONEZZI, 2008); inferior a 10 salários mínimos (PARENTE; BARKI; KATO, 2007; SOBRAL et al., 2006); entre 2 a 5 salários mínimos (SILVA; PARENTE, 2007); renda inferior a mil reais (MONTEIRO; SILVA; LADEIRA, 2008); e até mesmo uma caracterização mais sofisticada, envolvendo três faixas de renda (BRUSKY; FORTUNA, 2002, p. 14), no qual há uma baixíssima renda, para rendimentos entre zero a dois salários, uma baixa renda, para dois a três salários e a médio-baixa renda, entre três a seis salários mínimos.

Em termos de classificação, o critério mais utilizado é o de classificação econômica Brasil da ABEP (2010), que visa estimar o poder de compra dos indivíduos e famílias por meio de pontos com base em posse de itens, aliado ao grau de instrução do chefe da família. Sob o critério de classe econômica, a baixa renda foi classificada como envolvendo: classe C (THE BOSTON CONSULTING GROUP, 2002); classes C e D (ESTEVEZ-ALVES, 2008; LIMA; GOSLING; MATOS, 2008; MARQUES, 2004); classes C, D e E (BACHA; SANTOS; STRELAU, 2008a e 2008b; CHEN, 2006; GODOY; NARDI, 2006; ISSA JUNIOR, 2004; MOREIRA, 2006; SILVA, 2008; SOBRAL et al., 2006; VELOSO; HILDEBRAND, 2006; VELOSO; HILDEBRAND; DARÉ, 2008; WRIGHT; SPERS; CARDOSO, 2005).

Combinando a renda e classe econômica, a baixa renda é caracterizada como: classes C, D e E e renda mensal familiar de até 10 salários mínimos (MORILHAS; FAÇANHA; AGUIAR, 2006; NASCIMENTO; YU; SOBRAL, 2008); classe C, de renda familiar mensal entre 4 e 10 salários mínimos e classes D e E, com renda familiar mensal inferior a 4 salários (BARKI, 2005; GIOVINAZZO, 2003; ISSA Jr., 2004; SPERS; WRIGHT, 2006); Classes C, D e E e renda abaixo de US\$ 1.500,00 (PRAHALAD, 2005); e classes econômicas D e E com renda familiar mensal inferior a 4 salários mínimos (ASSAD; ARRUDA, 2006).

Outras perspectivas caracterizam a baixa renda por meio: do local de moradia (CASTILHOS, 2007; MATTOSO, 2005; MATTOSO; ROCHA, 2005); do local de moradia e emprego (BARROS, 2006a; BARROS; ROCHA, 2007); de acesso a bens necessários e inclusão na sociedade de consumo (BARROS, 2006b); ou mesmo como tomadores de microcrédito (MOURA; ALMEIDA; LUDKIEWICZ, 2005). O Quadro 2 resume a diversidade de caracterizações da baixa renda.

<b>Autores</b>	<b>Classificação</b>
	<b><i>Por renda:</i></b>
CORROCHANO (2008)	Renda familiar per capita igual ou inferior a 0,5 s.m. <sup>5</sup> (mesma do Programa Bolsa Trabalho).
DEDECCA et al. (2006)	Renda familiar de 1 s.m.
SOUZA (2009)	Renda mensal per capita inferior a R\$ 200,00 (igual a 1 s.m. da época)
ALVES (2006) ARRUDA (1981) REIS (2006) ROSA (2006) ZAMITH (1993) ZERRENNER (2007)	Renda familiar mensal inferior ou igual a 3 s.m.

<sup>5</sup> Abreviação para salários mínimos.

MOURA et al. (2006) PONCHIO e ARANHA (2007) PONCHIO, ARANHA e TODD (2006)	Renda familiar mensal abaixo de 4 s.m.
PARENTE, BARKI e KATO (2005)	Renda familiar mensal inferior a R\$ 1.200,00 (4 s.m., na época do estudo)
MEDEIROS (2007) PRADO (2008) SCHNEIDER (1978) VERONEZZI (2008)	Renda familiar mensal de até 5 s.m.
PARENTE, BARKI e KATO (2007) SOBRAL et al. (2006)	Renda familiar mensal inferior a 10 s.m.
BRUSKY e FORTUNA (2002, p. 14)	3 faixas de renda: baixíssima (0 a 2 s.m.), baixa (2 a 3 s.m.) e médio-baixa (3 a 6 s.m.)
SILVA e PARENTE (2007)	Renda familiar mensal entre 2 e 5 s.m.
MONTEIRO, SILVA e LADEIRA (2008)	Renda familiar inferior a R\$ 1.000,00
<b>Por critério de classe econômica:</b>	
The Boston Consulting Group (2002)	Classe C
ESTEVES-ALVES (2008) LIMA, GOSLING e MATOS (2008) MARQUES (2004)	Classes econômicas C e D
BACHA, SANTOS e STRELAU (2008 a e b) CHEN (2006) GODOY e NARDI (2006) ISSA JUNIOR (2004) MOREIRA (2006) SILVA (2008) SOBRAL et al. (2006) VELOSO e HILDEBRAND (2006) VELOSO, HILDEBRAND e DARÉ (2008) WRIGHT, SPERS e CARDOSO (2005)	Classes econômicas C, D e E
<b>Por combinação de renda e classe econômica:</b>	
MORILHAS, FAÇANHA e AGUIAR (2006) NASCIMENTO, YU e SOBRAL (2008)	Classes de renda C, D e E e renda mensal familiar de até 10 s.m.
BARKI (2005) GIOVINAZZO (2003) ISSA Jr. (2004) SPERS e WRIGHT (2006)	Classes econômicas C (renda familiar mensal entre 4 e 10 s.m.) e D e E (renda familiar mensal inferior a 4 s.m.)
PRAHALAD (2005)	Classes C, D e E, renda abaixo de US\$ 1.500,00
ASSAD e ARRUDA (2006)	Classes econômicas D e E com renda familiar mensal inferior a 4 s.m.
<b>Outros:</b>	
CASTILHOS (2007) MATTOSE (2005) MATTOSE e ROCHA (2005)	Local de moradia
BARROS (2006a) BARROS e ROCHA (2007)	Emprego (domésticas) e Local de moradia (bairros da Baixada Fluminense/RJ)
BARROS (2006b)	Indivíduos sem acesso a bens necessários, não-incluídos plenamente na sociedade de consumo.
MOURA, ALMEIDA e LUDKIEWICZ (2005)	Tomadores de microcrédito

Quadro 2 - Caracterização da baixa renda segundo autores acadêmicos

Fonte: Elaboração própria, com base em artigos, estudos e dissertações.

Como uma possível explicação para a diversidade de caracterizações da baixa renda, Prado (2008) aponta mudanças de renda, hábitos e perfil da baixa renda brasileira ao longo do tempo e a confusão associada ao valor do salário mínimo em diferentes períodos, além da

própria compreensão de cada autor sobre o conceito. A autora ainda pondera que nos Estados Unidos a classificação é unicamente por renda, uma vez que esse país sofre menores efeitos da inflação quando comparado a países latino americanos, sendo que, nesses últimos, a adoção do critério renda seja dificultada.

É possível elaborar que outro fator impactante na multiplicidade de caracterizações da baixa renda recai sobre a confusão com critério Brasil, que durante um tempo foi utilizado para classificação sócio-econômica dos indivíduos, e não apenas econômica. Como resultado, a multiplicidade de conceitos, com faixas amplas dentro de cada classe, permite diferenças de características e estilos de vida dos indivíduos (PRADO, 2008, p. 96).

Neste trabalho, foi utilizada a renda como critério, pois segundo Bertasso (2006), Limeira (2008) e Prado (2008), a renda é o principal indicador de consumo. Outro motivo que reforça a escolha pela renda como critério é a própria limitação da classificação econômica do critério Brasil, que um indicador direto muito mais do patrimônio de uma família do que um indicador direto de sua renda. Mais precisamente, neste trabalho foram considerados como de baixa renda, indivíduos com renda familiar de até cinco salários mínimos, em linha com Medeiros (2007), Prado (2008), Veronezzi (2008) e Schneider (1978). Com exceção deste último autor, todos os anteriores estão entre os mais atuais, portanto espera-se assim diminuir a influência do tempo na interpretação de baixa renda.

### **3 METODOLOGIA**

No capítulo anterior, foi revisada a literatura a respeito dos conceitos de estratégias de marketing, embalagens e baixa renda, com o intuito de aprofundar o conhecimento a respeito da questão de pesquisa.

Com o objetivo de compreender como os gestores utilizam a embalagem na estratégia de marketing quando enfocam consumidores de baixa renda, não foi encontrada bibliografia que respondesse pontualmente à questão de pesquisa, de forma que se faz necessária uma pesquisa de campo, cujo método será detalhado a seguir.

#### **3.1 Método da pesquisa de campo**

Cooper e Schindler (2001, p. 16) apontam que, a pesquisa científica em negócios deve ter: propósito claramente definido; processo de pesquisa detalhado, permitindo a repetição por outro pesquisador; procedimentos de pesquisa adequadamente planejados, visando resultados objetivos; utilização de altos padrões éticos, preservando os respondentes, organizações, colegas e ao próprio pesquisador; limitações francamente reveladas; análise adequada; resultados ou descobertas apresentados sem ambiguidade; conclusões justificadas; experiência do pesquisador refletida, pois sua integridade e reputação em pesquisa podem emprestar maior credibilidade à pesquisa.

A bibliografia a respeito da questão de pesquisa - que é como as empresas utilizam a embalagem como estratégia de marketing quando buscam o segmento de consumidores de baixa renda - ainda está num estágio inicial de compreensão dessa questão. Desta forma, este estudo teve caráter exploratório, que é o mais recomendado quando se sabe pouco sobre a situação-problema (MALHOTRA, 2004, p. 109) e quando a familiaridade, o conhecimento e compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente pouco ou inexistentes (MATTAR, 2001, p.17).

#### **3.2 Método de estudo de caso para pesquisa de campo**

Mattar (2001) recomenda estudos de casos como um método para pesquisas exploratórias. Este estudo empregou o estudo de caso, que é uma das estratégias de pesquisa em ciências sociais (YIN, 2001, p. 19) e de utilização crescente em estudos organizacionais (GODOI;

BALSINI, 2006; GODOY, 2006, p. 116). O estudo de caso permite compreender fenômenos sociais complexos, preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2001, p. 21). É mais recomendado: quando a questão de pesquisa configura-se em “como” e “por que”; quando o pesquisador não pode controlar os eventos comportamentais ou variáveis (diferentemente do aconteceria em um experimento); e quando focaliza acontecimentos contemporâneos (diferentemente de uma pesquisa histórica, que focalizaria acontecimentos numa perspectiva temporal). Também é uma metodologia recomendada para temas complexos (VENTURA, 2007). São especialmente indicados na exploração de processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada e permitem a geração de hipóteses explicativas e a elaboração de teorias (GODOY, 2006, p. 127; MATTAR, 2001).

Pelo exposto acima, visando responder à questão de pesquisa neste estudo: como a embalagem é utilizada por gerentes de marketing no contexto da baixa renda, a estratégia de pesquisa utilizada constituirá no estudo de casos de característica exploratória, pois se busca compreender um fenômeno social complexo e contemporâneo; trata-se de uma questão de pesquisa do tipo “como”; o pesquisador não pode controlar o fenômeno; e trata-se de um tema complexo, uma vez que aborda construtos não muito consolidados como baixa renda e embalagem.

### **3.3 Projeto do estudo de caso**

O presente estudo utilizou-se de casos múltiplos e incorporados. Os casos múltiplos permitem comparar realidades diferentes e os resultados empíricos do estudo de caso podem ser considerados ainda mais fortes se dois ou mais casos sustentam a mesma teoria (DARKE; SHANKS; BROADBENT, 1998; GODOY, 2006, p. 129; YIN, 2001, p. 54). Foram casos incorporados porque envolveram mais de uma unidade de análise, ou várias subunidades (YIN, 2001, p. 64), representadas pelas funções da embalagem, encontradas na teoria.

Os dois casos foram representados pelas categorias de detergente em pó e café. As categorias de detergente em pó e café em pó foram escolhidas por sua ampla penetração junto aos consumidores, portanto a lógica aponta que há maior chance de consumo desses produtos por parte de consumidores de baixa renda.

Em cada caso, foram observadas as embalagens de diversas marcas existentes no mercado e entrevistados dois gerentes de duas empresas diferentes em cada categoria, visando

triangulação de fontes de evidência. As duas empresas de cada caso dividiam-se em nacionais e multinacionais, para identificar possíveis diferenças nas práticas desses dois tipos de empresas. Dessa forma, os casos podem ser considerados típicos, que segundo FLICK (2004, p. 83) são aqueles representativos da média ou maioria dos casos, permitindo o entendimento de um campo a partir de dentro e do seu centro.

### **3.3.1 Unidades de análise**

Escolhendo uma unidade de análise, o pesquisador vai identificando as fronteiras do caso (GODOY, 2006, p. 128). Neste estudo, a unidade de análise principal foi a embalagem como elemento da estratégia de marketing, observada em 4 empresas que atendem ao segmento de consumidores de baixa renda, a fim de se verificar se sofre adaptações em relação a embalagens de produtos na mesma categoria posicionados para consumidores de renda mais alta.

Essa unidade de análise principal foi detalhada em subunidades, que correspondem aos atributos da embalagem, sintetizados a partir da revisão da literatura, ou seja, a embalagem sob as dimensões de: meio de transmissão de informação; persuasão, promoção e publicidade; diferenciação; e técnico/ físico. Com isso, se pode verificar, nas fontes de evidências que serão apresentadas a seguir, se existe adaptação nas embalagens de produtos quando estes são orientados para consumidores de baixa renda.

## **3.4 Coleta de dados**

Yin (2001) aponta seis fontes de evidência: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, que podem ser utilizadas combinadamente. As fontes de evidência utilizadas foram: observação de artefatos, caracterizados pelas embalagens de marcas de detergente em pó e café, além de entrevistas com dois executivos de marketing de duas empresas de cada uma dessas categorias.

As entrevistas são fontes de informação essenciais para estudos de caso (YIN, 2001, p. 112). A entrevista do tipo focal (YIN, 2001, p. 113) é aquela na qual o respondente é entrevistado por um curto período de tempo, as entrevistas são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal e o pesquisador estará seguindo certo conjunto de perguntas relacionadas ao objetivo do estudo de caso e da pesquisa. A entrevista em profundidade foi



escolhida como a principal técnica de coleta de dados, porque é tida como apropriada para gerar narrativas que focam em questões específicas de pesquisa; por facilitar a co-construção do entendimento; permitir a experiência do entrevistado sobre o tópico de interesse; e serem orientadas à construção de um caso (CRABTREE; MILLER, 1999, p. 93).

A entrevista semi-estruturada objetiva compreender significados que entrevistados atribuem às questões relativas ao tema de interesse - como a embalagem em uma categoria de consumo para a baixa renda - e é utilizada para recolher dados na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao pesquisador inferir como eles interpretam os aspectos (GODOY, 2006, p. 134). A autora ressalta ainda que, mesmo utilizando um roteiro, não deve ser rígido, impedindo que o entrevistado se expresse em termos pessoais. Entrevistas semi-estruturadas são adequadas quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial e delicado (p. 134). Embalagem é um assunto complexo; a estratégia é confidencial e é um tema delicado para o entrevistado responder, uma vez que ele pode temer voluntariar informações confidenciais de sua empresa, que empresas concorrentes ansiariam ter.

As entrevistas orientam-se por guia de tópicos que fornece uma linha mestra para as perguntas a ser formuladas (GODOY, 2006, p. 134). Pode haver algum desvio da sequência estabelecida para seguir um relato interessante do sujeito. O roteiro pode ser aperfeiçoado à medida que as entrevistas vão sendo realizadas (GODOY, 2006, p. 134).

Vale lembrar que entrevistas, como relatórios verbais, estão sujeitas a problemas como preconceito, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa (YIN, 2001, p. 114). Nesse caso, a alternativa é corroborar os dados obtidos em entrevistas com informações obtidas por meio de outras fontes. Em defesa da utilização de diferentes fontes de evidência, Godoy (20026, p. 133) contribui afirmando que a pesquisa qualitativa é multimétodo por excelência.

No estudo de caso, trabalha-se com linhas convergentes de investigação - um processo de triangulação de forma que qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se estiver baseada em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa (YIN, 2001, p. 121). Ou seja, a triangulação de fontes de dados, coletando informação de mais de uma fonte, mas tendo em vista a corroboração do mesmo fato ou fenômeno.

Artefatos também são fontes de evidências (YIN, 2001, p. 118) e podem constituir-se sob a forma de um aparelho de alta tecnologia, uma ferramenta ou instrumento, uma obra de arte ou alguma evidência física. Podem ser coletados como parte de uma visita de campo.

Como exemplo, Yin cita que, em um estudo sobre a utilização de computadores em sala de aula, seria recomendada a verificação dos equipamentos em aulas.

Neste estudo, a triangulação foi baseada nas evidências provenientes da observação das embalagens e das entrevistas com os gestores. A seguir, será descrita a coleta e análise dos dados obtidos nos casos.

No trabalho de campo buscou-se obter respostas de concorrentes dentro de uma mesma categoria, com o intuito de fortalecer os achados, pela confirmação das evidências. Como alternativa diante de dificuldades no contato com gestores, foram contatados ex-gestores dessas empresas, uma vez que estes profissionais puderam fornecer um panorama realista em relação à questão de pesquisa nas empresas nas quais estiveram, porém livre de preocupações ou vieses, uma vez que não são mais funcionários. Aqui busco eliminar o medo de o profissional responder pela empresa.

### **3.4.1 Procedimentos de campo**

Uma vez definidas as categorias de produto, foram observadas suas embalagens nos supermercados Andorinha e Ricoy, da cidade de São Paulo, que foram escolhidos por serem ambos localizados em regiões de residência, predominantemente, de consumidores de baixa renda.

Em seguida, o pesquisador utilizou sua rede de contatos que, por sua vez, indicou profissionais de marketing dos fabricantes de detergente em pó Procter & Gamble (P&G) e Hypermarchas, dos fabricantes de café 3 Corações e Sara Lee, ou que trabalharam nessas empresas.

As entrevistas foram registradas com gravador, conforme recomendado por Godoy (2006, p. 135) e transcritas posteriormente, para análise. Os entrevistados consentiram com a gravação da entrevista.

O primeiro caso funciona como piloto, contribuindo como melhorias para os casos seguintes (CRABTREE; MILLER, 1999, p. 94). Yin enumera as vantagens de um caso-piloto (2001, p. 100):

- a) auxilia os pesquisadores na hora de aprimorar os planos para coleta de dados em relação ao conteúdo dados e quanto aos procedimentos que devem ser seguidos. Diferentemente de um pré-teste, o caso-piloto é usado de maneira mais formativa, ajudando o pesquisador a desenvolver o alinhamento relevante das questões e

possivelmente até mesmo providenciando algumas elucidações conceituais para o projeto de pesquisa;

- b) A investigação do caso-piloto pode ser mais ampla e menos direcionada que o plano final para a coleta de dados e pode incluir tanto questões imperativas quanto metodológicas.

O caso-piloto consistiu no primeiro caso, em especial a observação das embalagens de detergente em pó no mercado, juntamente com a primeira entrevista. A escolha do caso-piloto recaiu pelo critério de conveniência, uma das condições apontadas por Yin (2001, p. 101).

Os resultados do piloto foram encorajadores e contribuíram para que o pesquisador seguisse em frente com outra entrevista dentro da mesma categoria, e depois realizasse o mesmo processo para um segundo caso, representado pela categoria de cafés em pó. Também auxiliaram ao pesquisador para ganhar treinamento sobre a metodologia e apontaram melhorias na forma de questionar o entrevistado, visando tirar maior proveito do tempo da entrevista e tornando-a mais efetiva.

### **3.4.2 Instrumento de coleta**

Na fase de observação das embalagens no mercado – artefatos - buscou-se perceber como as empresas exploravam as dimensões funcionais da embalagem, apontadas pela literatura, conforme os esquemas número 1 e 2. Ou seja, a embalagem como:

- a) transmissora de informação;
- b) veículo de comunicação visando persuasão e promoção de vendas;
- c) de diferenciação;
- d) de proteção e conservação;
- e) logística e econômica, embora a observação dessas duas dimensões não tenha sido possível unicamente meio da observação dos artefatos, mas apoiada no discurso dos gerentes.

Aspectos técnicos que não permitiam uma observação foram questionados nas entrevistas, mesmo que sendo sobre a embalagem de um produto concorrente, pois se acredita que o gestor tenha um entendimento amplo da categoria. A seguir será apresentado o roteiro para entrevista junto aos gestores, no Quadro 3.

Questão	Objetivo	Suporte teórico
1. Como o Sr. vê a estratégia de marketing adotada pela empresa?	Estratégia de marketing da empresa, dentro da categoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleção de mercados-alvo e adequação do composto de marketing para criar vantagens; segmentação, posicionamento, diferenciação e composto de marketing; atividades associadas à manutenção do relacionamento com <i>stakeholders</i> (FERRELL; HARTLINE, 1998);</li> <li>- Tipos: competição por custos; estratégias genéricas (Porter); competição por preço; diferenciação; segmentação; estratégias de participação de mercado; inovação; velocidade como estratégia; e satisfação dos consumidores (SCHNAARS, 1998).</li> <li>- Conhecimento sobre competidores (ROBINS, 1994);</li> <li>- Atividades e decisões para construir/ manter vantagens competitivas sustentáveis (DAY, 1992).</li> <li>- Resultados: lealdade do consumidor por meio da marca, dos serviços prestados, acesso aos canais de distribuição, desempenho organizacional a longo prazo, via cultura organizacional (WEITZ; WENSLEY, 1992).</li> </ul>
2. Qual o papel que a embalagem desempenha dentro da estratégia?	Papel específico da embalagem na estratégia de marketing	Embalagem cumpre uma função mercadológica (KOTLER, 1998, p. 406-407; LIMA, 2003; GURGEL, 2007, p. 12-16 e p. 84; STREHLAU, 1996, p. 17 e p. 117-119; STREHLAU, 2003, p. 80-81; STREHLAU, 1996, p. 19; PETERS-TEXEIRA; BADRIE, 2005).
3. A empresa enfoca algum segmento de consumidores? Qual?	Existência de uma estratégia de baixa renda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A baixa renda pode ser um segmento rentável se observado em sua totalidade, porém para atingi-la é necessário o desenvolvimento de programas de marketing diferenciados (PRHALAD, 2005);</li> <li>- São necessários compostos de marketing diferentes ou adaptação destes (PITTA et al., 2008);</li> <li>- Consumidores de baixa renda apresentam muitas diferenças em termos educacionais, demográficos, econômicos e sociais em relação aos consumidores de renda mais alta (AGUIAR; TORRES; MEIRELLES, 2008).</li> </ul>
4. E qual o papel da embalagem para atingir esse público?	Papel da embalagem nesta estratégia junto à baixa renda	Os consumidores podem ter suas próprias preferências em relação a: (a) tamanho da embalagem; (b) formato da embalagem; (c) materiais utilizados; (d) elementos gráficos e outros (SEHRAWET; KUNDU, 2007).
5. Especificamente sobre embalagem para o público de baixa renda, como são as adaptações em relação à informação transmitida?	Adaptações na dimensão informação	Embalagem tem uma dimensão transmissora de informação (STREHLAU, 1996, p. 18-19; SELAME; SELAME; KOLLOGIAN, 1982, p. 9-10; STREHLAU, 2003, p. 80-81). Nessa direção, desdobra-se em: identificação (TSUMORI, 1994; STREHLAU, 1996, p. 117-119) e reconhecimento em relação à categoria/ segmento aos quais pertence (STREHLAU, 1996, p. 19; CHURCHILL; PETER, 2000; GERSHMAN, 1987), o produto que contém (GURGEL, 2007, p. 12-16; STREHLAU, 1996, p. 117-119), fabricante, marca e família; instruções (CHURCHILL; PETER, 2000; SANTOS; CASTRO, 1998); alerta (STREHLAU, 1996, p. 19) e serviços ou dicas (STREHLAU, 1996, p. 19). A informação é uma dimensão importante nas embalagens para consumidores de baixa renda (PETERS-TEXEIRA; BADRIE, 2005). Há dificuldade na compra decorrente de problemas ao lidar com a informação (ADKINS; OZANNE, 1998; VISWANATHAN; ROSA; HARRIS, 2003; JAE; DEL VECCHIO, 2004).

6. Ainda sobre embalagem para a baixa renda, que adaptações as embalagens sofrem visando sua utilização como ferramenta de propaganda e promoção de vendas?	Adaptações na dimensão propaganda e promoção	Existência de dimensão relacionada à persuasão, publicidade ou promoção (STREHLAU, 1996, p. 18-19; PILDITCH, 1961), na qual há menções sobre propaganda, publicidade do produto, atuação como uma mídia ou display de ponto de venda (GURGEL, 2007, p. 12-16; SELAME; SELAME; KOLLOGIAN, 1982, p. 9-10; LEHMANN; WINER, 2005; CHURCHILL; PETER, 2000; GURGEL, 2007, p. 132-133; STREHLAU, 1996, p. 120) e menções de uso para promoção de vendas (TSUMORI, 1994; GURGEL, 2007, p. 12-16; STREHLAU, 1996, p. 120).
7. E as adaptações necessárias para criar diferenciação junto a esse público?	Adaptações na dimensão diferenciação	Outra função mercadológica da embalagem é criar diferenciação, atrair e conquistar clientes (CHURCHILL; PETER, 2000; LIMA, 2003; STREHLAU, 1996, p. 117-119). E as embalagens se diferenciariam, atrairiam e conquistariam clientes por meio do impacto visual (TSUMORI, 1994), pelo design (KOTLER, 1998, p. 406-407; LIMA, 2003; STREHLAU, 2003, p. 80-81), pela conveniência e praticidade (LEHMANN; WINER, 2005), além da inovação (COLES, 2003; LEAHMANN; WINER, 2005). Consumidores de baixa renda tendem a preferir cores fortes e vibrantes, como o vermelho (FARINA, 1990, p. 178) e embalagens coloridas (VELOSO et al., 2008).
8. Sob o aspecto físico da embalagem para os consumidores de baixa renda, quais as adaptações necessárias?	Adaptações na dimensão física	Proteção ou conservação que a embalagem pode oferecer (STREHLAU, 1996, p. 17 e 2003, p. 80-81; STREHLAU, 1996, p. 18-19; SANTOS; CASTRO, 1998), vantagens logísticas (GURGEL, 2007, p. 12-16; ROSEMBLOOM, 2002) e econômicas (GURGEL, 2007, p. 12-16). Países mais pobres tendem a preferir embalagens menores, em função do preço (STREHLAU, 1996, p. 47; GRIFFITH; CHANDRA; RYANS, 2003).
9. E como os concorrentes atuam em relação ao que discutimos?	Entendimento da concorrência	

Quadro 3 - Roteiro de entrevista com gestores

Fonte: Elaboração própria.

### **3.5 Análise dos dados**

Godoy (2006, p. 137) aponta que: a análise não é a última fase do processo de pesquisa, ela acontece concomitante com a coleta de dados ou é cíclica; o processo é sistemático e abrangente, mas não rígido - organizado, mas só termina quando novos dados nada mais acrescentam; o pesquisador move-se dos dados para o nível conceitual; os dados são divididos em unidades relevantes e com sentido próprio, mantendo a conexão com o todo; os segmentos de dados são categorizados de acordo com um sistema de organização que é derivado dos próprios dados – o material de cada categoria é agrupado, tanto conceitual como fisicamente, de forma indutiva; a principal ferramenta intelectual é a comparação, para formar categorias, estabelecer fronteiras, atribuir segmentos de dados às categorias, resumir o conteúdo de cada categoria e encontrar evidências negativas; as categorias permanecem flexíveis desde o início da análise, uma vez que são derivadas dos próprios dados; o processo não é mecanicista, não há regras prontas e depende da criatividade do pesquisador; e o resultado da análise é algum tipo de síntese de nível mais elevado – apesar de quebrar em pedaços, a tarefa final resulta em um quadro mais amplo e consolidado.

Cada caso consiste em um estudo completo, no qual se procuram provas convergentes em relação fatos – replicação nos demais casos (YIN, 2001, p. 72), por este motivo primeiramente foi analisado um caso em sua totalidade, seguido por outro caso e só então foi estabelecida uma análise entre ambos.

Yin (2001, p. 135) aponta duas estratégias de análise: uma baseada em proposições teóricas - proposições teóricas iniciais do estudo que servem como guia para a análise dos dados - e outra com uma abordagem descritiva do caso - no caso de falta de proposições teóricas e com uma perspectiva mais descritiva do caso em questão.

No entanto, estudos que visam à exploração não necessitam de proposições iniciais e, em vez de proposições, o estudo de caso exploratório deveria apresentar a finalidade e os critérios que serão utilizados para se julgar uma exploração como bem-sucedida (YIN, 2001, p. 42).

Neste estudo, a estratégia de análise utilizada foi baseada em proposições teóricas, uma vez que já havia uma literatura a respeito de embalagens, que foi confrontada com as evidências encontradas tanto na observação dos artefatos – embalagens - quanto nas entrevistas com os gestores. A triangulação de dados provenientes de variadas fontes - gestores e observação de embalagem em campo - visa reduzir ou eliminar incongruências (JICK, 1979). No capítulo seguinte os casos serão apresentados e analisados.

## 4 ANÁLISE DOS CASOS

Este capítulo retrata a análise dos dados coletados nas observações de artefatos, caracterizados pelas embalagens de marcas das categorias de detergente em pó e café em pó, bem como das entrevistas com gerentes de marketing dessas categorias. O capítulo está estruturado em subcapítulos representando cada um dos casos, iniciando pela categoria de detergente em pó e, em seguida, a categoria de café em pó.

### 4.1 Primeiro caso – A categoria de detergente em pó

A categoria de detergente em pó movimenta um volume anual crescente de 731 mil toneladas e faturamento de R\$ 3,5 bilhões. É um mercado concentrado, com as três primeiras marcas detendo 60% do mercado – tendência que se inverte no Nordeste, região na qual o consumo per capita é também inferior aos 4,5kg brasileiro (NIELSEN, 2009).

A região Nordeste também é a que registrou maior crescimento, e a única na qual a principal embalagem é a de meio kg, por conta do menor desembolso. A embalagem em papel ainda é a mais importante, porém o volume comercializado em embalagens plásticas segue crescendo. O sabão líquido ainda tem pouca importância na categoria 1,8%, porém com forte crescimento. As principais marcas são Omo, Surf e Brilhante, todas da Unilever, e Tixan, da Química Amparo (SUPERHIPER, 2010a, p. 194).

A categoria está presente em 99,5% dos lares. Norte e Nordeste são as regiões onde mais se vende (25%) e os principais canais são o pequeno supermercado e o varejo tradicional. 30,5% dos compradores têm mais de 50 anos, enquanto que 26,8% têm entre 30 e 39 anos. A classe socioeconômica principal é a C, concentrando 38,7% das vendas, seguida pela classe A/B. O tíquete médio é de R\$ 5,11, sendo R\$ 5,25 na classe C e R\$ 4,12 na DE. A frequência de compra é de 14,9 vezes ao ano, sendo maior na classe DE (SUPERHIPER, 2010b, p. 188).

A seguir segue a análise do primeiro caso, da utilização da embalagem como estratégia de marketing no contexto da baixa renda na categoria de detergente ou sabão em pó. Primeiramente será apresentada a análise dos artefatos, seguida pela conclusão da análise das entrevistas e, por fim, da análise integrada deste caso. As análises das entrevistas e as imagens das embalagens estão disponíveis na seção APÊNDICES.

#### **4.1.1 Análise de artefatos – embalagens da categoria de detergente em pó**

A observação das embalagens no mercado de detergente em pó, enquanto artefatos, proporcionou a constatação dos pontos abaixo listados. Para a análise das embalagens, foi utilizada a estrutura apresentada nos Esquemas 1 e 2, que relaciona os conceitos que representam as funções das embalagens. Desta forma, tentando identificar diferenças entre as marcas, verificaram-se nas embalagens ou artefatos: as dimensões em relação à informação transmitida; a embalagem como ferramenta de comunicação persuasiva e de construção de imagem e posicionamento; elementos que visavam diferenciação da marca em relação aos concorrentes; e aspectos físicos. As marcas observadas foram: Omo Multi Ação, Ariel, Ypê Premium, Ace, Sim, Tanto, Tixan, Ace Naturals, Brilhante, Surf, Minuano e Assim (imagens em APÊNDICES).

#### **Dimensão de transmissão de informação**

Uma parte da informação nas embalagens é padrão, mas a forma como ela é transmitida não é homogênea. Todas as embalagens trazem o termo lava roupas, embora em texto pequeno em alguns casos e imagens de roupas dobradas. Há instruções de uso em todas as embalagens, porém algumas embalagens as tratam de forma mais didática e visual, enriquecida com ilustrações. Outras exploram predominantemente o texto, geralmente em letras pequenas. Alertas como “Leia atentamente...” e “Conserve fora do alcance...” estão em todas as marcas. Demais alertas quase todos em letras pequenas. As embalagens trazem serviços obrigatórios como o contato do SAC, mas algumas marcas, como Surf, Omo e Brilhante - todas da empresa Unilever - trazem dicas e curiosidades gerais, como vacinação de filhos, processo de fabricação, trabalhos manuais, escala de brancura, entre outras.

#### **Embalagem enquanto ferramenta de propaganda e promoção**

As embalagens da categoria utilizam *claims* ou chamadas para, aparentemente, tentarem evidenciar suas características diferenciadoras. Foram encontradas expressões como: recomendado por fabricantes de lavadoras; dissolve fácil; extra-partículas; perfuma; limpa mais; com suporte de enzimas; amaciante; novo; entre outras. As embalagens também são ricas em elementos pictóricos que remetem às ideias de: limpeza - bolha, espuma, brilho, redemoinho; perfume - flor, erva-doce, mulher cheirando a roupa; desempenho - átomo, molécula, enzima; e família - roupa dobrada, consumidora e filhos. A exceção é a marca Omo, que mostra crianças sujas brincando. A marca Surf se destaca por seus elementos



lúdicos, enquanto a Ariel pela sofisticação e as do fabricante Química Amparo - Ypê e Tixan – destacam-se pelo cuidado com o meio ambiente. Marcas mais caras, além de Brilhante e Ace, exploram brancura e limpeza, enquanto as mais baratas, limpeza e perfume. As cores predominantes são azul, branco e eventualmente vermelho. As marcas Ace e Ariel destacam-se com cores diferentes. Algumas marcas comunicam o sistema de fechamento, que todas têm e, portanto, não é diferencial para nenhuma. As embalagens também são utilizadas para comunicar outros produtos da família ou da empresa, *slogans* e *website* e as embalagens dos produtos mais caras são tendencialmente mais limpas e sofisticadas, enquanto que as populares têm enorme gama de elementos visuais e são mais poluídas.

### **Dimensão diferenciação**

Algumas marcas utilizam cores chamativas visando o impacto visual, porém a maioria explora cores frias como azul e branco - códigos dessa categoria – e detalhes em vermelho. A logomarca domina o painel central para chamar atenção do consumidor, embora algumas marcas sejam poluídas (geralmente as de preço mais baixo). Em termos de design, as embalagens são encontradas em saco ou sachê plástico e em cartucho de papelão. Algumas de cartucho têm relevo, inclusive para algumas marcas de baixo preço. Em termos de conveniência e praticidade, destaca-se: tampa abre e fecha nas embalagens de cartão; picote no sachê de Brilhante, vincos nas laterais de Ariel e Tixan, para puxar de uma prateleira. As de saco podem proteger mais de um ambiente úmido, embora Brilhante tivesse pequenos furos - pareciam intencionais - ao longo da extensão do sachê. Quanto à inovação, nada relevante pode ser destacado, apenas os elementos visuais lúdicos – como em Surf -, papéis certificados – em Tixan e Minuano -, picote aqui - saco de Brilhante -, e Braille em Minuano.

### **Aspectos físicos**

O plástico parece mais resistente à movimentação que o papelão que, por sua vez, é encontrado em diferentes espessuras. As marcas mais caras, em uma análise visual simples, parecem ter papelão mais espesso. Nenhuma parece proteger do calor, de contaminações, de roubo ou imitações. Apenas os plásticos parecem proteger contra umidade - além de Omo que parece ter um verniz plastificado - porém Brilhante tem furos no plástico, o que compromete a proteção. Todas parecem proteger contra a luz, exceto Ace Naturals, cuja embalagem é de plástico verde claro. Todas informam peso, como garantia de conteúdo. Em geral, há menção sobre embalagem reciclável, embora algumas marcas não tragam essas informações, como

Tanto e Ace Naturals. Omo, Tixan e Ypê destacam-se mencionando reciclagem e proteção da natureza.

