



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,**  
**CONTABILIDADE.**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**WILSON CHAGAS GOUVEIA**

**CONTRIBUIÇÃO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS PARA A**  
**ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE E COMPETITIVIDADE DAS**  
**ESTRATÉGIAS DE MARKETING VOLTADAS PARA O PÚBLICO DE**  
**BAIXA RENDA: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO**  
**FINANCEIRA**

**FORTALEZA**

**2008**

**WILSON CHAGAS GOUVEIA**

**CONTRIBUIÇÃO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS PARA A  
ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE E COMPETITIVIDADE DAS  
ESTRATÉGIAS DE MARKETING VOLTADAS PARA O PÚBLICO DE  
BAIXA RENDA: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA.**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como exigência final para obtenção do Título de Mestre, em Administração de Empresas na Área de Concentração em Marketing.

.

Orientador: Prof. Dr. José de Paula Barros Neto

**FORTALEZA**

**2008**

G738c

Gouveia, Wilson Chagas

Contribuição da visão baseada em recursos para a análise da sustentabilidade e competitividade das estratégias de marketing voltadas para o público de baixa renda: estudo de caso em uma instituição financeira / Wilson Chagas Gouveia. – Fortaleza, 2008.

179 p.

Dissertação – Universidade Federal do Ceará, FEAAC – Mestrado Profissional em Administração.

1. Visão baseada em recursos. 2. Estratégias de Marketing. 3. Baixa renda. I. Título.

CDD 658.8

WILSON CHAGAS GOUVEIA

**CONTRIBUIÇÃO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS PARA A  
ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE E COMPETITIVIDADE DAS  
ESTRATÉGIAS DE MARKETING VOLTADAS PARA O PÚBLICO DE  
BAIXA RENDA: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA.**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como exigência final para obtenção do Título de Mestre em Administração de Empresas na Área de Concentração em Marketing.

Aprovada em: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

---

Prof. Dr. José de Paula Barros Neto (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof. Dr. Érico Veras Marques  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Dr. José Sydrião de Alencar Júnior  
Banco do Nordeste do Brasil S.A. – BNB

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter iluminado meu caminho nos momentos das dificuldades, sempre me guiando para novas opções, que permitissem encontrar soluções, para a remoção dos obstáculos, que se apresentaram durante o Curso de Mestrado e a elaboração desta dissertação.

Em especial, à minha família e amigos, pela paciência, apoio e incentivo que me proporcionaram.

Ao Professor Doutor Barros Neto, meu orientador, pela disponibilidade, disposição, atenção, apoio técnico e confiança com que me assistiu durante a execução deste trabalho.

Ao Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Ceará, pela oportunidade de realização deste curso.

A todos os professores do Curso de Mestrado e ao pessoal da Secretaria do curso pelo apoio e dedicação.

Aos amigos Isabel Cristina Gomes Maia Pires e Bruno Maia Gomes, que me abriram a possibilidade de trabalhar com o Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB), na elaboração da pesquisa que embasou esta dissertação.

Ao Gerente do Crediamigo, Ambiente de Microfinanças do BNB, Marcelo Azevedo Teixeira, que me assistiu durante todo o processo de pesquisa, desde os pré-testes iniciais, passando pela coordenação das entrevistas com os técnicos do programa, técnicos de comunicação e assessores de crédito do BNB.

Aos entrevistados das três diferentes áreas disponibilizadas pelo BNB, que proporcionaram, com seu tempo e conhecimento, o conteúdo da pesquisa ensejado por este trabalho.

Aos colegas de curso, pela oportunidade de novos conhecimentos, convívio e atenção.

A todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste relatório de pesquisa.

## RESUMO

GOUVEIA, Wilson Chagas. Contribuição da Visão Baseada em Recursos Para a Análise da Sustentabilidade e Competitividade das Estratégias de Marketing Voltadas Para o Público de Baixa Renda: Estudo de Caso em Uma Instituição Financeira. Fortaleza, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração na Área de Concentração em Marketing), Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará – UFC, Fortaleza, 2008.

Esta dissertação objetiva identificar a contribuição da visão baseada em recursos (VBR) para a análise das estratégias de marketing voltadas para o público de baixa renda (BR), tendo como objeto de pesquisa uma instituição financeira. A dissertação se viabilizou mediante um produto de microcrédito chamado Crediamigo, do Banco do Nordeste do Brasil S/A, dirigido ao mercado-alvo da base da pirâmide. Para se identificar essas contribuições da visão baseada em recursos, foi construída a estrutura de análise VRIO para as estratégias de marketing do Crediamigo, evidenciadas por três diferentes grupos de colaboradores: técnicos do programa, técnicos de comunicação e assessores de crédito. A pesquisa de natureza qualitativa adotou como estratégia de pesquisa um estudo de caso exploratório-descritivo, que identificou as estratégias de marketing utilizadas e as analisou pela ótica da visão baseada em recursos. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram pesquisa documental, registros em arquivos e entrevistas. Nestas fontes de evidências se constatou que o produto é voltado em sua maioria para a BR. Definido então o público-alvo, a etapa seguinte foi identificar as principais estratégias de marketing utilizadas pelos técnicos do programa, por meio de uma entrevista em grupo, na qual se construiu o *mix* de marketing, utilizando-se um questionário com perguntas abertas. Para a evidenciação dessas estratégias junto aos técnicos de comunicação, utilizou-se o mesmo processo empregado para os técnicos do programa; já para a evidenciação com os assessores de crédito, aplicou-se um questionário com questões estruturadas de múltipla escolha e resposta única, em escala ordinal. Finalmente se elaborou a análise VRIO, com a construção de sua estrutura, mediante questionários dicotômicos aplicados aos técnicos do programa. Das trinta e cinco estratégias levantadas inicialmente, sete foram evidenciadas pelos três grupos. E a estrutura de análise VRIO dessas sete estratégias demonstra que três delas apresentam vantagem competitiva sustentada, performance econômica superior à normal e são consideradas pontos fortes e competências distintivas sustentadas e as outras quatro apresentam igualdade competitiva, performance econômica normal, porém são consideradas pontos fortes porque agregam vendas ou reduzem custos. Concluindo, a VBR, quando utilizada para a análise de competitividade e sustentabilidade, contribui para o fortalecimento das organizações, na medida em que possibilita a permanente readequação de suas estratégias, as mudanças internas e externas, com as devidas inovações, permanentes e necessárias, sobretudo em mercado de margem de lucro pequena, porém com alta escala, como é o caso da baixa renda.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos; Estratégias de Marketing; Baixa Renda.

