6 Implicações gerenciais

O Instituto Beleza Natural pode ser considerado como um exemplo de empreendimento de sucesso que “descobriu” e soube explorar a riqueza na base da pirâmide. Muito antes de 2002, ano que Prahalad em conjunto com outros autores falou pela primeira vez da “riqueza na base da pirâmide”, a empresa já atuava nesse mercado obtendo lucro e ajudando a melhorar a vida de muitas pessoas consideradas pobres.

Ao se analisar o histórico, os fatores internos da empresa, as estratégias, o posicionamento e a percepção dos consumidores se pode enxergar algumas implicações gerenciais que sirvam de orientação para outras empresas que queiram atuar no mesmo mercado.

6.1. Conhecimento do consumidor da “Base da Pirâmide”

Os pobres eram verdadeiros desconhecidos. Até alguns anos atrás eles eram invisíveis para as empresas e não eram nem considerados como possíveis consumidores de produtos e serviços. Estavam praticamente excluídos do mercado. As classes mais baixas da população também não eram objeto de estudos e de pesquisas de marketing, pois não valia à pena conhecer os não clientes. Dessa forma os pobres ficavam invisíveis e desconhecidos pelas empresas e mercado de consumo (Rocha, 2009).

Em estudo sobre a companhia Kodak no Brasil e o mercado de baixa renda, Dikkers e Motta (2007) detectaram uma dificuldade das grandes companhias em aproveitar o potencial de compra das classes mais baixas da população. Segundo os dirigentes da Kodak, a razão desse fato é que as empresas têm o costume de recrutar funcionários oriundos das classes A e B, que praticam o marketing de elite para elite. A tendência desses funcionários é fazer uma propaganda direcionada para as classes mais altas, imaginando que isso sirva como “propaganda aspiracional” para as classes C e D.

Os quatro sócios do Beleza Natural são oriundos da Base da Pirâmide e essa origem sócio-econômica os fez compreender perfeitamente o comportamento do consumidor de baixa renda, quais são os seus anseios e as suas necessidades, como eles devem ser tratados e como precisa ser o local e o ambiente de atendimento.

Os sócios já conheciam também o universo simbólico e o significado do consumo para os integrantes da Base da Pirâmide e sabiam interpretar a mente e os desejos dos consumidores pobres, bem como os significados atribuídos por eles a objetos e locais de consumo. Não foi preciso realizar pesquisas prévias e nem contar com a assessoria de uma agência especializada para descobrir o que o público alvo desejava. Eles já sabiam, por experiência própria, o que oferecer, como oferecer e onde oferecer. Eles não criaram uma empresa concebida por alguém das classes A e B para atender pessoas das classes C e D. Eles pertenciam à mesma classe de seus clientes e conheciam muito bem as atitudes e o comportamento deles. Eles praticaram um marketing para iguais.

As empresas que queiram atuar na base da pirâmide precisam se “despir” de preconceitos, pontos de vista, maneiras de ver o mundo próprias da classe alta e precisam “entender” a cabeça e o comportamento do consumidor das classes baixas. Só assim um empreendimento poderá agradar aos pobres e terá chance de sucesso. Evidentemente que não é necessário que os sócios de todas as empresas que atuam com esse público alvo sejam oriundos das classes baixas. O que é indispensável é que todos compreendam os valores, aspirações, atitudes e o comportamento de seus clientes.

6.2.

O empreendedor deve criar algo que ele mesmo queira usar

A necessidade de encontrar um produto que resolvesse o problema do próprio cabelo é o principal motivo que levou Zica a empreender todos os esforços e testes para descobrir a fórmula do Super-Relaxante. Essa mesma necessidade move também milhares de mulheres de cabelos crespos e rebeldes a procurarem o Beleza Natural. Com toda a certeza esse é um importante componente do sucesso de Zica: ela criou um produto que ela mesma queria usar.