#### **4.1.2 Conclusões da entrevista 1 – Procter & Gamble**

Na empresa do entrevistado, uma grande indústria multinacional de bens de consumo não-durável, há uma estrutura formal dividindo responsabilidades e poderes entre gerentes regionais de marketing, responsáveis pelo desenvolvimento e atividades de longo prazo, e gerentes locais, a cargo da ativação e operação. Desta forma, os gerentes que estariam mais próximos dos consumidores não têm total liberdade para implementar iniciativas de marketing visando atrair este público.

Usando como exemplo o lançamento do sabão em pó ACE Naturals, a empresa monitorava o mercado e identificou a oportunidade de participar do crescente segmento de baixo preço, composto principalmente por consumidores de baixa renda. Concomitantemente, a companhia já vinha desenvolvendo iniciativas direcionadas a esse público na América Latina. Sendo multi-segmentada, pois utiliza uma marca para cada segmento de preço em que atua, a empresa analisou alternativas estratégicas para abordar essa oportunidade, sendo escolhida a extensão de linha da marca Ace, com uma nova variante chamada Naturals.

Para tanto, foram utilizadas pesquisas e, durante o processo de desenvolvimento da embalagem e do novo produto, foram aprofundando o conhecimento sobre o consumidor de baixa renda. Uma preocupação importante era a de que a nova versão Ace Naturals (mais barata), não deveria canibalizar a versão de regular Ace (mais cara, pois era um produto diferenciado). Segundo o entrevistado os resultados foram satisfatórios.

De forma geral na entrevista, destaca-se a menção das etapas formais do processo de desenvolvimento - leitura do ambiente, identificação de oportunidade, pesquisa e desenvolvimento do produto, ativação e avaliação dos resultados, porém muito pautado pelo formalismo da empresa - divisão de responsabilidades e autoridade dos gestores, aprovação internacional.

Outro fato merecedor de destaque é que o conhecimento a respeito desse consumidor ainda está sendo construído - descobrem como é o consumidor durante o processo de desenvolvimento do produto, na pesquisa sobre os pontos específicos da embalagem, etc. - o que denota que somente agora a empresa foca seu interesse nesse público.

A embalagem cumpre um papel importante em comunicar com a baixa renda, principalmente: posicionando a versão Ace Naturals como um produto diferente da versão regular de Ace; evitando a confusão com a marca-mãe e conseqüentemente a canibalização; chamar a atenção dos consumidores em geral no ponto de venda; e comunicar benefícios aos consumidores de baixa renda.

As adaptações na embalagem não foram de cunho físico, pois nem a líder da categoria se utiliza dessas iniciativas e também porque envolveriam altos custos, mas foram sim de cunho mercadológico. Visavam criar diferenciação e comunicar, do ponto de vista mercadológico, ou seja, entendendo a embalagem como veículo de propaganda, promoção de vendas, posicionamento, propagação de valores e idéias, etc., mas não do ponto de vista informacional - que seriam alertas, dicas ou serviços, instruções entre outros.

Para essa adaptação foi utilizada a cor verde-limão, visando posicionar e chamar atenção, e elementos como a erva-doce e títulos ou chamadas comunicando os benefícios do produto.

Não houve um racional de embalagem estabelecido já no início do projeto, que foi evoluindo à medida que surgiam resultados de pesquisas e de aprofundamento do conhecimento a respeito do consumidor.

Analisando os principais pontos da entrevista, em relação à embalagem como elemento da estratégia de marketing, a partir da entrevista, parece possível apontar uma hierarquia de prioridades. Primeiramente, um enfoque ou orientação para o negócio e para a obediência à matriz (identificação de segmentos crescentes onde a empresa não participa e a proteção do portfólio – caracterizado pela preocupação em não canibalizar Ace regular e pela autorização internacional para uma extensão de linha em outra cor). Em segundo lugar, a dinâmica da categoria e o foco no concorrente (primeiro chamar a atenção de todos os consumidores e depois falar com o consumidor de baixa renda. A Procter não é líder e a líder não faz mudanças em embalagem física). E somente por fim, surge o consumidor de baixa renda, público-alvo do produto, mas quem a empresa recentemente começou a descobrir.

#### **4.1.3 Conclusões da entrevista 2 - Hypermarcas**

Na empresa do entrevistado - uma grande indústria nacional que atua nos segmentos de higiene, limpeza, beleza, alimentos e farmacêutico, que se agigantou rapidamente por meio de aquisições e atua em uniformizar as empresas compradas/ categorias/ áreas - o grau de

estruturação da estratégia de marketing é diferente em cada categoria de produto. Enquanto algumas categorias estão mais estruturadas dentro da empresa, tal fato não ocorre com detergentes em pó. Além de sua inicial estruturação dentro da empresa, essa categoria não se configura entre os principais negócios da companhia, não atraindo muitos recursos nem disposição a riscos.

Ainda assim, a principal marca da empresa nessa categoria (ASSIM) adota um posicionamento competitivo claro, não competindo com Omo, mas sim com as demais marcas, tarefa auxiliada por uma segunda marca, de combate (SIM), de preço ainda menor.

Com essas marcas, a empresa foca em clientes de classe C, mas não utilizam a denominação baixa renda. De toda forma, trata-se de consumidores com restrições financeiras para comprar o concorrente Omo.

A empresa não pareceu contar com investimentos em pesquisa, de maneira que o profissional de marketing precisa descobrir dados em conversas com clientes e fornecedores. Essa carência de pesquisa pode ser percebida na entrevista, como certa insegurança em responder: “pode ser, eu acho, não é de pesquisa...”

Mesmo a estratégia de marketing não estando tão estruturada como em outras categorias dentro da empresa, a embalagem tem grande importância por seus desdobramentos mercadológicos. A única perspectiva econômica apontada é a de menor custo da embalagem plástica tipo sachê que se traduz na de menor preço de venda, por isso a melhor para esse consumidor, por ser mais barata e não porque protege de ambiente molhado, diferentemente do apontado pelo primeiro entrevistado, da P&G.

Quanto às perspectivas mercadológicas, o entrevistado confunde a função informação da embalagem com a função propaganda e promoção, parecendo não existir, para ele, uma diferença entre as duas. As funções mercadológicas da embalagem foram diferenciação frente aos concorrentes e meio de comunicação, para estabelecer o posicionamento da marca por meio de códigos de cores.

A informação - dicas, instruções, validade - presente nas embalagens não muda nas embalagens dos produtos de baixa renda, só deveriam ser mais didáticas. Como o consumidor já conhece a categoria, não verifica esses detalhes regularmente. O consumidor só lê mesmo quando há novidades, quer sejam versões - perfumes ou benefícios novos, como sabão com amaciante, local de uso - máquina, tanque, tanquinho, forma do produto - pó ou líquido.

Em termos da utilização da embalagem como ferramenta de propaganda e promoção, como o consumidor de baixa renda procura o perfume, as embalagens dos produtos para este tipo de consumidor dão destaque a este atributo, o que não ocorre em Omo e Ariel. Além

disso, o entrevistado utilizou frequentemente a palavra “campanha”, o que faz acreditar que a empresa deposita uma importância grande em promoção e também traz mais indícios do foco da empresa na implementação ou execução da estratégia de marketing.

Quanto às mudanças físicas, a embalagem das marcas Assim e Sim, tem papelão mais fino quando comparado a Omo.

O grafismo da embalagem é diferente nas marcas que atuam na baixa renda, principalmente nas marcas regionais, sendo que as cores e o layout são menos sofisticados e até mais poluídos.

Os casos de inovação em embalagens na categoria são raros e não são específicas para produtos de baixa renda. Os mais recentes foram a mudança da embalagem em cartão vertical para a horizontal, a embalagem mais fina – *slim* - o sachê plástico. A dinâmica de inovação na categoria é restrita, pois o líder Omo, que é a marca mais vendida e mais cara da categoria, apresenta as novidades e os seguidores as implementam em seguida. Não há desafiadores pioneiros na inovação e os motivos seriam porque a categoria tem margens estreitas e necessita de alto volume, o que torna o custo da inovação proibitivo, a falta de ousadia dessas companhias ou porque essa categoria não faz parte dos negócios prioritários dessas empresas.

Desta forma, a inovação quando acontece, é prioritariamente no grafismo, como se pode perceber no discurso do entrevistado: “Assim foi uma marca que se apropriou um pouco do vermelho. Porque a versão principal de Assim, que é o Assim Triplação, a embalagem é vermelha, azul e branca. E vermelho é bastante predominante. Assim, que é uma coisa que nos ajudou a ter essa diferenciação que eu te falei...”

Uma análise mais profunda, no entanto, permite apontar que a grande inovação - não apenas de embalagem, mas de forma geral - nessa categoria é o líquido, que parece oferecer uma alternativa consistente ao consumidor - de maior renda, por enquanto - e desafiando o líder Omo, à medida que sai do paradigma de sabão em pó onde essa marca reina. No entanto a mudança do consumidor em direção aos líquidos, seria primeiramente uma mudança de produto, acompanhada por uma mudança na embalagem, enquanto recipiente e também mercadológica. E segundo o entrevistado, esse tipo de embalagem - o frasco - seria mais receptivo a inovação.

#### 4.1.4 Análise do Caso 1 – Categoria de detergente ou sabão em pó para roupas

A análise conjunta da observação de embalagens e das entrevistas da categoria de sabão em pó para roupas é descrita no Quadro 4, abaixo.

Atributo	Observação das embalagens	Entrevista – Empresa 1 (P&G)	Entrevista – Empresa 2 (Hypermarcas)	Conclusão da categoria
<b>Estratégia de Marketing</b>	Não pode ser observado nas embalagens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa tem estratégia de marketing estruturada e formal, havendo gerências de marketing regional e local que interagem na gestão das marcas e das inovações.</li> <li>- A empresa tem atuação multimarcas, dividindo o mercado em segmentos de preço e posicionando suas marcas para competir em cada segmento.</li> <li>- Além da interação entre as gerências, o processo envolve identificar oportunidades, aprofundar o conhecimento sobre consumidores (com ajuda de pesquisas), desenvolver novo produto, que pode ser: nova marca; reposicionamento de uma marca existente; extensão de linha de uma marca existente; ou compra de uma marca.</li> <li>- A empresa é seguidora da líder de mercado brasileiro e busca atender os segmentos que crescem em volume de vendas para, desta forma, ganhar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa em estruturação e que tem crescido impulsionada por aquisições de marcas “adormecidas”, de diversas categorias, que são posteriormente revitalizadas.</li> <li>- Na categoria pesquisada, a estratégia de marketing é menos estruturada, mais reativa aos movimentos dos concorrentes e com ações de marketing mais pontuais, uma vez que a própria empresa também está em estruturação e a categoria não é negócio-chave para a cia.</li> <li>- Não há indícios de utilização de pesquisa e focam na implantação de ações de MKT, mostrando uma abordagem muito pragmática.</li> <li>- A empresa tem um posicionamento competitivo claro em relação a quem concorrem com a marca Assim e quem é o consumidor (não desafiam a marca líder concorrendo com as demais concorrentes). Também contam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa 1 tem estratégia de marketing mais estruturada e bastante focada na construção formal da estratégia: entendimento dos consumidores; interação entre as gerências; gestão do portfólio de marcas; e uso de ferramentas como pesquisa formal. Já a empresa 2 é menos estruturada na categoria e parece mais envolvida com a implantação e execução das atividades de marketing e revitalização de marcas.</li> <li>- Ambas são seguidoras e não desafiam o líder e nem são pioneiras em inovação, por conta de margens apertadas da categoria e necessidade de altos volumes de produção. Foi apontado pela empresa 2, como razão, a categoria não ser importante para a empresa, ou que as empresas do mercado não teriam ousadia de desafiar.</li> <li>- Os gerentes parecem procurar crescer com mudanças menores</li> </ul>

		<p>participação.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não desafiam o líder, nem lideram em inovação como alternativa para ganhar mercado, pois suas margens são estreitas e seu volume é alto, para garantir escala.</li> <li>- Por outro lado, é possível que a P&amp;G não desafie a líder no mercado brasileiro porque a resposta seria dada no mercado em que a P&amp;G é líder, portanto, haveria um acordo tácito estratégico. De acordo com essa linha de pensamento, quem poderia desafiar a líder seriam os fabricantes locais que têm pouco a perder com retaliações.</li> </ul>	<p>com a marca de combate (Sim).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para o entrevistado, as margens estreitas e alto volume tornam o custo da inovação proibitivo. Contribuem: a categoria não fazer parte dos negócios prioritários dessas empresas e a falta de ousadia em desafiar.</li> <li>- A empresa explora recursos existentes (marcas, instalações, sistemas de distribuição, etc.).</li> </ul>	<p>(incremental e nada disruptivo), sem grandes impactos nos volumes produzidos, no arranjo produtivo, nas margens e no investimento.</p>
<b>Papel da embalagem dentro da estratégia de MKT</b>	Não pode ser observado nas embalagens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importante para: comunicar o posicionamento de cada produto ao seu consumidor, diferenciando-os de outros produtos da empresa, evitando canibalização; chamar atenção; e comunicar benefícios.</li> <li>- Segundo o entrevistado, profissionais de marketing, em geral, não dão muita importância para embalagem, porque consideram uma atividade operacional e preferem propaganda, que oferece mais visibilidade e glamour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importante como ferramenta mercadológica: posicionando o produto para seu consumidor, comunicando benefícios e diferenciando dos concorrentes.</li> <li>- Insere o produto na categoria (por meio dos códigos de cor: azul e branco) e o diferencia dos concorrentes (chamando a com cores ou elementos diferentes dos utilizados pelos demais concorrentes).</li> <li>- Para diversas empresas e produtos, a embalagem oferece o primeiro e único contato com a marca. Não utilizam comunicação de massa consistentemente para todos os produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importante no marketing, para posicionar dentro de uma categoria, diferenciar dos concorrentes (e de outros produtos da mesma empresa) e comunicar com o consumidor.</li> <li>- As cores têm papel importante para inserir o produto em uma categoria (códigos) ou para destacá-lo dentre os concorrentes.</li> <li>- Há um desafio entre balancear o reconhecimento como produto de determinada categoria (utilizando as cores e identidades compartilhadas pelos concorrentes) e diferenciá-lo para atrair potenciais consumidores (com cores e elementos diferentes).</li> </ul>

<b>Segmento de consumidores de baixa renda</b>	Não pode ser observado nas embalagens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foca em vários segmentos, inclusive o de baixa renda, que a cia. valoriza principalmente na América Latina (escopo regional e não só da subsidiária), com iniciativas voltadas a esse segmento.</li> <li>- Não deu detalhes sobre o perfil desses consumidores, somente que é comprador prioritário de sabão em pó de baixo preço.</li> <li>- Uma análise do discurso do gerente permite concluir que, embora estejam amparados por pesquisas, parecem ainda estar descobrindo esse consumidor (foram descobrindo-o à medida que desenvolviam o produto voltado a esse público).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como apontado anteriormente, a empresa não conta com muita pesquisa na categoria. Porém, segundo o entrevistado, a cia. atende principalmente consumidores de classe C, que não podem comprar Omo por conta de restrições financeiras. Essa descrição é como definem o consumidor de baixa renda, embora não utilizem regularmente esse termo, preferindo classe social C.</li> <li>- Utilizou o termo classe social, ao invés de classe econômica que é o critério substituto do anterior como classificação por poder de compra, segundo a ABEP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambas atendem o consumidor de baixa renda, porém a empresa 1 tem uma visão mais estruturada dele (iniciativa na América Latina) e atende também a outros públicos, enquanto a empresa 2 não tem tantas ferramentas para conhecê-lo, como percebido no discurso do entrevistado.</li> <li>- Ambas parecem estar descobrindo esse consumidor (uma com apoio de pesquisa formal e outra informalmente, junto a clientes e revendedores).</li> <li>- Falta domínio com os termos de classe, pois o gerente da empresa 2 utilizou a denominação classe social, quando a ABEP recomenda classe econômica.</li> </ul>
<b>Papel da embalagem para atingir público</b>	Não pode ser observado nas embalagens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No caso Ace Naturals, servia para chamar a atenção de qualquer tipo de consumidor na gôndola, posicionar o produto, evitando confusão com a versão regular de ACE e comunicar benefícios para os consumidores de baixa renda. Para isso usava cores chamativas, grafismos, elementos e chamadas. Nada no sentido técnico ou físico.</li> <li>- Embalagem plástica dessa versão, que existe apenas em saco (diferente da versão regular de ACE – usa caixa de papelão) protege de um ambiente úmido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Embalagem em sachê plástico oferece benefício de preço menor (e não porque é mais conveniente, uma vez que a consumidora precisa de um pregador para fechar ou de um recipiente, para acondicionar o produto).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel principal é chamar a atenção e comunicar benefícios de limpeza e preço (embalagem plástica tem preço menor).</li> <li>- Há controvérsia se a embalagem plástica é mais conveniente: por um lado há a proteção à umidade e, por outro, a necessidade de um pregador para fechar ou de um recipiente para acondicionar pó. Cada entrevistado sustenta uma posição diferente.</li> </ul>



<p><b>Adaptações – informação transmitida</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todas as embalagens trazem o termo lava roupas, embora em texto pequeno, em alguns casos, e imagens de roupas dobradas.</li> <li>- Há instruções, porém algumas embalagens as tratam e forma mais didática e visual, enriquecida com ilustrações. Outras exploram mais o texto (em letras pequenas).</li> <li>- Alertas, como “Leia atentamente...” e “Conserve fora do alcance...” estão em todas as marcas. Demais alertas quase todos em letras pequenas.</li> <li>- As marcas que tratavam essas informações acima de forma mais clara e didática foram Tanto, Tixan, Brilhante e Surf, justamente as de preço mais baixo.</li> <li>- Como serviço, geralmente destacam o contato do SAC, mas algumas trazem dicas e curiosidades gerais, como vacinação de filhos, processo de fabricação, trabalhos manuais, escala de brancura (Surf, Omo e Brilhante – todos da Unilever).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistado diz que, em teoria, deveria ser mais didática, porém nenhuma alteração é efetivada em embalagens visando os consumidores de baixa renda, pois estes já conheciam a categoria e não havia nenhuma grande inovação técnica ou que demandasse educação dos compradores.</li> <li>- O entrevistado não evidenciou espontaneamente diferença entre a perspectiva informação (da embalagem) e a perspectiva comunicação para persuasão/ posicionamento/ construção de imagem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistado também diz que, em teoria, deveria ser mais didática, porém também não há adaptações porque o consumidor já conhece a categoria e não checa regularmente, apenas quando há alguma mudança (novas versões ou novidades).</li> <li>- Disse que não há hábito, por parte do consumidor, da leitura frequente da embalagem.</li> <li>- O entrevistado também não evidenciou espontaneamente diferença entre a perspectiva informação com a perspectiva comunicação publicitária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segundo os gerentes, não há modificações nas embalagens visando fornecer mais informações aos consumidores de baixa renda, uma vez que a categoria já é de conhecimento desse consumidor. Assim as embalagens, independentemente do consumidor, são modificadas apenas quando há alguma mudança importante e o consumidor lê a embalagem.</li> <li>- Quando observamos as embalagens, de fato, utilizam textos padronizados, como “leia atentamente...” e “Conserve...”, geralmente em letras pequenas.</li> <li>- No entanto, a declaração dos gerentes não se confirma totalmente, pois algumas embalagens de preço mais baixo informam instruções de forma mais didática. Surf fornece ainda muitas dicas e conselhos, o que pode significar um olhar diferente do fabricante Unilever (lembra revista popular).</li> <li>- Omo, também da Unilever, compartilha da mesma estratégia, embora com bem menos dicas e conselhos, o que significar uma iniciativa do fabricante em suas marcas, mais do que do mercado.</li> <li>- Imagens e cores contribuem em informar qual é a categoria de produto (código de cor azul e branco e símbolos como bolha,</li> </ul>
---------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				brilho e brancura, roupa limpa e dobrada) e segmento (poluição). - Entrevistados parecem não separar a perspectiva informação da embalagem da perspectiva comunicação para posicionamento/ construção de imagem.
<b>Adaptações – ferramenta de propaganda e promoção</b>	<p>- As embalagens da categoria utilizam <i>claims</i> ou chamadas como recomendação por fabricantes de lavadoras, dissolve fácil, extra-partículas, perfuma, limpa mais, com suporte de enzimas, amaciante, novo, etc.</p> <p>- Também são ricas em elementos de limpeza (bolha, espuma, brilho, redemoinho); perfume (flor, erva-doce, mulher cheirando a roupa); performance (átomo, molécula, enzima) além de roupa dobrada, consumidora e filhos. Exceção: OMO mostrando foto crianças sujas brincando.</p> <p>- Surf destaca-se por elementos lúdicos, Ariel em sofisticação e as do fabricante Química Amparo (Ypê e Tixan) se destacam pelo cuidado com o meio ambiente. Ace Naturals fala de brancura aliada a preço – posicionamento da marca.</p> <p>- Cores predominantes: azul, branco e eventualmente vermelho. Ace e Ariel se destacam com cores diferentes, visando diferenciação.</p>	<p>- Neste atributo houve maior adaptação. Alteração de cor vs a regular de ACE, para chamar atenção e posicioná-lo como um produto diferente. Também elementos que comunicavam o benefício para a consumidora, como chamadas promovendo os atributos, elementos visuais e o nome Naturals.</p> <p>- Elementos: “básico”, “Erva doce”, “brancura natural a um preço sensacional”.</p>	<p>- O entrevistado aponta que as embalagens para baixa renda destacam perfume, que é um atributo valorizado por esse tipo de consumidor (enquanto a alta renda estaria mais interessada em performance).</p>	<p>- As marcas buscam se diferenciar por meio de diversos atributos (recomendado por..., dissolve-fácil, extra-partículas, limpa mais, amacia) e embalagens são veículo de comunicação desses atributos, por meio de <i>claims</i> e ilustrações (logo fabricante de máquina de lavar, foto da extra-partícula, splash “Novo”, átomo, enzima, bolhas, brilho e brancura).</p> <p>- Muitos atributos são similares (extra-partículas, sistema prático de fechamento) ou genéricos, de forma que é limitada a diferenciação. Comunicam até mesmo o sistema de fechamento do cartucho – presente em todas as marcas – como um benefício exclusivo de cada marca.</p> <p>- As maiores diferenciações ocorrem em Ypê e Tixan, apoiados no cuidado com meio ambiente, e Ace Naturals, que explora brancura e preço. Ace Naturals acumulava o papel especial de dizer que era diferente de Ace regular, evitando a confusão por parte</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As embalagens também são utilizadas para comunicar outros produtos da família ou da empresa, <i>slogans</i> e <i>site</i>.</li> <li>- Algumas marcas exploram o sistema de fechamento, que todas têm e, portanto, não é diferencial de nenhuma.</li> <li>- Marcas mais caras (além de Brilhante e Ace) exploram brancura e limpeza. As mais baratas, limpeza e perfume.</li> <li>- As embalagens dos produtos mais caras são tendencialmente mais limpas e sofisticadas, enquanto que as populares têm enorme gama de elementos visuais e são mais poluídas.</li> </ul>			<p>do consumidor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Novamente, notam-se práticas comuns em marcas de um mesmo fabricante, como a Q. Amparo, que utiliza a questão do cuidado com o meio ambiente em suas marcas de preços diferentes.</li> <li>- A observação confirmou o que disse o entrevistado 2 sobre as marcas mais caras tendo foco em performance e as mais baratas, em performance associado ao perfume.</li> <li>- O suporte dos benefícios de cada marca é feito por imagens (roupa dobrada, átomo, partícula, pó) e textos (limpa, novo, extra-partícula), que também dão identidade da categoria para o produto (“Lava-roupas”, bolha, roupa, brilho).</li> <li>- O código de cor também posiciona o produto na categoria (azul e branco) e serve para diferenciá-lo dos concorrentes (Ace Naturals – verde claro diferente do código da categoria).</li> <li>- Todas observadas tinham <i>splash</i> com <i>claims</i>. As de baixa renda eram tendencialmente mais poluídas visualmente (em especial Surf) e as mais caras, mais limpas em termos de grafismo (principalmente Ariel).</li> <li>- As embalagens são também utilizadas para promover outros</li> </ul>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				produtos da marca ou da empresa – informação que, aliada ao exposto acima, permite concluir que a função comunicação publicitária da embalagem é bastante explorada.
<b>Adaptações – diferenciação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto visual: algumas marcas utilizam cores chamativas, porém a maioria explora cores frias como azul e branco (códigos da categoria) com detalhes em vermelho.</li> <li>- A logomarca domina painel central para chamar atenção do consumidor, embora algumas marcas sejam poluídas (geralmente as de preço mais baixo).</li> <li>- Design: Embalagens são em saco/ sachê plástico ou cartucho de papelão. Algumas de cartucho têm relevo (inclusive para algumas de baixo preço).</li> <li>- Conveniência e praticidade: Tampa abre e fecha nas embalagens de cartão; picote no sachê de Brilhante, vincos nas laterais de Ariel e Tixan, para puxar de uma prateleira. As de saco podem proteger mais de um ambiente úmido, embora Brilhante tivesse pequenos furos (pareciam intencionais) ao longo da extensão do sachê.</li> <li>- Inovação: Nada relevante. Apenas os elementos visuais lúdicos (Surf), papéis certificados (Tixan e Minuano),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A cor verde claro chamativa é o principal elemento para chamar a atenção e diferenciar a marca Ace Naturals dos concorrentes (não segue o código de cores da categoria).</li> <li>- A empresa tem uma estratégia clara com relação à embalagem: primeiro deve servir para chamar a atenção de qualquer consumidor e fazê-lo notá-la (por isso um verde limão diferente da categoria); em seguida, a embalagem deve comunicar para o consumidor, especialmente o de baixa renda, os atributos da marca.</li> <li>- A embalagem plástica protege contra o ambiente úmido de uma lavanderia.</li> <li>- As adaptações para diferenciação se restringiram apenas ao grafismo.</li> <li>- A empresa segue a líder e, se a líder não inova, ela também não toma a iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualquer mudança acontece no grafismo.</li> <li>- O grafismo da embalagem é diferente nas marcas que atuam na baixa renda, principalmente nas marcas regionais, sendo que as cores e o layout são menos sofisticados e até mais poluídos (tem splash, cores).</li> <li>- ASSIM utiliza o vermelho para se destacar dos concorrentes.</li> <li>- A embalagem plástica não seria a mais conveniente, pois a consumidora não tem um dispositivo para fechá-la. Precisaria de um pregador ou outro recipiente.</li> <li>- Casos de inovação em embalagens na categoria são raros, principalmente em baixa renda. Na categoria, citou a embalagem horizontal, sachê plástico e o cartucho <i>slim</i>, mais fino. Quando acontece inovação, é geralmente no grafismo.</li> <li>- As concorrentes seguem o líder Omo, que é a marca que geralmente traz novidades. Os motivos que justificariam assumir uma postura de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi observado nas embalagens, a afirmação do entrevistado 2 sobre azul e branco serem códigos de categoria, além de cores frias. Algumas marcas (indiferentemente de serem orientadas a baixa renda ou não) utilizam cores chamativas (vermelho, principalmente) para se destacarem na gôndola.</li> <li>- As cores vivas (como verde claro de Ace Naturals e Laranja de Ace) são utilizadas para chamar atenção e diferenciar-se, papel também das logomarcas em destaque. Além de diferenciar, o grafismo atua na comunicação dos benefícios das marcas.</li> <li>- Elementos de textura, como relevo, são utilizados indiscriminadamente por embalagens de marcas de preço mais baixo ou alto, com intuito de agregar valor.</li> <li>- Em termos de conveniência, o sistema de fechamento do cartucho não é realmente um diferencial, pois todos os cartuchos têm. O desenho do picote no sachê só aparece em</li> </ul>

	picote aqui (saco de Brilhante), e Braile em Minuano.		seguidora não desafiante seriam a falta de ousadia ou visão, margens apertadas, ou detergente em pó não constituir um negócio suficientemente importante para a empresa. - O entrevistado acredita que os frascos permitem maior diferenciação pelo formato, então os detergentes líquidos para roupa devem apresentar maior diferenciação.	Brilhante, mas não chega a ser um diferencial relevante. - Enquanto a embalagem plástica poderia proteger mais da umidade (embora Brilhante tenha furos), não há um sistema de fechamento próprio, o que compromete a conveniência. A embalagem cartucho, por outro lado, é sujeita à umidade. - A inovação ocorre quase sempre no grafismo, sendo o melhor exemplo o de Surf, repleto de elementos visuais e dicas. Além do visual, há o vinco para puxar da prateleira (Ariel e Tixan). A inovação é incremental. Não há inovação disruptiva, por conta de margens estreitas, ou falta de visão/ ousadia, ou sabão em pó não ser negócio importante para a empresa.
<b>Adaptações – aspectos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O plástico parece mais resistente à movimentação que o papelão que, por sua vez, aparece em diferentes espessuras. As mais caras, em uma análise visual simples parecem ter papelão mais espesso.</li> <li>- Nenhuma parece proteger do calor, de contaminações, de roubo ou imitações.</li> <li>- Apenas os plásticos parecem proteger contra umidade, além de Omo que parece ter um verniz plastificado, porém Brilhante tem furos no plástico,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não houve mudança: margem estreita vs custo de mudar; segue o líder e o líder não muda; investir mais em posicionamento e não em inovação.</li> <li>- Embalagem tipo saco já seria a mais apropriada para a baixa renda.</li> <li>- Qualquer mudança, inclusive visando a inovação, é cara e envolve mudança de maquinário e alterações em planta produtiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel do cartucho das marcas populares Assim e Sim é mais fino do que o de Omo.</li> <li>- As duas marcas da cia usam mesmo papelão.</li> <li>- Não há vantagem em reduzir o papelão de Sim (ainda mais barato que Assim) por conta do volume. Ou seja, seria necessário um volume muito grande, para a escala compensar a mudança.</li> <li>- A última modificação de embalagem ocorrida na categoria foi a diminuição no tamanho do cartucho de Omo,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi observado que algumas marcas exploram o apelo ao meio-ambiente, mas outras não têm nem mesmo menções sobre a embalagem ser reciclável.</li> <li>- Controvérsia em torno de a embalagem plástica ser mesmo a mais conveniente para o consumidor, pois um entrevistado afirma que ela protege da umidade e o outro aponta que a vantagem é apenas o preço menor, pois a consumidora coloca o produto em um recipiente e joga o saco fora.</li> </ul>

	<p>o que compromete a proteção.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos parecem proteger contra a luz, exceto Ace Naturals, cuja embalagem é de plástico verde claro.</li> <li>- Todas informam peso, como garantia de conteúdo.</li> <li>- Em geral, há menção sobre embalagem reciclável. Alguns não trazem essas informações, como Tanto e Ace Naturals. Omo, Tixan e Ypê destacam-se mencionando reciclagem e proteção da natureza.</li> </ul>		<p>para o tipo <i>slim</i> (ficando mais estreito).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualquer mudança é de difícil implantação, em decorrência da baixa margem e consequente alto volume necessário para o break-even.</li> <li>- Embora as embalagens de baixa renda tenham papelão mais fino que o de Omo, não há muito esforço em redução de insumo para a produção da embalagem, pois, segundo os entrevistados, não trariam vantagens significativas.</li> </ul>
<b>Concorrentes</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ala exemplo de produto 100% desenvolvido para a baixa renda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São seguidores do líder Omo, que é quem apresenta inovações (como a embalagem <i>slim</i>), segundo o entrevistado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambas fazem referência ao líder de mercado.</li> </ul>

Quadro 4 – Análise conjunta da observação de embalagens e das entrevistas da categoria de sabão em pó para roupas  
 Fonte: Elaboração própria, com base na análise das embalagens e entrevistas com executivos da categoria.

## **4.2 Segundo Caso – A categoria de café em pó**

A categoria movimentada nacionalmente um volume anual de 1,15 milhões de toneladas (ABIC, 2011). Em termos financeiros, tal volume representa R\$ 3,6 bilhões anuais. É um mercado pulverizado, com as três principais marcas concentrando apenas um quarto do volume comercializado nacionalmente. A principal embalagem é a do tipo almofada, principalmente no Nordeste e Centro-Oeste, embora este formato venha perdendo espaço para vácuo e *stand up*. O consumo per capita é de 2,1 kg anuais, embora menor no Nordeste, onde o preço também é mais baixo. O canal tradicional e o pequeno autosserviço são importantes (NIELSEN, 2009).

Nordeste representa principal região. As marcas mais importantes são: Pilão, Melitta, 3 Corações e Santa Clara, mas há marcas regionais como Maratá, São Braz, Kimimo, Toko, Cajubá, Pimpinela, Bom Dia, Canaan, Moka, Damasco, Bom Jesus e Do Sítio (SUPERHIPER, 2010a, p. 46).

A categoria está presente em 95,5% dos lares, ligeiramente mais concentrada nos consumidores com mais de 50 anos. As classes socioeconômicas mais importantes são C e D/E, com participação de 38,5% e 38,3%. O comprador é orientado a preço e o ticket médio é de R\$ 5,00, sendo R\$ 5,28 para a classe C e R\$ 4,34 para a classe DE. A frequência média de compra é de 18,7 vezes ao ano, sendo 18 na classe C e 21,4 nas classes D e E (SUPERHIPER, 2010b, p. 90).

A seguir segue a análise do segundo caso, da utilização da embalagem como estratégia de marketing no contexto da baixa renda na categoria de café em pó. Primeiramente será apresentada a observação dos artefatos, seguida pelas conclusões das entrevistas com os executivos de marketing e pela análise comparativa deste caso.

### **4.2.1 Análise de artefatos – embalagens da categoria de café em pó**

A observação das embalagens no mercado de café em pó enquanto artefatos proporcionou o destaque dos pontos abaixo. As marcas observadas foram: Pilão, Moka, Pelé, 3 Corações, Caboclo, Fort, Brasileiro, Bom Dia e Tiradentes, cujas imagens estão em APÊNDICES.

### **Dimensão de transmissão de informação**

O destaque na logomarca garante identificação com a marca. Também destaque para versão e elementos visuais da categoria que identificam o produto (principalmente xícara e grão do café). O mais caro, Pilão não utiliza esses elementos.

Quanto ao uso, nem as marca mais baratas nem as mais caras são as mais didáticas. Não parece haver muita preocupação da indústria com esse fator. Nos alertas, destaca-se apenas a validade, mas sendo alimento, não oferece risco à saúde em caso de ingestão acidental, o que seria diferente na categoria de detergente em pó. O contato do SAC está em todos os produtos, variando se há email, fone, endereço, site ou combinações desses. Há uma linha tracejada indicando onde cortar nas embalagens de 3 Corações e Fort, que é do mesmo fabricante. Há tabela nutricional em Tiradentes e site para mais informações, receitas e dicas em Bom Dia, além de receitas de sobremesa em 3 Corações e Fort – estes dois do mesmo fabricante - e Pelé. Alguns indicavam visualmente o grau da torrefação por meio de uma escala gráfica.

### **Embalagem enquanto ferramenta de propaganda e promoção**

Todas as embalagens observadas tinham selo da ABIC para comunicar qualidade. E também usavam textos, falando de tradição, grãos selecionados, etc. Apenas o Café Brasileiro – um dos mais baratos – não explora textos. A marca Bom Dia apresenta certificações de ISO. Em todas as marcas há detalhes em marrom. As mais sofisticadas foram Pilão - mais cara - e Bom Dia – entre as mais baratas. O plástico dobrou, descascando a pintura e mostrando o metalizado em Tiradentes, Fort, Caboclo e Moka, todos de mais baixo preço. Quanto a promoção de vendas, todos exceto Caboclo e Tiradentes têm site da empresa. Alguns contavam com fotos de outros produtos da empresa, como Bom Dia, 3 Corações, Pilão e Moka. A marca Tiradentes trazia um comprovante de compra, impresso no código de barras, para uso em promoções. Também nota-se a presença de termos identificadores de versões: forte, extra-forte, entre outros.

### **Dimensão diferenciação**

A maioria explora cores como vermelho, amarelo e laranja, independente de preço. Utilizam número limitado de cores, o que poderia denotar uma limitação do processo. Grande destaque para logomarca em todos os produtos. Os que têm elementos visuais da categoria facilitam a percepção e entendimento do produto que contêm.