## ABSTRACT

GOUVEIA, Wilson Chagas. The Contribution of the Resource-Based View to the Analysis of the Sustainability and Competitiveness of the Marketing Strategies Targeting Low-Income Consumers: A Case Study in a Financial Institution. Fortaleza, 2008. Dissertation (Master on Business Administration, Focus Area: Marketing), Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará – UFC, Fortaleza, 2008.

The dissertation's objective is to identify the contribution of the resource-based view (RBV) to the analysis of the marketing strategies directed to low-income consumers, having a financial institution as the object of the research. This dissertation has been developed based on a microcredit product titled Crediamigo from Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB), which targets the base of the pyramid market. In order to identify these contributions based on the resource-based view a VRIO framework analysis has been built for the Crediamigo's marketing strategies, which are evidenced through three different partnering groups: program technicians, communication technicians and credit advisers. The research of qualitative nature has adopted as a research strategy an exploratory-descriptive case study which identified and analyzed the marketing strategies employed through the lenses of the resource-based view. The data collecting instruments used were documentary research, file registries and interviews. Supported by these sources of evidence it was observed that the product is mainly devoted to the low-income consumers. Once defined the target public, the next phase was to identify the main marketing strategies used by the program technicians through group interview, in which a marketing mix was designed using opened questions. To evidence these strategies with the communication technicians the same process employed with the program technicians was applied. On the other hand, for the evidencing with the credit advisers, a multiple-choice structured questions with single answers in ordinal scale was used. Lastly a VRIO framework analysis was performed through dichotomic questions applied to the program technicians. Out of the thirty five strategies identified in the beginning, seven were evidenced by the three groups. And the VRIO framework analysis of these seven strategies shows that three of them present sustained competitive advantages, economic performance above normal and are considered strong points and have sustained distinctive competencies, while the other four present competitive parity, normal economic performance, but are still consider strong points because they either increase sales or reduce costs. Therefore, the use of RBV for the analysis of competitiveness and sustainability contributes to the strengthening of the organizations as it allows the adjustment of their strategies to internal and external changes with the permanent and required innovations, above all, in markets with reduced profit margins but with great scale, as it is the case with low-income consumers.

Key words: Resource-Based View, Marketing Strategies, Low-Income Consumers.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1	A intersecção da VBR com EM e BP.....	31
FIGURA 2.2	A intersecção da VBR com EM.....	32
FIGURA 2.3	Corrente de valor genérica de McKinsey <i>and Company</i> .....	43
FIGURA 2.4	Elementos da estratégia de marketing.....	55
FIGURA 2.5	Estratégia de marketing, mostrando os 4 P's de McCarhy & Perreault.....	63
FIGURA 3.1	Seqüência das etapas envolvidas no estudo de caso Crediamigo.....	94



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1.1	Critério-padrão de classificação econômica Brasil/2008 em %.....	19
TABELA 1.2	Critério-padrão de classificação econômica Brasil/2008 em reais.....	20
TABELA 1.3	Famílias residentes em domicílios particulares em valores absolutos, por grandes regiões, segundo as classes de rendimento mensal familiar <i>per capita</i> – 2005.....	21
TABELA 1.4	Famílias residentes em domicílios particulares em valores relativos, por grandes regiões, segundo as classes de rendimento mensal familiar <i>per capita</i> – 2005.....	22
TABELA 1.5	Distribuição por classes econômicas em nove regiões metropolitanas.....	22
TABELA 4.1	Microcrédito produtivo orientado no Brasil de 2003 a 2006.....	104
TABELA 4.2	Microcrédito produtivo orientado no Brasil em 2006.....	105
TABELA 4.3	Empréstimos desembolsados por faixa de valor.....	107
TABELA 4.4	Evolução da escolaridade de 2006 para 2007.....	109
TABELA 4.5	Tipos de produtos.....	112
TABELA 4.6	Desempenho operacional e financeiro (período: 2000 a 2007)....	114
TABELA 4.7	Indicadores de produtividade do Programa.....	115
TABELA 5.1	Resumo da identificação e evidenciação das estratégias pelos grupos.....	143

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1	A estrutura VRIO.....	47
QUADRO 2.2	Inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos.....	47
QUADRO 2.3	Correlação entre estratégia e visão baseada em recursos.....	53
QUADRO 2.4	Comparação dos mercados formal e informal.....	74
QUADRO 3.1	Classificação da pesquisa.....	91
QUADRO 3.2	Modelo para estratégias do Crediamigo X equivalentes na visão do autor X paralelo na bibliografia.....	101
QUADRO 3.3	Modelo para as estratégias de marketing do Crediamigo como atributos de capital.....	101
QUADRO 4.1	Evidenciação das estratégias pelos assessores de crédito.....	120 a 121
QUADRO 4.2	Estratégias evidenciadas nos três grupos X equivalentes na visão autor x paralelo na bibliografia.....	123
QUADRO 4.3	Estratégias evidenciadas nos grupos 1 e 3 X equivalentes na visão do autor X paralelo na bibliografia.....	124
QUADRO 4.4	Estratégias evidenciadas nos grupos 2 e 3 X equivalentes na visão autor x paralelo na bibliografia.....	125
QUADRO 4.5	Estratégias evidenciadas pelos três grupos como atributos de capital.....	127
QUADRO 4.6	Estratégias evidenciadas pelos grupos 1 e 3 como atributos de capital.....	128
QUADRO 4.7	Estratégias evidenciadas pelos grupos 2 e 3 como atributos de capital.....	129
QUADRO 4.8	Estrutura de análise VRIO para as estratégias (na sua forma original) evidenciadas pelos três grupos.....	130
QUADRO 4.9	Estrutura de análise VRIO para as estratégias (na sua forma original) evidenciadas somente pelos grupos 1 e 3.....	132