Esta é também uma característica dos empreendedores bem sucedidos: criar produtos que eles desejam usar, segundo afirmação de Guy Kawasaki, considerado o “guru da inovação e empreendedorismo digital”. Por ocasião de uma visita ao Rio de Janeiro para uma palestra, no III Seminário de Empreendedorismo IEL-RJ, promovido pela Firjan no dia 18 de novembro de 2009, ele afirmou em entrevista para o jornal O Globo que “no Vale do Silício, os engenheiros criaram produtos que desejavam usar. E isso é muito diferente de fazer produtos que eles acham que o mercado precisa. Foi o que aconteceu com os fundadores da Apple”. Portanto, segundo o consultor, esse é um dos segredos do sucesso da Apple: criar produtos que eles queriam usar.

Esse é um ponto que o empreendedor deverá se espelhar em Zica: criar um produto ou serviço que ele mesmo queira usar.

6.3. Recursos humanos

Em via de regra todas as funcionárias do Beleza Natural que lidam diretamente com o público são antigas clientes que foram recrutadas para trabalhar na empresa. Dessa forma, as funcionárias são pessoas iguais às clientes e têm cabelos crespos e utilizam o Super-Relaxante em si mesmas. Cada uma delas é um “cartaz de propaganda” ambulante do tratamento.

As funcionárias vivem e transmitem os valores da empresa. Elas são as responsáveis pelo “clima de alto astral” que se encontra em todas as filiais e que é tão importante para a elevação da autoestima das clientes. “Um clima de alto astral, com uma equipe de mais de 1.000 colaboradores sempre pronta a atender com um sorriso nos lábios”, pode-se ler no site da empresa. Assim, quando as clientes entram em qualquer filial do Beleza Natural elas percebem que as atendentes são pessoas simples, da mesma classe social, que têm o mesmo tipo de cabelo e se sentem bem recebidas e tratadas como iguais pelas funcionárias.

Esta é outra implicação gerencial que podemos tirar do presente estudo de caso: os funcionários devem saber como atender o público da base da pirâmide, ter empatia com os clientes e saber tratar os pobres de maneira que se sintam à vontade na empresa. O depoimento da sócia Leila Velez esclarece o modo como esse público quer ser tratado: “Quando um pobre entra, por exemplo, nas Casas

Bahia ele se sente bem recebido e valorizado, pois os vendedores sabem como tratar um cliente mais humilde. Já no Ponto Frio, por exemplo, eles acham que estão entrando ‘em loja de rico’, se sentem num ambiente mais sofisticado e ficam envergonhados e constrangidos.”

Ribeiro (2007) em dissertação de Mestrado sobre a cultura do Beleza Natural explica como as funcionárias ajudam a criar uma identificação das clientes com a empresa: “O público alvo do Beleza Natural pertence em grande parte ao mesmo segmento demográfico de onde são recrutadas suas funcionárias, geralmente elas possuem também cabelos crespos, logo a identificação entre funcionário e cliente é imediata. A própria razão de ser da empresa e sua origem, (como tratar o cabelo crespo da Heloisa Assis), cria esta identidade e o resultado é uma fidelidade grande dos clientes e um comprometimento do funcionário que entende e procura resolver efetivamente o problema da cliente”.

6.4. Cultura organizacional

“A cultura é importante em marketing de serviços por causa de seus efeitos na maneira que os clientes avaliam e usam os serviços. Ela influencia também o modo como as empresas e os funcionários interagem com os clientes” (Zeithaml & Bitner, 2003). A afirmação das consagradas autoras sobre marketing de serviços define muito bem a importância da cultura para o Beleza Natural. A cultura influencia o recrutamento das funcionárias, o modo como as clientes são tratadas, a montagem das instalações, o ambiente dos salões das filiais e todo o relacionamento das clientes com a empresa.

Em sua dissertação de Mestrado, Ribeiro (2007) identificou alguns pressupostos básicos da cultura organizacional da empresa, entre os quais ele destaca: “A cliente é uma de nós”; “Temos uma missão para com as nossas clientes: recuperar a autoestima” e “A direção é gente como a gente”. Estes pressupostos básicos tornam a cultura do Beleza Natural muito forte, pois é compartilhada por todas as funcionárias e influenciam muito no relacionamento da empresa com seus clientes. A cultura forte favorece o crescimento da empresa e se configura como sendo uma grande vantagem competitiva em relação aos concorrentes, pois não é facilmente replicável.