Em termos de imagens, trazem elementos ligados a café - xícara ou grão - em todos, exceto Pilão, que é mais sofisticado, tendo um pilão e a fumaça do café estilizados. Caboclo, além da planta do café com fruto, tem ilustração de uma lavoura e uma fazenda. Todos têm selos da ABIC. Todos, exceto Pilão, Caboclo e Tiradentes, têm xícara. Todos, exceto Pilão, 3 Corações e Bom, dia têm desenho do grão de café. Alguns têm barra indicando o grau de torrefação. A marca Bom Dia destaca-se com selos de ecologia. As marcas 3 Corações e Fort – do mesmo fabricante - têm ilustrações de jarra e preparação.

Em relação à conveniência, apenas 3 Corações e Fort destacam-se, pois são *pouch/stand up*, portanto param em pé e têm linha para orientar o corte. Nenhuma marca destacou-se em relação à inovação.

### **Aspectos físicos**

Não há diferenças técnicas significativas nas embalagens observadas, quer sejam do tipo almofada ou do tipo *pouch/stand up*. Parecem proteger contra movimentações e choques e contra a luz. As embalagens do tipo *pouch* parecem proteger mais contra umidade e contaminações (uma vez que muitas do tipo almofada tinham furos). A grande maioria, independente de preço, não traz nenhuma menção à reciclagem, com exceção pontual de Pelé e Bom Dia.

A seguir, será apresentada a primeira entrevista do caso, com um gerente de marketing da empresa Café 3 Corações.

#### **4.2.2 Conclusões da entrevista 1 – Café 3 Corações**

Grande empresa nacional que conta com uma área de marketing estruturada, com ferramentas como pesquisa e avaliação dos resultados. Também entendem suas vantagens competitivas, atribuídas à sua forte distribuição.

Como o café é um produto de massa, de alta penetração, buscam atender a todos os tipos de consumidores, por meio de diversas marcas – compradas ou lançadas – que atendem diversos segmentos e posicionamentos.

A embalagem tem papel relevante como mídia – comunicando - e como elemento de diferenciação, pois acreditam que deve ser atraente.

Há o hábito de o consumidor, especialmente o de baixa renda de cheirar a embalagem. Esse consumidor é orientado a preço e não paga mais por uma inovação, que é direcionada a consumidores de renda mais alta.

A embalagem é importante também para atingir o consumidor de baixa renda, pois para ele o grafismo deve ser diferente, com temas mais literais que nas embalagens para renda mais alta, tais como a xícara em destaque e o grão de café. As embalagens para esse público também usam *claims* destacando “forte”, “extra-forte” e “tradicional” que transmitem as idéias de deixar acordado e de rendimento, atributos valorizados pelo consumidor. A cor é um fator de identificação das marcas, principalmente por consumidores analfabetos.

Observando a embalagem como transmissora de informação, não há mudança nas de baixa renda, pois dada a alta penetração da categoria, o consumidor já sabe usar o produto. Ainda assim, a embalagem em almofada – preferida por estes consumidores - poderia trazer informações para educar o consumidor a respeito das embalagens vácuo e *pouch* ou *stand up*, que permitem melhor conservação do produto.

A cor acaba se tornando uma informação para aqueles que não sabem ler. Por isso, a empresa tem muito cuidado antes de implantar mudança de cor, evitando que os consumidores enfrentem dificuldade em encontrar o produto. Para baixa renda, predominam embalagens com cor vermelha ou amarelo forte.

O que poderia agregar conveniência, como as embalagens a vácuo ou *pouch* - que conta com nitrogênio - não são as preferidas pela baixa renda. A inovação é direcionada para renda mais alta (máquinas de café e cápsulas), pois a baixa renda até tem interesse em inovação, mas não pagaria mais por isso. Por outro lado, a empresa não quer diminuir lucros, e não pode absorver os custos da inovação sem repasse ao comprador.

A empresa também vê risco em inovar porque os recursos são limitados e existe um interesse em obter o máximo retorno com os recursos disponíveis, sem alterar significativamente o arranjo produtivo, os níveis de escala de produção, margens e volume de vendas. Deixariam o risco da inovação a cargo de empresas maiores, com mais recursos e uma situação competitiva confortável e mais ousadas ou então direcionam a inovação a consumidores que pagariam mais por ela.

Em termos técnicos o filme das embalagens tipo almofada, preferidas pela baixa renda, é mais fino. No Nordeste, são comercializadas prioritariamente em pacotes de 250 g, diferentemente de São Paulo, justamente pela questão do desembolso.

Nenhum concorrente tem apresentado novidade em embalagens, ainda menos para baixa renda.

A seguir, é apresentada a conclusão da segunda entrevista, com gerente de marketing da empresa Sara Lee Cafés.

#### **4.2.3 Conclusões da entrevista 2 – Sara Lee**

A empresa diz identificar os diferentes segmentos de consumidores, mas acaba atendendo a todos, pois tem um produto de consumo de massa. Os principais concorrentes citados foram Melitta, como marca de percepção de maior valor, e 3 Corações. Para se diferenciar, busca trazer novidades em termos de sabor, que são comunicadas por meio das embalagens, pois o mercado é visto como *commodity* pelo consumidor e pelo *trade*, segundo o entrevistado. O preço utilizado é *mainstream* e a empresa comunica isso por meio de embalagens e campanhas publicitárias. O relacionamento que a empresa deseja desenvolver com os consumidores é o emocional, para tornar-se aspiracional e estar menos sensível a preço. Atualmente é percebida como muito funcional. É a marca mais vendida, principalmente por conta de sua participação de mercado nas populosas regiões de São Paulo e Rio de Janeiro.

A empresa é estruturada, identifica oportunidades dentro e fora a empresa, desenvolve estratégias e ações, pesquisa com o consumidor para avaliar interesse e tomar melhores decisões, implanta e avalia resultados.

A embalagem comunica ao consumidor as novidades e novas versões, além de permitir extensões de linhas. É utilizada em ações de merchandising por meio da decoração de supermercado com equipe própria da empresa.

Serve também como veículo para transmitir valores emocionais e com isso agregar aspiração e diminuir a sensibilidade a preço.

Como o café é um produto de massa, atendem a todos os consumidores e não tem segmentação definida, porém dá grande importância aos de classe B e C, sendo esse último o que consideram baixa renda. Todavia, o nome baixa renda não é utilizado na companhia para denominar este público. Não deram muitos detalhes de como é esse consumidor, mas querem que passe a comprar o vácuo, que pelo mesmo preço, oferece um produto melhor.

Não há muitas adaptações na embalagem que visa atingir o consumidor de baixa renda e acreditam que deve ter cores e ser simples, para atingir esse comprador. Nenhuma mudança do ponto de vista da informação textual, pois consumidores não consultam a embalagem, porém a cor atua como informação de diferenciação de marcas e versões.

A embalagem é utilizada para construção da imagem, para promover sites ou outros produtos da família. A inovação na categoria é incipiente por conta de costume e inércia do

consumidor com a categoria, além de falta de informação, especialmente sobre embalagens como o vácuo, que estariam ao alcance do bolso do consumidor e ofereceriam maior benefício, mas não são consumidas por falta de hábito. O entrevistado vê oportunidades de inovação junto a públicos de maior renda.

#### 4.2.4 Análise do Caso 2 – Categoria de café em pó

A análise conjunta da observação de embalagens e das entrevistas da categoria de café é descrita no Quadro 5, abaixo.

Atributo	Observação das embalagens	Entrevista – Empresa 1	Entrevista – Empresa 2	Conclusão da categoria
<b>Estratégia de Marketing</b>	Não pode ser observado nas embalagens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa familiar que cresceu com o desenvolvimento do negócio, mudou a gestão com os herdeiros, procurando profissionalizar e continuou crescendo com aquisições. Destaca a distribuição como sua grande força.</li> <li>- Constituíram um portfólio amplo, multi-segmento, com cada marca ocupando um segmento de preço do mercado. Algumas marcas têm atuação regional importante. Há tanto marcas de combate como produtos de preço <i>premium</i> no <u>portfólio</u>.</li> <li>- Não ficou evidente a diferenciação/ segmentação dos consumidores, somente das marcas por faixa de preço.</li> <li>- A grande concorrente é a multinacional Sara Lee, além de diversos concorrentes menores regionais.</li> <li>- Utiliza pesquisa para acompanhar resultados e para avaliar embalagens.</li> <li>- Como a categoria tem alta penetração junto aos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa é estruturada, com ações subordinadas à estratégia ou a um racional justificando-as, denotando planejamento, com foco em resultado e maximização de retorno sobre os recursos investidos.</li> <li>- Respondem a uma região América Latina, que teve de aprovar as novas embalagens das extensões de linha (dimensão formal da estrutura, porém também maior rigor no planejamento).</li> <li>- Nesse momento, busca investir mais em marketing com foco no consumidor do que em investimentos nos varejistas, visando tornar o produto menos <i>commodity</i>.</li> <li>- Outro interesse da empresa é conquistar clientes de renda mais alta, pois já contam com suficiente penetração em consumidores de renda mais baixa.</li> <li>- A empresa segmenta o mercado em faixas de preços e tem um entendimento claro sobre em quais faixas de preço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambas as empresas têm estratégia de marketing com planejamento formal, pesquisa e informações para tomada de decisão e avaliação de resultados.</li> <li>- A empresa 1 é nacional e vice-líder do mercado brasileiro, enquanto que a outra é líder e multinacional. Observada regionalmente, a liderança se inverte em alguns locais. Assim, é como se ambas fossem líderes, tanto que adotam posturas semelhantes.</li> <li>- Ambas segmentam o mercado por faixas de preço (e não por consumidor), posicionando as marcas do seu portfólio em cada segmento.</li> <li>- Embora tenham marcas de combate, nenhuma empresa direciona investimentos consistentes a essas marcas.</li> <li>- Buscam rentabilizar suas marcas, fazer o consumidor gastar mais e conquistar um consumidor mais afluente.</li> <li>- Ambas querem alto e rápido retorno sobre os recursos que</li> </ul>

		<p>consumidores, o desafio não é fazer mais consumidores beberem, pois praticamente todos bebem, mas sim ganhar participação em relação aos concorrentes e fazer o consumidor gastar mais, além de não investir muito em marcas de preço mais baixo.</p> <p>- Realiza planejamento anual, entre agosto e setembro para elaborar o plano do ano seguinte, contendo ações, orçamento e investimento nas marcas, além de análise de sazonalidade das marcas. Trata-se de um processo estruturado no qual o gerente sabe previamente o que fará durante o ano. Também realizam acompanhamento do que foi planejado.</p>	<p>compete e com quem. Pilão também é consumido por consumidores de baixa renda, mas Caboclo e Moka são as marcas da empresa mais direcionadas a esta categoria de consumidores.</p> <p>- A empresa conta com dados de mercado, penetração, volume médio da categoria, e outros, que são recursos que podem ser utilizados para embasar melhores decisões e gerar vantagem competitiva.</p> <p>- Além das informações de mercado, buscam identificar fortalezas e fraquezas das marcas e comparar com a concorrência.</p> <p>- Os produtos são parecidos, em termos de sabor, tanto que se confundem em testes cegos. Para se diferenciar dos concorrentes, dizem utilizar estratégia de lançamento de novidades, analisando o impacto das inovações na marca mãe, em termos de modernidade, imagem de inovação, consumidores mais jovens ou da classe A.</p> <p>- Também como estratégia para sair da commoditização, a empresa aposta na adição de elementos emocionais na marca, que atualmente é percebida como muito funcional.</p> <p>- Avaliam o estágio ou grau de conhecimento, experimentação,</p>	<p>detêm atualmente (marcas, estrutura de distribuição, plantas produtivas, etc.).</p> <p>- Os produtos concorrentes são percebidos como iguais ou muito parecidos. Ambas têm investido em marcas para diferenciação e, em especial a empresa 2, tira proveito de lançamentos para trazer inovação e novidades, além da adição de elementos emocionais nas marcas.</p> <p>- Outra diferença da empresa 2 é que, por ser estrangeira, depende de aprovações formais internas dentro de sua estrutura, para mudanças em produtos e embalagens.</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			consumo e fidelidade dos consumidores. - Utilizam pesquisas qualitativas e quantitativas e acompanham os resultados dos investimentos.	
<b>Papel da embalagem dentro da estratégia de MKT</b>	Não pode ser observado nas embalagens.	- Ocupa um papel importante como mídia (comunicando) e diferenciadora (gerente espera que a embalagem seja bonita). Também precisa carregar os códigos cores da categoria e proteger o produto, evitando seu contato com o oxigênio (apesar de promotores furarem as embalagens, por conta de um hábito do consumidor, principalmente o de baixa renda, de cheirar a embalagem de café).	- Embalagem é vista como ferramenta de marketing. - Cumpre a função de atrair consumidor, sendo utilizada em ações de merchandising em ponto de venda, visando chamar atenção para o produto dentro da loja. A embalagem também permite o destaque da logomarca Pilão (comunicação). - Outra função é promover a marca, carregando o slogan, apresentando outros produtos da família e comunicando movimento, por meio de uma embalagem harmoniosa. - Também visa caracterizar as novas versões de produto. Para isso, usam também os códigos de cores. Protege o produto.	- Ambas apontam a função de proteger o produto, evitando que a entrada de ar oxide o café. No entanto, maior quantidade de menções trata das funções mercadológicas da embalagem, como: atrair consumidores e diferenciar dos concorrentes; permitir a identificação da categoria que o produto faz parte e das versões por meio dos códigos de cores; comunicar e promover site, produtos da empresa e <i>slogan</i> . - O consumidor, especialmente o de baixa renda, cheira a embalagem na hora da compra. - A empresa 2 aponta que a embalagem permite concretizar extensões de linha.
<b>Segmento de consumidores de baixa renda</b>	Não pode ser observado nas embalagens.	- Embora não caracterizando os consumidores, nem identificado o prioritário, a empresa diz atender a todos os consumidores, pois trata-se de um produto de massa. Atende o de baixa renda, mas não exclusivamente este público, pois vê risco de ser excluído se focar em um único público. - A empresa segmenta o mercado em diferentes faixas de preço e posiciona suas marcas nesses segmentos.	- A empresa divide o seu mercado em categorias ou faixa de preço, nas quais suas marcas e as dos concorrentes atuam. Não participa da faixa de mais baixo preço nem da <i>premium</i> . - Como a categoria de café tem alta penetração, as marcas da companhia, que é líder de mercado, e de Pilão, que é a marca mais vendida, atingem todas as classes e portanto têm grande presença entre os consumidores de renda mais	- As empresas não segmentam o mercado por consumidor, mas por faixa de preço e posicionam suas marcas nesses segmentos de preço. - Sendo um produto de massa, parte considerável das suas vendas é direcionada à baixa renda, porém não dão essa denominação a esse consumidor, preferindo o termo classe C. - Consumidor é sensível a preço e tem um elenco de marcas que

		<p>- Em relação ao consumidor de baixa renda, embora não forneça uma caracterização do consumidor, o entrevistado informou que é orientado a preço, tem algumas marcas que este considera a compra. Na ocasião de compra, escolhe a que estiver mais barata dessas marcas, ou a que apresentar alguma diferenciação. Outra característica é que esse consumidor aperta a embalagem para sentir o aroma do café no momento da compra.</p> <p>- Busca café forte, que transmite a idéia de maior rendimento e deixar o consumidor acordado, sendo um parceiro.</p> <p>- Esse consumidor também não paga mais por inovação ou diferenciação, buscando prioritariamente o preço.</p> <p>- Muitos são analfabetos.</p>	<p>baixa.</p> <p>- A empresa diz realizar uma segmentação, porém não muito específica. Não separam seus consumidores por renda, nem utilizam usualmente o termo baixa renda, mas sim consumidores de classe C.</p> <p>- Contam com outras marcas no portfólio, como Caboclo e Moka, ainda mais direcionadas para a classe C ou baixa renda.</p> <p>- No entanto, apesar da baixa renda, representada pela classe C, constituir um dos principais públicos consumidores, a empresa não atende, com Pilão, consumidores de renda ainda mais baixa, como os de classe D e E - isso mostra o limite até onde vendem para baixa renda.</p> <p>- Esse consumidor considera algumas marcas e, quando vai para o supermercado, leva a que tiver o preço menor ou em promoção. É orientado a preço.</p> <p>- O entrevistado também pontua aspectos da preferência desse consumidor por um café forte, que rende mais. O próprio slogan de Pilão é O café forte do Brasil, que também aborda aspectos funcionais. Segundo o entrevistado, outra característica desse consumidor é que ele gosta de embalagens coloridas.</p> <p>- Tem interesse em valorizar Pilão e aumentar seu preço.</p> <p>- A campanha de Pilão é focada</p>	<p>considera, levando no supermercado a que estiver mais barata ou em promoção.</p> <p>- Consumidor gosta de café forte porque rende mais.</p> <p>- Contam com marcas ainda mais baratas no portfólio, mas não as promovem, pois investem naquelas com melhor imagem e maior preço.</p> <p>- A empresa 1 afirmou não ter interesse em escolher um segmento de consumidores para não ser excluyente, demonstrando tratar o produto como <i>commodity</i>.</p> <p>- A empresa 2 destacou a concentração de suas vendas em varejo tradicional, que é frequentado especialmente por consumidores de baixa renda. Essa empresa desconsidera os consumidores de classes D e E (cortam em C) e parece estar satisfeita com a penetração e participação junto a consumidores de baixa renda. Querem fazê-los gastar mais ou conquistar consumidores mais afluentes.</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



			<p>em públicos de renda mais alta (classe B) para ser aspiracional para classe C.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentra vendas nos varejistas de menor tamanho, encontrados tendencialmente em periferias e com clientes de baixa renda.</li> <li>- A empresa está satisfeita com sua participação na baixa renda, dada a penetração que atingiu junto a esse público, e quer crescer nas rendas mais altas, ou fazendo o consumidor atual gastar mais, consumindo novas versões de cafés.</li> </ul>	
<b>Papel da embalagem para atingir público</b>	Não pode ser observado nas embalagens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A embalagem é importante para atingir o consumidor de baixa renda, pois posiciona para que tipo de consumidor é destinada (baixa renda) e comunica benefícios e imagem.</li> <li>- Elementos diferentes nas embalagens de café deste consumidor, em relação ao consumidor de renda mais alta: enquanto as embalagens para consumidores de renda mais alta são mais <i>clean</i> e conceituais, nas de baixa renda, os elementos são mais literais, como a imagem da xícara e do grão de café.</li> <li>- Elementos destacando forte, extra-forte, tradicional também são destacadas em embalagens de baixa renda, pois dão ideia de rendimento maior e de deixar acordado, atributos valorizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há muitas adaptações porque já tem como consumidor predominante o classe C, que consideram como sendo de baixa renda.</li> <li>- Entendem Moka e Caboclo como as marcas verdadeiramente de baixa renda do portfólio. Moka é uma marca Paulista, bastante reconhecida nesta região. A marca Caboclo explora o imaginário da fazenda, o sabor do campo na casa do consumidor, tem uma abordagem escapista e estabelece um vínculo com aqueles que vieram do interior.</li> <li>- A embalagem roxa, utilizada na extensão de linha, foi também uma forma de buscar diferenciação.</li> <li>- Outro direcionador foi implementar cores e manter a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segundo os entrevistados, as embalagens são tendencialmente mais coloridas para baixa renda e mais <i>clean</i> e sofisticadas para rendas mais altas.</li> <li>- A embalagem posiciona a marca/ produto, juntamente com o preço. Também comunica benefícios, como forte ou suave.</li> <li>- Consumidor usa cor para identificação da marca e versão.</li> <li>- A empresa 1 aponta que os elementos da embalagem são mais literais para renda mais baixa e mais conceituais para renda mais alta. Além disso, destacam café como forte – atributo valorizado pelo consumidor de baixa renda, pois denota rendimento e “mantém acordado”.</li> <li>- A empresa 2 acrescenta que não há muita adaptação nas</li> </ul>

		<p>pelo consumidor de baixa renda.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunica que é um parceiro diário, que deixa ele acordado por todo o dia, que o café é forte, interpretar isso na embalagem.</li> <li>- Também é importante cuidado ao mudar cores, pois esse consumidor pode não reconhecer mais a marca ou produto de preferência. Desta forma, serve para posicionar, juntamente com o preço.</li> </ul>	<p>simplicidade para ser acessível ao consumidor.</p>	<p>embalagens correntes porque já atendem o consumidor de baixa renda. A embalagem deve manter a simplicidade para ser acessível a este consumidor.</p>
<p><b>Adaptações – informação transmitida</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O destaque na logomarca garante identificação com a marca. Também destaque para versão e elementos visuais da categoria identificam o produto (principalmente xícara e grão do café). O mais caro, Pilão, não utiliza esses elementos.</li> <li>- Quanto ao uso, nem os mais baratos nem os mais caros são os mais didáticos. Não parece haver muita preocupação da indústria com esse fator.</li> <li>- Alertas: apenas a validade. Como é alimento, não oferece risco à saúde em caso de ingestão acidental (diferente de detergente em pó).</li> <li>- SAC em todos, variando se há email, fone gratuito ou não, endereço, site ou combinações desses. Linha tracejada indicando onde cortar em 3 Corações e Fort (mesmo fabricante). Tabela nutricional em Tiradentes. Site para mais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A embalagem para consumidores de baixa renda não sofre modificação em relação às embalagens de produtos orientados para renda mais alta, pois a categoria tem alta penetração, de forma que os consumidores já a conhecem, não demandando qualquer educação que utilizasse a embalagem do produto para ser comunicada.</li> <li>- Também pela alta penetração da categoria, em todas as classes sociais, o entrevistado relatou que há analfabetos que compram o produto. Desta forma, a cor da embalagem e outros elementos como a imagem da xícara e do grão de café atuam como informação de identificação de categoria, de fabricante e de versão. Diante de tal fato, evitam mudança de cor nas embalagens, para não perder reconhecimento por parte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O entrevistado comenta que não há nenhuma modificação específica para o consumidor de baixa renda, até porque a empresa já atende a esse consumidor.</li> <li>- Embora não seja uma iniciativa exclusiva à baixa renda, a embalagem de Pilão conta com <i>tags</i> para explicar cada uma das versões. Também há receitas, sugestão de preparo, as características de cada versão, e quão forte é a versão.</li> <li>- O pilão estilizado contribui na identificação da marca.</li> <li>- O código de cores utilizado nas versões ajuda na diferenciação, atuando como informação.</li> <li>- Uma possível explicação para as poucas iniciativas de utilização da embalagem para transmissão de informações é que apenas poucos consumidores consultam essas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A indústria não prioriza informação das embalagens, porque o consumidor já conhece a categoria. Entrevistados afirmam que poucos consumidores consultam essas informações e poucas embalagens observadas utilizam uma forma didática de transmitir informações. Algumas tinham textos em letras muito pequenas.</li> <li>- É apenas utilizada a sugestão de preparo ou explicação de alguma versão.</li> <li>- Nem todas as marcas exploram receitas, o que poderia servir para diferenciação.</li> <li>- Elementos visuais funcionam como informação: cor (para todas) e pilão estilizado e <i>tags</i> (no caso de Pilão).</li> <li>- Entrevistados confundem dimensões informação e comunicação persuasiva da embalagem.</li> <li>- “Efeito fabricante”: 3</li> </ul>

	<p>informações, receitas e dicas em Bom Dia. Receitas de sobremesa em 3 Corações e Fort (mesmo fabricante) e Pelé. Alguns indicavam o grau da torrefação por meio de uma escala gráfica.</p>	<p>do consumidor.</p> <p>- O entrevistado misturou a dimensão informação com a dimensão comunicação persuasiva.</p>	<p>informações.</p> <p>- Aqui também, o entrevistado mistura as dimensões de informação e promoção da embalagem, respondendo nessa mesma pergunta, pois utiliza as palavras “informação” e “comunicar a marca”.</p> <p>- Especificamente para baixa renda, a maior preocupação da empresa é utilizar uma linguagem simples de forma a ser compreendida com clareza. Porém, nada além disso.</p>	<p>Corações e Fort têm linha tracejada para abrir a embalagem e receitas.</p>
<p><b>Adaptações – ferramenta de propaganda e promoção</b></p>	<p>- Todas as embalagens observadas tinham selo da ABIC para comunicar qualidade. E também usavam textos, falando de tradição, grãos selecionados, etc. Apenas o Café Brasileiro – um dos mais baratos – não explora os textos. Bom Dia apresenta certificações de ISO.</p> <p>- Em todas há detalhes em marrom. As mais sofisticadas foram Pilão (mais cara) e Bom Dia (das mais baratas).</p> <p>- O plástico dobrou, descascando a pintura e mostrando o metalizado em Tiradentes, Fort, Caboclo e Moka (mais baixa renda) o que poderia significar perda na qualidade da embalagem.</p> <p>- Promoção de vendas: Todos exceto Caboclo e Tiradentes têm site da empresa. Fotos de outros produtos da empresa:</p>	<p>- Em embalagens de produtos orientados à baixa renda, as cores, elementos visuais e <i>claims</i> ou atributos atuam para comunicar aos consumidores o posicionamento da marca e a comunicação de atributos. Desta forma, a cor indica se o produto é forte, juntamente com <i>claims</i> como “extra-forte” ou “forte” – que é valorizado pelo consumidor, pois comunica a idéia de “mantém acordado” e rendimento; elementos visuais como a xícara e o café, reforçam qual categoria de produto a embalagem condiciona (posicionamento); Além disso, a xícara não pode ser muito sofisticada, caso contrário o consumidor pensa que o produto é excessivamente sofisticado para ele.</p> <p>- O entrevistado misturou a dimensão informação da</p>	<p>- A embalagem é utilizada para construção de imagem. A da marca Caboclo explora o imaginário da vida no campo e a da marca Pilão, embora o objeto pilão presente na embalagem seja desconhecido pelo consumidor, este reconhece o elemento gráfico como ideário dessa marca. A concorrente Melitta, voltada para um consumidor de renda prioritariamente mais alta, tem a caixinha, que oferece uma imagem diferenciada.</p> <p>- As embalagens também trazem os slogans das marcas. Embora não seja uma iniciativa exclusiva aos consumidores de baixa renda, a empresa utiliza a embalagem para promover os outros produtos da família, assim como o site da empresa.</p> <p>- Outro ponto interessante é que o entrevistado também misturou</p>	<p>- Cores e outros elementos visuais comunicam, com consumidores de baixa renda, o posicionamento da marca.</p> <p>- Os elementos não podem ser demasiado sofisticados ou <i>clean</i> para o consumidor de baixa renda (embora Bom Dia, de preço baixo, tenha grafismo sofisticado).</p> <p>- A embalagem é utilizada para comunicar outras versões e slogans.</p> <p>- Gerentes misturam as dimensões informação e comunicação persuasiva da embalagem.</p> <p>- Embora gerentes não tenham comentado, há novidade mesmo na de mais baixo preço. No caso, Bom Dia tem selos de certificação ISSO (provavelmente é indício de uma iniciativa desse fabricante, mas não uma demanda dos</p>

	<p>Bom Dia, 3 Corações, Pilão e Moka. Comprovante de compra para uso em promoções em Tiradentes.</p> <p>- Presença de termos identificadores de versões: forte, extra-forte, etc.</p>	<p>embalagem com a dimensão persuasão/ promoção/ construção de imagem.</p>	<p>a dimensão informação da embalagem com a dimensão comunicação de marca e promoção (respondendo atributos de promoção quando se questionava sobre a informação).</p>	<p>consumidores da categoria).</p> <p>- Bom Dia mesmo sendo das mais baratas, tem grafismo sofisticado, mas pode significar um esforço desse competidor em melhorar sua imagem.</p>
<b>Adaptações – diferenciação</b>	<p>- A maioria explora cores como vermelho, amarelo, marrom e laranja, independente de preço. Usam número limitado de cores (limitação do processo de impressão em plástico?);</p> <p>- Grande destaque para logomarca em todos. Os que têm elementos visuais da categoria facilitam a percepção e entendimento do produto que contêm;</p> <p>- Imagens: Elementos ligados a café - xícara ou grão - em todos, exceto Pilão – mais sofisticado, que tem um pilão e fumaça do café estilizados. Caboclo, além da planta do café com fruto, tem lavoura e fazenda. Todos têm selos da ABIC. Todos, exceto pilão, Caboclo e Tiradentes têm xícara. Todos, exceto Pilão, 3 Corações e Bom, dia têm grão. Alguns têm barra indicando torra. Bom Dia: selos de ecologia e mãozinha internet. 3 Corações e Fort - mesmo fabricante: ilustrações de jarra e preparação.</p> <p>- Conveniência: Apenas 3 Corações e Fort, que são pouch, portanto param em pé e têm</p>	<p>- Em termos de impacto visual, a cor forte, como vermelho ou amarelo, especialmente para a baixa renda. Também é importante, para esse público, destacar a xícara mais simples e o grão do café - elementos literais.</p> <p>- A empresa evita mudança de cor nas embalagens, para não perder reconhecimento por parte do consumidor de baixa renda.</p> <p>- Em termos de design, as alterações nas embalagens para a baixa renda acontecem na dimensão do grafismo: tamanho e estilo da xícara – que precisa ser mais popular, presença do grão, menos conceito, mais literal, mostrar que é forte, código de cor de categoria.</p> <p>- Em termos de conveniência e praticidade, o que estaria mais próximo em café em pó são as embalagens à vácuo, ou preenchidas com nitrogênio (pouch ou stand pack), que não são as preferidas pelo consumidor de baixa renda porque ele não consegue cheirar o aroma do produto. Dessa forma, a embalagem que esse</p>	<p>- O entrevistado apontou que os consumidores de renda mais baixa têm preferência por embalagens coloridas, rejeitando embalagens de design mais limpo.</p> <p>- Embora não seja uma iniciativa exclusiva à baixa renda, Pilão explora códigos de cores para diferenciar as versões da marca, sendo que cada versão da marca tem uma cor predominante diferente das demais. No entanto, o código de cores de Pilão difere do da categoria.</p> <p>- Em relação aos elementos visuais da marca Pilão, há um pilão estilizado que não é entendido literalmente pelo consumidor, embora faça parte da identificação da marca.</p> <p>- Também se destaca a importância da cor vermelha, como outro elemento de identificação de Pilão, que teve de ser relegado nas embalagens das extensões de linha.</p> <p>- A embalagem conta com selos de organizações parceiras, atestando qualidade do produto e responsabilidade sócio-</p>	<p>- Há preferência por embalagens coloridas e destaca-se a importância da cor vermelha para a baixa renda.</p> <p>- As embalagens para baixa renda são menos sofisticadas (exceção Bom Dia).</p> <p>- Códigos de categoria e de versões: marrom, xícara, grão do café.</p> <p>- As mudanças nas embalagens ocorrem mais no grafismo</p> <p>- Mais conveniência seria a embalagem <i>pouch</i> ou vácuo. Nada mais de conveniência atualmente.</p> <p>- Inovação na categoria é praticamente nula, ainda mais direcionada à baixa renda. A inovação atualmente é destinada à alta renda, como cápsulas do tipo Nespresso ou <i>pouches</i> com válvula que liberam aroma, mas não deixam o ar entrar.</p> <p>- Direcionar inovação para quem paga mais pode significar que as empresas querem retorno logo do investimento.</p> <p>- Preço é atributo importante para público.</p> <p>- Iniciativa do fabricante: 3 Corações e Fort com imagens de</p>

	<p>linha para orientar o corte. - Nenhuma inovação.</p>	<p>consumidor prefere é justamente aquela que oferece menor valor entre as existentes. Além disso, não há mais nenhuma evidência de que as embalagens explorem atributos de conveniência ou comodidade. - A inovação em embalagens na categoria de café tem acontecido especialmente em máquina e cápsula, do tipo Nespresso, que não são direcionadas à baixa renda. Isso faz sentido com o desafio da categoria, que não é aumentar volume, mas sim rentabilizar. - Especificamente para a baixa renda, a categoria de café em pó não apresenta nenhuma inovação. Segundo o entrevistado, o consumidor até quer inovação, mas não pagaria mais caro por uma embalagem diferenciada. O preço constitui-se num atributo muito importante para esse público e as empresas, por outro lado, não querem diminuir suas margens. Desta forma, qualquer novidade acontece no grafismo, que não implica custos elevados. - O entrevistado também justifica que se trata de uma categoria de consumo frequente, considerada <i>commodity</i> e com muita guerra de preço e consequentemente margens baixas. Direcionam qualquer</p>	<p>ambiental. - A inovação na categoria de café é insipiente. O entrevistado aponta as extensões de linha da marca Pilão, com o objetivo de trazer novidade para a categoria. - A novidade é primeiramente direcionada para o consumidor de renda mais alta. - Especificamente em termos de embalagem, a inovação foi um selo adesivo para fechar a embalagem almofada depois de aberta. A tentativa não se mostrou bem sucedida, pela sua eficiência técnica e pelo fato de o consumidor colocar o produto em um pote depois de aberto. - Nenhuma empresa da categoria de cafés apresenta novidade consistente em embalagem, a não ser as embalagens tipo <i>pouches</i> ou <i>bags</i> com válvula que permitem sentir o aroma sem oxidar o produto, porém custam mais caro e são direcionados a classes mais altas. - O entrevistado ressalta que a tendência da categoria é trazer novidades para romper com o status atual, embora ainda veja a categoria como conservadora, quando comparada a outras categorias de produtos. - A pouca inovação na categoria, tanto na embalagem como no produto, é questionada pelo próprio entrevistado.</p>	<p>jarra de água ilustrando a preparação. - Gerentes acreditam que a inovação deve ser direcionada a consumidores de renda mais alta. - A empresa 1 destaca que o consumidor não pagaria mais por uma embalagem diferenciada, o produto é <i>commodity</i> e tem margens baixas que não sustentam inovação sem aumento de preço. Transparece uma pressão em obter o máximo resultado dos recursos (fábrica, produtos e dinheiro), com mínima alteração no arranjo em que se encontram atualmente e o entrevistado acredita que empresas maiores e mais estáveis deveriam liderar a inovação. - A empresa 2 utiliza, nas embalagens, selos de organizações parceiras em sustentabilidade (embora não informe se as embalagens são recicláveis). - As extensões de linha de Pilão visaram trazer inovação à baixa renda. - Já utilizaram um selo para fechar a embalagem depois de aberta, que não deu muito certo, em parte porque o consumidor coloca produto em um pote e joga fora a embalagem. - O gerente afirma que novidades e inovação são</p>
--	-------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>inovação para as marcas orientadas a consumidores de maior renda.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é que o consumidor não tenha interesse em inovação, mas o fato é que não estaria disposto a pagar mais por ela.</li> <li>- Quando cogitado se um concorrente seguidor de um líder deveria inovar mais, como estratégia a ganhar mercado e também porque não teria muito mercado a perder, o entrevistado comentou que o risco é alto para o inovador. Mas não é claro se é postura diante de risco (conservadora ou agressiva) ou falta de recursos.</li> <li>- Também transparece a pressão em obter o máximo dos recursos (principalmente fábrica, produtos e dinheiro), com mínima alteração no arranjo em que se encontram atualmente.</li> <li>- Para o entrevistado, a inovação em embalagens deveria ficar a cargo de empresas maiores, com mais recursos e vendas estáveis, focando no consumidor que pague a mais pela inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como resposta, o entrevistado aponta o <u>costume</u> com um produto, já consumido pelos familiares, por gerações, transparecendo também certa <u>inércia</u>. Além do costume, há o desconhecimento em relação a produtos que atualmente já significariam uma melhoria em relação à embalagem do tipo almofada, como a embalagem a vácuo – que protege melhor o produto, sem pagar mais por ela. Denota então uma questão cognitiva também.</li> <li>- No entanto, o próprio entrevistado não vê oportunidades em inovação nas embalagens para a classe C, mas sim para consumidores de maior renda – atualmente explorados por Melitta, o que transparece o direcionamento da inovação para consumidores de renda mais alta em detrimento da classe C.</li> </ul>	<p>importantes para romper com o estado atual do mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O costume por usar um produto (almofada) pode ser barreira para a utilização do vácuo. Inércia? E há também uma barreira cognitiva percebida pelo fato de o consumidor de baixa renda ainda não ter entendido a embalagem vácuo e suas vantagens.</li> <li>- Melitta conta com caixinha direcionada para renda mais alta.</li> </ul>
<b>Adaptações – aspectos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há diferenças técnicas significativas nas embalagens observadas, quer sejam do tipo almofada ou do tipo <i>pouch</i>. Parecem proteger contra movimentações e choques e contra a luz. As embalagens do tipo <i>pouch</i> parecem proteger mais contra umidade e</li> </ul>	<p>Dois fatores influenciam as embalagens da categoria quando orientadas a consumidores de baixa renda: o preço baixo e a embalagem permitir sentir o aroma – hábito praticado especialmente por consumidores de baixa renda. Desta forma, as embalagens preferidas pela</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As mudanças físicas de embalagem para atingir o público de baixa renda também não são efetivadas.</li> <li>- O grande volume de café, principalmente para a baixa renda, é na embalagem tipo almofada, que não preserva tanto o produto como a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O consumidor de baixa renda prefere a embalagem do tipo almofada, que não preserva o produto tão bem quanto embalagens a vácuo – rejeitada por este consumidor.</li> <li>- Embalagens de 250g eram aquelas que tinham o preço relativo mais baixo.</li> </ul>

	contaminações (uma vez que muitas do tipo almofada tinham furos). A grande maioria, independente de preço, não traz nenhuma menção à reciclagem, com exceção pontual de Pelé e Bom Dia.	baixa renda são geralmente as almofadas (em detrimento das embalagens vácuo e <i>pouch</i> , que não permitem sentir o aroma) e o filme que envolve as marcas é mais fino. - Outro fator, em regiões como o Nordeste, são as embalagens menores, de 250g, que representam menor desembolso.	embalagem a vácuo. - A redução de espessura de filme não traria grande vantagem em termos de preço, pois o filme representa a menor parte do custo do produto, o que geraria um desconto de muito pequeno no preço final. Por esse motivo, o filme não é mais fino nas marcas direcionadas à baixa renda. - Como solução o entrevistado recomenda explicar para as consumidoras as vantagens da embalagem a vácuo, provocando uma mudança de comportamento.	- Nenhum entrevistado comentou sobre reciclagem, (proteção ao meio ambiente). De forma que esse assunto não parece estar ainda na agenda de prioridades desses gerentes. - A empresa 1 frisou o hábito do consumidor de cheirar o produto na hora da compra, além do filme ser mais fino em marcas de preço baixo. - A empresa 2 ressaltou que o consumidor de baixa renda ainda não entendeu a embalagem a vácuo. Mas, apontou que as marcas usam o mesmo filme, pois reduziria apenas 2 ou 3 centavos no preço final. Por fim, recomenda que explique para consumidoras a vantagem da embalagem vácuo já traria vantagens.
<b>Concorrentes</b>		- A Sara Lee lançou uma nova versão de produto, mais suave e mais apropriado ao verão, cuja embalagem utiliza a cor roxa para diferenciar a nova versão das demais do portfólio. - Os concorrentes não têm apresentado novidades em termos de embalagens, principalmente para a baixa renda. - O motivo é que: há poucos grandes competidores no mercado e muitos pequenos e regionais; a categoria de café não é tão rentável e os pequenos não contam com muitos	- O entrevistado não vê nenhuma marca da categoria realizando atividades de embalagem para a classe C, com exceção de 3 Corações e Santa Clara – ambas do mesmo grupo – com embalagens temáticas para eventos regionais tais como a Semana Farroupilha no Rio Grande do Sul e a semana de São João no Nordeste. - Já no preço mais alto, o entrevistado destaca Melitta, com o diferencial de contar com embalagem caixinha (vácuo). - Por outro lado, ele destaca que essa marca tem problema em	- Cada entrevistado citou o outro como realizando atividades de embalagens. - Exceto estes, os demais concorrentes não tem apresentado novidades em termos de embalagem, especialmente para a baixa renda. - A empresa 2 ressalta que Melitta se diferencia com a caixinha, para um consumidor de renda mais alta. - A empresa 1 ressalta o motivo pelo qual não inovam.