QUADRO 4.10	Estrutura de análise VRIO para as estratégias (na sua forma original) evidenciadas somente pelos grupos 2 e 3.....	133
QUADRO 4.11	Inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos (estratégias evidenciadas pelos três grupos na sua forma original).....	134
QUADRO 4.12	Inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos (estratégias evidenciadas pelos grupos 1 e 3 na sua forma original).....	135
QUADRO 4.13	Inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos (estratégias evidenciadas pelos grupos 2 e 3 na sua forma original).....	136
QUADRO 4.14	Estratégias identificadas e evidenciadas X equivalentes na visão do autor.....	137

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 4.1	Setores de atividades.....	108
GRÁFICO 4.2	Principais atividades.....	109
GRÁFICO 4.3	Faixa etária.....	110
GRÁFICO 4.4	Renda familiar mensal.....	110
GRÁFICO 4.5	Clientes ativos, por gênero.....	111

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa  
A.V. – Aumenta vendas  
BH – Belo Horizonte  
BNB – Banco do Nordeste do Brasil S/A  
BP – Base da pirâmide  
BR – Baixa renda  
CCEB – Critério de Classificação Econômica Brasil  
CUR – Curitiba  
DF – Brasília  
EM – Estratégias de marketing  
Fin – Financeiro  
Fís - Físico  
FORT – Fortaleza  
HLL – Hindustan Lever Ltd.  
Hum - Humano  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
INEC – Instituto Nordeste de Cidadania  
ITC – Subsidiária Indiana da British American Tobacco  
LSE – Levantamento sócioeconômico  
ND – Não foi objeto de análise  
ONG – Organização não governamental  
ONU – Organização das Nações Unidas  
Org - Organizacional  
OSCIP – Organização da sociedade civil de interesse público  
PIB – Produto Interno Bruto  
PNAD – Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios  
POA – Porto Alegre  
R.C. – Reduz custo  
RE – Recursos estratégicos  
REC – Recife  
RJ – Rio de Janeiro  
SALV - Salvador

SM – Salário mínimo

SP – São Paulo

TAC – Taxa de abertura de crédito

UFC – Universidade Federal do Ceará

VBR – Visão baseada em recursos

VRIO – Iniciais em inglês das palavras *value, rarity, imitability* e *organization*



<b>2.2</b>	<b>Estratégias de marketing</b> .....	50
2.2.1	<i>Estratégia por diferentes autores</i> .....	50
2.2.2	<i>Marketing por diferentes autores</i> .....	53
2.2.3	<i>Estratégia de marketing</i> .....	54
2.2.3.1	O perfil do mercado-alvo, objeto desse trabalho: a baixa renda no Brasil.....	56
2.2.3.2	O <i>mix</i> de marketing e suas variáveis controláveis.....	59
<b>2.3</b>	<b>A base da pirâmide</b> .....	64
2.3.1	<i>A base da pirâmide global</i> .....	64
2.3.2	<i>A base da pirâmide no Brasil</i> .....	70
2.3.2.1	Setor informal.....	73
2.3.2.2	Empreendedorismo.....	78
2.3.2.3	Microcrédito.....	80
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	89
<b>3.1</b>	<b>Classificação da pesquisa</b> .....	89
3.1.1	<i>Quanto à natureza das variáveis</i> .....	92
3.1.2	<i>Quanto à natureza do relacionamento entre variáveis</i> .....	93
3.1.3	<i>Quanto aos objetivos desta pesquisa</i> .....	93
<b>3.2</b>	<b>Delineamento da pesquisa</b> .....	93
<b>3.3</b>	<b>Instrumentos de coleta de dados</b> .....	95
3.3.1	<i>Análise documental</i> .....	96
3.3.2	<i>Análise de registros em arquivos</i> .....	96
3.3.3	<i>Entrevistas</i> .....	96
<b>3.4</b>	<b>Análise dos dados</b> .....	100
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	103
<b>4.1</b>	<b>Identificar e evidenciar as estratégias de marketing</b> .....	103
4.1.1	<i>Caracterização do BNB e do público-alvo do Crediamigo</i> .....	103
4.1.1.1	Perfil do mercado atingido.....	107
4.1.1.2	Opções do produto Crediamigo.....	111
4.1.1.3	Outros elementos relevantes da gestão do BNB.....	113



4.1.2	<i>Construção do “mix” de marketing para identificar e evidenciar estratégias.....</i>	116
4.1.2.1	Identificação das estratégias de marketing pelos técnicos do Programa.....	116
4.1.2.2	Evidenciação das estratégias de marketing pelos técnicos de comunicação do BNB.....	118
4.1.2.3	Evidenciação das estratégias de marketing pelos assessores de crédito do INEC.....	119
<b>4.2</b>	<b>Identificação das contribuições da VBR para a análise das estratégias.....</b>	<b>126</b>
4.2.1	<i>As estratégias de marketing como atributos de capital.....</i>	126
4.2.1.1	As estratégias evidenciadas pelos três grupos, como atributos de capital.....	127
4.2.1.2	As estratégias evidenciadas pelos técnicos do Programa e pelos assessores de crédito como atributos de capital.....	128
4.2.1.3	As estratégias evidenciadas pelos técnicos de comunicação e pelos assessores de crédito como atributos de capital.....	129
4.2.2	<i>Construção da estrutura de análise VRIO.....</i>	129
4.2.2.1	Implicações competitivas e de performance econômica para as estratégias evidenciadas pelos três grupos.....	130
4.2.2.2	Implicações competitivas e de performance econômica para as estratégias evidenciadas pelos técnicos do Programa e pelos assessores de crédito...	131
4.2.2.3	Implicações competitivas e de performance econômica para as estratégias evidenciadas pelos técnicos de comunicação e pelos assessores de crédito.....	132
4.2.3	<i>Inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos.....</i>	133

4.2.3.1	Inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos para as estratégias evidenciadas pelos três grupos.....	133
4.2.3.2	Inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos das estratégias evidenciadas pelos técnicos de Programa e pelos assessores de crédito.....	134
4.2.3.3	Inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos das estratégias evidenciadas pelos técnicos de comunicação e pelos assessores de crédito.....	135
<b>4.3</b>	<b>Visão geral dos resultados.....</b>	<b>136</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>140</b>
5.1	Enquadramento da presente pesquisa na visão baseada em recursos.....	140
5.2	A estratégia de marketing como conceito.....	140
5.3	A coleta de dados, sua evolução e conclusões.....	141
5.4	Objetivos e pressupostos propostos <i>versus</i> resultados finais.....	142
5.5	Sugestões para pesquisas futuras.....	144
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>145</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>152</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O relatório da Organização das Nações Unidas (ONU), chamado de *Metas de Desenvolvimento do Milênio 2007*, conforme Associated Press (2007) estima que aproximadamente 19% da população mundial, ou seja, mais de 1 bilhão de pessoas, vive com menos de US\$ 1 por dia. Esse número, em 1990, representava 33% da população total. Os números de 2004 indicam que, nos países em desenvolvimento, um total de 980 milhões de pessoas continua ainda nesta condição, porém houve redução de 270 milhões, quando comparado a 1990. Na América Latina e Caribe, essa taxa foi reduzida de 10,3%, em 1990, para 8,7% em 2004. A erradicação da pobreza e da fome é um dos oito objetivos a que a ONU se propôs até 2015.