Porém, apesar de não ser possível replicar a mesma cultura do Beleza Natural, as empresas que queiram trabalhar com os consumidores de baixa renda precisam ter uma cultura própria que ajude a atender, engajar e reter esse público. Podemos concluir que a cultura do Beleza Natural é um importante fator de sucesso da empresa.

6.5. “Fábrica de sonhos” e a recuperação da autoestima

O Beleza Natural se posiciona como sendo mais que um salão de beleza. Ele quer ser, segundo o site da empresa, uma “fábrica de sonhos” que introduz a pessoa num “mundo de beleza”. O posicionamento da empresa é reforçado pelo ambiente de todas as filiais. A iluminação e a decoração encantam o cliente que logo percebe no ar um perfume diferente e uma música alegre ao fundo. Tudo concorre para criar um “clima de alto astral”, segundo a expressão do site da empresa, que tem por finalidade elevar a autoestima das clientes.

O estudo de Ribeiro (2007) ratifica esse posicionamento ao dizer que “mais que um tratamento capilar o salão acaba sendo um ritual de recuperação da autoestima, com suas instalações sendo um templo dedicado neste sentido, com luxo, limpeza e um tratamento atencioso e humano. A empatia é imediata e de difícil replicação e enquanto o Beleza Natural continuar posicionando-se como um centro de recuperação da autoestima, isso será um diferencial muito importante”.

A recuperação da autoestima é uma das principais “armas” do Beleza Natural para cativar o consumidor de baixa renda. Normalmente esse consumidor tem a autoestima baixa e precisa ser valorizado como cliente por todas as empresas que queiram trabalhar com ele. Alguns bordões de propaganda de grandes lojas de comércio, “Aqui você pode” e “quer pagar quanto”, vão no mesmo sentido de melhorar a autoestima do consumidor de baixa renda. Quem quiser trabalhar com o público da baixa renda terá que estar atento ao tema da autoestima. Esse é um ponto que não pode ser ignorado.

6.6.

Um produto-serviço “vencedor” e adequado ao consumidor

O Super-Relaxante é, sem sombra de dúvida, um produto-serviço “vencedor” e muitíssimo adequado às necessidades das mulheres de cabelos crespos. Por essa razão ele é o principal carro-chefe do Beleza Natural e responsável direto pelo sucesso do empreendimento. Apesar da sua fórmula já ter sido modificada algumas vezes ao longo dos anos, e não ser na atualidade exatamente o mesmo produto originalmente descoberto por Zica, o Super-Relaxante ainda mantém toda a “áurea” de ser o produto que resolve os problemas dos cabelos crespos. Os depoimentos das clientes confirmam esse resultado. Sem o Super-Relaxante, seria impossível imaginar todo o sucesso do Beleza Natural.

Essa é mais uma implicação gerencial que é consequência da análise do Beleza Natural. A princípio pode parecer óbvio, mas é necessário ter um produto ou serviço que se adéque inteiramente às necessidades dos consumidores de baixa renda. Sem isso, não haverá sucesso. Não adianta criar um produto para as classes A e B e quer vender para as classes C e D: não vai dar certo.

6.7.

Mix de produtos e serviços diversificados

O Beleza Natural quis aproveitar todo o potencial de compra dos clientes que procuravam os salões para fazer o tratamento Super-Relaxante. Assim criou outros serviços e produtos para ser usada em casa, com a finalidade de fazer a manutenção do tratamento realizado no salão. Esses produtos são vendidos apenas nas filiais, o que obriga as clientes a voltarem à empresa sempre que necessitam repor os estoques.

Além disso, a empresa conta também com outros serviços, como hidratação, escova, corte, tintura, sobrancelha, além de manicure e pedicure. A cliente não vai ao salão apenas para fazer o Super Relaxante: uma vez que ela já está lá dentro, faz todos os serviços de beleza dêem um só local. É o que se chama de “venda cruzada”. A consequência é o aumento do faturamento e a fidelização das clientes.

6.8. Processo de atendimento

O processo de atendimento do Beleza Natural, como já foi visto, é parecido com uma linha de montagem “fordista” e inspirado no modelo Mc Donald’s de montar os lanches, o que permite o atendimento de centenas de clientes por dia em um só salão. Além disso, o método faz com que o cliente se fidelize à empresa e não ao profissional.