		<p>recursos, tornando arriscada a tentativa de inovação.</p> <p>- As empresas da categoria também enfrentam a complexidade fabril dada pelos altos volumes de produção. O entrevistado também denota preocupação maior com escala, com a fábrica, o volume de vendas e a margem de lucro.</p> <p>- E a velocidade do mercado, em atender à demanda, demonstra foco também na concorrência.</p>	<p>direcionar seus produtos para a classe C. Vê esse concorrente como mais caro e precisando de um produto para a classe C.</p>	
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Quadro 5 - Análise conjunta da observação de embalagens e das entrevistas da categoria de café.

Fonte: Elaboração própria, com base na análise das embalagens e entrevistas com executivos da categoria.



### **4.3 Análise conjunta dos casos**

Nessa seção, é apresentada a análise conjunta dos casos um e dois, representando respectivamente as categorias de detergente em pó e café em pó.

#### **Estratégia de marketing**

Todas as empresas entrevistadas eram grandes, sendo que uma de cada categoria era multinacional enquanto a outra era nacional. As empresas de café e a multinacional de sabão pareciam ter uma estratégia de marketing mais estruturada. Eram justamente as que mencionavam o uso de pesquisa, além de processos, análises de resultados e entendimentos sobre hábitos dos consumidores. As multinacionais eram mais restritas pela estrutura formal, necessitando de aprovações no desenvolvimento ou modificações de produtos ou embalagens. A nacional de detergente estava menos estruturada nessa categoria e parecia carecer de pesquisa. Por outro lado, adotava uma postura mais pragmática, focada mais na ação, enquanto as demais deram indícios de ênfase também em planejamento.

As empresas de café eram líder e vice-líder – esta última com participação de mercado bastante próxima da líder e revezando a liderança regionalmente. As de sabão eram ambas seguidoras da líder Unilever.

Estão todas em mercados de grande penetração e dividem seu mercado em faixas de preço, posicionando suas marcas em algumas faixas, porém sem uma segmentação formal por tipo de consumidor. Sendo produtos de massa, necessariamente têm consumidores de baixa renda como importante parcela de compradores, embora nem sempre o consumidor seja chamado dessa forma e sendo mais utilizado o termo classe C - sempre sensíveis a preço.

De forma geral, a categoria de sabão pareceu contar com mais elementos de diferenciação, tais como embalagens com fecho, dicas, extra-partículas, adição de amaciante na formulação, entre outros. Por outro lado, a categoria de café pareceu contar com menos elementos de diferenciação, sendo basicamente um produto agrícola, torrado, moído e empacotado, embora a categoria tente se diferenciar por meio de lançamentos e adição de valores emocionais às marcas, nas empresas pesquisadas. Em nenhuma categoria a inovação em embalagem foi de destaque, principalmente quando direcionada para a baixa renda.

Especialmente para a categoria de café, as empresas pesquisadas evitam investimentos nas marcas mais baratas de seus portfólios e os direcionam para as marcas de médio e alto

preço, pois querem que os atuais consumidores elevem seus gastos, comprando lançamentos de maior valor agregado ou aceitem maiores preços, além de desejarem captar um consumidor mais afluyente, que pagaria mais por inovação.

### **Papel da embalagem dentro da estratégia de MKT**

Apesar de a embalagem servir para proteger o produto, tanto o café da oxidação quanto o detergente em pó da umidade, é principalmente utilizada no contexto mercadológico. Dentro desse contexto, serve para diferenciar dos concorrentes dentro de uma categoria e mesmo as diferentes versões de uma mesma marca ou fabricante. Também serve para posicionar um produto em relação à faixa de preço e consumidor desejado, bem como comunicar benefícios e valores para esse consumidor.

As cores são importantes nesse processo, pois posicionam o produto em relação à categoria (por exemplo, azul e branco para detergente em pó) e preço (mais baratas mais coloridas), comunicam com o consumidor (preço, vermelho para café forte, etc.) e diferenciam (como o verde limão de Ace Naturals na categoria prioritariamente azul e branca). Um dos gerentes da categoria de sabão em pó ressaltou que há um desafio que consiste em encontrar um ponto de equilíbrio entre posicionar o produto em determinada categoria utilizando seus códigos *versus* diferenciá-lo (dando destaque, porém perdendo identidade com a categoria).

Na categoria de café, especialmente para marcas de baixo preço, a embalagem ainda cumpre uma função de permitir que o consumidor sinta o aroma do produto, na hora da compra, como processo para escolher uma marca.

### **Segmento de consumidores de baixa renda**

Ambas as categorias têm altíssima penetração nos domicílios brasileiros, portanto, atendem consumidores de baixa renda. No entanto, não é comum chamar esse consumidor pela denominação de baixa renda, sendo utilizado geralmente o termo “classe C”. São consumidores de poucos recursos e restrições financeiras. O consumidor é sensível a preço e tem um elenco de marcas que considera, levando do ponto de venda a que estiver mais barata ou em promoção.

A empresa 2 de sabão não tem tanta ferramenta pesquisa para identificar esse consumidor e parece faltar domínio com os termos de classe, pois o gerente da empresa utilizou a denominação classe social, quando a ABEP recomenda classe econômica.

A P&G conta com iniciativa na América Latina, mas parece ainda estar descobrindo o consumidor. Foi a única que disse ter percebido um segmento de mercado de baixo preço, que concentra consumidores de baixa renda, crescente e no qual não atuavam, ter reconhecido esse segmento como oportunidade e ter endereçado essa oportunidade.

As de café contam com marcas ainda mais baratas no portfólio, mas não as promovem, pois investem naquelas com melhor imagem. Esse consumidor gosta de café forte porque rende mais. A empresa 1 afirmou não ter interesse em escolher um segmento de consumidores para não ser excludente, demonstrando tratar o produto como *commodity*. A empresa 2 destacou a concentração de suas vendas em varejo tradicional, que é frequentado especialmente por consumidores de baixa renda. Essa empresa desconsidera os consumidores de classes D e E - limita na classe C - e parece estar satisfeita com a penetração e participação junto a consumidores de baixa renda. Querem fazê-los gastar mais ou conquistar consumidores mais afluentes.

### **Papel da embalagem para atingir público**

Não se verificam muitas adaptações para embalagem de baixa renda. O papel principal é chamar a atenção, posicionar e comunicar benefícios. Segundo os entrevistados, as embalagens são tendencialmente mais coloridas para baixa renda e mais *clean* e sofisticadas para rendas mais altas.

Um dos entrevistados de café apontou que os elementos são mais literais para baixa renda, como o grão do café e xícara. Outros elementos destacam o benefício como café ser forte e, portanto, rende e deixa acordado. O outro apontou que é importante manter a simplicidade.

### **Adaptações – informação transmitida**

A indústria não prioriza informação das embalagens, porque o consumidor já conhece a categoria, então não há nada que seja necessário comunicar para instruí-lo, exceção às novas versões, ainda não conhecidas pelo consumidor.

Entrevistados afirmam que poucos consumidores consultam essas informações e poucas embalagens observadas utilizam uma forma didática de transmitir informações. Algumas tinham uma grande quantidade de textos, em letras pequenas. É apenas utilizada a sugestão de preparo (café) ou explicação de alguma versão. Nem todas as marcas exploram receitas o que poderia servir para diferenciação.

Modificações acontecem apenas quando há novidade ou algo novo que precisa ser comunicado ao consumidor. As embalagens utilizam textos padronizados como “conserve...”,

“leia atentamente...”, geralmente em letras pequenas. Também “café torrado e moído” - nem sempre em letras pequenas. No entanto, a declaração dos gerentes não se confirma totalmente, pois algumas embalagens de preço mais baixo informam instruções de forma mais didática. Surf fornece ainda muitas dicas e conselhos, o que pode significar um olhar diferente do fabricante Unilever (lembra revista popular). Omo, também da Unilever, compartilha da mesma estratégia, embora com bem menos dicas e conselhos, o que significaria uma iniciativa do fabricante em suas marcas, mais do que uma demanda do mercado. Esse “efeito fabricante” é percebido também na categoria de café, pois 3 Corações e Fort, que são do mesmo fabricante, têm linha tracejada para abrir a embalagem e receitas.

Elementos visuais (imagens e cores) funcionam como informação, contribuindo para informar qual é a categoria de produto (como o código de cor azul e branco e símbolos como bolha, brilho e brancura, roupa limpa e dobrada para a categoria de detergente em pó) e segmento (poluição vs. *clean*). *Tags* também servem para o mesmo fim (no caso de Pilão).

Entrevistados parecem não separar a perspectiva informação da embalagem da perspectiva comunicação para posicionamento/ construção de imagem.

### **Adaptações – ferramenta de propaganda e promoção**

As embalagens funcionam como veículo de comunicação de atributos funcionais que visam diferenciar as marcas dos concorrentes - extra-forte, forte, recomendado por, dissolve-fácil, extra-partículas, limpa mais, amacia, perfuma. A comunicação é realizada por meio de *claims* e ilustrações - texto, logo de fabricante de máquina de lavar, foto da extra-partícula, *splash* “novo” ou “nova embalagem”, átomo, enzima, bolhas, brilho e brancura. A categoria de café parece mais conservadora nesse sentido, talvez por ser mais *commodity* que detergente em pó.

O código de cor diferencia as marcas dos concorrentes e de outras versões da mesma marca, por exemplo, Ace Naturals verde limão é diferente do Regular Ace que é Laranja e de toda a categoria que é prioritariamente azul e branca. As embalagens também são utilizadas para promover outras versões da linha ou outros produtos da empresa - amaciante, capuccino, artigos de limpeza, etc. De forma geral, a função publicitária da embalagem é explorada.

Vale apontar que, na categoria de sabão em pó, muitos atributos são similares ou genéricos - extra-partículas, sistema de fechamento, de forma que não há praticamente diferenciação. Como exemplo, as marcas destacam o sistema de fechamento - comum a todas - como algo exclusivo. Ou seja, a diferenciação é no campo do discurso. Maiores diferenciações ocorrem nas marcas Ypê e Tixam, apoiados no cuidado com o meio ambiente, e Ace Naturals, que explora ambos os conceitos de brancura e preço, além de acumular o

papel de mostrar que é diferente da versão regular de Ace, para evitar confusão por parte do consumidor e consequente canibalização.

Outro elemento comum a embalagens de um mesmo fabricante é o cuidado com o meio ambiente, destacado pela Química Amparo, em embalagens de suas marcas, mesmo sendo de preços diferentes.

Ainda na categoria de detergente em pó, a observação confirma que as marcas mais caras exploram o benefício de performance, enquanto que as mais baratas exploram não só performance, mas também perfume. Os benefícios de cada marca são suportados pelos elementos visuais e textuais, que também dão identidade da categoria para o produto. O código de cor posiciona o produto na categoria (azul e branco). De forma geral, as de baixa renda eram mais poluídas visualmente e as mais caras mais limpas em termos de grafismo (Ariel).

### **Adaptações – diferenciação**

Nas embalagens para os consumidores de baixa renda, há preferência por embalagens coloridas e destaca-se a importância da cor vermelha. Em geral, são menos sofisticadas e até mesmo mais poluídas. As cores vivas (como verde claro de Ace Naturals e Laranja de Ace) são utilizadas para chamar atenção e diferenciar-se, papel também das logomarcas em destaque. Além de diferenciar, o grafismo atua na comunicação dos benefícios das marcas.

Elementos de textura, como relevo, são utilizados indiscriminadamente por embalagens de sabão em pó, de marcas de preço mais baixo ou alto, com intuito de agregar valor. Em cafés, a marca Melitta conta com uma caixinha, que agrega imagem mais sofisticada e direciona essa marca para consumidores de renda mais alta.

Códigos de cores de categoria e de versões: marrom, xícara, grão do café - para café - e azul, branco, brilho, flores e bolhas - em detergente em pó.

Em termos de conveniência, o sistema de fechamento dos cartuchos de detergente em pó não é realmente um diferencial, pois todos os cartuchos têm. O desenho do picote no sachê só aparece em Brilhante, mas não chega a ser um diferencial relevante. Enquanto a embalagem plástica poderia proteger mais da umidade (embora Brilhante tenha furos), não há um sistema de fechamento próprio, o que compromete a conveniência. A embalagem cartucho, por outro lado, é sujeita à umidade. Na categoria de café, mais conveniência seria a embalagem *pouch* ou vácuo. Nada mais de conveniência atualmente.

Um dos gerentes da categoria de café afirma que novidades e inovação são importantes para romper com o estado atual do mercado e que as extensões de linha de Pilão

visaram trazer inovação à baixa renda. A empresa também já lançou um selo para fechar a embalagem depois de aberta, que não obteve sucesso, em parte porque o consumidor coloca produto em um pote e joga fora a embalagem.

A inovação ocorre quase sempre no grafismo, tanto na categoria de detergente em pó quanto na de café. Em detergentes, o melhor exemplo é o de Surf, repleto de elementos visuais e dicas. Além do visual, há o vinco para puxar da prateleira (Ariel e Tixan). Em cafés, a inovação atualmente é destinada à alta renda, como cápsulas do tipo Nespresso ou *pouches* com válvula que liberam aroma, mas não deixam o ar entrar. Os gerentes dessa categoria preferem direcionar a inovação para quem paga mais, significando que as empresas querem rápido retorno do investimento, e que seriam estes os de renda mais alta, pois o consumidor de baixa renda não pagaria mais por uma embalagem diferenciada, uma vez que o produto é *commodity* e tem margens baixas, não sustentando inovação sem aumento de preço.

A inovação nas categorias é praticamente nula, ainda mais direcionada à baixa renda. Toda inovação, é incremental. Não há inovação disruptiva, por conta de margens estreitas, altos volumes vs. Dificuldade de parar a fábrica e, ou falta de visão/ ousadia, ou sabão em pó não ser negócio importante. Transparece uma pressão em obter o máximo resultado dos recursos (fábrica, produtos e capital), com mínima alteração no arranjo em que se encontram atualmente. Um dos entrevistados acredita que empresas maiores e mais estáveis é que deveriam liderar a inovação. O costume por usar um produto (embalagem de café do tipo almofada) pode ser barreira para a utilização do vácuo. Seria uma inércia por parte do consumidor? E há também uma barreira cognitiva percebida pelo fato de o consumidor de baixa renda ainda não ter entendido a embalagem a vácuo e suas vantagens.

### **Adaptações – aspectos físicos**

Não há adaptações nos aspectos físicos da embalagem quando orientada para consumidores de baixa renda. Segundo os entrevistados, qualquer mudança é de difícil de implantação, em decorrência da baixa margem e alto volume para *break even*. Também foi citado o risco alto em mudar e a falta de ousadia - sabão empresa 2 e café empresa 1. Não há significativa ação dos entrevistados em reduzir espessura ou despesas com embalagens para reduzir preço, pois não trariam, segundo os entrevistados, vantagens significativas - em café significaria uma redução de apenas dois ou três centavos no preço final.

Foi observado que algumas marcas exploram o apelo ao meio-ambiente, mas outras não têm nem mesmo menções sobre a embalagem ser reciclável. Nenhum entrevistado

comentou sobre reciclagem - proteção ao meio ambiente - de forma que esse assunto não parece estar ainda na agenda de prioridades desses executivos.

Na categoria de sabão, surgiu a controvérsia em torno de a embalagem plástica ser mesmo a mais conveniente para o consumidor, pois um entrevistado afirma que ela protege da umidade e o outro aponta que a vantagem é apenas o preço menor, pois a consumidora coloca o produto em um recipiente e joga o saco fora. Tal fato pode ser investigado em pesquisa futura, de hábitos e atitudes em relação à categoria, junto ao consumidor.

Na de café, o consumidor de baixa renda prefere embalagem do tipo almofada, que não preserva tão bem o produto, pois permite a entrada de ar, que oxida o pó. Embalagens como a vácuo seriam mais apropriadas, mas esse consumidor não as prefere, por não entender e não conseguir sentir o aroma do produto (influencia na hora da compra). A embalagem de 250g é preferida pelo consumidor baixa renda, em decorrência do menor desembolso na hora da compra (em comparação à de 500g). A empresa 1 que o filme é mais fino em marcas de preço baixo. E a empresa 2 ressaltou que explicar para consumidoras a vantagem da embalagem a vácuo já traria vantagens a esse consumidor, pela maior proteção ao produto, oferecida por este tipo de embalagem.

### **Concorrentes**

Ambos os entrevistados da categoria de detergente em pó citam a líder de mercado como referência de empresa que apresenta novidades em embalagem para a baixa renda: a empresa 1 resalta o caso de Ala e a empresa 2 aponta a embalagem *slim*, mais fina de Omo.

Na categoria de café, cada empresa citou a outra como realizando atividades de embalagens, provavelmente devido à importância de ambos na categoria, uma vez que praticamente dividem a liderança. Excetos os dois concorrentes, nenhuma outra empresa tem apresentado novidades em termos de embalagens, ainda menos para a baixa renda.

## 5 CONCLUSÕES

Nesta seção é apresentada a conclusão do trabalho e, na próxima, as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

A questão de pesquisa apresentada por este trabalho é: “como as empresas utilizam a embalagem, enquanto ferramenta de marketing para atender consumidores de baixa renda?”. A pesquisa de campo mostrou, de forma exploratória, que a embalagem é utilizada como ferramenta de marketing, como apontado na literatura (KOTLER, 1998, p. 406-407; LIMA, 2003; GURGEL, 2007, p. 12-16 e p. 84; STREHLAU, 1996, p. 17 e p. 117-119; STREHLAU, 2003, p. 80-81; STREHLAU, 1996, p. 19; PETERS-TEXEIRA; BADRIE, 2005), porém não é utilizada em sua totalidade, mesmo com gerentes afirmando sua grande importância.

Há destaque para dimensão comunicação persuasiva - conforme destacado na literatura (STREHLAU, 1996, p. 18-19; PILDITCH, 1961) - de diferenciação dos concorrentes - conforme apontam autores (CHURCHILL; PETER, 2000; LIMA, 2003; STREHLAU, 1996, p. 117-119) - e das demais versões da própria marca, além de posicionamento e da construção de imagem e valores - de acordo com menções sobre propaganda, publicidade do produto, atuação como uma mídia ou display de ponto de venda (GURGEL, 2007, p. 12-16; SELAME; SELAME; KOLLOGIAN, 1982, p. 9-10; LEHMANN; WINER, 2005; CHURCHILL; PETER, 2000; GURGEL, 2007, p. 132-133; STREHLAU, 1996, p. 120) e menções de uso para promoção de vendas (TSUMORI, 1994; GURGEL, 2007, p. 12-16; STREHLAU, 1996, p. 120). Por sua vez, a construção de imagem por meio da embalagem utiliza prioritariamente o grafismo da embalagem. Isso porque, segundo os próprios gerentes, é muitas vezes o único contato que o consumidor tem com a marca, portanto o único canal de comunicação do fabricante com o consumidor. Também reforça o fato de a embalagem ser usada principalmente para a comunicação persuasiva. No entanto, as demais dimensões da embalagem não são exploradas da mesma forma: conveniência e comodidade, informação e dicas - com exceção de alguns exemplos isolados de empresas-, inovação na parte técnica para menores custos ou mais comodidade. Mesmo sendo, a embalagem, um importante veículo de informação sobre o produto (MOOY; ROBBEN, 2002), a dimensão informação, relativamente abundante na literatura sobre embalagens, não foi muito identificada na prática, tanto nas entrevistas quanto na observação de artefatos.



Praticamente tudo que é visual é bem utilizado porque é fácil de modificar e tem menor custo. A adaptação ou inovação na parte física é limitada por questões de custos, margem, volume, flexibilidade de fábrica.

No entanto, há esforços pontuais de inovação, percebidos nas entrevistas: a embalagem plástica, que visa proteger da umidade da lavanderia, e o selo adesivo em café para fechar a embalagem de café depois de aberta. A observação de artefatos também contribui nesse sentido: vincos nas laterais de algumas marcas de detergente que facilitam puxá-las de prateleiras, papéis mais grossos e resistentes ou plastificados, papéis de fontes certificadas - como proteção ao meio ambiente, dicas ao usuário, braile, que gerentes nem citaram, “corte aqui” escrito no saco de detergente em pó.

O aspecto funcional e de proteção da embalagem é superficial no discurso dos gerentes. Surge secundariamente, apenas quando mencionam que ela protege de um ambiente úmido, ou que a embalagem almofada deixa entrar ar, oxidando o produto mais rapidamente. E a redução de material, para redução de custo e conseqüentemente de preço, não foi justificada pelos gerentes, pois eles afirmam que a redução no custo da embalagem não reduziria os preços finais significativamente.

Secundariamente, há outros dados importantes da pesquisa que merecem destaque. Inicialmente, conclui-se também que há ainda pouco conhecimento a respeito do consumidor de baixa renda. As empresas entrevistadas dividem o mercado por faixas de preço e não por segmentos de consumidores, mesmo sendo categorias de bens de consumo não durável e alto giro. Ou seja, não haveria uma diferença de benefícios em função de demandas diferentes, mais relacionadas a aspectos racionais ou utilitários do consumidor de baixa renda.

O discurso dos gerentes aponta que eles ainda não conhecem bem esse consumidor - principalmente na categoria de sabão - ou que não estão muito preocupados com ele, ou em conhecê-lo com maior profundidade, pois anseiam por clientes de renda mais alta, uma vez que já têm grande penetração na baixa renda - como acontece na categoria de café, independente de eles terem uma estratégia claramente definida para o segmento. De forma geral, não têm um perfil claro desse consumidor, que chamam geralmente de classe C e há indícios de não considerarem classes mais baixas, como D e E, apesar de a teoria apontar que o gerente deveria estar orientado aos clientes e consumidores (WOOD; TANDON, 1994).

Independente de consumidor, fabricantes têm algumas iniciativas que tendem a implantar em todas as marcas, independentemente de perfil de consumidor, ou seja, há um foco maior na própria empresa ou processo do que no consumidor. Por exemplo: Omo, Surf e Brilhante têm dicas e curiosidades como vacinação dos filhos, processo de fabricação,

trabalhos manuais, escala de brancura; Tixan e Ypê tratam de responsabilidade sócio-ambiental; e Café 3 Corações e Fort contam com uma linha impressa tracejada indicando onde cortar a embalagem e receitas.

Também se percebeu um foco maior no preço - ao qual os consumidores de baixa renda são orientados, segundo os entrevistados - e no mercado, especialmente nos concorrentes. A impressão do pesquisador deste estudo é a de que o pensamento entre os gerentes é: “eu não olho o consumidor mais sei que deveria olhar. Vamos ver então o que o concorrente está fazendo e, se ele fizer, eu faço também”. Parecem simplesmente colocar o produto no mercado e considerar que o consumidor só deseja preço.

Tal fato leva à reflexão de que o maior interesse em atingir consumidores de baixa renda possa estar não em empresas de produto de alta penetração, porque tendem a já atender essa população, mesmo que de forma não adequada, mas sim naquelas que atendem atualmente apenas indivíduos de renda mais alta e precisam crescer agora estendendo suas vendas à baixa renda.

Outra contribuição importante está relacionada à literatura sobre o tema embalagem na estratégia de marketing. A análise da literatura em relação a embalagens apontou diversas dimensões das embalagens difíceis de hierarquizar e com muita sobreposição. Um autor apresenta conceitos que se sobrepõem parcialmente aos conceitos fornecidos por outros autores. A embalagem é multidimensional porque serve a muitos propósitos ou funções – o que torna o trabalho ainda mais difícil, além do fato de haver muita informação de senso comum e não científica.

Por outro lado, há sobreposição das citações e dos autores de embalagens porque os elementos também têm sobreposições ou funções múltiplas. Por exemplo, a inovação pode ser ao mesmo tempo técnica e mercadológica. Tanto ilustração quanto a inovação pode servir para criar imagem e também para diferenciar.

Do ponto de vista metodológico, a escolha pelo método de estudo de caso se mostrou apropriada para se lidar com as embalagens. Como aponta Mattar (2001), a característica dos estudos de caso do pesquisador reunir, numa interpretação unificada, múltiplos aspectos do objeto pesquisado. Portanto o estudo de caso foi apropriado para a pesquisa das embalagens, que constituem uma ferramenta de marketing de múltiplas dimensões.

No entanto, os gerentes entrevistados parecem confundir as dimensões da embalagem, não diferenciando dimensões como: transmissão da informação; comunicação persuasiva (promoção, construção de imagem e posicionamento); diferenciação (pelo visual ou agregando conveniência ou comodidade). Desta forma, não deram suporte integral à estrutura

sugerida pelo autor – fato que aponta caminhos para futuros estudos, de cunho descritivo, com foco na estrutura que aponta as funções da embalagem.

Também se percebeu que é escassa a inovação em embalagens, principalmente quando para baixa renda. A pouca inovação é incremental e pontual: embalagem braile do detergente em pó Minuano, papéis certificados de Química Amparo, picote no saquinho de Brilhante, entre outras. Ambas as empresas de detergente citaram o líder da categoria como referência na inovação e, na categoria de café, cada empresa citou a outra, pois são líder e vice-líder. A atitude das empresas permite hipotetizar que o líder teria o papel de trazer inovação. As empresas também deixam para outras a responsabilidade de inovar: Hypermarchas fala da inovação em detergentes líquidos para roupas ou para aquelas empresas para as quais detergente em pó é uma categoria importante. A P&G menciona “[...] a gente segue o líder e, se o líder não faz nada [...]”. Na 3 Corações, a opinião é de que a inovação é para aquelas empresas que têm recursos ou têm “[...] vendas estáveis”. As explicações dos gerentes para a pouca inovação em embalagem na baixa renda estão descritas no Quadro 6.

<b>Categoria</b>	<b>Multinacional</b>	<b>Nacional</b>
<b>Detergente em Pó</b>	Margem apertada, altos volumes, busca por escala de mercado, seguem o líder.	Não é negócio principal da empresa, margem, falta de ousadia (dos fabricantes em geral).
<b>Café em Pó</b>	Costume que o consumidor tem com determinado produto, inércia, desconhecimento.	Falta de recursos, margem, volume, escala. Consumidor não paga mais pela inovação.

Quadro 6 – Explicações dos gerentes para a pequena inovação em embalagens para consumidores de baixa renda.

Fonte: Elaboração própria, a partir da análise de entrevistas com gerentes.

A própria escolha de palavras do gerente da P&G: “não dá para brincar de ficar fazendo embalagem cara” mostra que parece irresponsabilidade pensar em uma embalagem diferenciada, que pode ser eventualmente mais cara, quando o desafio parece ser obter o máximo de margem possível, mesmo em grandes volumes. Também parece existir cautela: “trazendo novidades aos poucos” (Sara Lee). Além desses exemplos, o gerente parece evitar grandes alterações no arranjo produtivo interno.

Outros achados de menor dimensão, porém complementares à conclusão, à medida que oferecem mais detalhes, são apontados a seguir.

Em ambas as categorias foi destacada a importância do aroma, perfume ou cheiro para a baixa renda. Na categoria de detergente em pó, o perfume, além da limpeza, era importante

no processo de escolha do consumidor de baixa renda. Na categoria de café, o consumidor precisa cheirar o produto na embalagem para escolher e, por isso, os promotores furam a embalagem do tipo almofada no ponto de venda.

A cor é importante. As embalagens para consumidores de baixa renda eram geralmente mais poluídas que aquelas direcionadas a consumidores de renda mais alta - para estes era mais *clean* e sofisticada. A cor também é utilizada na identificação da categoria - azul e branco em detergente em pó - e diferenciação de marca. Por exemplo, Ace Naturals - verde limão-, Café 3 Corações - consumidor teve dificuldade de encontrar o produto no ponto de venda depois que mudou a cor da embalagem-, Sara Lee - novas versões em roxo.

A preocupação com o meio ambiente e reciclagem não é uma prioridade: muitas embalagens sequer têm menção sobre serem recicláveis e os gerentes não falaram sobre o assunto, de forma geral, enquanto um dos gerentes da categoria de café elogiou a caixinha da Melitta, que agrega valor, em sua opinião. Por outro lado, a caixinha corresponde a um envoltório adicional à embalagem vácuo de Melitta, representando uma adição de recurso - mais papel - frente outras embalagens a vácuo, como a de 3 Corações e Sara Lee é impresso em plástico.

A categoria de café é mais *commodity* e já atende mais a baixa renda do que a de sabão em pó. As embalagens de detergente apresentavam maior diferenciação que as de café. Ainda assim, o café tinha um preço relativo maior, pois custava aproximadamente R\$ 10/kg, tomando como exemplo Pilão, que era o mais caro dos pesquisados, enquanto que detergente em pó custava aproximadamente R\$ 5/kg, baseado em Omo - o mais caro da amostra de detergentes. A categoria de detergente em pó traz mais elementos em suas embalagens do que a de café, tais como dicas, *splash* e elementos visuais. Isso direciona à reflexão de que representaria uma oportunidade para a categoria de café se diferenciar também por meio desses elementos.

Enquanto na categoria de café o desafio das empresas entrevistadas é fazer o consumidor pagar mais - por meio de inovação e alta renda, em detergente, o desafio das empresas é crescer suas marcas e concorrer com outras marcas naqueles consumidores que não podem comprar o caro líder Omo.

A justificativa dos gerentes pelo pequeno destaque com a dimensão informação era porque o consumidor já conhecia o produto e não lia a embalagem. Por outro lado, marcas como Surf e Omo trazem dicas, portanto uma evidência contrária. Tal fato pode representar uma opinião do gerente ao invés de um fato em relação ao consumidor. Por outro lado, as

embalagens de café poderiam tirar vantagem da função informação, instruindo a consumidora sobre as vantagens da embalagem a vácuo.

Foi percebida maior estruturação da estratégia de marketing naquelas empresas nas quais a categoria era importante, como a P&G, 3 Corações e Sara Lee. Por outro lado, as multinacionais enfrentam a questão da aprovação das modificações de suas embalagens pela estrutura formal representada pela diretoria de região.

Por fim, foram identificadas práticas comuns a fabricantes, independente de se tratarem de demandas do consumidor como, por exemplo: as marcas Omo e Surf da Unilever trazem dicas; 3 Corações e Fort têm uma escala visual mostrando o grau de torrefação; Química Amparo destaca o cuidado com o meio ambiente nas suas marcas Tixan e Ypê, mesmo com preços diferentes; 3 Corações e Santa Clara - também do mesmo grupo – utilizam embalagens temáticas de festas regionais.

## 6. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

O presente estudo contribui para o avanço da literatura sobre o tema da embalagem na esfera do marketing, com recorte em consumidores de baixa renda. Os artigos mais recentes sobre embalagem e marketing estão sendo publicados em periódicos relacionados a políticas públicas e tratam principalmente da influência da embalagem no consumo e promoção de cigarros, na contribuição no aumento da obesidade, entre outros aspectos do macromarketing. Ainda assim, este estudo contou com limitações descritas abaixo, bem como sugestões para estudos futuros.

Com intuito de ganhar robustez na triangulação, próximas pesquisas poderiam entrevistar também consumidores de baixa renda, comprovando se alguns pontos indicados pelos gerentes são percebidos pelo público-alvo.

Outras regiões também poderiam ser pesquisadas, uma vez que outra limitação foi observar embalagens de marcas comercializadas em supermercados da cidade de São Paulo. Mesmo os gerentes entrevistados eram de empresas cujos escritórios se localizavam na região metropolitana de São Paulo. Principalmente para a categoria de café, na qual as marcas regionais cumprem um papel importante, o estudo poderia ser enriquecido com dados de outras regiões do país. Adicionalmente, mais categorias também poderiam tornar o mosaico mais rico e trazer algum eventual contraste.

Como a utilização da embalagem pelo marketing depende de cores, elementos visuais, e sofisticação, a análise também do ponto de vista da semiótica ajudaria. Esse campo de estudo analisa o que cada elemento representa ou comunica.

A estrutura de embalagens sugerida pelo pesquisador não foi comprovada integralmente pelo discurso dos gerentes nem pela observação das embalagens. Desta forma, não se comprovam todas as relações de subordinação entre os conceitos. Pesquisar as relações entre os conceitos ou dimensões da embalagem constituiria outro estudo interessante.

A partir da constatação de que os gestores de café não usam a embalagem para induzir a adoção de outros formatos de embalagem – como a embalagem a vácuo de café - poderia ser testado se é possível este tipo de comunicação com o consumidor.

Os gerentes entrevistados afirmaram que a embalagem para baixa renda é mais poluída e a mais *clean* é mais apropriada para consumidores de maior renda. Seria interessante comprovar essa afirmação a partir da pesquisa de consumidores. Outra dúvida é se o consumidor de baixa renda prefere esse tipo de grafismo ou “aceita” esse grafismo, pelo baixo preço.

Outra questão merecedora de maior investigação seria entender porque essas empresas segmentam o mercado em faixas de preço e não segmentam por critérios baseados em perfis de consumidores.

Por fim, como os entrevistados misturaram as dimensões informação, promoção e diferenciação, investigá-las separadamente. A resposta a esta questão contribuiria no aperfeiçoamento da estrutura sugerida a respeito das funções da embalagem.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Marcas: *Brand Equity*. Gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ABEP. Disponível em <<http://www.abep.org/novo/Content.aspx?ContentID=301>>. Acesso em 13 jul. 2010.