Conforme o Critério de Classificação Econômica Brasil (CCEB), da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP), o Brasil apresentou uma redução das participações das classes D e E, no conjunto da sua população entre os anos de 2000 e 2005, conforme Tabela 1.1.

TABELA 1.1 – Critério-padrão de classificação econômica Brasil/2008 em %.

Classes	2000 (%)	2005 (%)
A1	1	1
A2	5	4
B1	9	9
B2	14	15
C	36	39
D	31	29
E	4	3

Fonte: ABEP – Jun. 2007.

Enquanto a classe E reduziu de 1% no período e a D 2%, a classe C cresceu 3%, com claro movimento da base da pirâmide para as classes mais elevadas.

A renda familiar média por classe no CCEB 2008 (em valores de 2005) é dada pela ABEP na Tabela 1.2. Em se tratando da última informação disponível, esta auxiliará na identificação do público-alvo de baixa renda durante nossa pesquisa, que se focalizará em torno das três últimas classes C, D e E.

TABELA 1.2 – Critério-padrão de classificação econômica Brasil/2008 em reais.

Classe CCEB 2008	Mensal em R\$
A1	9.733,47
A2	6.563,73
B1	3.479,36
B2	2.012,67
C1	1.194,53
C2	726,26
D	484,97
E	276,70

Fonte: LSE 2005 – Ibope Mídia – Jun. 2007.

Já a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), vincula a renda propriamente dita, de cada família, referenciada em salários mínimos, mostrando para 2005, as concentrações das famílias (4,64 pessoas por família) por classe de rendimento mensal, em valores absolutos na Tabela 1.3 e em valores relativos na Tabela 1.4. Essas duas tabelas trazem os dados do Brasil na sua totalidade e os dados específicos da região Nordeste.

TABELA 1.3 - Famílias residentes em domicílios particulares, em valores absolutos por grandes regiões, segundo as classes de rendimento mensal familiar *per capita* - 2005.

Classes de rendimento mensal <i>per capita</i> em salário mínimo (SM)	Famílias residentes em domicílios particulares em valores absolutos	
	Brasil	Nordeste
Total	57.396.967	14.847.810
Até 1/4 SM	4.888.601	2.860.273
+ de 1/4 a 1/2 SM	9.464.594	3.808.042
+ de 1/2 a 1 SM	15.317.981	4.058.702
+ de 1 a 2 SM	13.233.592	2.022.766
+ de 2 a 3 SM	4.776.118	542.863
+ de 3 a 5 SM	3.729.909	419.236
+ de 5 SM	3.465.959	386.159
Sem rendimento	1.571.829	585.029
Sem declaração	948.384	164.740

Fonte: IBGE – PNAD – 2005.

Depreende-se dessa pesquisa PNAD que 51,7% das famílias brasileiras, viviam com até um SM em 2005 e esse número atinge 74,8%, quando se considera até 2 SM. Já para o Nordeste, 72,2% viviam com até um SM, subindo para 85,8%, quando se considera até dois SM, à época R\$ 600,00, base maio/2005 (veja Tabela 1.4).

TABELA 1.4 - Famílias residentes em domicílios particulares, em valores relativos, por grandes regiões, segundo as classes de rendimento mensal familiar *per capita* - 2005.

Classes de rendimento mensal <i>per capita</i> em salário mínimo (SM)	Famílias residentes em domicílios particulares em valores relativos (%)	
	Brasil	Nordeste
Total	100,0	100,0
Até 1/4 SM	8,5	19,3
+ de 1/4 a 1/2 SM	16,5	25,6
+ de 1/2 a 1 SM	26,7	27,3
+ de 1 a 2 SM	23,1	13,6
+ de 2 a 3 SM	8,3	3,7
+ de 3 a 5 SM	6,5	2,8
+ de 5 SM	6,0	2,6
Sem rendimento	2,7	3,9
Sem declaração	1,7	1,1

Fonte: IBGE – PNAD – 2005.

Conforme a ABEP, das nove maiores regiões metropolitanas do País, a maior concentração nas classes D e E ocorre em Fortaleza, atingindo 49,4% da população, enquanto no Brasil a proporção é de 28%, em valores de 2005 (vide Tabela 1.5).

TABELA 1.5 – Distribuição por classes econômicas em nove regiões metropolitanas.

CLASSES	REGIÃO METROPOLITANA EM %									
	FORT	REC	SALV	RJ	BH	DF	SP	POA	CUR	BRASIL
A1	1,5	0,5	0,4	0,6	1,3	2,2	0,6	1,1	1,6	0,9
A2	3,3	3,2	2,8	3,4	3,5	7,1	4,5	4,2	6,0	4,1
B1	5,9	6,0	4,6	8,3	7,2	11,5	10,6	9,6	11,4	8,9
B2	8,7	8,0	9,6	14,1	14,3	18,8	19,0	19,4	18,8	15,7
C1	11,3	12,3	16,1	23,1	18,0	17,9	22,4	27,0	23,9	20,7
C2	19,9	21,8	24,4	24,6	21,5	17,7	21,5	18,5	18,5	21,8
D	36,9	40,7	36,6	24,8	31,5	21,9	20,7	18,3	17,7	25,4
E	12,5	7,5	5,5	1,2	2,6	2,9	0,7	1,9	2,1	2,6

Fonte: LSE 2005 – Ibope Mídia – Jun. 2007.

Embora a ABEP e o PNAD/IBGE trabalhem com critérios diferentes o poder aquisitivo da população, as duas organizações permitem, mesmo com suas diferentes metodologias, entender a magnitude do cenário a ser trabalhado na base da pirâmide (BP).