Segundo Zeithaml & Bitner (2003) o processo de execução de um serviço é um dos “elementos do composto de marketing” que influenciam a decisão de compra dos clientes. Uma vez que os serviços não podem ser tocados, examinados ou provados, eles precisam ser muito bem formatados, para que o cliente o compreenda muito bem.

O Beleza Natural formatou muito bem o processo de seus serviços de atendimento aos clientes, com etapas definidas, que são executadas por profissionais diferentes e em sala próprias. Podemos afirmar que este processo é simples e eficaz e que torna muito tangível o tratamento Super-Relaxante para as clientes de baixa renda. Esses clientes teriam uma dificuldade natural de compreender outros serviços que fossem formatados de uma maneira mais complexa ou sofisticada.

Este é um grande desafio para as empresas de serviços que queira atender os clientes de baixa renda: formatar processos de atendimentos simples e eficazes, que possam ser facilmente descritos, definidos e compreendidos pelo público alvo.

6.9. Evidências físicas

“Por serem os serviços intangíveis, os clientes geralmente procuram indicativos tangíveis, ou evidências físicas, para avaliar o serviço antes de ser comprado e para que possam avaliar sua satisfação com o mesmo durante e após o consumo” (Zeithaml & Bitner, 2003). Por isso é fundamental que as empresas façam um planejamento eficaz das evidências físicas.

O Beleza Natural soube muito bem planejar todas as suas evidências físicas e adaptá-las ao público de baixa renda: arquitetura externa e interna, sinalização e placas, leiaute das filiais, equipamentos para atender os clientes, material impresso, página da internet, uniforme das funcionárias, embalagens dos produtos, som e temperatura do ambiente etc. As evidências físicas são parte expressiva do modelo de negócios, pois oferecem um ambiente sofisticado, agradável, bem decorado e bonito, porém com atmosfera de informalidade e descontração que deixa todas as clientes à vontade. Tudo é pensado para valorizar a cliente e criar um ambiente “de alto astral”. A empresa soube criar em suas lojas um ambiente bonito, mas sem luxo e nem afetação, o que deixaria as clientes de baixa renda acanhadas. Esse equilíbrio na montagem do ambiente é uma das “grande sacadas” da empresa.

A localização das filiais também foi escolhida levando-se em conta o perfil dos clientes e sempre são em bairros populares e em áreas de grande fluxo de pessoas e fácil acesso por meio do transporte público.

O bom planejamento de evidências físicas deve ser uma prioridade para as empresas que queiram oferecer serviços ao público da base da pirâmide.

6.10. Preço e forma de pagamento

Os preços do Beleza Natural são competitivos em relação à concorrência, oferecendo produtos e serviços de qualidade, acessíveis para uma parcela da “base da pirâmide”. Entretanto, como foi visto nas entrevistas, há uma parcela da classe mais baixa que não tem renda suficiente para pagar pelos serviços do Beleza Natural.

Em estudo etnográfico sobre o consumo dos pobres das periferias das cidades do Rio Grande do Sul, Castilho e Rossi (2009) distinguiram três grupos de pobres, com base no modo como eles mesmos se viam e de como viam outros pobres. Os autores denominaram os três grupos de “pobres-pobres”, os simplesmente “pobres” e a “elite dos pobres”. Aplicando-se esta segmentação ao presente estudo, se pode concluir que os “pobres-pobres” não têm recursos para pagar o tratamento do Beleza Natural. Os simplesmente “pobres” seriam o público alvo da empresa e a “elite dos pobres” prefere outro tipo de tratamento de cabelo ou “despreza” a empresa, por considerá-la um “salão de pobre”.

O Beleza Natural não aceita cheque como forma de pagamento. Esta medida visa diminuir a inadimplência, que sempre é muito alta neste meio de pagamento. Seria um risco muito grande aceitar cheques do público das classes mais baixas da população. A empresa aceita somente pagamento com dinheiro, cartão de débito ou cartão de crédito. As duas primeiras modalidades de pagamento são à vista e a terceira permite o parcelamento, com os juros sendo cobrados pela administradora do cartão de crédito. O parcelamento via cartão de crédito, é uma forma que a empresa encontrou de tornar mais fácil a compra por parte dos pobres: eles olham apenas se a parcela “cabe” no próprio orçamento e não levam em conta os juros. Dessa forma o Beleza Natural facilita o pagamento sem arcar com os riscos de inadimplência.