ABIC. Disponível em <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=61#472>>. Acesso em 13 mai. 2011.

ADKINS, Natalie Ross; OZANNE, Julie L. The Low Literate Consumer. *Journal of Consumer Research*, v. 32, n. 1, p. 93-105, 2005.

AGUIAR, Luciana; TORRES, Haroldo da Gama; MEIRELLES, Renato. O Consumidor de Baixa Renda. In: PARENTE, Juracy; LIMEIRA, Tania; BARKI, Edgard (Org.). *Varejo para baixa renda*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ALVES, C. E. A. *Um estudo sobre o uso do telefone celular nas classes de baixa renda*. 2006. 89 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

ARRUDA, M. C. C. de. *A compra de eletrodomésticos no mercado de baixa renda: um estudo explanatório*. 1981. 326 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1981.

ASSAD, M. M. N.; ARRUDA, M. C. C. de. Consumidor de Baixa Renda: o Modelo de Dinâmica do Processo de Compra. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. *Anais*. Salvador, 2006.

BACHA, M. L.; SANTOS, J. F. S., STREHLAU, V. I. Renda baixa: o self estendido na posse do celular. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 11, 2008a, *Seminários...* São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração – FEA/USP, 2008. CD-ROM.

BACHA, M. L.; SANTOS, J. F. S., STREHLAU, V. I. Baixa Renda: validação de escala de atitudes frente ao lazer. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 11, 2008b, *Seminários...* São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração – FEA/USP, 2008. CD-ROM.



BARKI, Edgard. *Estratégias de empresas direcionadas para a baixa renda: um estudo exploratório*. 2005. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

\_\_\_\_\_. *Distribution Strategies for the Base of the Pyramid: An Exploratory Study in Brazil*. 2010. 260 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

BARRETO, Fernando et al. *Mercados pouco explorados: descobrindo a classe C*. The Boston Consulting Group. 2002. Disponível em:  
<<http://www.tremuraconsulting.com/consumocrescimento.pdf>>. Acesso em 01/10/2008.

BARROS, Carla. Consumo, Hierarquia e Mediação: um estudo antropológico no universo das empregadas domésticas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador, 2006a.

\_\_\_\_\_. A “invisibilidade” do mercado de baixa renda nas pesquisas de marketing: as camadas populares consomem ou sobrevivem? In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2006b.

\_\_\_\_\_, Carla; ROCHA, Everardo. Lógica de consumo em um grupo das camadas populares: uma visão antropológica de significados culturais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2007.

BERTASSO, B. F. O consumo alimentar dos brasileiros metropolitanos. In: SILVEIRA, F.G. et al. (Org.). *Gasto e consumo das famílias brasileiras contemporâneas*. Brasília: IPEA, v. 1, 2006.

BLANKSON, Charles; KALAFATIS, Stavros P. The Development and Validation of a Scale Measuring Consumer/ Customer-Derived Generic Typology of Positioning Strategies. *Journal of Marketing Management*, v. 20, n. 1, p. 5-43, Feb. 2004.

BOYLE, M.E.; BOGUSLAW, J. Business, poverty and corporate citizenship: naming the issues and framing solutions. *The Journal of Corporate Citizenship*, v. 26, p. 101-120, Summer 2007.

BRUSKY, B.; FORTUNA, J. P. *Entendendo a demanda para as microfinanças no Brasil: um estudo qualitativo de duas cidades*. Programa de desenvolvimento institucional/ BNDES. Set/2002.

CABRAL, Antonio Carlos Dantas; MADI, Luiz Fernando Ceribelli; SOLER, Roger Marcel; ORTIZ, Sylvio Alves. *Embalagens de produtos alimentícios*. Campinas: ITAL, CETEA, 1983. (Governo do Estado de São Paulo – Secretaria da Indústria, Comércio, Ciência e Tecnologia. Coordenadoria da Indústria e Comércio).

CASTILHOS, R.B. Subindo o Morro: Consumo, Posição Social e Distinção Entre Famílias de Classes Populares. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2007.

CHEN, S. *O consumidor de baixa renda como uma opção de expansão dos negócios: o caso de uma multinacional de eletroeletrônicos*. 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

CHESBROUGH, H.; AHERN, S.; FINN, M.; GUERRAZ, S. Business models for technology in the developing world: the role of non-governmental organizations. *California Management Review*, v. 48, n. 3, p. 47-62, Spring 2006.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing*. Criando valor para os clientes. 2.ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

COLES, Richard. Introduction. In: COLES, Richard; McDOWELL, Derek; KIRWAN, Mark J. (Org.). *Food Packaging Technology*. Blackwell Publishing, 2003.

COOPER, Donal R.; SCHINDLER, Pamela S. *Business Research Methods*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2001.

CORROCHANO, M. C. *O trabalho e sua ausência: narrativas de jovens do Programa Bolsa Trabalho no município de São Paulo*. 2008. Tese (Doutorado), Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CRABTREE, Benjamin F.; MILLER, William L. *Doing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage Publications. 1999.

DARKE, Peta; SHANKS, Graeme; BROADBENT, Marianne. Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism. *Info Systems Journal*. v. 8, n. 4, p. 273-289, October 1998.

DAWAR, Niraj; CHATTOPADHYAY, Amitava. Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets. *Long Range Planning*, v. 35, p. 457–474, 2002.

DAY, George S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 20, n. 4, p. 323-329, Fall 1992.

\_\_\_\_\_; WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 2, p. 1-20, April 1988.

DEDECCA, C. S.; ROSANDISKI, E. N.; BARBIERI, C. V., JUNGBLUTH, A. Salário mínimo, benefício previdenciário e as famílias de baixa renda. *Revista Brasileira Estudos Populares*, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 317-329, jul./dez. 2006.

DENG, Xiaoyan; KAHN, Barbara E. Is Your Product on the Right Side? The “Location Effect” on Perceived Product Heaviness and Package Evaluation. *Journal of Marketing Research*, v. 46, n. 6, p.725-738, December 2009.

DICKSON; Peter R.; GINTER, James L. Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 2, p. 1-10, April 1987.

ELWOOD, Ian. *O livro essencial das marcas: tudo o que você precisa saber, em mais de 100 técnicas para aumentar o valor das marcas*. São Paulo: Clio Editora, 2004.

ESTEVES-ALVES, M. *Perfil de consumo de classes de baixa renda*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

FAISON, Edmund W. J. *Advertising: a Behavioral Approach for Managers*. New York: Wiley, 1980.

FARINA, Modesto. *Psicodinâmica das Cores em Comunicação*. 4. ed. São Paulo: Ed. Edgard Blucher, 1990.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.D. *Estratégias de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GERMAIN, Daniella; McCARTHY, Molly; WAKEFIELD, Melanie. Smoker sensitivity to retail tobacco displays and quitting: a cohort study. *Addiction*, v. 105, n. 1, p. 159-63, January 2010.

GERSHMAN, Michael. Packaging's Role in Remarketing. *Management Review*, p. 47, May 1987.

GIOVINAZZO, R. A. *Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil*. 2003. 121 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

GOBÉ, Marc. *A emoção das marcas*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbora da (Org). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbora da (Org). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

GODOY, Paulo; NARDI, Sérgio. *Marketing para o varejo de baixa renda: como otimizar o uso dos 4Ps*. Osasco: Novo Século, 2006.

GRIFFITH, David A.; CHANDRA, Aruna; RYANS, John K. Examining the Intricacies of Promotion Standardization: Factors Influencing Advertising Message and Packaging. *Journal of International Marketing*, v. 11, n. 3, p. 30-47, 2003.

GURGEL, Floriano do Amaral. *Administração da embalagem*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GWIN, Carol F.; GWIN, Carl R.. Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning. *Journal of Marketing Theory and Practice*. v. 11, n. 2, p. 30-42, spring 2003.

HAMMOND, Allen L.; PRAHALAD, C. K. Selling to the poor. *Foreign Policy*, n. 142, p. 30, May/June 2004.

HAMMOND, D; DOCKRELL, M; ARNOTT, D; LEE, A; MCNEILL, A. Cigarette pack design and perceptions of risk among UK adults and youth. *European Journal of Public Health*. v. 19, n. 6, p. 631-637, 2009.

ISSA JUNIOR, E. N. *Comportamento do consumidor de baixa renda*. Um estudo sobre o processo de compra de preservativos. 2004. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

JAE, Haeran; DELVECCHIO, Devon. Decision-Making by Low-Literacy Consumers in the Presence of Point-of- Purchase Information, *Journal of Consumer Affairs*, v. 38, n. 2, p. 342–54. 2004.

JICK, T. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 602-610, December 1979.

KEES, Jeremy; BURTON, Scot; ANDREWS, J. Craig; KOZUP, John. Understanding How Graphic Pictorial Warnings Work on Cigarette Packaging. *Journal of Public Policy & Marketing*; v. 29, n. 2, p. 265-276, Fall 2010.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KRUGMAN, Herbert E. White and Negro Responses to Package Designs. *Journal of Marketing Research*, v. 3, n. 2, p. 199-200, 1966.

LEHMANN, Donald R.; WINER, Russell S. *Product Management*. 4 ed. 2005.

LIMA, I. L. C.; GOSLING, M.; MATOS, E. B de. Modelagem da Compra por Impulso de Donas-de-casa de Baixa Renda em Supermercados de Belo Horizonte. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2008.

LIMA, Lilian Maluf de. *Viabilidade econômica de diferentes tipos de embalagem para laranja de mesa: um estudo de multicasos no estado de São Paulo*. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências, área de concentração: Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

LIMEIRA, T. M. V. *Comportamento do consumidor brasileiro*. São Paulo: Saraiva, 2008.

LÖFGREN, Martin; WITELL, Lars. Kano's Theory of Attractive Quality and Packaging. *Quality Management Journal*. v. 12, n. 3, p7-20, 2005.

LONDON, Ted; HART, Stuart L. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*. v. 35, n. 5, p. 350-370, Sep. 2004.

De-LUCA, Patrizia; PENCO, Pierpaolo. The Role of Packaging in Marketing Communication: an Explorative Study of the Italian Wine Business. INTERNATIONAL WINE BUSINESS RESEARCH CONFERENCE, 3, 2006, Montpellier. *Anais...* Montpellier, 2006.

MAGGARD, John P. Positioning Revisited. Is positioning something old, new, or borrowed? *Journal of Marketing*. v. 40, n. 1, p. 63-66, 1976.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARQUES, G. *Estratégia de marketing para os segmentos de baixa renda. Um estudo sobre diferenciação no setor de gás liquefeito de petróleo para uso doméstico*. 2004. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTOSO, C. L. Q. *Identidade, inserção social e acesso a serviços financeiros: um estudo na favela da Rocinha*. 2005. 237 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

MATTOSO, C.Q.; ROCHA, A. da. Significados associados às estratégias para solução de problemas financeiros dos consumidores pobres. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília, 2005.

McCARTHY, Edmund Jerome; PERREALT Jr., William D. *Basic Marketing: a global managerial approach*. 11th ed. Boston: Irwin, 1993.

MEDEIROS, F. D. *Análise da adequação dos programas de financiamento habitacional para atender as necessidades de aquisição de moradias adequadas da população de baixa renda no Brasil*. 2007. Dissertação (Mestrado), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

MONTEIRO, C. S. do R.; SILVA, B.R.; LADEIRA, R. Estratégias no varejo alimentício: um estudo com consumidores de baixa renda. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 3, 2008, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2008.

MOOY, Sylvia C.; ROBBEN, Henry S. J. Managing consumers' product evaluations through direct product experience. *Journal of Product & Brand Management*. v. 11, n 7, p. 432-446, 2002.

MOREIRA, F. A. de A. *Demanda e oferta de entretenimento: um estudo do segmento de baixa renda do Distrito de Itaquera na cidade de São Paulo*. 2006. 162 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

MORILHAS, L. J.; FAÇANHA, S. L. O.; AGUIAR, E. C. Mercado de baixa renda e seus fatores competitivos: um estudo no segmento de tintas imobiliárias. In: SEMEAD, 9, 2006. São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2006.

MOURA, A. G. de et al. As relações entre materialismo, atitude ao endividamento, vulnerabilidade social e contratação de dívida para consumo: um estudo empírico envolvendo famílias de baixa renda no município de São Paulo In: II Encontro de Marketing da ANPAD, 2006, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2006.

MOURA, Mauricio José Serpa Barros de; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; LUDKIEWICZ, Helena França Fernandes. Análise Empírica de Previsão de Inadimplência para Empreendedores de Baixa Renda do Microcrédito Produtivo Orientado. In: VIII SEMEAD, 2005, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2005.

MUNZEL, Jürgen. Marketing Innovation Pharmaceutical packaging: Technology and design requirements are on the rise. *Journal of Medical Marketing*. v. 7, n. 2, p. 136-145, Mar. 2007.

NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Souza; YU, Abraham Sin Oih; SOBRAL, Maria Cecília. As orientações estratégicas da inovação em produtos populares. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 4, Out./Dez. 2008.

NIELSEN. *Tendências*, 2009.

OGBA, Ike-Elechi; JOHNSON, Rebecca. How packaging affects the product preferences of children and the buyer behaviour of their parents in the food industry. *Young Consumers*. v. 11, n. 1, p77-89, 2010.

PARENTE, J.G.; BARKI, E.; KATO, H.T. Consumidor de baixa renda: desvendando as motivações no varejo de alimentos. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília, 2005.

PARENTE, J.G.; BARKI, E.; KATO, H.T. Estratégias de Marketing para o Varejo na Baixa Renda. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2007.

PEREZ, Clotilde. *Signos da marca: expressividade e sensorialidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PETERS-TEXEIRA, Ângela; BADRIE, Neela. Consumers' perception of food packaging in Trinidad, West Indies and its related impact on food choices. *International Journal of Consumer Studies*. v. 29, n. 6, p. 508–514, November 2005.

PILDITCH, James. *The silent salesman*. London: Billing and Sons, 1961.

PITTA, Dennis A.; GUESALAGA, Rodrigo; MARSHALL, Pablo. 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.

PONCHIO, M.C.; ARANHA, F. Necessidades, Vontades e Desejos: a Influência do Materialismo sobre a Dívida de Consumo dos Paulistanos de Baixa Renda. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2007.

PONCHIO, M. C.; ARANHA, F.; TODD, S. Estudo exploratório do construto de materialismo no contexto de consumidores de baixa renda do município de São Paulo. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador, 2006.

PRADO, K. P. L. A. *A preferência de marca no processo de decisão de compra: um estudo exploratório no segmento de baixa renda*. 2008. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

PRAHALAD, C. K. *A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_; HAMMOND, Allen. Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 9, p. 48, 09/2002.



\_\_\_\_\_; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*. v. 26, p. 54-67, January 2002.

\_\_\_\_\_; LIEBERTHAL, K. The End of Corporate imperialism. *Harvard Business Review*. v. 81, n. 8, p. 109-117, Aug. 2003.

RAZ, C; PIPER, D; HALLER, R; NICOD, H; DUSART, N; GIBOREAU, A. From sensory marketing to sensory design: How to drive formulation using consumers' input? *Food Quality and Preference*. v. 19, n. 8, p. 719-726, 2008.

REIS, P. G. *Consumo de alimentos: o risco no comportamento dos consumidores de baixa renda*. 2006. 83 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

RETTIE, Ruth; BREWER, Carol. The verbal and visual components of package design. *Journal of Product & Brand Management*. v. 9, n. 1, p. 56-70, 2000.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

ROBINS, Fred. The teaching of Marketing Strategy. *Marketing Education Review*, v. 4, p. 10-15, Spring 1994.

ROCHA, Angela; SILVA, Jorge Ferreira da. Inclusão Social e Marketing na Base da Pirâmide: Proposta de uma Agenda de Pesquisa. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD – EMA, 3, 2008, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2008.

ROEHM, Michelle L.; ROEHM, Harper A. The relationship between packaging uniformity and variety seeking. *Psychology & Marketing*. v. 27, n. 12, p. 1122-1133, Dec2010.

ROKKA, Joonas; UUSITALO, Liisa. Preference for green packaging in consumer product choices – Do consumers care? *International Journal of Consumer Studies*. v. 32, n. 5, p. 516-525, Sep. 2008.

ROSA, S. J. *Transporte e exclusão social: a mobilidade da população de baixa renda da região metropolitana de São Paulo e trem metropolitano*. 2006. Dissertação de mestrado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

ROOSENBLUM, B. *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, R. C.; CASTRO, V. M. F. Uma proposição sistêmica para o desenvolvimento de embalagens. *Revista de Administração de Empresas*. v. 38, n. 2, p. 26-35, Abr./Jun. 1998.

SCHNAARS, Steven P. *Marketing strategy: customers and competition*. 2nd ed. New York: Free Press, 1998.

SCHNEIDER, C. R. *Alimentação das classes baixas no Brasil: apenas um problema social, ou uma oportunidade de mercado para as empresas do ramo?* 1978. 329 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1978.

SELAME, Elinor; SELAME, Joe; KOLLIGIAN, Greg. *Packaging Power – Corporate Identity and Product Recognition*. New York: AMA Management Briefing, p. 9-10, 1982.

SEHRAWET, Mahavir; KUNDU, Subhash C. Buying behaviour of rural and urban consumers in India : the impact of packaging. *International Journal of Consumer Studies*, v. 31, p. 630-638, 2007.

SHEPHERD, A. W. *A guide to marketing costs and how to calculate them*. Rome: FAO, Agricultural Support System Division, Marketing and Rural Finance Service, 1993.

SILVA, Francisco Lourenço da; ZILBER, Silvia Novaes. Estratégias das Grandes Empresas para o Mercado Brasileiro de Baixa Renda: Um Estudo de Casos Múltiplos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2009

SILVA, H. M. R. de; PARENTE, J.G. O Mercado de Baixa Renda em São Paulo: Um Estudo de Segmentação Baseado no Orçamento Familiar. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2007.

SILVA, S. S. *Marketing de relacionamento para público de baixa renda: um estudo exploratório no varejo de eletrodomésticos*. 2008. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SIMANIS, Erik; HART, Stuart. Innovation From The Inside Out. *MIT Sloan Management Review*. v. 50, n. 4, p. 77-86, Summer, 2009.

SINGH R.; ANG, R.P.; SY-CHANGCO, Ja. Buying less, more often: an evaluation of sachet marketing strategy in an emerging market. *The Marketing Review*. v. 9, n. 1, p. 3-17, 2009.

SOBRAL, M.C. et al. Estratégia de adequação para o mercado de produto popular – fit strategy. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador, 2006.

SOUZA, A. L. M. *Programas de transferência condicionada de renda e seu impacto sobre o estado nutricional de crianças e adultos na Região Nordeste do Brasil*. 2009. Tese (Doutorado) - FCF/FEA/FSP (interunidades) da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SPERS, R.G.; WRIGHT, J. T. C. Mercado de bens populares no Brasil: desempenho e estratégias das empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador, 2006.

STEENHUIS, IHM; LEEUWIS, FH; VERMEER, WM. Small, medium, large or supersize: trends in food portion sizes in The Netherlands. *Public Health Nutrition*. v. 13, n. 6, p. 852-857, 2010.

STREHLAU, Vivian Iara. *A embalagem e sua influência na imagem do produto*. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

STREHLAU, Vivian Iara. *Design e Imagem de Marca. Um Estudo sobre a Embalagem como Elemento na Construção da Imagem de Marca de Cerveja*. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

SUPERHIPER. n. 406, março 2010.

SUPERHIPER. n. 408, maio 2010.

THE BOSTON CONSULTING GROUP. *Mercados poucos explorados: Descobrimos a classe C*. São Paulo: BCG, março 2002.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de Marketing: contribuições para a teoria em marketing. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 4, Out./Dez. 2006.

TSUMORI, Elza. A embalagem como merchandising. *SuperHiper*, v. 20, n.3, p. 50, 1994.

UNDERWOOD, Robert L.; KLEIN, Noreen M.; BURKE, Raymond R. Packaging communication: attention effects of product imagery. *Journal of Product & Brand Management*. v. 10, n. 7, p. 403-422, 2001.

UNITED NATIONS. *The millennium goals Report*. 2008. Disponível em: <<http://www.un.org/millenniumgoals/>>. Acesso em: 08/10/2008.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. *Creating value for all: strategies for doing business with the poor*. New York: One United Plaza, 180 p., July 2008.

VAN den WAEYENBERG, Sofie; HENS, Luc. Crossing the bridge to poverty, with low-cost cars. *Journal of Consumer Marketing*, v. 25 n. 7, p. 439-445, 2008.

VELOSO, A. R.; HILDEBRAND, D. F. N. A criança no ambiente varejista: um estudo exploratório na base da pirâmide. In: II Encontro de Marketing da ANPAD, 2006, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2006.

VELOSO, A. R.; HILDEBRAND, D. F. N., DARÉ, P.R.C. Uma visão holística da criança no varejo de baixa renda. In: III Encontro de Marketing da ANPAD, 2008, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2008.

VELOSO, A. R.; HILDEBRAND, D. F. N.; DARÉ, P. R. C.; CAMPOMAR, M. C. A criança no varejo de baixa renda. *RAE Eletrônica*. São Paulo, v. 7, n. 2, Jul/Dez 2008.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Rev. SOCERJ*, v. 20, n. 5, p. 383-386, setembro/outubro, 2007.

VERONEZZI, A. B. P. *Proposta de incentivo à produção de habitações populares: emissão de títulos de investimento passíveis de utilização para pagamento de tributos federais*. 2008. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

VISWANATHAN, Madhubalan; ROSA, José Antonio; HARRIS, James Edwin. Decision Making and Coping of Functionally Illiterate Consumers and Some Implications for Marketing Management. *Journal of Marketing*. v. 69, n. 1, p. 15-31, January 2005.

WAKEFIELD, M. A.; GERMAIN, D.; DURKIN, S. J. How does increasingly plainer cigarette packaging influence adult smokers' perceptions about brand image? An experimental study. *Tobacco Control*, v. 17, n. 6, p. 416-421, 2008.

WALLENDORFF, Melanie. Literally Literacy. *The Journal of Consumer Research*. v. 27, n. 4, March 2001.

WALLER, M. A.; WILLIAMS, B. D.; TANGARI, A. H.; BURTON, S. Marketing at the retail shelf: an examination of moderating effects of logistics on SKU market share. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v. 38, n. 1, p. 105-117, 2010.

WEITZ, B.; WENSLEY, R. Introduction to the special issue on marketing strategy. *International Journal of Research in Marketing*. v. 9, n. 1, p. 1-4, March 1992.

WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira, 2006.

WIND; Yoram. Issues and Advances in Segmentation Research. *Journal of Marketing Research*, v. 15, n. 3, p. 317-337, Aug. 1978.

WOOD, Van R.; TANDON, Sudhir. Key Components in Product Management Success (and Failure). A Model of Product Managers' Job Performance and Job Satisfaction in the Turbulent 1990s and Beyond. *Journal of Product & Brand Management*. v. 3, n. 1, pp. 19-38, 1994.

WRIGHT, James Terence Coulter; SPERS, Renata Giovinazzo; CARDOSO, Marcos Vinicius. Do marketing estratégico à estratégia de marketing: definindo os 4Ps no mercado de bens populares. In: VIII SEMEAD, 2005, São Paulo. *Anais...* São Paulo: 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMITH, E. P. *O marketing mix do varejo alimentar destinado à população de baixa renda na cidade de São Paulo*. 1993. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1993.

ZERRENNER, S. A. *Estudo sobre as razões para o endividamento da população de baixa renda*. 2007. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

**APÊNDICES**

## **APÊNDICE A - Entrevista 1 da categoria de detergente em pó – Procter & Gamble**

Perfil do respondente: aluno de pós-graduação, ex-gerente de empresa multinacional de bens de consumo não-duráveis de grande porte, ocupou posição na área regional de detergentes em pó, como gerente. Lançou o produto Ace Naturals, extensão de linha da marca Ace, destinada para concorrer no segmento de baixo preço, comprado, principalmente por consumidores de baixa renda.

### **1. Como o Sr. vê a estratégia de marketing adotada pela empresa?**

No início, o entrevistado confundiu a descrição da estrutura de marketing com a descrição do processo de construção da estratégia de marketing. Após o entrevistador especificar como a estratégia se articulava, o entrevistado apontou que a estrutura é multinacional, de grande porte, matricial, com responsabilidades divididas entre uma área regional e outra local. O gerente regional é responsável pelo longo prazo, inovação e comunicação, enquanto que o gerente local é responsável pela ativação, pelo plano de mídia, distribuição e outros, com foco no curto prazo. A estratégia de marketing é fruto da interação e iteração dessas áreas, com muitas idas e vindas nessa estrutura.

Mais adiante na entrevista, citando o caso do produto ACE Naturals, o entrevistado deu detalhes do processo de estratégia de marketing da empresa, que se utiliza de várias marcas, cada uma direcionada a um segmento de consumidores. Segundo ele, primeiramente a empresa analisou o mercado e identificou uma oportunidade (no caso, um segmento baixo preço, comprado principalmente por consumidores de baixa renda) que crescia de forma consistente e do qual a empresa não participava. Em seguida, buscaram entender quais eram estes consumidores e o que poderiam fazer para endereçar essa oportunidade. Foi considerado um produto novo (como o ALA, da concorrente Unilever); reposicionar uma marca do portfólio; comprar alguma marca; e fazer uma extensão de linha – que foi a escolhida. A equipe avaliou as alternativas e escolheu a mais interessante segundo seus critérios.

A empresa escolhe múltiplos segmentos, estabelecendo um produto para cada segmento.

Unilever e Johnson & Johnson foram concorrentes citados ao longo da entrevista, mencionados como tendo uma estrutura similar (matricial e local vs regional). A Unilever

também é citada como líder de mercado e fabricante do sabão Ala, também mencionado, como referência de caso de produto nessa categoria, lançado para a baixa renda.

A empresa se identifica como seguidora da líder na categoria (Unilever) e busca identificar oportunidades de mercado que ainda não atende, para crescer. Uma vez identificada a oportunidade, buscaram entender o consumidor por meio de pesquisas, para orientar o desenvolvimento da embalagem do produto.

Como ilustrado no caso ACE Naturals, a empresa busca chamar a atenção dos consumidores em geral e comunicar com aqueles de baixa renda. Apesar da importância dos consumidores, percebe-se, no discurso do entrevistado, um peso bastante grande para as dimensões: orientação para o mercado, concorrente líder, portfólio da empresa (Procter & Gamble) e estrutura formal. Notamos a importância da dimensão orientação para o mercado quando o entrevistado menciona que o lançamento visou participar do segmento crescente e não ocupado de baixo preço. A dimensão concorrente líder surge quando aponta que a Procter é seguidora. O portfólio é notado quando diz utilizarem a cor da embalagem para a não-canibalização da versão regular de ACE e a utilização de uma marca já existente na empresa para o novo produto. E a estrutura formal, quando diz que será seguida a orientação do gerente regional (no tocante ao desenvolvimento da embalagem), mesmo que o gerente local tenha uma recomendação diferente e também quando menciona a aprovação, pelo presidente da Região América Latina, do lançamento da extensão de linha Ace Naturals em embalagem de cor verde limão (quando a cor global das embalagens da linha Ace é laranja).

*“...é um mercado que segue o líder. Então se o líder não faz grandes maravilhas, ou grandes coisas, aí você acaba não fazendo também.”*

Apesar de não mencionar os processos ou métodos de avaliação de resultados, o entrevistado afirmou que foram muito bons, o que denota a existência de avaliação.

*“... o resultado foi super-bem.”*

Por fim, outro detalhe saliente é a importância e a utilização de pesquisas junto aos consumidores no processo de (conhecimento sobre o consumidor e) desenvolvimento da embalagem do Ace Naturals.

*“A gente descobriu na pesquisa que erva doce era muito importante, então aumentou-se o tamanho”*

*“...evoluindo à medida que a gente descobria o que a consumidora gostava ou não.”*

*“...aprendeu sobre aquela consumidora.”*



## 2. Qual o papel que a embalagem desempenha dentro da estratégia?

O entrevistado apontou a importância da embalagem:

*“Fundamental. De forma geral, em Fast moving [fast moving consumer goods ou produtos de consumo de massa e alto giro] é assim. Em detergentes não é diferente. A compra é muito, muito rápida, o número de opções é grande, a embalagem, tanto do ponto de vista do seu desenho, do seu material e do seu... e das suas cores, elemento e tudo o mais, exercia e exerce um papel fundamental pra gente.”*

*“...a gente dava muita importância para isso.”*

Também afirma que era importante, para comunicar o posicionamento do produto ao consumidor de baixa renda, chamar atenção e ter elementos para comunicar com esse público. O entrevistado observa ainda, no final da entrevista, o papel da embalagem como ferramenta de comunicação, porém destaca que os gerentes de marketing não dão muita importância para a embalagem.

*“...a embalagem é um comercial de 3 segundos e (...) é a única propaganda que é de graça... Falava isso para os marketeiros, para o meu time e nos treinamentos. Marketeiro adora fazer propaganda, porque propaganda é chic, é cool. Embalagem, ninguém dá muito valor. Eu também não dava no começo da minha carreira. Acha que é uma coisa meio operacional. E na verdade, na minha visão, fazer uma boa embalagem é tão ou mais difícil que fazer uma boa propaganda. Tão ou mais. Você tem menos espaço, o consumidor vai te ver em 3 ou 4 segundos e não em 30. Você tem menos dinheiro para fazer, você tem 800 caras do teu lado querendo chamar atenção. Então, assim, é tão ou mais difícil e, no mínimo tão importante quanto qualquer outra coisa a embalagem”.*

O entrevistado ressaltou que, na Procter, o desenvolvimento de uma embalagem é responsabilidade do gerente regional, mas a execução e implementação dela no programa de marketing é responsabilidade do gerente local que é “quem coloca na gôndola”. Ressaltou também que o local tem que acatar a decisão do regional, mesmo que ele recomende algo diferente, o que pode denotar potencial de conflitos.

## 3. A empresa enfoca algum segmento de consumidores? Qual?

A empresa foca todos os segmentos com uma estratégia multi-segmentada (multi-marcas).

*“a gente tava, em detergentes, trabalhava com uma estrutura multimarcas, a gente acabava abraçando o que, na nossa visão, eram todos os segmentos de mercado. Cada segmento com uma marca”.*

Inicialmente, o entrevistado fala que não havia uma estratégia específica para baixa renda, mas sim iniciativas, representadas por lançamentos voltados a esse público, como o caso do Ace Naturals.

*“não foi uma escolha totalmente clara e óbvia, com milhões de investimento em recursos alocados para esse segmento.”*

Segundo o entrevistado, a empresa focou o produto nesse público, buscou entendê-lo, o que ele estava comprando hoje, o que ele valorizava, mas disse que não reconhecia uma estratégia de 10 anos para esse segmento, embora outros segmentos também não tivessem uma estratégia formal de tão longo prazo.

Destacou ainda que há uma valorização desse consumidor na região da América Latina, que a companhia trata por LIC- Low income consumer a quem eram direcionadas iniciativas e lançamentos específicos. Por fim, revisa o que expôs e aponta que visualiza uma estratégia para o baixa renda.

*“...se isso é dizer que temos uma estratégia, vamos pro baixa renda, podemos até dizer que sim.”*

Durante a entrevista, não surgiram pontos que deixassem permitissem uma interpretação do perfil desse consumidor. Apenas pode-se concluir que ele é comprador prioritário de sabão em pó de baixo preço. A estratégia da empresa foi identificar o crescimento do mercado representado por esse consumidor, para então analisar e endereçar a oportunidade.

*“No caso do Ace Naturals, o segmento de preço mais baixo, que era comprado, em grande parte por consumidor de baixa renda, mas não totalmente, estava crescendo muito e a Procter não estava participando desse crescimento, porque não tinha marca forte nesse segmento. Aí **procuramos** entender as razões, falar com as consumidoras, **fizemos** uma avaliação das oportunidades e decidimos endereçá-la por meio de um lançamento de uma versão de ACE, que, até então, era um produto vendido somente no segmento intermediário. A marca ACE foi uma das escolhas, podiam ter lançado marca nova, reposicionado uma marca existente, mas preferimos pela extensão de linha. Uma extensão de linha de Ace voltado para esse público, cujo resultado foi super bem.”*

#### **4. E qual o papel da embalagem para atingir esse público?**

No lançamento do Ace Naturals, a embalagem cumpriu um papel importante junto a consumidores de baixa renda. Sendo uma extensão de linha voltada a esse público, a embalagem precisava diferenciar a versão Naturals da versão regular, além de chamar a

atenção do consumidor para o produto na gôndola e contar com elementos (grafismos) que comunicariam benefícios aos consumidores. Mudanças técnicas, tais como de material, formato, resistência não foram implementadas pois, segundo o entrevistado, “mudanças técnicas não são muito viáveis”. O gerente também acrescenta que “principalmente as marcas mais baratas são bolsa”, que era o tipo de embalagem de ACE Naturals.

Desta forma, o Ace Naturals foi lançado para o consumidor de baixa renda, com uma cor de embalagem diferente (verde claro chamativo) da regular (que é laranja, por alinhamento internacional da marca), “visando atingir um público diferente, num preço diferente, com um benefício diferente”. Além de destacar o produto no ponto de venda, a cor diferente deveria ressaltar a diferença do posicionamento do produto e não canibalizar a versão principal de Ace (laranja). As extensões de linha seguintes que compunham a família Ace Naturals, foram também em cores diferentes, sendo uma roxa e outra azul, com variantes de perfume.

### **5. Especificamente sobre embalagem para o público de baixa renda, como são as adaptações em relação à informação transmitida?**

Apesar de o entrevistado apontar suspeita e teorias de que os consumidores de baixa renda buscariam mais informação, não houve uma preocupação especial com a informação na rotulagem do produto, porque esse segmento já conhece o produto e a marca Ace. Desta forma, o importante era o posicionamento, ou seja, deixar claro que o novo produto não era o ACE regular com um preço mais barato, mas sim uma nova versão.

*“Sabão em pó tem 98% de penetração domicílios”*

*“...todo mundo sabe como usa, ou acha que sabe, usa da sua forma. A embalagem não era nova, o formato não era novo, não mudou dosagem. Nada disso. Nada do que tange uma necessidade de educação”.*

*“Não tinha inovação no formato da embalagem, já era conhecido, foi mais no desenho, cores, formas”.*

*“Precisava mostrar que era diferente, tinha a palavra ACE Básico Naturals. Básico escrito em grande, depois foi tirado da embalagem, para mostrar que era uma versão mais básica do produto e evitar que a compradora do ACE regular confundisse e trocasse pelo Naturals, mais barato.”*

*“...a educação... esse é outro ACE, ele tem um benefício deferente, ele é mais barato”*

Outro dado merecedor de destaque é que o entrevistado, quando questionado a respeito de informação na embalagem, traz elementos que se caracterizam com as dimensões

propaganda e promoção da embalagem, como posicionamento, o que pode denotar que, para um gerente, pode não haver diferenças entre essas dimensões.

#### **6. Ainda sobre embalagem para a baixa renda, que adaptações as embalagens sofrem visando sua utilização como ferramenta de propaganda e promoção de vendas?**

A questão principal era o posicionamento da versão dentro da família Ace, visando evitar confusão com a marca mãe. Secundariamente, a embalagem deveria trazer elementos que comunicassem benefícios para a consumidora de baixa renda.

*“A gente descobriu na pesquisa que erva doce era muito importante, então aumentamos o tamanho. O básico não era tão importante, então se reduziu até tirá-lo. Naturals se mostrou mais importante, aí aumentamos o tamanho na embalagem. Descobrimos um claim bom ‘brancura natural a um preço sensacional’ que era forte com a consumidora de baixa renda”.*

*“...tem que falar da brancura, tem que de preço, tem que trazer a foto da erva doce...”*

*“Apesar de não ser estratégia formulada, mas que se desenvolveu assim, Naturals tinha, naquela época, mais informação e mais visuais que a de ACE Normal e definitivamente mais do que Ariel. Embalagem mais premium deveria ser mais clean, mais moderna, com poucos elementos. Para ACE Naturals, tem mais elementos, claim de “a brancura”, economia, tem foto da erva doce, tem o “Básico”, buscando comunicar benefícios.”*

#### **7. E as adaptações necessárias para criar diferenciação junto a esse público?**

Primeiramente, a embalagem cumpre o importante papel de chamar a atenção dos consumidores, de qualquer segmento, no ponto de venda. A cor verde limão foi deliberadamente escolhida para garantir essa finalidade, pelo destaque e por nenhum outro concorrente utilizá-la. Em seguida, tornava-se importante que a embalagem estabelecesse uma comunicação com o consumidor de baixa renda, através de grafismos, elementos e *claims* ou chamadas.