Essa mesma pesquisa PNAD para período de 2001 a 2005, do IBGE, mostra que as classes de menor rendimento tiveram crescimento percentual de renda maior no período do que aquelas pessoas de maior rendimento, indicando um crescimento de 75% para renda até meio salário mínimo contra 63% para mais de 20 salários mínimos.

Conforme Barros, Lima e Cunha (2007) uma pesquisa realizada pelo Instituto Ipsos, indicava que as camadas D e E no Brasil somavam um total, em 2006, de 84,8 milhões de pessoas, contra 92,9 milhões em 2005, ou seja, 8,1 milhões de pessoas migraram para faixas imediatamente superiores de renda, tendo a classe C recebido 4 milhões de pessoas da classe D. No mesmo período o Nordeste, que representa 25% da população brasileira, apresentou aumento na renda média disponível de 38%.

Segundo Barros, Lima e Cunha (2007) essa pesquisa do Instituto Ipsos considerou a renda e os bens das famílias para mapear essa mudança de classe econômica, em uma amostragem de 1200 famílias em setenta cidades do País no final de 2006. Os fatores que contribuíram positivamente para essa mobilidade foram:

- aumento de poder aquisitivo, por intermédio do aumento da massa salarial;
- inflação controlada;
- juros em queda; e
- o aumento do crédito.

Canzian (2007), baseado em pesquisas Datafolha, informa que 20 milhões de pessoas de mais de 16 anos entraram na classe C nos último 5 anos, trazidas pelos programas sociais e previdenciários, no primeiro momento, e pela

expansão econômica em etapa seguinte. Desse total, 6 milhões de pessoas fizeram essa migração nos três primeiros anos e meio, e mais recentemente, no último ano e meio, 14 milhões fizeram essa travessia impulsionadas pelo crescimento econômico.

Os números da pesquisa Datafolha realizadas em três momentos - outubro de 2002, junho de 2006 e no final de novembro de 2007 -, mostram que nos últimos 5 anos a classe D/E encolheu de 46% para 26% do total da população. Já a C cresceu de 32% para 49%; e a A/B foi de 20% para 23%. Essa pesquisa foi realizada levando em conta a segmentação mercadológica pelo seu poder aquisitivo, comum no mercado publicitário e entre as empresas. A mesma pesquisa detectou o fato de que o maior número de pessoas que passaram a ter mais acesso a bens e produtos pertence a famílias com renda de até dois salários mínimos.

Vale (apud CANZIAN 2007) assinala que esse movimento de migração da classe D/E deve continuar sustentado pela ampliação de crédito no comércio e pelo crescimento econômico.

A maneira como a sociedade está estratificada em classes econômicas ou sociais, no mundo, no Brasil, no Nordeste, e especificamente na região metropolitana de Fortaleza, exige que as organizações repensem suas estratégias de negócios, trazendo a população de baixa renda para o consumo, e com isso reduzindo a pobreza, no lado social, e ampliando os mercados, no lado econômico. Consoante Prahalad e Ramaswamy (2004), para se ingressar nessas novas áreas de oportunidade, representada pela população de baixa renda, deve-se sair das chamadas zonas de conforto. Corrobora Prahalad (2005), dizendo que a maioria dos seres racionais sabe para onde ir, mas não é fácil abandonar crenças e situações confortáveis como, por exemplo,

- os pobres não são consumidores-alvo por não terem condições de comprar os produtos e serviços oferecidos;
- os pobres não utilizam os mesmos produtos dos países desenvolvidos;
- só os países desenvolvidos apreciam e pagam pelas inovações de tecnologia;



- o mercado de baixa renda não é importante para o crescimento de longo prazo; e
- é difícil recrutar profissionais para atuar na base da pirâmide.

É baseado nesse cenário que nas próximas seções definem-se para esta dissertação o seu tema e a justificativa, o problema de pesquisa, seus objetivos, pressupostos e a sua estrutura como um todo.

### **1.1 Tema e justificativa**

O tema desta dissertação é o atendimento do público-alvo da base da pirâmide por meio de empresa do mercado financeiro, com sustentabilidade e longevidade.

Atender ao mercado de baixa renda ainda é um desafio para grande parte das organizações que persistem em implementar as suas estratégias de marketing para esse público-alvo, baseadas naquelas utilizadas para os produtos fornecidos no topo da pirâmide, conforme Hart (2006). Para se ter uma idéia da magnitude dos recursos envolvidos, enquanto o mercado de luxo brasileiro, conforme Ferreirinha (2008), deve ter movimentado em 2007 algo em torno de US\$ 4,35 bilhões (equivalente a R\$ 8,3 bilhões), o mercado de baixa renda movimentou R\$ 550 bilhões, segundo Meirelles (2008a)

Esse mercado cobre somente na região Nordeste, a disponibilidade de quase 13 milhões de famílias, que vivem com até dois salários mínimos mensais, conforme dados do IBGE para o ano de 2005, indicados na Tabela 1.3. Portanto, o desafio para as organizações é o de inovar no desenvolvimento de estratégias que incorporem competitividade e lucratividade no atendimento desse público.

Para inovar no desenvolvimento dessas estratégias, é necessário buscar ferramentas que permitam identificar a competitividade e o retorno provável para um determinado *mix* ou composto de marketing de um produto voltado para a BP, conseguindo, assim, não só atender as necessidades do consumidor de baixa

renda, mas também ao mesmo tempo, possibilitar a redução da pobreza com o aumento do consumo.

Para identificar a competitividade e o retorno de uma estratégia de marketing, pode-se trabalhar com a visão baseada em recursos, com a utilização da estrutura de análise VRIO, sigla em inglês das palavras valor (*value*), raridade (*rarity*), imitabilidade (*imitability*) e organização (*organization*), que permite vincular essas estratégias a sua provável performance competitiva e econômica, bem como caracterizar os pontos fortes e fracos.

Dentre os vários exemplos inovadores de atendimento a esse mercado-alvo da BP, em diferentes setores da economia, um em especial auferiu destaque nos últimos anos, que foi no setor financeiro, com o microcrédito por meio do Banco Grameen, em Bangladesh, e do Banco do Nordeste do Brasil (BNB). Então, o foco deste trabalho é avaliar a contribuição das ferramentas disponíveis na visão baseada em recursos (VBR) para analisar a competitividade e o retorno possíveis de um produto nesse segmento, que reforce as condições de longevidade e sustentabilidade de uma organização.