6.11. Satisfação e propaganda “boca-a-boca”

A satisfação de um cliente é a avaliação que ele faz de um serviço ou produto como preenchendo as próprias necessidades e expectativas em relação a esse mesmo produto ou serviço (Zeithaml & Bitner, 2003). Pode-se afirmar que quando o cliente está satisfeito ele terá a tendência de elogiar o serviço ou produto, fazendo o que é conhecido como propaganda “boca-a-boca”.

Como em outros modelos de negócios de prestação de serviços, a propaganda “boca-a-boca” dos clientes e as indicações daí oriundas são o melhor meio para a atração de novos clientes para o Beleza Natural. O resultado do tratamento Super-Relaxante é evidente aos olhos de todos os conhecidos e familiares de uma cliente: o cabelo fica com cachos, flexível e com movimento. Como consequência imediata, as amigas e familiares perguntam qual tratamento foi feito no cabelo dela, o que a deixa lisonjeada. Dessa forma, cada cliente acaba sendo uma multiplicadora, mesmo que involuntária, do Beleza Natural.

De acordo com as entrevistas feitas com as clientes, o Beleza Natural consegue um alto nível de satisfação com o tratamento capilar. Há muitos relatos de melhorias nas próprias vidas após o tratamento do Super-Relaxante, com destaque para o aumento considerável da autoestima das mulheres, que não se sentem mais discriminadas por causa do “cabelo ruim”. Há relatos também de melhora na condição econômica, pois a melhora da aparência ajuda a conseguir

empregos; e na vida afetiva, ao se conseguir novos relacionamentos amorosos. Conseguir um nível de satisfação semelhante é um grande desafio para outras empresas que queiram atuar na base da pirâmide.

6.12.

Pobreza: um desafio também para as Escolas de Negócios

Os pobres eram ignorados não apenas pelas empresas, mas também pelos cursos de Administração das Universidades e Escolas de Negócios. As pesquisas acadêmicas, até certo tempo atrás, não se interessavam pela pobreza e pelos consumidores de baixa renda. Os pobres estavam verdadeiramente excluídos dos estudos de Administração (Motta et all 2008).

Em estudo sobre a companhia Kodak no Brasil e o mercado de baixa renda, Dikkers e Motta (2007) revelam que os executivos da companhia são, na sua quase totalidade, oriundos das classes altas e, por isso, têm dificuldade de lidar com o público da base da pirâmide. Os diretores da Kodak afirmavam que o problema começava nos cursos de Administração das Universidades e Escolas de Negócios, onde os estudantes, em sua maioria das classes A e B, aprendem sobre o marketing. Seria o “marketing de elite para a elite”. Nas universidades é ensinado também que a publicidade para as classes A e B servem como “propaganda aspiracional” para as classes C e D. Esses pressupostos tornavam difíceis para os executivos da Kodak Brasil entender as classes C e D e o potencial de negócios que elas ofereciam.

Nessa mesma linha, Rocha & Silva (2009) advertem que “pouco se sabe sobre o comportamento de consumo dos pobres no âmbito da academia”. Os autores julgam que isso se deve ao fato de a “grande massa de pobres não se encontrar nos países desenvolvidos, onde se produz a maior parcela das pesquisas acadêmicas”. Em nosso país a situação não é diferente. Apesar de aqui a pobreza ser evidente aos olhos de todos, ainda existem “grandes lacunas teóricas e empíricas, tanto no entendimento do consumo dos pobres do Brasil, quanto na sugestão de formas pelas quais as empresas podem atuar com relação ao marketing na base da pirâmide”. Dessa forma, eles encorajam os pesquisadores acadêmicos a aproveitar “as inúmeras oportunidades de pesquisa sobre o tema” que existem em terras brasileiras. Uma das linhas de pesquisa sugerida refere-se à

“análise de casos de empresas bem-sucedidas no atendimento a consumidores de baixa renda” pois serão “valiosos para a prática empresarial, podendo ser úteis como material de ensino em programas de formação de executivos, além de seu valor científico”.