*“...verde limão para chamar a atenção.”*

*“Chamar atenção geral, não só da baixa renda.”*

*“Os elementos que a gente colocava na embalagem, frase, visuais, e escritos, esses sim eram mais voltados para a pessoa de baixa renda. Do ponto de vista de formato e cor, era para chamar a atenção de forma geral”.*

*“Viram qual cor disponível (entre concorrentes) e que atendia ser chamativo, por isso o verde limão e usaram.”*

Outro ponto interessante, é que esses elementos não foram intencionais, vieram de pesquisa e durante o desenvolvimento do projeto. Porém a empresa tinha uma estratégia clara para a embalagem.

*“O primeiro esforço era o que a gente chama de stopping power, né? É o poder de parar e ‘que p... é essa?’ Uma vez que ela parou, aí tem um chamado holding power, que é quando vocês consegue segurar a consumidora para entender o que você está oferecendo. Aí sim, era específico para baixa renda. O erva doce, aquilo que a gente aprendeu sobre aquela consumidora que, na sua maioria, era da baixa renda, mas não só.”*

Todavia, as adaptações se restringiram ao grafismo, enquanto que nenhuma modificação foi implementada do ponto de vista técnico.

*“...em sabão em pó você não tem muita inovação para isso aí, quase nada”*

*“Em Ariel os tons verdes são mais pastéis, mais Premium. As estrelas poderiam ter no baixa renda também. O átomo ele não entenderia “ele tem alguns elementos que direta ou indiretamente te conotam a superioridade, a modernidade, aqui eu não sei... eu não sei se seria ruim, se o consumidor de baixa renda não gostaria, mas eu não acho que seria particularmente atrativo” - quando perguntado como o consumidor de baixa renda veria uma embalagem com o grafismo de Ariel.*

### **8. Sob o aspecto físico da embalagem para os consumidores de baixa renda, quais as adaptações necessárias?**

O entrevistado apontou que pouca coisa poderia ser feita do ponto de vista técnico, uma vez que a categoria e suas embalagens-padrão (cartão e bolsa) já eram conhecidas do mercado e dos consumidores e que a embalagem bolsa era mais voltada para baixa renda, protegendo do ambiente úmido de uma lavanderia. Além disso, era caro mudar o formato de embalagem no mercado de detergente em pó, em razão dos investimentos com maquinário, moldes, etc., frente às margens estreitas de lucro, que não permitiriam gastos altos na embalagem para marcas de baixo preço. Por fim, entendia que não adiantava dedicar esforços demais na inovação, mas sim ao destaque do posicionamento, benefício e comunicação.

*“Não tinha muita carne aí, se tivesse, a gente tinha investigado” (sobre redução da espessura do plástico par baratear).*

*“Nessas pesquisas todas não surgiu nada” (sobre necessidades latentes do consumidor sobre embalagem).*

*“R\$ 3 na ponta, 3,5, o quilo ... Não tem muita margem pra ficar brincando de embalagem cara e segundo porque é um mercado que segue o líder. Então se o líder não faz grandes maravilhas, ou grandes coisas, aí você acaba não fazendo também”*

*“E tem o custo fixo da máquina. Você não está falando de muda a embalagem e cem mil. Você está falando de muda a embalagem e três milhões. Né? Quando você muda a embalagem você muda linha de produção, é muito complicado”.*

**9. Em relação aos concorrentes, tem um que chama a atenção, que são focados para a baixa renda?**

O entrevistado citou o ALA, da Unilever, como exemplo de produto focado inteiramente na baixa renda, desde o próprio nome, que não era uma extensão de linha de outra marca, e a embalagem.

*“... o Ala como um todo. Não só de embalagem, mas é um caso porque, esse sim, desde o começo, 100%... DNA de baixa renda e tudo mais. Surgiu a embalagem bolsa por causa disso. Esse é um caso bacana. Em sabão em pó é o único que eu destacaria assim de baixa renda.”*

## **APÊNDICE B - Entrevista 2 da categoria de detergente em pó - Hypermarcas**

Perfil do respondente: gerente de marketing, com experiência no mercado farmacêutico, em sabão em pó e inseticidas.

### **1. Como o Sr. vê a estratégia de marketing adotada pela empresa?**

Em algumas categorias de produto em que a empresa atua, como protetor solar, inseticidas e lâ de aço, a estratégia de marketing é estruturada, tal qual a descrita em livros de teoria de marketing, com planejamento anual, orçamento definido previamente, investimento em mídia e estratégia de distribuição junto aos canais, com ações de *sell in* e *sell out*. Também antecipa picos de venda e sazonalidade. Com base nessas categorias, em especial a de inseticidas, o entrevistado mencionou o destacado abaixo entre aspas.

*“...aí sim funciona um pouco mais próximo de como está no livro. Porque, daí, eu tenho a oportunidade de pesquisar, de planejar os lançamentos e de pensar em todas as ações de ativações e tudo mais e tudo mais. Então, aí nesse caso funciona...”*

*“Eu planejo tudo que acontece durante uma temporada, que a gente chama: eu planejo uma temporada fechada. Então, eu faço um plano de marketing.”*

*“Então, eu abasteço o canal indireto que são os distribuidores, atacados e tudo mais. (...) A partir de setembro, outubro, eu começo a abastecer o varejo para, a partir de novembro, dezembro que é quando está começando a esquentar e já tem um pouco mais de chuva, todos os canais já estarem abastecidos. E a gente entra em uma temporada. Então, assim, eu já começo a ter o *sell in* a partir de julho. E, a partir de novembro, mais ou menos, eu já começo com as ações de ativação. (...) Então, todos os lançamentos de produto que eu tiver, eu tenho que estar com os lançamentos prontos em julho que é quando eu começo a vender para o canal, quando eu começo a vender para o indireto e para o varejo. Então, assim, como eu tenho isso muito claro, pela característica de venda do produto, eu faço um plano de marketing por temporada, que é um plano de marketing anual. Só que funciona de julho a junho ao invés de funcionar de janeiro a dezembro”.*

Outras áreas ou categorias, como sabão em pó, não se encontram no mesmo patamar de estruturação e adotam uma postura mais pontual no mercado e reativa aos concorrentes.

*“Assim, para falar a verdade, não funciona muito como está no livro.”*

*“No detergente em pó já funciona mais de acordo com a necessidade. Assim, então a gente monitora muito o que acontece com a concorrência. E também tem muita coisa de inovação que a gente trabalha.”*

A explicação reside em dois fatores: algumas áreas, como sabão em pó, não fazem parte do negócio principal da empresa. Adicionalmente, trata-se de um mercado concorrido, com margens estreitas e um líder de mercado de grande força e concentração de vendas.

*“...a categoria de detergente em pó para a Hypermarchas (...) Não está dentro do nosso core business. A gente tem várias outras categorias que a gente compete que são categorias que os nossos produtos têm possibilidades de crescimento muito maiores, são produtos que deixam uma margem para a companhia também muito maior. Então, essa categoria... Assim, a empresa não tem nem tanto interesse de correr tantos riscos e de colocar tanto dinheiro. Porque não é daqui que vai rentabilizar o negócio todo (...) Tem outras fontes que estão trazendo essa grana para dentro de casa.”*

*“E, como eu te disse, essa categoria é uma categoria que tem margens bastante apertadas. Então, tem pouca gordura para queimar.”*

A outra explicação seria a própria história da empresa. A Hypermarchas é uma empresa nova, que cresceu rapidamente, focada na aquisição de diversas marcas “adormecidas” e sem suporte, mas que gozaram de prestígio no passado. À sua frente, encontra-se um líder empreendedor, com experiência nos segmentos de higiene e limpeza e em tornar marcas conhecidas. Dada a crescente e grande quantidade de categorias de produto – que vão de higiene e limpeza a beleza, passando também por alimentos e produtos farmacêuticos – os processos e práticas ainda não estão padronizados em toda a empresa, embora seja realizado um esforço de uniformização no grupo. Soma-se a isso também a grande quantidade de novos profissionais que vêm integrando continuamente os quadros da empresa.

*“A Hypermarchas, assim, é uma companhia nova, mas é uma empresa que, assim, você tem acompanhado e muita gente tem acompanhado, tem crescido de uma forma muito rápida e um crescimento muito forte em um espaço muito curto de tempo.”*

*“A Hypermarchas, hoje, é um conglomerado de empresas. E cada empresa já tinha a sua tradição, o seu histórico. E, hoje, se juntou tudo isso no mesmo lugar. Então, a empresa está passando por um processo muito forte de parametrização de processos. E isso envolve todas as áreas. Marketing, fábrica, planejamento, tudo. Envolve tudo. Então, eu acho que nos últimos... No último ano, no último ano e meio, eu acho que as coisas têm se acertado muito. E, agora, a gente tem um método um pouco mais delineado, assim.”*

*“E a gente teve, também, a chegada de muitos profissionais do mercado.”*



*“Assim, o Júnior, que é o cara que começou tudo isso, acredita muito nisso, assim, em comprar marcas que estejam um pouco adormecidas, mas que tenham recall. (...). Marcas que são ou já foram muito conhecidas, que já tiveram campanhas muito fortes e que, hoje, estejam um pouco adormecidas. (...) Então, assim, a estratégia dele, dada às devidas proporções para cada marca que se compra, é essa: de comprar marcas adormecidas e revitalizar as marcas.”*

De forma geral, a empresa não parece contar com pesquisa formal regular como ferramenta de apoio a Marketing, pois no discurso, não surgiram evidências que sustentassem esse tipo de investimento. É provável, pelo próprio perfil pragmático do principal líder, que a implementação das estratégias e ações seja priorizada nesta empresa.

*“Isso eu estou te falando, cara, um pouco por percepção de... (...) Eu não tenho uma pesquisa, assim, formal para... Mas, assim, conversando com vendedores, conversando com clientes, conversando com fornecedores e pessoas do mercado, eu acabei tendo essa percepção de que o consumidor de baixa renda...”*

Em termos da estratégia competitiva em sabão em pó, concorrem não com o líder Omo, mas disputam a posição seguinte com marcas concorrentes, utilizando a marca Assim. Têm ainda a marca Sim, de combate, com preço inferior.

*“O primeiro foi esse: foi definir que a gente não briga com Omo. (...) Porque isso já foi um paradigma muito forte que a gente conseguiu quebrar. Não adianta a gente bater neles. (...) Não adianta. Uma que a gente não vai ter investimento disponível para bater neles. E outra que, assim, eles têm anos que eles estão com investimento nas alturas; há anos. Então, eles têm um conceito já arraigado no consumidor que não vai ser com a verba que eu tenho aqui que eu vou tirar isso do consumidor para colocar o meu. (...) Não vai ser... Então, a gente entendeu que, assim, a gente concorre com outras. Concorremos indiretamente com eles? Sim. Mas concorremos com outras marcas. Então, conseguimos definir isso. E, a partir disso, já focar todas as nossas ações, todos os nossos lançamos e toda a estratégia da marca com base nisso: com base de que o nosso consumidor é outro. O nosso consumidor é um consumidor que consome essas marcas aqui. Então, isso já foi muito importante para delinear todo o restante da estratégia da marca.”*

É merecedor de destaque, no exposto acima, que a empresa definiu a qual consumidor atende, com quem concorre e de que forma, ou seja, posicionou-se no mercado de detergente em pó. No entanto assume uma posição de seguidora.

*“O Sim é uma marca de combate de Assim. (...) Então, a Assim é uma marca que tem produtos um pouco mais... Eu não posso dizer que são produtos premium, porque ela está em*

*uma categoria que não é uma categoria premium. Mas, assim, comparando com Sim, ela é um pouquinho mais premium do que o Sim. O Sim é combate mesmo. O Sim é primeiro preço. O Assim já não. O Assim já seria uma marca de um custo benefício um pouquinho mais alto.”*

## **2. Qual o papel que a embalagem desempenha dentro da estratégia?**

O entrevistado afirma que é fundamental, pois a embalagem apresenta o produto e estabelece um meio de comunicação com o consumidor.

*“Assim, a embalagem é fundamental. É prioridade por quê? Porque, primeiro que é o primeiro contato; é o primeiro e o contato frequente que o consumidor vai ter com o produto. Principalmente por ser o primeiro.”*

Também serve para que o consumidor encontre o produto na gôndola, inserindo o produto na categoria, por meio de códigos, mas diferenciando-o dos concorrentes.

*“...o consumidor chega na loja, tem aquele paredão de detergente em pó. Normalmente é um corredor inteiro de detergente em pó. E você tem que aparecer de alguma forma. Então, embalagem entra nesse caso. É uma coisa difícil nesse mercado – e é muito importante você conseguir – é de se ter uma identidade visual, assim. De ter um código de cores, de ter uma tipologia. De ter alguma coisa que seja seu e que o consumidor consiga facilmente detectar, consiga facilmente achar o seu produto ali em meio aquele mar de outros produtos que tem ali...”*

*“É fazer parte da categoria, mas diferenciar do concorrente”.*

Os códigos da categoria são o azul – que remete à limpeza - e o branco. Outras cores podem servir para trazer diferenciação.

*“Assim, você não pode estar distante da categoria. Existem alguns códigos que a categoria usa muito. Que é ter alguma coisa... Azul é uma cor de limpeza, assim. Então, você pode ver que a maioria das embalagens de produtos de limpeza, principalmente de produtos para roupa, alguma coisa assim, tem alguma coisa de azul.”*

*“Se você for a uma gôndola de detergente em pó, você vai ver que o azul é uma cor bastante presente. Mesmo que não seja a cor principal da embalagem, tem alguma coisa de azul. (...) Branco também, bastante.”*

*“Assim foi uma marca que se apropriou um pouco do vermelho. Porque a versão principal de Assim, que é o Assim Triplação, a embalagem é vermelha, azul e branca. E vermelho é bastante predominante. Assim, que é uma coisa que nos ajudou a ter essa diferenciação que eu te falei”*

No entanto, as cores também estão associadas à determinada fragrância.

*“Mas a consumidora, o que está na cabeça dela não é que os azuis estão dentro de um mesmo universo de fragrâncias...”*

De forma, geral, o entrevistado destacou a dimensão mercadológica, como meio de comunicação, posicionamento e diferenciação.

### **3. A empresa enfoca algum segmento de consumidores? Qual?**

A empresa busca consumidores de classe B e principalmente C. Quando indagado se era este um consumidor de baixa renda, o entrevistado afirmou que sim, porém não foi menção espontânea, evidência que não utilizam este rótulo e preferem a classe social (e não o critério de classe econômica ABEP). Como característica, esse consumidor-alvo tem restrições financeiras e compra marcas de sabão em pó mais baratas que Omo.

*“...o consumidor de Assim é um consumidor C e dona de casa de, sei lá, 30 a 50 anos. (...) Mais ou menos assim nessa faixa. E classe C. Pega um pouco de B também.”*

*“Mais baixa renda”* (quando questionado como poderia classificar o consumidor).

*“Eu entendo que é mais em termos de **classe social**”.*

*“...é a consumidora que Omo é aspiracional para ela. Omo é o que ela gostaria. O sonho dela é ir no mercado e comprar Omo, Leite Moça e Nescau pela marca. Mas ela não pode. Então, ela compra Assim, Mococa e alguma outra marca de achocolatado, lá, que está mais perto do bolso dela. Então, é basicamente essa consumidora, assim, que a gente atinge.”*

### **4. E qual o papel da embalagem para atingir esse público?**

Segundo o entrevistado, para o consumidor de baixa renda, o mais acessível é a embalagem do tipo sachê plástico, porque é a de menor preço, pois tem custo menor que o cartucho de papelão.

*“Bom, em detergente em pó uma coisa que se faz para ter um produto um pouco mais acessível é embalagem em sachê. (...) Que o sachê plástico é um pouco mais barato na gôndola do que o cartucho.”*

Essa embalagem seria a mais apropriada para essa consumidora, por conta do menor preço, pois ela necessita fechar o saco com algum dispositivo ou colocar o produto em outro recipiente, enquanto o cartucho - que conta com sistema abre e fecha - seria mais prático.

*“A vantagem que ela vê é o preço. É só o preço.”*

*“O cartucho é mais prático para ela. (...) Porque, no sachê, o que ela faz? Ou ela corta a pontinha, usa e depois põe um pregador de roupa para deixar ele fechado. Ou ela põe*

*aquilo dentro de um outro recipiente: dentro de um pote de sorvete, de uma tupperware, alguma outro device que ela usa, ali, para guardar o produto depois.”*

*“Para você guardar o produto na própria embalagem, o sachê não é o mais indicado, porque você tem que usar um pregador de roupa para fechar ele depois. O cartucho, não. O cartucho, você abre ele, depois você tem uma travinha que você consegue deixar ele fechadinho ali.”*

### **5. Especificamente sobre embalagem para o público de baixa renda, como são as adaptações em relação à informação transmitida?**

O entrevistado cogita que não há muita mudança em embalagens para consumidores de baixa renda. Os benefícios valorizados pelos consumidores de baixa renda é que seriam diferentes, mais focados em perfume do que em atributos de performance de produto, como ideal para roupas coloridas, para uso em máquina, para uso em tanque, etc.

*“O de baixa renda... Assim, ele quer, claro, que lave a roupa dele. Mas ele valoriza muito fragrância.”*

*“Vamos pegar como exemplo a marca Surf que é uma marca que está posicionada mais ou menos para o mesmo público. Você vê a marca Surf, ela tem inúmeras variações de fragrância. Que são produtos idênticos, que a única variação é fragrância. Agora, você vê Omo, por exemplo, ele tem variações, mas são variações de uso. Então, você tem o Omo Progress que é o Omo focado para você... O Omo do dia a dia, por exemplo. Você tem o Omo que tem um toque de Comfort, que é um Omo que, aí, dá um pouco a mais de maciez na roupa. Você tem o Omo máquina, que é um que é desenvolvido especialmente para ser usado na máquina. Nessas outras marcas que a gente conversou que são marcas posicionadas para um grupo mais C, você não tem isso. Você tem o Surf com fragrância de não sei o quê, você tem a fragrância A, B, C e D de um produto que, tecnicamente, é igual. A variação é fragrância.”*

Nessa situação, a embalagem cumpriria a função de informar/ diferenciar as variantes de perfume, além de ensinar a consumidora a usar o produto na lavadora, tanque e tanquinho.

*“Então, tem muitas delas que ainda lavam... Ou tem o tanquinho ou lavam, ainda, no tanque, ali, esfregando, tal e tudo mais. (...) Então, você precisa instruir essa consumidora de como usar o produto em cada método de lavagem que ela for ter. Então, isso é importante para essa categoria de produtos.”*

Mas depois pontua que a consumidora não está tão atenta à leitura da embalagem, a não ser que o produto seja novo ou esteja utilizando-o pela primeira vez.

*“Então, na verdade outra coisa que é por percepção: assim, pelo fato dessa categoria ter uma penetração altíssima e uma penetração altíssima há muito tempo, a consumidora já sabe usar isso.”*

*“Que, assim, eu acho que a consumidora não está tão atenta à instrução ali. A não ser que ela compre um produto novo para ela. Por exemplo, quando os detergentes líquidos chegaram aqui: o Ariel; agora, o Omo também tem; o Ace e tudo mais.”*

*“Então, eu imagino que, assim, a consumidora, quando resolveu experimentar pela primeira vez esse tipo de produto, aí, provavelmente, ela deve ter tido o cuidado de dar uma lida nas instruções e tudo mais. Mas, agora, o sabão em pó que ela já compra há 20, 30 anos, a mãe já compra há 50 anos... (...) A avó dela já compra há 70. Ela não vê a necessidade de, toda vez que compra, ler as instruções. De qualquer forma, a indústria precisa instruir ali. Então, a gente coloca os tipos de lavagem que pode ser e como você dosar, usar o produto com esse tipo de trabalho.”*

Em termos de informação, as embalagens das diversas marcas são todas muito parecidas.

*“Não tem grandes diferenciais.”*

De forma geral, as embalagens para consumidores de baixa renda não trazem adaptações em termos de informação, uma vez que a categoria já é de grande conhecimento dessas consumidoras e sabem como usar, riscos, etc. As adaptações nas embalagens ocorrem somente para novidades, sejam versões (perfumes ou benefícios novos), local de uso (máquina, tanque, tanquinho), forma do produto (pó ou líquido).

## **6. Ainda sobre embalagem para a baixa renda, que adaptações as embalagens sofrem visando sua utilização como ferramenta de propaganda e promoção de vendas?**

Não surgiram menções a valores de marca, construção de personalidade, etc. Apenas os atributos é que seriam diferentes para o consumidor de baixa renda, explorando principalmente o perfume do produto. A embalagem também serve para posicionar o produto, através dos seus elementos e grafismos, quem é o consumidor que o produto deve atender.

## **7. E as adaptações necessárias para criar diferenciação junto a esse público?**

Em termos de grafismo, na embalagem para o consumidor baixa renda, mudam as cores, mais vibrantes e elementos que despertem sua atenção, sendo para isso até mesmo mais poluída. Nas marcas regionais, as embalagens usam grafismos ainda menos sofisticados.

“Aí, uma diferença que pode existir é o seguinte: talvez esse consumidor se atraia por coisas que um consumidor de uma classe um pouco mais elevada se atrairia menos. Que, por exemplo, cores mais vibrantes, cores que chamem mais atenção e tudo mais. (...) Uma comunicação um pouco mais poluída. Você pode ver que até tem embalagens de marcas de primeiro preço, assim, que são layouts bem... Como é que eu vou te dizer? Layouts bem grotescos, assim, mesmo. Layout que parece que a pessoa fez meio que no Power Point ali e está no mercado lá. E tem várias marcas regionais, também, nesse mercado. Tem algumas marcas... Por exemplo, no Nordeste tem uma marca que chama Bem-Te-Vi, que é uma marca fortíssima no Nordeste.”

“...a comunicação, o layout de embalagem dessas marcas é bem sofrível. E não é o limitante, tanto que as marcas estão vendendo bastante nas regiões que estão. Então, eu acho que esse consumidor, o design, o layout de embalagem não é uma coisa que seja uma condição muito importante para ele adquirir aquele produto ali.”

“...é um padrão de gosto que esse consumidor tem, meio que as marcas estão dentro desse universo, ali, de layouts um pouco menos sofisticados e esse tipo de coisa. Clean é uma coisa que não existe. Aquele layout clean, aqueles anúncios que eu acho maravilhosos: um outdoor todo branco com uma fonte fininha. Puxa, eu acho lindo. Para essa categoria, esquece. É cor, é splash. Tem esse tipo de coisa. (...) Isso é bastante usado nas embalagens.”

“Enquanto que para um consumidor de classe um pouco mais alta, já é aquela coisa mais clean, mais sofisticada, até um pouco mais formal e tal. (...) Para esse consumidor **[de baixa renda]**, isso é um pouco menos importante.”

No entanto, além das adaptações em termos de grafismo, qualquer elemento que agregasse inovação agregaria também custo, o que seria proibitivo dado as margens apertadas e pequeno preço final.

“Eu acho que, assim, de conveniência, eu acho que não. Porque tudo que você for agregar a um produto para entregar um pouco mais de conforto, de conveniência para o consumidor, obviamente vai agregar em custo. E, como eu te disse, essa categoria é uma categoria que tem margens bastante apertadas. Então, tem pouca gordura para queimar. Então, o preço que está ali, já está todo comprometido. Então, não se tem muita margem para você fazer...”

“...toda promoção que você vê de detergente em pó – não posso afirmar – mas se não for margem zero, se não for break-even é negativo. (...) É. Mas, aí, é uma coisa estratégica. Você toma prejuízo, entre aspas, vendendo aquela promoção ali, só que você estoca o seu consumidor, você deixa a sua marca exposta mais tempo na casa dele, você entrega um

*brindezinhos que tem a memória, tem o recall de marca ali para ele. (...) Mas ganhar dinheiro vendendo aquela promoção, muito provavelmente a empresa não está ganhando.”*

Desta forma, não é prática da categoria agregar inovação e cobrar preços mais altos. A exceção seria nos detergentes líquidos para roupas, que permitiriam inovações de embalagem ou recipiente.

*“O lava roupas líquido que é uma categoria que está crescendo agora. Que, aí, é um outro tipo de embalagem, que é um frasco. Que, daí, por ser um frasco, você pode ter um design, um shape do frasco. Aí, você tem muito mais capacidade de ousar nisso. Agora, no cartucho, já não acontece muito isso.”*

Recentemente, a marca Omo apresentou um cartucho *slim* (menor e um pouco mais fino, porém com a mesma quantidade de produto), visando um atributo ou benefício de sustentabilidade, uma vez que utilizaria menos papel.

*“Uma coisa que aconteceu há pouco tempo que Omo puxou isso, foi a questão de ter o cartucho slim. Que é aquele cartucho menor, um pouco mais fininho, assim. E tem a mesma quantidade de produto”*

*“Por que eles fizeram isso? Para ter um claim sustentável, de sustentabilidade. Que você usa menos papel, por isso você derruba menos árvore e toda essa... Entra nessa cadeia.”*

*“Então, nesse universo, o que aconteceu de mais diferente em termos de embalagem de detergente em pó nos últimos tempos, foi esse de ter essa embalagem slim...”*

Vale ressaltar que os desafiantes não apresentam inovação, cabendo esse papel ao líder Omo, como a embalagem *slim*. O entrevistado sugere, como justificativas, a visão pouco ousada por parte dessas empresas ou que a categoria não constituísse, para elas, um negócio suficientemente importante para atrair investimentos. Isso acontece na própria empresa do entrevistado, que não tem interesse em correr riscos ou investir recursos que devem ser canalizados para negócios prioritários.

*“Todas as outras empresas que concorrem com esse produto, não sei se são empresas que têm uma visão tão ousada assim. E, principalmente, nessa categoria, assim. Porque, por exemplo, vamos falar do nosso exemplo aqui: a categoria de detergente em pó para a Hypermarchas... Não está dentro do nosso core business. A gente tem várias outras categorias que a gente compete que são categorias que os nossos produtos têm possibilidades de crescimento muito maiores, são produtos que deixam uma margem para a companhia também muito maior. Então, essa categoria... Assim, a empresa não tem nem tanto interesse de correr tantos riscos e de colocar tanto dinheiro.”*

Seguindo o mesmo raciocínio, marcas de sabão em pó que representam negócios importantes para suas empresas, deveriam liderar a inovação, porém não acontece.

*“E, assim, é claro que a Lever também tem ‘trocentas’ outras categorias. Mas, para eles, a categoria de detergente em pó é muito mais importante do que é para a Hypermarchas, por exemplo. (...) Agora, já a Química Amparo, que é a que tem a marca Tixan e Ypê, para eles já é um pouco mais importante. Então, para eles, já faz um pouco mais de sentido eles terem alguma inovação. Não trouxeram.”*

### **8. Sob o aspecto físico da embalagem para os consumidores de baixa renda, quais as adaptações necessárias?**

As únicas mudanças físicas que ocorrem nas embalagens é na espessura do papel cartão. Embora as espessuras e qualidade sejam iguais nas embalagens das marca Assim e Sim (mesmo estando em faixas de preço diferentes), ambas são menos espessas que a de Omo.

*“Na verdade, os fornecedores são basicamente os mesmos, assim, de cartucho. (...) Talvez pode ser que, assim, a gramatura do papel seja um pouco menor para o de baixa renda.”*

*“Mas, por exemplo, se você for pegar a nossa embalagem em frente à de Omo, o nosso papel é um pouco mais fino.(...) Mas entre as nossas marcas, mesmo elas tendo diferença de posicionamento, não. A mesma qualidade de papel que nós usamos...”*

O uso, na marca Sim, de um papel mais fino do que o utilizado por Assim, só faria sentido se o volume fosse excessivamente grande e que justificassem a redução.

*“Claro, a não ser se fosse um volume **estratosférico** que você vendesse, aí justificaria. Mas pelos volumes, não é isso que é vantagem.”*

Entende-se, no exposto acima, a orientação por busca de escala na categoria.

### **9. Concorrentes**

Como apontado anteriormente, com exceção de Omo, os concorrentes não têm apresentado inovações em embalagem e limitam-se a copiar a inovação.

*“Eu acho que, assim, essa categoria, olhando embalagem de detergente em pó, isso não é uma coisa que, nos últimos tempos, tem tido grandes inovações. Olhando, sei lá, bastante tempo atrás, o que teve de diferenciação, o que foi? Antes, as embalagens eram verticais. Eram aquelas embalagens mais altas. Aí, se padronizou de ser horizontal. Então, essa já foi uma mudança importante que aconteceu. Todo mundo tem embalagem horizontal hoje.”*



*“Agora, depois da entrada dos sachês o que eu enxergo que teve de novidade de embalagem de detergente em pó foi essa embalagem slim de Omo...”*

## APÊNDICE C - Entrevista 1 da categoria de café em pó – Café 3 Corações

Perfil do respondente: Gerente de marketing, experiência em outros mercados como bebidas, responsável pelo portfólio de produtos e inovação.

### 1. Como o Sr. vê a estratégia de marketing adotada pela empresa?

Empresa familiar que cresceu com o desenvolvimento do negócio, mudou a gestão com os herdeiros procurando profissionalizar e continuaram crescendo com algumas aquisições, tais como Café Letícia, a própria marca 3 Corações e a marca Frisco, de refrescos da Unilever, para aproveitar sinergias de distribuição e também por ser, assim como o café, um produto de alta penetração nos domicílios (94% de penetração). Enxerga sua distribuição como uma grande força.

Através dessas aquisições e de lançamentos, constituíram um portfólio amplo, multissegmento, com cada marca ocupando um segmento de preço no mercado. Algumas marcas regionais têm papel importante e atuam apenas localmente a exemplo de algumas que só existem no Nordeste e são fortes nessa região. Há tanto marcas de marca de combate, como produtos de preço premium no portfólio.

Embora a empresa diferencie suas marcas, posicionando-as em faixas de preço, não ficou evidente a mesma segmentação no âmbito do consumidor.

*“Hoje em dia a gente fala com todo mundo. Assim, não dá para eu te falar que todas as marcas falam com todo mundo, mas a gente fala com todo mundo porque a gente tem várias marcas.”*

O grande concorrente é a multinacional Sara Lee, além de diversos concorrentes menores regionais.

*“...a Sara Lee, quando a gente chegou na liderança, fez uma aquisição do café Damasco, no Paraná e reconquistou a liderança pela aquisição.”*

A empresa utiliza pesquisa para acompanhar resultados “...fechou agora com 25 pontos de share no Rio...” - clara visão da ferramenta, pois usa dados de mercado para acompanhar crescimento e resultados dos investimentos. E também para avaliar embalagens. Como a categoria de café tem alta penetração junto aos consumidores, o desafio não é fazer mais consumidores beberem, pois praticamente todos bebem, mas sim abocanhar participação dos concorrentes e fazer o consumidor gastar mais (maior valor agregado), não investindo muito em marcas do mais baixo preço.

*“Eu tenho mais low, low mesmo, que a gente nem conta como marca, eu não conto como marca.”*

A empresa inicial planejamento anual, entre agosto e setembro para elaborar o plano do ano seguinte, contendo ações, orçamento e investimento nas marcas, além de análise de sazonalidade das marcas (inverno registra crescimento do consumo de café e capuccino). Trata-se de um processo estruturado no qual o gerente sabe previamente o que fará durante o ano. Também realizam acompanhamento do que foi planejado.

## **2. Qual o papel que a embalagem desempenha dentro da estratégia?**

O entrevistado considera a embalagem “fundamental”. Segundo ele, ocupa um papel importante como mídia (comunicando) e diferenciadora (bonita).

*“...um comercial de qualquer uma das mídias, uma ação de promoção, eu não garanto que o consumidor vai ver... A embalagem tem que ser algo vendedor, porque tem gente que não viu nada da sua marca e o único contato vai ser a embalagem. E quem viu o que você fez da sua marca, precisa reconhecer isso na embalagem. Então, primeiro: eu preciso ter uma embalagem de fácil identificação e uma embalagem bonita para quem não viu nada do que eu comuniquei. Então, por isso que a gente trabalha embalagem como mídia.”*

A embalagem dos produtos também precisa carregar os códigos cores da categoria e proteger o produto, evitando seu contato com o oxigênio, apesar de promotores furarem as embalagens, por conta de um hábito do consumidor, principalmente o de baixa renda, de cheirar a embalagem de café.

## **3. A empresa enfoca algum segmento de consumidores? Qual?**

Embora não tenham especificado ou caracterizado os consumidores, nem identificado o proiritário, a empresa atende a todos os consumidores, pois trata-se de um produto de massa, com marcas diferentes e diferentes patamares de preços.

*“Hoje em dia a gente fala com todo mundo. Assim, não dá para eu te falar que todas as marcas falam com todo mundo, mas a gente fala com todo mundo porque a gente tem várias marcas. (...) tudo em paralelo”*

Atende inclusive o de baixa renda, mas não exclusivamente este público, pois vê risco de ser excludente se focar em um único público.

*“Café, não tem como, cara. (...) Assim, se você falar capuccino, capuccino eu até consigo especificar: uma galera mais jovem, é um produto mais prático, com sabor diferente, tem um aspecto de inovação. Café, todo mundo toma. Então, se eu quero segmentar demais,*

*eu acabo deixando de falar com a maioria. A 3 Corações, que é a principal marca, a gente trabalha a parte mais pelas relações. Então é uma marca que é parceira, é amiga, que gosta que as pessoas se relacionem bem. Então, você vê que é um conceito super amplo. Se você gosta de se relacionar com pessoas, qualquer que seja a sua idade, o seu sexo, você... Então, quando a gente vai fazer posicionamento de marca para café, a gente tem que tomar um cuidado para não especificar demais, para não ser excludente.”*

Neste discurso percebemos também o posicionamento psicográfico, quando fala da marca 3 Corações.

Em relação ao consumidor de baixa renda, embora não forneça uma caracterização do consumidor, o entrevistado informou que é orientado a preço, tem algumas marcas que considera, na ocasião de compra e escolhe a que estiver mais barata dessas marcas ou a que apresentar alguma diferenciação. Outra característica é que esse consumidor aperta a embalagem para sentir o aroma do café no momento da compra.

*“...eu migro entre todas as marcas, eu tenho um pool de marcas de confiança: ‘-Eu gosto de 3 Corações, gosto de Pilão, gosto de Melitta.’ (...) E tem uma briga de preço ali, que é a que está mais barata dentro dessas marcas que eu confio ou quem está com algo diferente.”*

*“...tem uma questão de desembolso.”*

Esse consumidor também não paga mais por inovação ou diferenciação, buscando prioritariamente o preço.

#### **4. E qual o papel da embalagem para atingir esse público?**

A embalagem é importante para atingir o consumidor de baixa renda. Tanto que alguns elementos são diferentes nas embalagens de café deste consumidor, em relação ao consumidor de renda mais alta: enquanto as embalagens para consumidores de renda mais alta são mais *clean* e conceituais, nas de baixa renda, os elementos são mais literais, como a imagem da xícara e do grão de café. Elementos destacando forte, extra-forte, tradicional também são destacadas em embalagens de baixa renda, pois dão ideia de rendimento maior e deixa acordado, atributos valorizados pelo consumidor de baixa renda.

A embalagem comunica que é um parceiro diário, que deixa ele acordado por todo o dia, que o café é forte, interpretar isso na embalagem. Na baixa renda, *“eu preciso interpretar isso na embalagem. Então, quando a gente vê as nossas embalagens de baixa renda, normalmente a gente explode a xícara, põe bastante grão e grão bem torrado.”*

Também é importante cuidado ao mudar cores, pois esse consumidor pode não reconhecer mais a marca ou produto de preferência. Desta forma, serve para posicionar, juntamente com o preço: *“o preço mais baixo e uma embalagem que fala o que você quer ouvir”*.

### **5. Especificamente sobre embalagem para o público de baixa renda, como são as adaptações em relação à informação transmitida?**

A embalagem para consumidores de baixa renda não sofre modificação em relação às embalagens de produtos orientados para renda mais alta, pois a categoria tem alta penetração, de forma que os consumidores já conhecem a categoria, não demandando qualquer educação que utilizasse a embalagem do produto.

Também pela alta penetração da categoria, em todas as classes sociais, o entrevistado relatou que há analfabetos que compram o produto. Desta forma, a cor da embalagem, assim como outros elementos (xícara, grão de café), atua como informação de identificação de categoria, fabricante e versão. Diante de tal fato, evitam mudança de cor nas embalagens, para não perder reconhecimento por parte do consumidor.