## **1.2 Questão da pesquisa**

Este trabalho buscou responder à seguinte questão:

Como a visão baseada em recursos pode contribuir para a análise das estratégias de marketing voltadas para o público de baixa renda, em uma instituição financeira no Nordeste?

Para responder a essa questão, foram estabelecidos os objetivos descritos a seguir.

## **1.3 Objetivos**

### *1.3.1 Objetivo geral*

O objetivo geral desta dissertação é identificar a contribuição da visão baseada em recursos para a análise da sustentabilidade e competitividade das estratégias de marketing voltadas para a base da pirâmide.

### *1.3.2 Objetivos específicos*

Identificar as estratégias de marketing que fazem de um produto financeiro, o Crediamigo, um sucesso para a baixa renda; e

identificar a contribuição da visão baseada em recursos na análise dessas estratégias de sucesso.

## **1.4 Pressupostos**

### *1.4.1 Pressuposto geral*

A visão baseada em recursos contribui para a análise das estratégias de marketing voltadas para o mercado de baixa renda, com a identificação das possíveis implicações competitivas e de performance econômica.

### *1.4.2 Pressupostos específicos*

As estratégias de marketing do produto incluem a clareza de seu público-alvo e de seu *mix* de marketing; e

as contribuições dos recursos (pontos fortes) estratégicos do produto estão identificadas mediante suas possíveis implicações competitivas e de performance econômica.

## **1.5 Limitação do trabalho**

Este trabalho não tem como foco uma generalização estatística, mas sim expandir a teoria, no sentido de entender as contribuições da VBR para a análise das estratégias de marketing voltadas para a baixa renda, pois, conforme Yin (2005,

p. 29-30), "estudos de caso [...] são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. [...] o estudo de caso [...] não representa uma amostragem, e, ao fazer isso, seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)."

Quanto à pesquisa propriamente dita, houve a necessidade de consultar alguns especialistas da área de gerenciamento estratégico para saber da viabilidade de se considerar as estratégias como sendo os próprios recursos, e então aplicar sobre elas a análise de estrutura VRIO proposta por Barney (2002).

Essa possibilidade surgiu da concepção de Wernerfelt (1984) sobre a definição de recurso, como "qualquer coisa que pode ser pensado como um ponto forte ou uma fraqueza de uma empresa". Isto porque havia a necessidade de simplificar essa pesquisa por duas razões principais:

- baixa disponibilidade de tempo dos pesquisados; e
- a necessidade de confidencialidade solicitada pela organização pesquisada.

A pesquisa que abarca todo o material bibliográfico consultado exigiria o envolvimento das seguintes etapas:

- identificação das estratégias utilizadas para o produto;
- identificação dos recursos que viabilizam e dão sustentação a essas estratégias, dentro dos quatro grandes grupos, que são capital financeiro, físico, humano e organizacional; e
- análise de cada um desses recursos quanto ao seu valor, raridade, imitabilidade e a organização da empresa para a otimização de seu emprego.

Portanto, o caminho de se considerar as estratégias como os próprios recursos da organização eliminaria a segunda fase citada no parágrafo anterior.

Foram feitas, então, consultas, para se saber da viabilidade técnica da opção pretendida, aos seguintes especialistas, *PhD's*:

- Prof. Jay B. Barney, da *Ohio State University*;
- Prof. Delwyn N. Clark, da *Waikato Management School*; e
- Prof.a Margaret A. Peteraf, da *Tuck School of Business*.

O prof. Barney considerou razoável o caminho proposto, enquanto o Prof. Clark e a Prof.a Peteraf reafirmaram a necessidade de se incluir a identificação dos recursos da organização que oferecem sustentação às estratégias utilizadas.

Como o prof. Barney é o teórico da estrutura de análise VRIO, manteve-se a opção proposta, pelas razões já apresentadas, de considerar as estratégias como os próprios recursos, seguindo a definição de Wernerfelt (1984).

A segunda limitação desta pesquisa envolveu o número reduzido de respondentes na quarta e última etapa de entrevistas para construção da estrutura de análise VRIO, pois um número maior de respondentes permitiria acuracidade maior dos resultados levantados.

## **1.6 Estrutura da dissertação**

Este trabalho está estruturado de forma que nesse capítulo apresentem-se o seu contexto e justificativa, a sua problemática, os seus objetivos e pressupostos definidos, bem como a limitação desse trabalho.

O segundo capítulo trata do referencial teórico, aí incluídas as fundamentações da visão baseada em recursos, as estratégias de marketing e o mercado na base da pirâmide.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos de investigação, que incluem classificação e delineamento da pesquisa, instrumentos de coleta e análise de dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa com a identificação das estratégias de marketing e das contribuições da VBR para sua análise, bem como uma visão geral dos resultados.

O quinto e último capítulo traz as considerações finais para o enquadramento desta pesquisa na visão baseada em recursos e também para o conceito de estratégia de marketing, passando-se então à coleta de dados, sua evolução e conclusões, incluída uma comparação entre o objetivo proposto e o resultado encontrado e, finalmente, as sugestões para trabalhos futuros.

Conforme já informado no próximo capítulo inicia-se o referencial teórico com o detalhamento da visão baseada em recursos, que se tornará o sustentáculo na identificação de suas contribuições na análise das estratégias de marketing voltadas para a BP.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme apresentado no capítulo 1, a problemática desta dissertação é identificar como a visão baseada em recursos pode contribuir para a análise das estratégias de marketing (EM) voltadas para o público de baixa renda. O que se quer, portanto, é identificar a intersecção dessas três grandes áreas, que são a VBR, as EM e a BP (vide Figura 2.1).

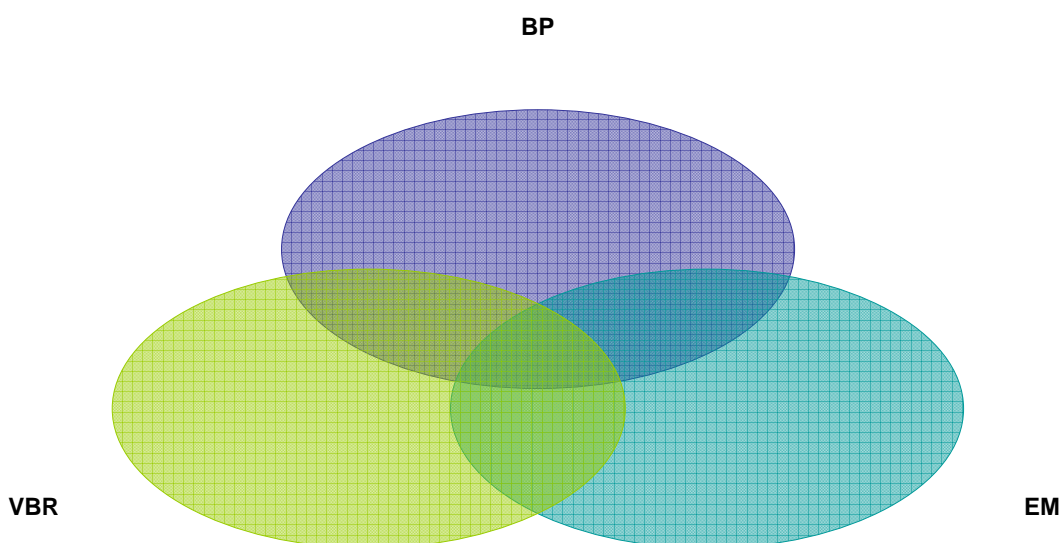


FIGURA 2.1 – A intersecção da VBR com EM e BP.  
Fonte: Do próprio Autor.

Conforme explicitado na subseção 2.2.3, no entanto, estratégias de marketing englobam, na visão de McCarthy e Perreault (1997), o público-alvo, nesse trabalho a BP, e seu *mix* de marketing composto pelos 4 P's, mostrando assim que o mercado-alvo objeto deste estudo já nasce como parte integrante das estratégias, pois nelas ele já está incorporado. O que se busca, pois, é a intersecção de duas grandes áreas que são a VBR e as estratégias de marketing, o que é determinado pela intersecção, conforme Figura 2.2.

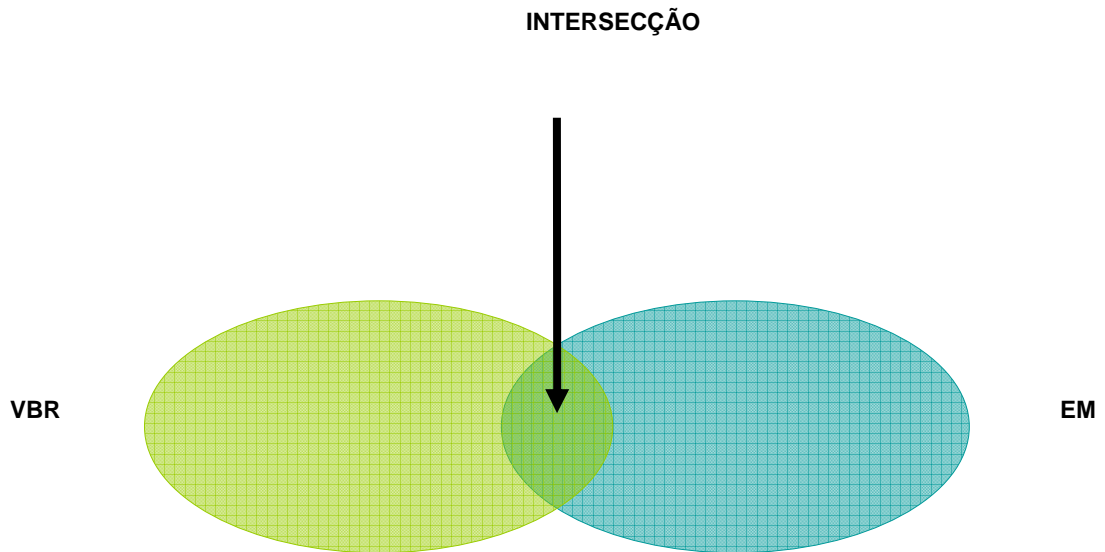


FIGURA 2.2 – A intersecção da VBR com EM.  
Fonte: Do próprio Autor.

Esse capítulo cobre então, três grandes seções - visão baseada em recursos, as estratégias de marketing e o mercado na base da pirâmide. Este, embora seja parte integrante das estratégias, como seu próprio público-alvo, ele inclui exemplos de estratégias e de organizações de sucesso que operam nesse mercado, e, portanto, servirão de embasamento ao trabalho de pesquisa a ser desenvolvido.

Na visão baseada em recursos, apresentam-se as seguintes subseções: a vantagem competitiva das organizações; o desenvolvimento e a implementação de estratégias e as vantagens competitivas; o conhecimento como catalisador de vantagens competitivas, a visão baseada em recursos como estrutura geral e, finalmente, a estrutura de análise VRIO. A vantagem competitiva das organizações é ainda desdobrada em duas partes, uma em função dos líderes diretivos e a outra em função de outros atributos. Essa grande seção traz consigo o embasamento necessário para permitir a análise das implicações competitivas e de performance das estratégias de marketing.



A seção estratégias de marketing traz as definições de estratégia e de marketing por diferentes autores. Em seguida apresenta-se a definição de estratégia de marketing, desdobrada em duas partes - a primeira analisando o perfil do mercado-alvo deste trabalho e a outra detalhando o *mix* de marketing.

Finalmente, a base da pirâmide, que contempla a base da pirâmide global e especificamente a do Brasil. Essas análises mostram as resistências existentes no mercado formal para expandir a inclusão da BP no mercado de consumo, exemplos inovadores de organizações que quebraram paradigmas, e conseguem apresentar atualmente longevidade e sustentabilidade em negócios com a baixa renda. Como nesse mercado da baixa renda existe forte componente de informalidade, empreendedorismo e dificuldade de acesso ao sistema financeiro formal, faz-se necessário, então, dedicar a cada um deles um tópico, que vão embasar o entendimento da pesquisa objeto desse trabalho.

## **2.1 Visão baseada em recursos**

O ponto central das abordagens dos estudos que compõem a visão baseada em recursos é identificar quais os fatores que trazem para a organização a sua vantagem competitiva.