*“O que, por exemplo, a gente evita absurdamente é mudança de cor. (...) Porque a gente ainda tem muito analfabeto que consome café. Então, a gente às vezes tem que ter um super cuidado para mexer em cor de embalagem para a baixa renda.”*

*“Elemento assim, cor principalmente e assim, e a xícara é gigante aqui no meio. Você aumenta a marca e deixa a xícara menor, são coisas que você tem que tomar bastante cuidado pela forma que você é reconhecido. Às vezes, você acha que você é reconhecido pela marca e a marca é o que o consumidor menos vê.”*

### **6. Ainda sobre embalagem para a baixa renda, que adaptações as embalagens sofrem visando sua utilização como ferramenta de propaganda e promoção de vendas?**

Em embalagens de produtos orientados à baixa renda, as cores, elementos visuais e claims ou atributos atuam para comunicar aos consumidores o posicionamento da marca e a comunicação de atributos. Desta forma, a cor indica se o produto é forte, juntamente com *claims* ou atributos como “extra-forte” ou “forte” – que é valorizado pelo consumidor, pois comunica a idéia de “mantém acordado” e rendimento; elementos visuais como a xícara e o café, reforçam qual categoria de produto a embalagem acondiciona. Além disso, a xícara não

pode ser muito sofisticada, caso contrário o consumidor pensa que o produto é sofisticado demais para ele.

### **7. E as adaptações necessárias para criar diferenciação junto a esse público?**

Em termos de impacto visual, a cor forte, como vermelho ou amarelo, especialmente para a baixa renda, é importante destacar a xícara mais simples e o grão do café.

*“Kimimo, dá para você ver aqui, está vendo? É a xícara mais simples, com os grãos do lado bem torrados, a força do vermelho, que é vermelhão. A gente tem um código de cor que você vê, tudo que é extra forte ou muito forte é vermelho, mesmo nas marcas mais premiuns, tradicional e extra forte”.*

A empresa evita mudança de cor nas embalagens, para não perder reconhecimento por parte do consumidor de baixa renda.

Em termos de design, as alterações nas embalagens para a baixa renda acontecem na dimensão do grafismo: tamanho e estilo da xícara – que precisa ser mais popular, presença do grão, menos conceito, mais literal, mostrar que é forte, código de cor de categoria.

*“Baixa renda é o que a gente estava falando, cor forte, grão bem torrado e muito mais grão e a xícara mais simples.”*

*“Nada, design, porque não é a xícara dele. Se você pegar a xícara do Kimimo, eu queria te mostrar uma embalagem do Kimimo na mão, é uma xícara bem simples, é aquela xicarázinha mais reta, que é a xícara que ele tem em casa. Então, às vezes, você põe requinte na embalagem para a baixa renda, em vez de você criar um aspiracional, que todo mundo fala assim: ‘-Não, é a xícara que ele quer ter.’ Não é a xícara que ele quer ter. Ele quer ser reconhecido, ele quer ver a xícara que ele tem, para saber que aquela é a xícara do café dele.”*

Em termos de conveniência e praticidade, o que estaria mais próximo em café em pó são as embalagens à vácuo, ou preenchidas com nitrogênio (pouch ou stand pack), que não são as preferidas pelo consumidor de baixa renda porque ele não consegue cheirar o aroma do produto. Dessa forma, a embalagem que esse consumidor prefere é justamente aquela que oferece menor valor entre as existentes. Além disso, não há mais nenhuma evidência de que as embalagens explorem atributos de conveniência ou comodidade.

A inovação em embalagens na categoria de café tem acontecido especialmente em máquina e cápsula, do tipo Nespresso, que não são direcionadas à baixa renda. Isso faz sentido com o desafio da categoria, que não é aumentar volume, mas sim rentabilizar.

*“As inovações de café estão sendo máquina, cápsula e afins, que definitivamente não são para baixa renda.”*

Especificamente para a baixa renda, a categoria de café em pó não apresenta nenhuma inovação. Segundo o entrevistado, o consumidor até quer inovação, mas não pagaria mais caro por uma embalagem diferenciada. O preço constitui-se num atributo muito importante para esse público e as empresas, por outro lado, não querem diminuir suas margens. Desta forma, qualquer novidade acontece no grafismo, que não implica custos elevados.

*“Não tem como. É custo, o meu custo é mais alto, o preço vai ser mais alto. (...) Não tem mágica assim: ‘-Eu vou fazer um negócio super novo, super tecnológico e barato.’”*

O entrevistado também justifica que se trata de uma categoria de consumo frequente, considerada *commodity* e com muita guerra de preço e conseqüentemente margens baixas. Desta forma, direcionam qualquer inovação para as marcas orientadas a consumidores de maior renda, pois querem retorno rápido do investimento.

*“(...) Isso é uma categoria de cesta básica, onde você tem muita guerra de preço e é considerado um commodity, você tem margens baixas. Então, se você for pensar em inovação, até é visão da empresa, você tem que visar inovação que gere valor. Então, para você gerar valor é muito mais lógico você focar em coisas mais premium, que você consegue ter uma margem maior. E por isso que o foco da inovação acaba não sendo o produto de desembolso”*

Não é que o consumidor não tenha interesse em inovação, mas o fato é que não estaria disposto a pagar mais por ela.

*“...você faz pesquisa, tanto de refresco, como café, assim: ‘-Se essa embalagem tivesse a forma da fruta, você ia achar legal?’, ‘-Putz, ia achar muito legal.’ Fala assim: ‘-Você pagaria mais por isso?’, ‘-Não, nenhum centavo a mais, porque não muda nada no produto.(...)’ (...) ‘-Se essa embalagem fosse em forma de grão de café, você acharia legal?’, ‘-Acharia muito legal.’, ‘-Você acharia diferente?’, ‘-É diferente do que todo mundo tem.’, ‘-Você pagaria alguma coisa a mais por isso?’, ‘-Não. Porque é uma categoria commodity, é uma categoria de consumo diário. Eu não quero pagar mais por isso.’ É o que você falou, eu tenho marcas de confiança e eu pago o menor preço que tiver, porque eu confio nelas. Então, eu tenho uma relação direta com o preço, mesmo nas marcas mais premium, nas marcas mainstream e na baixa renda, eu tenho essa relação amarrada com o preço.”*

Quando cogitado se um concorrente seguidor de um líder deveria inovar mais, como estratégia a ganhar mercado e também porque não teria muito mercado a perder, o

entrevistado comentou sobre o risco do inovador. Mas não fica claro se é postura diante de risco (conservadora ou agressiva) ou falta de recursos.

*“Eu acho que um seguidor assumido tem um risco muito alto de inovar. (...) Não, se Omo faz uma forma totalmente diferente, as pessoas experimentam porque é Omo. Você querer pôr uma forma de consumo ou algo muito diferente em uma marca que é seguidora, que eu só compro quando eu não consigo pagar por Omo, é um risco que não vale a pena para uma empresa seguidora.”*

*“É, ele tem um dinheiro, é um recurso limitado. Ele vai investir para garantir o espaçozinho dele, com o produto que ele tem ou vai tentar arriscar em uma inovação que ele não tem força de marca para bancar? Eu entendo o lado do cara, porque recurso limitado você tem que direcionar no que o **dinheiro volta mais rápido**. E como seguidor, o dinheiro de inovação você tem muito mais risco de perder, do que como marca líder. Só se tiver postura de Skol, eles arriscam muito mais: embalagem, conceito de produto...”*

*“É assim, ele tem dinheiro para investir, ele tem colchão. E para você adotar uma postura inovadora de breakthrough, você tem que ter dinheiro, cara. Não adianta eu me iludir como gerente de produto, que eu vou sair criando coisa. A fábrica não compra, o comercial não compra. Você tem que mostrar que vale a pena. Então, tem uma relação interna que é mais travada do que o que o pessoal fala: ‘-Ah, a pessoa precisa criar.’”*

*“E é diferente você: eu vou montar um projeto do zero e fazer algo totalmente novo, do que eu vou fazer algo totalmente novo, dentro de uma rotina de algo que já funciona. (...) Assim, eu vou montar um carro novo, vou criar um processo produtivo para fazer esse carro. Eu vou fazer uma inovação em café: eu tenho que parar a minha fábrica, interromper a minha produção, mudar. Então, eu tenho entraves muito maiores.”*

O último período também transparece a pressão em obter o máximo dos recursos (principalmente fábrica, produtos e capital), com mínima alteração no arranjo em que se encontram atualmente.

Segundo o entrevistado, a inovação em embalagens deveria ficar a cargo de empresas maiores, com mais recursos e vendas estáveis, focando no consumidor que pague a mais pela inovação.

*“O ideal é quando você tem tamanho, que você já mordeu, que você já vendeu, é hora de arriscar mais. Mas, tem as categorias certas assim. Eu te falo com propriedade, porque se for investir em uma categoria para inovação, é capuccino. Valor agregado bom, produto diferenciado, fala com o consumidor que valoriza e reconhece inovação. Não é com a massa de café, massa de café é um hábito mais padrão.”*



## **8. Sob o aspecto físico da embalagem para os consumidores de baixa renda, quais as adaptações necessárias?**

Na dimensão física da embalagens, há dois fatores que influenciam as embalagens da categoria quando orientadas a consumidores de baixa renda: o preço baixo e a embalagem permitir sentir o aroma – hábito praticado especialmente por consumidores de baixa renda. Desta forma, as embalagens preferidas por consumidores de baixa renda são as do tipo almofadas (em detrimento das embalagens vácuo e *pouch*, que não permitem sentir o aroma) e o filme que envolve as marcas é mais fino.

*“A gente não faz vácuo [para baixa renda], porque é um envasamento diferenciado, que retém o cheiro, que é uma coisa que eles não valorizam, standing pack é pouco valorizado. Então, o que eles querem é uma embalagem mais simples, que conseqüentemente custa mais barato”.*

E para liberar ainda mais aroma, os promotores de vendas da marca nos supermercados furam a embalagem tipo almofada, o que faz o aroma sair, mas também permite a entrada de ar, o que oxida e acelera o envelhecimento do produto.

Outro fator, em regiões como o Nordeste, são as embalagens menores, de 250g, que representam menor desembolso.

*“Se você for ver, o baixa renda é desembolso. Então, o hábito de consumo de baixa renda é o de 250 gramas. Então, quando você pega o Nordeste como um todo e regiões, você pode ver que não tem embalagem de meio quilo ou tem um espaço bem pequeno. Diferente aqui de São Paulo, que 90% do espaço vai ser de meio quilo de café, porque você tem uma questão de desembolso.”*

## **9. Concorrentes**

A Sara Lee lançou uma nova versão de produto, mais suave e mais apropriado ao verão, cuja embalagem utiliza a cor para diferenciar a nova versão das demais do portfólio.

*“Pilão, o café forte do Brasil é vermelho. E eles lançaram um Pilão verão, que é mais suave, amarelo.”*

No entanto, os concorrentes não têm apresentado novidades em termos de embalagens, ainda menos para a baixa renda.

*“É bem raro você ter alguém fazendo algo diferente para a baixa renda.”*

Segundo o entrevistado, o motivo é que há poucos grandes competidores no mercado e muitos pequenos e regionais. A categoria de café não é tão rentável e os pequenos não muitos recursos, tornando arriscada a tentativa de inovação.

*“Tem três, quatro empresas grandes e muitas empresas pequenas, que atuam no seu estado, na sua cidade, é muito café local. Então, se você for ver, tem a gente, tem Sara Lee, tem Melitta, que são os três grandes players nacionais e você tem um monte de marca pequena. Então, primeiro: marca pequena não tem tanta bala e café não é tão rentável, para o cara investir em inovação. O que tem é assim: ‘-Putz, vou tentar fazer uma embalagem mais diferente.’ Um layout, eu estou falando. (...) ‘-Ah, vou trabalhar com ilustração em vez de foto. Vou criar um personagem.’ Mas nada que saia do que outras categorias fazem.”*

As empresas da categoria também enfrentam a complexidade fabril dada pelos altos volumes de produção. O entrevistado também denota preocupação maior com escala, com a fábrica, o volume de vendas e a margem.

*“Se você chega na gôndola de café e olha, você vê um código de cor, vê uma diferença entre as marcas, mas não tem embalagens ou formatos, ter uma embalagem em forma de grã de café, uma embalagem em forma de coração, até porque você precisa de escala. Então, um tijolinho, quadradinho, uma embalagem barata, fácil de produzir e com máquina de alta velocidade. Então, tudo que você dificultar, você trava a sua fábrica e está dando um tiro no pé. Então, tem uma complexidade fabril, pelos altos volumes que tem, que você precisa respeitar também. Isso é para todo mundo do mercado.”*

*“Um volume altíssimo, altíssimo. Então assim, ou a minha fábrica é ótima e produz ou eu não consigo atender a demanda.”*

E a velocidade do mercado, em atender à demanda, demonstra foco também na concorrência.

*“E se você não estiver lá, alguém vai estar no seu lugar.”*

## APÊNDICE D - Entrevista 2 da categoria de café em pó – Sara Lee

Perfil do respondente: gerente de marketing, experiência também em sabão em pó (P&G), grande empresa norte-americana, líder do setor de cafés no Brasil, com 22% participação de mercado.

### 1. Como o Sr. vê a estratégia de marketing adotada pela empresa?

A empresa é estruturada, com ações subordinadas à estratégia ou a um racional justificando-as, denotando planejamento, com foco em resultado e maximização de recursos.

*“...não é tão estruturado como a Procter, como a Unilever e etc.”*, mas por outro lado *“Tem os gates todos, exato”*, mostrando estruturação.

*“...onde tem que atacar.”*

*“É, você fica dando tiro de bazuca.”* [quando não tem informação de mercado].

Respondem a uma região América Latina, que inclusive teve de aprovar as novas embalagens das extensões de linha, denotando formalismo e a dimensão formal da estrutura, porém também maior rigor no planejamento.

*“Só que aí, a equipe de marketing estava confiante, aí, foi levar para aprovação. O pessoal de global e o presidente: ‘-Sem pesquisa, não.’”*

Nesse momento, a empresa busca investir mais marketing com foco no consumidor do que em investimentos nos varejistas, visando tornar o produto menos commodity.

*“Então, a gente está, nesses últimos dois anos, tentando trazer novidade, os resultados têm sido bem interessantes. Então assim, tentando trazer mais elementos aprimorcionais para as marcas, trazer mais marketing e mais foco em sell-out, menos sell-in, e vendas para as marcas e para a empresa.”*

Outro interessa da empresa é conquistar clientes de renda mais alta, pois já contam com suficiente penetração em consumidores de renda mais baixa.

*“Não, eu tenho problema para resolver com a classe A. Porque, para a classe C, na hora que ela entender isso aqui, para ela, já vai ser ótimo. A gente tem um produto de melhor qualidade, a minha penetração é boa, eu faço todas as ações de marketing nas lojas onde eles estão. Então, o que eu preciso fazer hoje é o contrário.”*

*“É. Por exemplo, se eu fosse gerente de Melitta, ela tem um problema com a classe C. Melitta é uma marca vista como premium, é vista como mais cara. A consumidora tem a percepção de Melitta, de ser um produto mais caro. A consumidora de classe C não*

*considera Melitta, porque ela já acha, na cabeça dela, que é mais caro, ou porque é caixinha. Então, Melitta talvez pudesse lançar um produto assim, para atingir a classe C e, hoje, ela não atinge. O que é bom para a gente, o foco de Melitta na classe A. E Pilão não. Pilão, pela tradição, pelo tempo de mercado e etc. Vai da classe C até a classe A. Em termos de embalagem é exatamente assim, porque eu estou devendo para a classe A, e não para a classe C.”*

A empresa segmenta o mercado em faixas de preços e tem um entendimento claro sobre em quais faixas de preço compete e com quem. Pilão também é consumido por consumidores de baixa renda, mas Caboclo e Moka são as marcas da empresa mais direcionadas a esta categoria de consumidores.

*“Então, a gente tem Caboclo e a Moka. Porque a categoria de café, a gente quebra em economy, que são marcas de até 80% da média do mercado. Essa faixa de marca está diminuindo cada vez mais e está ficando praticamente fora do play. Aí, você tem a marca que nós chamamos aqui de lower mainstream, que é de 80% a 100% do mercado. Aí, joga Caboclo, joga Moka, joga 3 Corações. No Rio de Janeiro, joga Pimpinela, no Sul, tem o Bom Jesus, que é de Melitta. Aí, você tem a marca de upper mainstream, que é de 100 a 119, que é Pilão, Melitta, Damasco, 3 Corações, algumas regiões. E acima de 120 é premium.”*

*“Então, assim a gente tem Caboclo e Moka, que são mais focados para esse público. E essa embalagem, Caboclo é uma fazenda no painel dele.”*

A empresa conta com dados de mercado, penetração, volume médio da categoria, etc. que são recursos que podem ser utilizados para embasar melhores decisões e gerar vantagem competitiva.

*“...café tem 97% penetração, consumidora vai em média 1,5 vez por mês ao mercado e compra 800g em média por mês”*

*“O mercado de café é... Muito pulverizado, são 2.500 marcas que fazem os 100 pontos da Nielsen, 1.200 players.”*

Além das informações de mercado, buscam identificar fortalezas e fraquezas das marcas e comparar com a concorrência, demonstrando foco também nos concorrentes.

*“A gente teve uma análise, o mercado, tem um time novo de marketing, desses últimos dois anos. Foi uma análise assim: ‘-Vamos, primeiro, olhar para dentro de casa e ver as fortalezas e fraquezas de Pilão.’ Então, o Pilão tem uma boa distribuição, tem tradição, é visto como marca líder. Mas ela é vista como parada no tempo, é vista com aspectos funcionais. Ok, legal. Agora, vamos comparar Pilão com a concorrência. Melitta tem lá, a caixinha. Então, isso, conseqüentemente, já traz aspectos mais aspiracionais, mais de*

*modernidade e etc. A Melitta, 3 Corações está com uma campanha no ar, também falando do coração, então, tinha uma coisa de emoção, tem os portfólios. O Pilão, só tinha vermelho, enquanto eles tinham lá, uma gama de produtos para quem gosta do café mais leve, para quem gosta do café mais forte.”*

*“Então, foi muito disso, de analisar. E, além de analisar internamente, se comparar com a concorrência...”*

O entrevistado apontou que os produtos são parecidos, em termos de sabor, tanto que se confundem em testes cegos. Para se diferenciar dos concorrentes, afirma utilizar uma estratégia de lançamentos, analisando o impacto das inovações na marca mãe, em termos de modernidade, imagem de inovação, consumidores mais jovens ou da classe A, etc.

*“É tudo a mesma coisa. Exatamente.”*

*“Mas eu acho que é muito porque, como o sabor no final do dia é similar, ele tem ali, três marcas na cabeça dela, que ela decide no PDV”*

*“...e ver o que cada uma dessas inovações vão tirar da marca, o que elas vão trazer da marca mãe e o que elas vão devolver para a marca. É uma inovação até para ela manter esse ciclo aí, de troca. Então, a gente analisou muito de trazer modernidade, trazer inovação, trazer consumidores mais jovens para a marca, que Pilão estava se distanciando um pouco dos consumidores jovens. Trazer consumidores de classe A também, que Pilão estava ficando muito restrito na classe C, B. O Classe A, estava praticamente só Melitta. Então, a gente estava perdendo consumidor. Então, a gente fez essas inovações para atingir gaps que tínhamos.”*

Também como estratégia para sair da commoditização, a empresa aposta na adição de elementos emocionais na marca, que atualmente é percebida como muito funcional.

*“É tudo a mesma coisa. Exatamente. (...) Então, a gente precisa trazer cada vez mais elementos emocionais. A gente lançou uma nova campanha, que era de valorização da família, para trazer elementos mais emocionais para a marca, transformar a marca em uma marca mais aspiracional, conseqüentemente, menos suscetível a preço. Então, são os três degraus que a gente tem que subir: primeiro o emocional, depois, aspiracional, e uma conseqüência, ela ser menos suscetível a preço.”*

*“Pilão foi construído com o slogan de Café Forte do Brasil, que a gente também, aqui, já discutindo, esse Café Forte do Brasil é muito mais do que funcional. Só que a maneira como os comerciais foram feitos, a maneira como isso foi explorado, foi de uma maneira funcional do café forte, o café que rende mais, o café que o brasileiro gosta e etc. Então, se tornou uma marca de aspectos muito funcionais. E agora a gente está tirando,*

*saindo desse mundo funcional para trazer elementos emocionais para a marca e explorar uma coisa muito mais ampla, que o Forte do Brasil pode trazer.”*

Avaliam o estágio de conhecimento, experimentação, consumo e fidelidade dos consumidores.

*“...a gente tem uma coisa aqui, que a gente leva muito a sério, que é uma pirâmide que a gente faz com o consumidor, que começa no quem conhece a sua marca, que considera a sua marca, quem consome a sua marca, que consome muito a sua marca e quem é advogado da sua marca. Que você vai analisando os ratings.”*

Também utilizam pesquisas qualitativas e quantitativas.

*“...quando você pede para as consumidoras personificarem a marca, Pilão sempre vem vermelho...”*

*“Aí, fizemos uma pesquisa quanti, para tirar a dúvida...”*

De forma geral, acompanham os resultados dos investimentos.

*“...os resultados têm sido bem interessantes.”*

*“Os resultados foram ótimos.”*

*“...e foi um golaço, essa embalagem. Foi assim, até acima do que a gente esperava.”*

## **2. Qual o papel que a embalagem desempenha dentro da estratégia?**

Segundo entrevistado, a embalagem é vista como ferramenta de marketing.

*“Olha, a embalagem é vista como uma ferramenta de marketing para a gente, aqui.”*

Pela análise do discurso do entrevistado, primeiramente, cumpre a função de atrair consumidor, sendo muito utilizada em ações de merchandising em ponto de venda, visando chamar atenção para o produto dentro da loja. A embalagem também permite o destaque da logomarca Pilão.

*“Até porque a gente tem uma equipe de vendas, de merchandising, muito forte. O que eles fazem, a gente chama aqui, internamente, de exibetécnica, que são esses pontos de vendas mirabolantes, que eles vão e constroem o campo. Na época da Copa do Mundo, tinha um campo de futebol de Pilão, na época da Olimpíada também, fizeram a taça da Copa do Mundo com Pilão. Eles são... No lançamento do Pilão Sabor de Verão, eles fizeram uma caravela de Pilão. Assim, são super criativos, de coisas que a gente não sabe como eles fazem, e usam a embalagem. E a embalagem foi modernizada nos últimos anos”.*

Outra função é promover a marca, carregando o slogan, apresentando outros produtos da família e comunicando movimento, por meio de uma embalagem harmoniosa. Também visa informar a caracterizar as novas versões de produto, usando também os códigos de cores.

*“No passado, esse Café Forte do Brasil ficava dentro da faixa branca. Então, o primeiro passo foi tirar esse Café Forte do Brasil de dentro, para que o logo de Pilão ficasse realmente só Pilão, e eu tivesse a liberdade de lançar as outras versões. Então, hoje eu tenho... Se eu tivesse aqui o Café Forte do Brasil e o Sabor e Leveza, ia ficar estranho.”*

*“Aí, na embalagem, usando como ferramenta de marketing, a gente tem esses tags que tentam explicar um pouco o que é cada uma. Então, essa daqui é um sabor mais leve e aromático, essa daqui é mais encorpada, com sabor e aroma marcantes”.*

### **3. A empresa enfoca algum segmento de consumidores? Qual?**

A empresa divide o seu mercado nas categorias de preço:

- (i) *economy*, no qual o preço das marcas dessa categoria corresponde a até 80% do preço médio de mercado, que está encolhendo e no qual a empresa não atua;
- (ii) *lower mainstream*, com preços entre 80 a 100% do mercado e do qual participam as marcas Caboclo e Moka, além dos concorrentes 3 Corações, Pimpinela (no Rio), Bom Jesus (no sul);
- (iii) *upper mainstream*, de 100 a 119% do preço médio, com Pilão, Damasco, 3 Corações em algumas regiões (preço diferenciado);
- (iv) *premium*, acima de 120% do preço médio do mercado.

Como a categoria de café tem alta penetração, as marcas da companhia, que é líder de mercado, e de Pilão, que é a marca mais vendida, atinge todas as classes e necessariamente tem grande presença entre consumidores de renda mais baixa.

*“...café tem 97% penetração, consumidora vai em média 1,5 vez por mês ao mercado e compra 800g em média por mês.”*

A empresa diz realizar uma segmentação, porém não muito específica. Diz não separar seus consumidores por renda, nem utilizam usualmente o termo baixa renda, mas sim consumidores de classe C.

*“Aí, a gente não faz nenhum tipo de separação por renda”.*

*“E você atinge a classe C, ou se quiser falar baixa renda, independente de como a gente vai chamar. Essas pessoas são o total foco da companhia, a gente faz muita distribuição de amostra grátis de lançamento com empresa de gás, uma forma de chegar neles. (...) Eles sim, são foco para nós. Não tem nenhuma segmentação muito específica aqui dentro, mas a gente faz ações que... A gente faz mais ação que chega neles, do que ações de classe A.”*

Outra evidência da importância dos consumidores de classe C é declarada na avaliação de novas embalagens. Se a pesquisa com esses consumidores não apresentasse um resultado favorável, o produto não seria lançado.

*“E na pesquisa a gente segmenta. Então tem lá: Consumidores de Pilão, não consumidores de Pilão, classe A, classe B e C. Então, a gente viu que ela venceu na classe C. Se ela não tivesse vencido na classe C, provavelmente, ela não teria ido para frente.”*

Contam com outras marcas do portfólio, como Caboclo e Moka, ainda mais direcionadas para a classe C ou baixa renda.

*“O Moka é a nossa outra marca de baixa renda.”*

Apesar da baixa renda representada pela classe C constituir um dos principais públicos consumidores, a empresa não atende, com Pilão, consumidores de renda ainda mais baixa, como os de classe D e E. Isso mostra o limite até onde vendem para baixa renda.

*“Olha, assim, a gente... O source of volume de Pilão é classe B e C.”*

*“Então, a classe C, a gente atinge e tem como target.”*

*“E Pilão não. Pilão, pela tradição, pelo tempo de mercado e etc. Vai da classe C até a classe A.”*

*“Então, a classe D, a gente acha que a marca é aspiracional para eles. Mas a gente sabe que não dá para comprar, aí, não tem muito o que fazer.”*

Esse consumidor considera algumas marcas e, quando vai para o supermercado, leva aquela que tiver o preço menor ou promocionada. É orientado a preço.

*“Então, tem alguns codes que a gente tem que pensar como conseguiria vencer essa barreira. Mas eu acho que é muito porque, como o sabor no final do dia é similar, ele tem ali, três marcas na cabeça dela, que ela decide no PDV. Então, 85% da decisão de compra é no PDV. Então, ela tem três marcas na cabeça que, para uma consumidor mais alta renda, é Pilão, Melitta e 3C, a outra, é Moka, Caboclo e o 3C também, que o 3 Corações briga nos dois segmentos. Aí, você vai para o Rio, é Pilão, Pimpinela. Então assim, mas ela tem ali três marcas que ela vê, está tendo uma degustação, uma troca de brinde, está tendo alguma coisa, e ela vai para essa marca.”*

*“O preço é sim uma barreira.”*

O entrevistado também pontua aspectos da preferência desse consumidor por um café forte, que rende mais. O próprio slogan de Pilão é O café forte do Brasil, que também aborda aspectos funcionais. Segundo o entrevistado, outra característica desse consumidor é que ele gosta de embalagens coloridas.



*“Então, o que a gente também sabe de diversas pesquisas que saem na mídia sobre classe C, sobre baixa renda, é que ele gosta de coisa colorida. Essa coisa de minimalista, isso é coisa de rico, que gosta de coisa clean”.*

Também há outras marcas do portfólio, como Caboclo e Moka, mais direcionados a consumidor classe C, do que propriamente Pilão, que a empresa tem interesse em valorizar e aumentar preço. A campanha de Pilão é focada em públicos de renda mais alta para ser aspiracional para classe C.

*“Porque, a classe C, pesquisas diversas mostram que eles gostam de ver coisas que são acima do nível deles, para eles... Puxa, onde eles querem chegar. Então, a gente tenta fazer uma comunicação mais com cara de classe B, mas a gente sabe que a maior parte do nosso volume é classe C. Assim como acho que toda marca líder do Brasil, se não ganha da classe C, está com problema.”*

E outra evidência da importância da baixa renda para a empresa é a concentração de vendas em formatos varejistas de menor tamanho, tendencialmente mais encontrado em periferias e com clientes de renda mais baixa (em comparação aos hipermercados, de forma geral).

*“O hipermercado é só 14% das vendas de café. (...) É, as grandes redes. O resto é... o resto é small, os de pequeno varejo, tradicional.”*

A empresa parece estar satisfeita com sua participação no público de baixa renda, dada a penetração que atingiu junto a esse público, e quer crescer mesmo nas rendas mais altas, ou fazer o consumidor atual gastar mais, mudando o hábito de consumo de cafés.

*“Porque isso aqui, a gente está oferecendo para a classe A e para a classe C, o mesmo produto. Mas, ao invés de piorar o da classe C, ela deveria melhorar o da classe A.”*

#### **4. E qual o papel da embalagem para atingir esse público?**

Não há muitas adaptações porque já tem como consumidor predominante o classe C, que consideram como sendo de baixa renda. Entendem Moka e Cabobloco como as marcas verdadeiramente de baixa renda do portfólio. Moka é uma marca Paulista, bastante reconhecida nesta região. A marca Caboclo explora o imaginário da fazenda e o sabor do campo na casa do consumidor, tem uma abordagem escapista e estabelecendo um vínculo com o campo, direcionado àqueles que vieram do campo.

*“Então, [Caboclo] fala do sabor do campo na sua casa, e o Moka, que explora o fato de ser uma marca paulista e etc.”*

Não têm pesquisa detalhada de embalagem, contam com uma pesquisa pontual para o lançamento das embalagens de cores diferentes de Pilão, que precisavam ser aprovadas pelo consumidor de baixa renda, importante grupo de consumo da marca.

*“Olha, a gente não tem nenhuma pesquisa muito detalhada de embalagem. (...) Então, e a única pesquisa que a gente fez de embalagem foi para lançar essas daqui. E a gente falou: ‘-Puxa, legal. Vamos lançar um item mais forte. Que cor usar? Ah, vamos usar marrom. Mas marrom fica meio sem graça. Vamos usar vinho. Mas vinho não vai se diferenciar do vermelho. Vamos usar preto. Não, preto é mais para premium.’ Aí, alguém falou: ‘-Roxo.’”*

*“Então, a gente viu que ela venceu na classe C. Se ela não tivesse vencido na classe C, provavelmente, ela não teria ido para frente”*

A embalagem roxa foi também uma forma de buscar diferenciação.

*“-Puxa, roxo, uma embalagem roxa. Não existe isso.”*

Outro direcionador foi implementar cores e manter a simplicidade para ser acessível ao consumidor.

*“Então, a gente tenta trazer coisas coloridas, mas, ao mesmo tempo, simples. Então assim, Pilãozão, o que é esse Pilãozão, e uma pequena explicação para facilitar para o consumidor. (...) Então, a gente tenta explorar na embalagem, no color code, na linguagem simples, no colorido e etc. Para atrair, para ser acessível à classe baixa.”*

## **5. Especificamente sobre embalagem para o público de baixa renda, como são as adaptações em relação à informação transmitida?**

O entrevistado comenta que não há nenhuma modificação específica para o consumidor de baixa renda, até porque a empresa já atende a esse consumidor.

*“Não, a gente não tem dois tipos de embalagem, nada disso. É a mesma coisa.”*

Embora não seja uma iniciativa exclusiva à baixa renda, a embalagem de Pilão conta com *tags* para explicar cada uma das versões. Também há receitas, sugestão de preparo, as características de cada versão, e quão forte é a versão.

*“Aí, na embalagem, usando como ferramenta de marketing, a gente tem esses tags que tentam explicar um pouco o que é cada uma. Então, essa daqui é um sabor mais leve e aromático, essa daqui é mais encorpado, com sabor e aroma marcantes. (...) Tem esse pilão aqui embaixo, para ser mais um branding. De um lado, tem a receita. A gente usa sugestão de preparo, explica como é a forma ideal de preparar o seu café. Na outra lateral, fala da família, incentiva eles a experimentarem os outros itens da família.”*

O pilão estilizado contribui na identificação da marca.

*“O shape de Pilão atrás é algo que a consumidora identifica como sendo da marca Pilão. Mas é engraçado que cada vez menos as consumidoras sabem que isso aqui é um pilão, porque ninguém mais usa pilão. Então, eles entendem isso aqui como uma imagem que faz parte de Pilão, mas não sabem exatamente o que é aquilo.”*

O código de cores utilizado nas versões contribui na diferenciação das marcas e versões, atuando como informação para o consumidor.

*“Outra coisa também, é o color code, que eu acho que fica fácil de entender. Aqui é a versão mais leve, a do meio e a mais forte. Eu acho que as cores foram importantes para construir isso.”*

Uma possível explicação para as poucas iniciativas de utilização da embalagem para transmissão de informações é que apenas poucos consumidores consultam essas informações.

*“É que assim, a gente sabe, tanto em sabão em pó quanto aqui, e eu também, como consumidor, é raro você pegar o back panel da embalagem. São poucas as pessoas que lêem.”*

Aqui também, o entrevistado mistura as dimensões de informação e promoção da embalagem, respondendo nessa mesma pergunta, pois utiliza as palavras informação e comunicar a marca.

*“E a gente quer explorar os cinco painéis da metade da embalagem, para trazer alguma informação para a consumidora, para comunicar a marca, usar, de alguma maneira...”*

Especificamente para baixa renda, a maior preocupação da empresa é ser utilizar uma linguagem simples de forma a ser compreendida com clareza. Porém, nada além disso.

*“De novo, assim, a gente tenta, na linguagem, ser muito simples. (...) Mas, hoje, o cuidado que a gente tem com a baixa renda é de você ser claro com a comunicação. Mas, nada além disso.”*

## **6. Ainda sobre embalagem para a baixa renda, que adaptações as embalagens sofrem visando sua utilização como ferramenta de propaganda e promoção de vendas?**

A embalagem é utilizada para construção de imagem. A da marca Caboclo explora o imaginário da vida no campo e a da marca Pilão, embora o objeto pilão presente na embalagem seja desconhecido pelo consumidor, é reconhecido como ideário dessa marca. A concorrente Melitta, voltada para um consumidor de renda prioritariamente mais alta renda, tem a caixinha, que oferece um diferencial em termos de imagem.

*“Olha, é que, quando você olha Melitta, por exemplo, tem a caixinha, que isso é um diferencial. Quando a gente compara Pilão com Melitta, Melitta tem essa vantagem de marca e de imagem sobre Pilão.”*

As embalagens também trazem os slogans das marcas. Embora não seja uma iniciativa direcionada exclusivamente aos consumidores de baixa renda, a empresa utiliza a embalagem para promover os outros produtos da família, assim com o site da empresa.

*“Na outra lateral, fala da família, incentiva eles a experimentarem os outros itens da família.”*

*“A gente está com um projeto de explorar a embalagem para levar a consumidora para o site, então, vai ser até uma boa ferramenta aí, para medir quem realmente lê a embalagem, qual público lê a embalagem e etc.”*

Vale observar que a embalagem poderia ser utilizada para comunicar as vantagens da embalagem a vácuo (com vantagens em relação à embalagem tipo almofada), incentivando o consumidor a mudar seu comportamento.

Outro ponto interessante é que o entrevistado também misturou a dimensão informação da embalagem com a dimensão comunicação de marca e promoção, respondendo a promoção quando se questionava sobre a informação.

## **7. E as adaptações necessárias para criar diferenciação junto a esse público?**

O entrevistado apontou que os consumidores de renda mais baixa têm preferência por embalagens coloridas, rejeitando embalagens de design mais limpo.

*“Então, o que a gente também sabe de diversas pesquisas que saem na mídia sobre classe C, sobre baixa renda, é que ele gosta de coisa colorida. Essa coisa de minimalista, isso é coisa de rico, que gosta de coisa clean.”*

Embora não seja uma iniciativa exclusiva à baixa renda, para diferenciar as versões da marca, Pilão explora códigos de cores, sendo que cada versão da marca tem uma cor predominante diferente das demais.

*“Outra coisa também, é o color code, que eu acho que fica fácil de entender. Aqui é a versão mais leve, a do meio e a mais forte. Eu acho que as cores foram importantes para construir isso.”*

No entanto, o código de cores de Pilão difere do da categoria.

*“Assim, 3 Corações tem todas as versões dele em cima do amarelo, o Melitta tem todas as versões em cima do verde. Eles não usam essa diferenciação de cor que a gente fez.”*

Em relação aos elementos visuais da marca Pilão, há um pilão estilizado que não é entendido literalmente pelo consumidor, embora faça parte da identificação da marca.

*“Mas é engraçado que cada vez menos as consumidoras sabem que isso aqui é um pilão, porque ninguém mais usa pilão. Então, eles entendem isso aqui como uma imagem que faz parte de Pilão, mas não sabem exatamente o que é aquilo.”*

Também se destaca a importância da cor vermelha, citada na teoria sobre as cores para as embalagens de baixa renda, como outro elemento de identificação de Pilão, que teve de ser relegado nas embalagens das extensões de linha.

*“Essa é outra coisa que foi uma quebra de paradigma aqui dentro, que falaram: ‘- Puxa, mas vocês vão abrir mão do vermelho?’ Que o Pilão, quando você pede para as consumidoras personificarem a marca, Pilão sempre vem vermelho, vermelho, muito vermelho, mulher de vestido vermelho e etc. Só que a gente queria justamente criar essa coisa de família, mas cada um na sua vida própria. E foi uma decisão difícil, mas a gente acha que foi acertada.”*

A embalagem conta com selos de organizações parceiras, atestando qualidade do produto e responsabilidade sócio-ambiental.

*“Aí, tem o selo da ABIC, que é obrigatório ter, tem esse selo aqui, com o IBDN, que é um parceiro nosso na área de sustentabilidade.”*

A inovação na categoria de café é insipiente. O entrevistado aponta as extensões de linha da marca Pilão, com o objetivo de trazer novidade para a categoria.

*“E mercado de café era só assim: O tradicional, o forte, o extra forte, o isso, o aquilo. E a gente, com o Pilão, trouxe o Pilão Sabor de Verão, no verão do ano passado, que agora está sendo relançado como Pilão Sabor e Leveza. E a gente lançou uma outra versão, que é o Pilão Intenso. Para pelo menos fugir dessa mesmice e começar a trazer novidade para a categoria”.*

*“Então, a gente está trazendo novidades aos poucos e precisa de algo mais. E eu acho que as cafeterias estão ajudando muito nesse aspecto. Então, a proliferação de Bravo, de Suplicy, Santo Grão, a Starbucks e etc. Então, os consumidores de renda mais alta vão em um lugar diferenciado, tomam um café melhor. Mas questiona: “Puxa, em casa, eu tomo aquela porcaria.” Então, ele começa a querer uma coisa diferenciada. As máquinas também estão fazendo um papel importante nisso.”*

Vale observar pelo exposto acima que a novidade é primeiramente direcionada para um consumidor de renda mais alta.

*“Então, as inovações que a gente trouxe para a classe C, fora essas duas. Aquelas consumidoras que consumiam Pilão estavam ávidas por novidade de Pilão. Então, a gente trouxe essa aqui, que foi a inovação horizontal. O próximo passo é: Será que tem espaço para uma linha premium de Pilão? Não sei. Será que Pilão tem o direito de ter um produto mais caro? Essa é uma questionmark que a gente tem aqui, e que a gente pode trazer aí, de novidade, para a classe A. Em termos de embalagem, será que a gente pode ter uma embalagem de caixinha? Será que a gente pode ter um produto com blend superior, cobrar o premium por causa disso? Essa resposta, a gente não tem ainda.”*

Especificamente em termos de embalagem, a inovação foi um selo adesivo para fechar a embalagem almofada depois de aberta. A tentativa não se mostrou bem sucedida, pela sua eficiência técnica e pelo fato de o consumidor colocar o produto em um pote depois de aberto.

*“E, em termos de tecnologia, como não foi identificado nada para café. A gente chegou a trazer o abre e fecha, mas que depois foi visto que era irrelevante para a consumidora, porque ela botava no pote”.*

*“E, no café, como muitas vezes ela chega em casa, rasga e joga em um outro recipiente que ela possa fechar melhor, então, não tem nenhuma tecnologia diferente para a classe A e para a classe C, e a comunicação é a mesma. Porque você não tem nenhuma inovação, não tem que ir comunicando a tecnologia, nada disso. Então, é uma coisa mais rasa, nesse aspecto.”*

*“É, a gente desenvolveu, no passado, um fecha fácil. Que a embalagem vinha com o adesivo e você podia fechar. Mas também, depois, vem do pesquisas com consumidora, primeiro que, muitas vezes, na hora de servir, o pó esbarrava, aí, na hora de fechar, sujava com pó. Então, na terceira vez, já não colava direito. E a grande maioria da população chega em casa, rasga, joga isso em um pote, em um Tupperware para botar na geladeira, ou mesmo no armário, um pote que feche melhor e não... Então, isso é uma coisa irrelevante. Tanto que nenhuma marca usa isso, hoje em dia. Todas vão no mesmo sentido. A diferenciação que tem, mas aí não é para a classe C e D, é uma diferenciação que tem para a classe A, que está sendo feita cada vez mais, são aqueles pouches que têm uma válvula, que é justamente para deixar o aroma sair, o ar não entra, para não oxidar o produto que está lá dentro. Então, na válvula, o ar só sai, e você tem o aroma do café na sua casa e etc. E preserva o café. Mas aí, são produtos que custam... Esse aqui, como eu falei ali, custa R\$ 5,50, a unidade de 500 gramas, R\$ 11,00 o quilo, e esses produtos premium, custam R\$ 20,00 o quilo. Então, a diferenciação que existe hoje é essa válvula para a classe A. Mas não existe nenhum tipo de diferenciação para a baixa renda.”*

Do exposto acima, podemos notar também que nenhuma empresa da categoria de cafés apresenta novidade consistente em embalagem, a não ser as embalagens tipo *pouches* ou *bags* com válvula que permitem sentir o aroma sem oxidar o produto, porém custam mais caro e são direcionados a classes mais altas.

O entrevistado ressalta que a tendência da categoria é trazer novidades para romper com o status atual e trazer novidades, embora ainda assim veja a categoria de forma conservadora nesse sentido, quando comparada a outras categorias de produtos de consumo.

*“Então, eu acho que é a tendência da categoria, se modernizar. Não vai ser como uma categoria de xampu, que você tem uma novidade a cada mês e coisas diferentes. Mas eu acho que vai sair da mesmice, pelo menos.”*

A pouca inovação na categoria, tanto na embalagem como no produto, é questionada pelo próprio entrevistado.

*“É que fica aquela dúvida: Mas, ele é visto como *commodity*, porque a indústria nunca fez nada? Aquela dúvida. O consumidor vê como *commodity*, ou a indústria nunca fez nada e, por isso, o consumidor vê como *commodity*?”*

Como resposta, o entrevistado aponta o costume com um produto, já consumido pelos familiares, por gerações, transparecendo também uma certa inércia.

*“...o consumidor sempre quer novidade, mas, obviamente, não pode ser uma ruptura muito grande. Como não foi feito nada, a consumidora de hoje toma o mesmo café que a avó dela tomava. E a verdade é que o brasileiro toma um café ruim. (...) Ele toma aquela coisa e acha que aquilo é o que há.”*

Além do costume, há o desconhecimento em relação a produtos que atualmente já significariam uma melhoria em relação à embalagem do tipo almofada, como a embalagem a vácuo – que protege melhor o produto, sem pagar mais por ela. Denota então uma questão cognitiva também.

*“Que, na verdade, o grande volume de café é nessa embalagem almofada, que é pior. Porque, como ela não é a vácuo, o café vai perdendo o sabor e o aroma dele, enquanto na gôndola. Enquanto esse aqui [vácuo] se preserva quase que 100%. Ele vai começar a perder só no momento que a consumidora abre ele. Só que a consumidora de baixa renda está acostumada com essa embalagem [almofada], e poucas migraram para essa [vácuo].”*

*“...é o mesmo preço. Essa aqui [vácuo] está... É, algumas acham que isso aqui tem que ralar, algumas acham que é um tijolinho, ela não entende muito bem o que está aqui dentro. E essa aqui [almofada], ela está acostumada, que a mãe dela acostuma com essa, não sei o quê. Esse aqui é o café que ela está acostumada a tomar”.*

*“Não entendeu ainda.”*

No entanto, o próprio entrevistado não vê oportunidades em inovação nas embalagens para a classe C, mas sim para consumidores de maior renda – atualmente explorados por Melitta, o que denota o direcionamento da inovação para consumidores de renda mais alta em detrimento da classe C.

*“É que eu acho que, como a embalagem não evoluiu, ela já é para a classe C. O que tem que acontecer agora é uma diferenciação para a classe A, não para a baixa renda. Esse café aqui [almofada] é para a baixa renda. É que ele está acostumado.”*

*“Então, como é uma categoria que demorou a inovar e etc. Eu acho que é uma categoria que está bem resolvida com a classe C e que, de uma forma geral, está faltando trazer algo para a classe A. E eu acho que a exceção é Melitta, porque é um produto super aspiracional, tem uma imagem de marca diferenciada, até por causa do filtro de Melitta, porque mesmo a classe C acaba usando o filtro Melitta. Mas, como tem aquela caixinha e etc. Ela não é considerada pela classe C. Eu acho que Melitta é uma marca que tem um gap aí, com a classe C. As outras têm um gap com a classe A.”*

## **8. Sob o aspecto físico da embalagem para os consumidores de baixa renda, quais as adaptações necessárias?**

As mudanças físicas de embalagem para atingir o público de baixa renda também não são efetivadas.

O grande volume de café, principalmente para a baixa renda, é na embalagem tipo almofada, que não preserva tanto o produto como a embalagem a vácuo.

A redução de espessura de filme não traria grande vantagem em termos de preço, pois o filme representa a menor parte do custo do produto, o que geraria um desconto de muito pequeno no preço final. Por esse motivo, o filme não é mais fino nas marcas direcionadas à baixa renda.

*“Então, isso é uma coisa que, talvez, você agregaria valor para a baixa renda que, hoje, está acostumada a comprar o almofada. Mas você falou em termos de grossura e etc. O custo do produto é quase todo o café. ”*

*“Eu mudar a embalagem e etc. Vou mudar ali, R\$ 0,01, R\$ 0,02 para isso. Não vai pesar, isso. Não é isso que vai pegar ela pelo pé. (...) É, eu vou dar para ele R\$ 0,02 de desconto, R\$ 0,03, não vai pesar”*

Como solução o entrevistado recomenda explicar para as consumidoras as vantagens da embalagem a vácuo, provocando uma mudança de comportamento.



*“O que eu posso fazer assim, é mostrar para ela a vantagem disso aqui, para que ela tenha um produto melhor, pelo mesmo preço do outro. Que hoje ela não tem. Ela paga a mesma coisa para ter um produto pior. Quer dizer, no começo, o mesmo produto. Mas, com o passar do tempo, esse aqui dura melhor, mais tempo, melhor que o almofada.”*

## **9. Concorrentes**

O entrevistado não vê nenhuma marca da categoria realizando atividades de embalagem para a classe C, com exceção de 3 Corações e Santa Clara – ambas do mesmo grupo – com embalagens temáticas para eventos regionais tais como a Semana Farroupilha no Rio Grande do Sul e a semana de São João no Nordeste.

*“Mas você tem 3 Corações e a marca Santa Clara, que são do mesmo grupo, que não exploram a classe C especificamente na embalagem. Mas elas exploram eventos regionais. Então, a 3 Corações lança uma edição limitada da Semana Farroupilha no Sul, no Nordeste, lança uma edição limitada de São João, eles brincam com essas coisas. Mas assim, uma coisa focada em classe C, um diferencial de embalagem, de tecnologia, de gramatura, não tem na categoria.”*

Já no preço mais alto, o entrevistado destaca Melitta, com o diferencial de ser comercializada em caixinha.

*“Melitta tem lá, a caixinha. Então, isso, conseqüentemente, já traz aspectos mais aspiracionais, mais de modernidade e etc.”*

Por outro lado, destaca que essa marca tem problema em direcionar seus produtos para a classe C e vê o concorrente como mais caro e precisando de um produto para a classe C.

**APÊNDICE E - Imagens das embalagens da categoria de detergente em pó**

**NOVA fórmula**

Por um Planeta Mais Limpo

CONSERVE FORA DO ALCANCE DAS CRIANÇAS

LAVA ROUPAS

# OMO

MultiAção

Partículas de Extra-Limpeza

REMOVE UMA VARIEDADE DE MANCHAS COM 1 PRODUTO

LEIA ATENTAMENTE O RÓTULO ANTES DE USAR O PRODUTO

**2kg Embalagem Econômica**

## O novo OMO MultiAção Partículas de Extra Limpeza remove uma variedade de manchas com um só produto!

O OMO MultiAção está trazendo pela primeira vez as **Partículas de Extra-Limpeza**, uma revolucionária tecnologia que aumenta o poder de limpeza do seu detergente em pó.

Essas Partículas de Extra Limpeza se dissolvem enquanto você mistura o detergente em pó à água, liberando seu **poder de remoção de manchas**. As mesmas manchas de grama, gordura e chocolate são removidas com o novo OMO MultiAção.

Deste modo, você não precisa colocar **nenhum esforço extra** nem na estiragem nem no molho.

**Super remoção de manchas, mesmo aquelas mais difíceis!** Até mesmo as roupas brancas ficam ainda mais brancas!

**Nova OMO MultiAção Partículas de Extra-Limpeza. Mais poder de limpeza e remoção de manchas em um único produto!**

**Por um planeta mais limpo**

O nosso programa "Por um planeta mais limpo" tem como objetivo ajudar a preservar o meio ambiente mantendo o excelente poder de limpeza de OMO. Prometemos fazer a nossa parte. E procuramos da sua ajuda para fazer uma diferença ainda maior. Já que VOCÊ é uma das 14 milhões de pessoas que lavam roupas com nossos detergentes a cada hora.

**Nossa contribuição**

Desde 1995 nossas fábricas reduziram o uso de água em 76%, as emissões de gás carbônico em 44% e os resíduos sólidos em 70%. Também melhoramos a nossa fórmula para reduzir a emissão de gás carbônico na atmosfera em 35%.

**Sua contribuição**

Usando a nova fórmula de Omo você estará colaborando para diminuir a emissão de gás carbônico em 112.000 toneladas por ano, o que é equivalente a 30.700 carros a menos nas ruas!

Descubra mais sobre como pequenas ações podem fazer uma grande diferença

Acesse [www.omo.com.br](http://www.omo.com.br)

**porque se sujar faz bem**

CONSERVE FORA DO ALCANCE DAS CRIANÇAS





**COMPOSIÇÃO**

Tensioativo Aniónico, Alcalinizante, Sequestrante, Carga, Conservante, Brancificador Óptico, Corante, Essências, Agente Anti-Redeposante, Fragrância e Água Componente Ativo, Linear Alquila Benzotriazolona Sulfonato de Sódio, Condionante Tensoativo, Biodegradável.

INDUSTRIALIZADO POR Ypê Indústria Química, Av. Walter Braga, 1000 - Jd. Itaipava - Arapongas - SP - CEP: 13.904-008 - Fone: (13) 4401-7000 (0800 70 1111) Fax: (13) 4401-7000 (0800 70 1111) E-mail: atendimento@ypem.com.br Site: www.ypem.com.br

INDÚSTRIA BRASILEIRA

**REDUZIDO TEOR DE FOSFATO**  
Mesmo poder de limpeza!

**1kg**

**Tixal ype**  
Lava-roupas  
Primavera  
Limpeza com perfume de primavera

**ypê**

**PUXE A PARTE AMARELA**

APÓS UTILIZAR O PRODUTO, DOBRE A PARTE AMARELA E ENCAIXE-A NA EMBALAGEM.

**Tixal ype**

DATA DE FABRICAÇÃO/LOTE: SET/10 02.59 L246012

VÁLIDO POR 24 MESES A PARTIR DA DATA DE FABRICAÇÃO

**ATENÇÃO**

CONSERVE FORA DO ALCANCE DAS CRIANÇAS E DOS ANIMAIS DOMÉSTICOS. Evite contato com os olhos. Em caso de contato com os olhos, lave imediatamente com água em abundância. Não tocar. Não ingerir. Em caso de ingestão, não provocar vômito e consulte imediatamente o Centro de Informações ou o médico levando a embalagem do produto. Ligue para Inquérito 0800 70 1111 (0800 70 1111) ou 0800 70 1111 (0800 70 1111). Não se incline para trás e não respire profundamente. Evite o contato com o produto. Lave as mãos ao lidar com o produto. Não se aproxime de fontes de calor. Mantenha o produto em sua embalagem original em local seco e fresco. A embalagem fechada conserva as propriedades do produto. Não reutilize as embalagens vazias.

**SAC**  
SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR YPÊ  
08000 70005-4  
www.ypem.com.br

**EMBALAGEM RECYCLAR**

**IMPORTANTE**

- Leia atentamente as instruções de uso e as precauções de segurança.
- Lave as roupas brancas separadamente das coloridas.
- Verifique a limpeza das cores das roupas, imediate-mente após a lavagem e passando o ferro com um tecido branco sobre a área imediata.
- As peças coloridas que esbauriram devem ser lavadas separadamente, não devem ser lavadas com peças brancas.
- O uso de água quente em peças não são adequadas para lavar roupas de seda, couro, algodão cru e etc.
- Não se recomende a mistura de água sanitária (álcool) à base de cloro/na mesma solução de lavagem com detergentes em pó.

**Tixal ype**



7 896098 900710

**Tixan Ypê Primavera**

100% responsável por preservar a natureza

**CONTEM TENSÃOATIVO BIODEGRADÁVEL**

Tixan Ypê agora tem teor reduzido de fosfato em sua formulação, colaborando com a melhoria da qualidade das águas (preservação do oxigênio), o que beneficia todo o ecossistema. Tudo isso com a qualidade que você já conhece.

**Fontes Mistas**  
Cert. no. BF-COC-070907  
FSC © 1996 FSC

O Papel dessa embalagem foi produzido com madeira de fontes controladas FSC e outras fontes controladas.

**Fique com a consciência tranquila: use Tixan Ypê.**

*limpa para valer, tem a melhor qualidade com o melhor preço e é amigo da natureza.*

**Ypê. Cuidando bem da nossa casa.**

Alcega Tixan Ypê é um produto Ypê

Ypê

**DOSAGEM RECOMENDADA**

**NA MÁQUINA**  
Nível Alto - 1 Copo  
Nível Baixo - 1 Copo

**NO TANQUE**  
Nível Alto - 1 Copo  
Nível Baixo - 1 Copo

\*Copo Ypê americano 100ml

**ATENÇÃO:**  
Ajuste a dosagem do produto de acordo com a sujeira e a quantidade de roupa.

**LAVE OS OBJETOS OU UTENSÍLIOS USADOS COMO MEDINA ANTES DE REUTILIZÁ-LOS.**

**Ypê**  
Cuidando Bem da Nossa Casa

**INSTRUÇÕES DE USO**

**No Tanque e na Máquina:**

- Encha o tanque ou a máquina com água.
- Adicione a dosagem recomendada.
- Dissolva o produto.

É importante que o detergente esteja totalmente dissolvido, para que o produto aja adequadamente.

- Mergulhe as roupas uma a uma, esfregando as partes mais sujas.
- Recomenda-se uma hora de molho para roupas brancas e 30 minutos para as coloridas.
- Pressurize o processo de lavagem normalmente.
- Enxágue e coloque-as para secar.

**OBS: Para manchas acidentais, procure lavar imediatamente a peça.**

**EXCLUSIVO**  
**formato anatômico**



**Alta Qualidade**  
100% NATURAL

**COMPOSIÇÃO**  
Tensioativos Alcalinos  
Secantes, Capis  
Cuidados  
Enxofre  
Fosfato de Sódio  
Fosfato de Cálcio  
Fosfato de Potássio  
Carbonato de Sódio  
Limonato de Sódio

**CONTÉM TENSIOATIVO BIODEGRADÁVEL**

Conteúdo Bruto de 1kg  
de Produto Líquido

**PUXE A PARTE AMARELA**

APÓS UTILIZAR O PRODUTO, SOBRE A PARTE AMARELA E ENCRASQUE A NA EMBALAGEM

**yype**  
Premium  
Muito Mais Limpeza

DATA DE FABRICAÇÃO/LOTE  
SET/10 1548  
L.759011

VÁLIDO POR 24 MESES  
A PARTIR DA DATA DE FABRICAÇÃO.

**yype**  
LAVA-ROUPAS

**1kg**

**yype**  
Premium  
Muito Mais Limpeza  
Ecológico\*

LEIA ATENTAMENTE O RÓTULO ANTES DE USAR O PRODUTO • CONSERVE FORA DO ALCANCE DAS CRIANÇAS

**O LAVA-ROUPAS EM PÓ QUE AJUDA A PRESERVAR A VIDA AQUÁTICA**



**RECOMENDAÇÕES**

- Lave a roupa em água fria ou morna.
- Lave as roupas brancas separadamente das coloridas.
- Sempre que lavar roupas brancas, adicione um pouco de água oxigenada para branquear.
- Não lave roupas com fecho em água quente para evitar danos.
- Não lave roupas com fecho em água quente para evitar danos.
- Não lave roupas com fecho em água quente para evitar danos.

**ATENÇÃO**

Este produto contém cálcio, sódio e outros produtos químicos que podem causar irritação na pele e nos olhos. Evite o contato com a pele e os olhos. Evite a inalação do pó. Evite o contato com a água. Evite o contato com a água. Evite o contato com a água.

**SAC**  
SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR YYPE  
080001300154  
www.yype.com.br

**yype**  
Conteúdo Bruto de 1kg de Produto Líquido

Com Ypê eu fico tranquila.  
Ypê limpa e cuida das roupas de minha família e ainda ajuda a preservar a vida aquática.  
Ypê, o lava-roupas do nosso planeta azul.

PARA UM TENDÃO VERDE!  
www.lavandager.com.br

Ypê  
Cuidando bem do nosso planeta

**Ypê**  
MUITO MAIS LIMPEZA  
**Premium**  
ECOLÓGICO

**Alta Qualidade**  
LIMPEZA E CUIDADO  
LIVRE DE FOSFATO

**Ypê Premium**  
LIMPEZA E MANTÉM

Ypê Premium  
É um produto com excelente resultado de limpeza.  
Sua fórmula livre de fosfato não interfere no oxigênio das águas, preservando assim a vida aquática.  
Por isso é ecológico e garante um futuro melhor para nossas crianças.

Ypê, O LAVA-ROUPAS DO NOSSO PLANETA AZUL.

Saiba mais:  
[www.ypepremium.com.br](http://www.ypepremium.com.br)

**DOSAGEM RECOMENDADA**  
NA MÁQUINA OU NO TANQUE

Nível Alto: 1 Copo  
Nível Baixo: 2/3 Copo  
\*Adicione a quantidade recomendada de produto de acordo com a altura e a quantidade de roupa.

**LAVE OS OBJETOS OU PEÇAS USADOS COMO REFRIGERADOR.**

**Ypê**  
Limpça e Mantém

**Fontes Mistas**  
FSC e outras fontes m mistas

O Ypê está em parceria com as fontes m mistas FSC e outras fontes m mistas.

**ISO 26000**  
RECONHECIDO  
PESQUISA  
DOS  
CONSUMIDORES

**ISO 26000**  
RECONHECIDO  
PESQUISA  
DOS  
CONSUMIDORES

**Ypê**  
Cuidando bem do nosso planeta

**INSTRUÇÕES DE USO**

**NA MÁQUINA OU NO TANQUE**

- Adicione a dose recomendada e dissolva bem o produto na água.
- É importante enxaguar o produto antes de usar para evitar danos ao tecido.

**NAO COLOQUE O DETERGENTE EM FOLHA DIRETAMENTE SOBRE A ROUPA.**

- Não coloque a roupa em uma máquina de lavar sem a dose recomendada.
- Recorra ao uso de água fria para roupas brancas e mltiplas lavagens para as cores.
- Pressão a processo de lavagem normal e a temperatura para secar.

**Obs:** Para melhores resultados, pressione lavar imediatamente a peça.



para mais informações acesse:  
[www.bombril.com.br](http://www.bombril.com.br)

**BOM BRIL**  
É MAIS DO QUE BOM. É BOMBRIL.

**PUXE AQUI**

PARA FECHAR,  
DOBRE A ABA  
AMARELA E  
ENCAIXE-A NA  
EMBALAGEM.

**INSTRUÇÕES DE USO NO  
TANQUE E NA MÁQUINA**

- Esfregue o produto no tecido com água e detergente à temperatura ambiente.
- Agite bem a solução para dissolver o pó e coloque uma colher de chá na água.
- Coloque o pó e o líquido na água e mexa com uma colher.
- Coloque a roupa na máquina e lave normalmente.
- Enxague abundantemente e retire da máquina.

Para melhores resultados, procure lavar imediatamente a peça.

**DOSAGEM RECOMENDADA (COPOS)**

Tanque	Máquina
1 copo	1 copo

Atenção: Não use água quente e não lave roupas de algodão antes de lavá-las para evitar danos à fibra.

**NOVO**

**NADA LAVA TANTO QUANTO TANTO!**

**LAVA-ROUPAS**



**TANTO**

*Múltipla Ação*  
*Com agente Antiodor*  
*Roupas perfumadas mesmo secando à sombra.*

**1kg**

CONSERVE O RÓDIO ALGANCE DAS CRIANÇAS - LEIA ATENTAMENTE O RÓDIO ANTES DE USAR O PRODUTO.

**BOM BRIL**

**TANTO**

CONTÉM TENSIOATIVO BIODEGRADÁVEL.

**NOVO**

**NADA LAVA TANTO QUANTO TANTO!**

**LAVA-ROUPAS**



**TANTO**

*Múltipla Ação*  
*Com agente Antiodor*  
*Roupas perfumadas mesmo secando à sombra.*

**1kg**

CONSERVE O RÓDIO ALGANCE DAS CRIANÇAS - LEIA ATENTAMENTE O RÓDIO ANTES DE USAR O PRODUTO.

CONHEÇA E EXPERIMENTE A LINHA COMPLETA



É MAIS DO QUE BOM. É BOMBRIL.



















**Atenção**

CONSERVE FORA DO ALCANCE DAS CRIANÇAS E ANIMAIS DOMÉSTICOS. NÃO DEIXE O PRODUTO EM ABERTO. NÃO DEIXE O PRODUTO EM ABERTO POR TEMPO PROLONGADO. NÃO DEIXE O PRODUTO EM ABERTO POR TEMPO PROLONGADO. NÃO DEIXE O PRODUTO EM ABERTO POR TEMPO PROLONGADO.

**ATENÇÃO**

CONSERVE FORA DO ALCANCE DAS CRIANÇAS E ANIMAIS DOMÉSTICOS. NÃO DEIXE O PRODUTO EM ABERTO. NÃO DEIXE O PRODUTO EM ABERTO POR TEMPO PROLONGADO. NÃO DEIXE O PRODUTO EM ABERTO POR TEMPO PROLONGADO.

**7**

**SOLUÇÕES**

**PODER ANTI-MANCHAS**

**ARIEL**

Lava Roupas

**1 kg**

**PUXE**

**PAINT TECHNI**

**ARIEL é recomendado por:**

**mabe**

**CONSERVE FORA DO ALCANCE DAS CRIANÇAS E ANIMAIS DOMÉSTICOS. NÃO DEIXE O PRODUTO EM ABERTO ANTES DE USAR O PRODUTO.**

**RECOMENDACIONES**

1. Leia atentamente as instruções de uso e o rótulo do produto antes de usar.

2. Não use o produto em roupas de cor escura ou delicadas.

3. Não use o produto em roupas de lã ou seda.

4. Não use o produto em roupas com detalhes de metal.

5. Não use o produto em roupas com detalhes de plástico.

6. Não use o produto em roupas com detalhes de madeira.

7. Não use o produto em roupas com detalhes de couro.

8. Não use o produto em roupas com detalhes de tecido sintético.

9. Não use o produto em roupas com detalhes de tecido misto.

10. Não use o produto em roupas com detalhes de tecido natural.

11. Não use o produto em roupas com detalhes de tecido artificial.

12. Não use o produto em roupas com detalhes de tecido misto.

13. Não use o produto em roupas com detalhes de tecido natural.

14. Não use o produto em roupas com detalhes de tecido artificial.

15. Não use o produto em roupas com detalhes de tecido misto.

16. Não use o produto em roupas com detalhes de tecido natural.

17. Não use o produto em roupas com detalhes de tecido artificial.

18. Não use o produto em roupas com detalhes de tecido misto.

19. Não use o produto em roupas com detalhes de tecido natural.

20. Não use o produto em roupas com detalhes de tecido artificial.

**ATENDEMENTO AO CONSUMIDOR**

Linha de Atendimento ao Consumidor: 0800 010 010

Endereço: Rua ...

**VALIDO POR 24 MESES a partir da data de fabricação. Lote e data de fabricação impressos na embalagem.**

Produzido por Procter & Gamble do Brasil S.A. CNPJ 58.476.770/0004-16. Av. Prof. Zelandino Vaz, 737 - Vila Aringa - São Paulo - SP - CEP 04256-080. Reg. - Indústria: Etileno Lohr - C. R. Q. 0449785 - 4º Região - Ind. Brasileira - ©

Marca Registrada por The Procter & Gamble Company.

Você já descebe Ariel White? Sempre agradável e máxima limpeza de manchas. Descubra [www.descebeariel.com.br](http://www.descebeariel.com.br)

**98259007**

**7 60900 1100000**

1 kg

**ARIEL 7 SOLUÇÕES**

PODER ANTI-MANCHAS  
Para roupas brancas e coloridas

SOLUÇÕES

PODER ANTI-MANCHAS

Todo o PODER de  
Limpeza e cuidado  
de **ARIEL**

**7**  
SOLUÇÕES

- PODER TIRA-MANCHAS
- LIMPEZA PROFUNDA
- BRANCO INCRÍVEL
- PERFUME
- CUIDA DA FIBRA
- CORES VIBRANTES
- ANTI-ENCARDIDO

**ARIEL 7 SOLUÇÕES**

CONSERVE FORA DO ALCANCE DAS CRIANÇAS











PARA ROUPAS BRANCAS E COLORIDAS  
CONSERVE FORA DO ALCANCE DAS CRIANÇAS E DOS ANIMAIS DOMÉSTICOS

PICOTE AQUI

LEIA ATENTAMENTE O RÓTULO ANTES DE USAR O PRODUTO

# Brilhante

Lava-Roupas

com Alvejante Seguro

para roupas brancas e coloridas  
recupera o branco desde a 1ª lavagem\*\*

1kg

Brilhante

Alvejante Seguro

recupera o branco desde a 1ª lavagem\*\*

1kg





**Brilhante**

**Escala de Brancura:**

Não importa o tom do amarelado de suas roupas, compre e lave com Brilhante com Alvejante Seguro recupera o branco desde a 1ª lavagem.

**INSTRUÇÕES DE USO**

Siga atentamente as instruções do rótulo do alvejante e as instruções de lavagem das etiquetas das roupas antes de usar o produto. • Lave as roupas brancas separadamente das coloridas. • Antes de usar o produto, certifique-se de lê-lo corretamente através do TESTE DA FIRMESZA DAS CORES. • Roupas que desbotam devem ser lavadas separadamente, com atenção especial de produtos e não devem ser deixadas de molho ao sol. • Não se recomenda a mistura, na mesma solução de lavagem, de água sanitária (à base de cloro) e detergentes em pó com corante alvejante. • Detergentes em pó, em geral, não são adequados para lavar roupas de seda, lã, couro e tecidos crus. • Seque ao sol suas roupas de cores claras ou brancas. Se não for possível, seque-as em sombra. • Se as instruções de uso não foram seguidas corretamente e sua roupa ficou amarelada, amoleça-a e coloque para secar à luz do sol. **TESTE DA FIRMESZA DAS CORES** - Limpeça um pedaço da roupa (de preferência do lado interno) e passe a ferro com um tecido branco sobre a área amarelada. Se as cores não passarem pelo pano branco, são firmes e podem ser lavadas normalmente. Em caso de dúvida, não lavar de molho e lavar separadamente.

**NO TANQUE, NA MÁQUINA E NO MOLEJO**

• Encha o tanque ou a máquina com água e adicione a quantidade recomendada de Brilhante. • Agite bem a solução e CERTIFIQUE-SE QUE O PÓ ESTEJA BEM DISSOLVIDO antes de mergulhar as roupas. • Mergulhe as roupas uma a uma e deixe de molho por no máximo 1 hora conforme o rótulo de etiqueta. • Prosiga a lavagem normalmente. • O amaciante deve ser adicionado no último enxágue. O molho é uma etapa importante da lavagem, onde o detergente em pó age na remoção de manchas e sujidades. O tempo ideal é de 1 hora para manchas difíceis, aumente o tempo. Para manchas difíceis procure lavar imediatamente a peça molhada que sequeu ou que possa ser lavada por outro tempo em outra peça de tecido.

Para obter melhores resultados de limpeza e rendimento, siga a dosagem recomendada.

Sujeira Normal 1 copo\*  
Sujeira Pesada 1 copo e meio\*



\*Copo americano 180ml. Lave bem o copo em água corrente antes de utilizá-lo para outras fins.



193398



Assé e incorpore pelo **mabe**

PUXE PARA FECHAR

COMPOSIÇÃO: Lixante instantâneo solúvel de sódio, água, detergente para lavar, amaciante, perfume, corantes, estabilizantes, conservantes, etc.

PRODUTO NOTIFICADO NA ANVISA/MMS. A Marca Registrada por The Procter & Gamble Company.

CONSERVE FORA DO ALCANCE DAS CRIANÇAS  
LEIA ATENTAMENTE O RÓTULO ANTES DE USAR O PRODUTO

500 g

Lava roupas

**MABE**

ação instantânea

VALIDO POR 24 MESES a partir da data de fabricação.

Lote e data de fabricação impressos na embalagem.

Produzido por Procter & Gamble do Brasil S/A, CNPJ: 08.917.877/0004-18, Av. Professor Zeferno Vaz, 737 - Vila Anália - São Paulo - SP - CEP 04258-000. País: Técnico: Gabriela Pereira Cordeiro - CHD 04287157 - 4º Região - Ind. Brasileira - Aut. de Func. no MS sob nº 3.01.284-9.

ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

De segunda-feira às 18h de sábado 18h

0800 70 70 70 - São Paulo - SP - CEP 04505-910

www.procter.com.br / 0800707070

98673142





CONSERVE FORA DO ALCANCE DAS CRIANÇAS

500 g




**Ace** Ação Instantânea

**releve seus brancos!**  
**em um instante!**

**Ace** Ação Instantânea

**1** Para melhor aproveitamento da capacidade de limpeza, coloque a roupa em água corrente antes de colocar no cesto.

**2** Coloque a roupa no cesto e coloque a água quente.

**3** Coloque o pó diretamente no cesto.

**4** Coloque a roupa no cesto e coloque a água quente.

**5** Deixe a roupa por 1 hora no cesto e a água quente.

**6** Retire a roupa do cesto e coloque a água quente.

**RECOMENDAÇÕES:**

1. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

2. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

3. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

4. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

5. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

6. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

7. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

8. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

9. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

10. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

11. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

12. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

13. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

14. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

15. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

16. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

17. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

18. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

19. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

20. Não use pó diretamente na roupa. Use sempre o pó diretamente no cesto.

**APÊNDICE F - Imagens das embalagens da categoria de detergente em pó**









Com quase 100 anos de tradição, o Café Moka sabe exatamente o que produz para oferecer ao consumidor um produto de excelente qualidade, que passou por processos de fabricação altamente controlados e resultam em produtos com mais aroma e sabor.

O Café Moka Tradicional é fruto dessa tradição e excelência em café. Preparado com uma seleção dos melhores grãos, torrados no ponto certo, é perfeito para decorar a vida e alegrar os momentos do seu dia a dia.

Logo do Café Moka. Aceitamos que, ao experimentar esse momento que realmente dá o sabor à vida.



Experimente a tradição e a qualidade de Moka. Disponível em: Café Moka Tradicional, Café Moka Tradicional, Café Moka Tradicional e Moka Tradicional.



Vendedor: Lote 290411 101J



**Conteúdo líquido**  
Café Moka Tradicional  
500g

**Dieta**  
Este produto não contém glúten e não é adequado para quem tem intolerância ao glúten.

**100% CAFÉ**  
**NÃO CONTEM GLUTEN.**  
Para informações adicionais, consulte o site [www.cafemoka.com.br](http://www.cafemoka.com.br)

MOKA LEE CAFES DO BRASIL LTDA.  
Av. João Batista, 1000  
Faz. São João, Jd. São João, Itapetininga, SP  
CNPJ nº 02.353.707/0001-90  
Indústria Brasileira

**Grãos selecionados**  
Café Moka Tradicional  
500g