### *2.1.1 Vantagens competitivas das organizações*

“Uma organização tem vantagem competitiva se ela consegue criar valor econômico além do ponto de equilíbrio de um produto concorrente”, ensinam Peteraf e Barney (apud BARNEY; CLARK, 2007, p. 24). Para os mesmos autores, valor econômico é a diferença entre o benefício do ganho percebido pelo comprador do bem ou serviço e o custo econômico dele para a empresa. Então, vantagem competitiva é expressa em função da habilidade da organização em criar maior valor econômico. Para criar esse maior valor econômico, a organização precisa produzir melhores benefícios mediante uma diferenciação superior, e/ou menores custos.

Essa vantagem competitiva, conforme Porter (1980), Prahalad e Hamel (1990), Berry e Parasuraman (1992), Mintzberg e Quinn (2001) e Barney (2002),

advém da posição privilegiada de produtos no mercado, de estratégias que permitam a sustentabilidade a longo termo, de uma boa formulação estratégica ou de ações raras que criem valor econômico.

Conforme Porter (1980), as forças competitivas de uma organização encontram-se nos retornos proporcionados por uma posição privilegiada de seus produtos no mercado. Ampliando esse conceito, corroboram Prahalad e Hamel (1990, p. 297):

Em curto prazo, a competitividade de uma empresa se deriva de seus atributos de preço/desempenho em produtos existentes [...] A longo prazo, a competitividade deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes as competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados.

Na perspectiva de Berry e Parasuraman (1992), a competitividade é a capacidade de a organização formular e executar estratégias que lhe tragam o benefício de conservar ou ampliar uma posição sustentável no mercado ao longo do tempo.

Na compreensão de Mintzberg e Quinn (2001), por sua vez, de uma boa formulação estratégica poderão resultar vantagens no momento de ordenar e alocar os recursos necessários para uma posição singular e viável.

Barney (2002) entende que vantagem competitiva advém de ações tomadas pela organização, seja internamente, seja no mercado, que criam valor econômico e ao mesmo tempo existem poucos concorrentes tomando as mesmas ações.

Ao se fazer a interligação desses teóricos, há pouco citados, trata-se que uma boa formulação estratégica, que proporcione ações raras, traz consigo uma posição privilegiada de produtos no mercado, o que vai permitir a sustentabilidade e a competitividade da organização em longo prazo.

Barney e Clark (2007), analisando a sustentabilidade e a competitividade as organizações, identificaram o fato de que as primeiras abordagens ligavam a performance das empresas à de seus líderes diretivos, e, em um momento posterior,

autores começam a apresentar outros atributos, além dos líderes, que contribuem para a longevidade das organizações, como se verá nas subseções seguintes.

#### 2.1.1.1 Vantagem competitiva em função dos líderes diretivos

A teoria, iniciada pela Universidade de Harvard em 1911, dizia que as decisões dos líderes diretivos (aqueles com grande responsabilidade sobre a rentabilidade da organização) têm grande impacto sobre o desempenho da empresa. Os líderes têm como responsabilidade analisar o meio envolvente, entender os pontos fortes e fracos internamente e, pôr fim, escolher as estratégias que irão maximizar os resultados. O próprio líder diretivo em função dos resultados da organização é considerado uma força ou uma fraqueza da empresa em função dos resultados obtidos. De acordo com Barney e Clark (2007, p. 5) “dado o impacto que os líderes podem ter nas estratégias empresariais, torna-se natural que empresas com líderes de alta qualidade irão usualmente ter uma melhor performance que aquelas geridas por líderes de menor qualidade.” Esses mesmos autores destacam, no entanto, que uma ênfase exclusiva sobre os líderes como fator de performance superior ignora uma variedade de atributos que podem ser importantes para entender a performance de uma organização.

Selznick (apud BARNEY; CLARK, 2007) também examinou a relação entre liderança institucional e competência com distinção. Reconheceu que a “expertise” do líder diretivo é apenas uma de muitas competências distintivas que uma organização deve controlar. Conforme esse autor, o líder institucional vai além de planejar, organizar, liderar e controlar, mas também cria um propósito ou missão para a empresa, organiza e estrutura a companhia, de modo a refletir essa visão, e em seguida foca sua atenção em proteger os valores organizacionais dos riscos internos e externos. A combinação da visão e da estrutura organizacional contribui na definição das competências com distinção, ou seja, as atividades que uma empresa faz melhor do que seus concorrentes e cria, pois, a sua vantagem competitiva.

De acordo com Penrose (apud BARNEY; CLARK, 2007), o grande desafio para os gerentes é disseminar e controlar um conjunto de recursos produtivos,

mediante uma estrutura administrativa, promovendo assim o crescimento da organização. Caracteriza-se, com efeito, a necessidade de considerar outros atributos nas organizações que complementem as habilidades gerenciais.

#### 2.1.1.2 Vantagem competitiva em função de outros atributos

Os fundamentos dessa abordagem têm como precursores Selznick e Penrose (apud BARNEY; CLARK, 2007) que vêem as organizações como um conjunto de recursos e estratégias, que vão lhe trazer o diferencial competitivo, conforme apresentado na subseção anterior. Essa visão que busca os diferenciais de uma organização para lhe trazer a vantagem competitiva dá a origem ao que se chama de teoria da visão baseada em recursos, por meio, principalmente de autores como Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990) e Barney (2002).

Segundo Wernerfelt (1984), recursos são os ativos tangíveis e intangíveis ligados à organização de maneira semi-permanente. Os ativos tangíveis são os sistemas de distribuição, os produtos patenteados e os ganhos de escala, enquanto e seus ativos intangíveis são imagem de marca, qualificação de pessoal e reputação. Para Teece, Pisano e Shuen (1997), os recursos de uma organização constituem seus ativos específicos de imitação difícil.

Wernerfelt (1984) reconheceu que a competição pelos recursos entre organizações baseada em seus perfis de recursos pode ter importantes implicações na habilidade das empresas em implementar suas estratégias. Rumelt (apud BARNEY; CLARK, 2007) define as organizações como um conjunto de recursos produtivos, dizendo, ainda, que o valor econômico desses recursos variará, dependendo do contexto em que eles são utilizados.

Prahalad e Hamel (1990) preferem falar de um recurso chamado por eles de competência essencial (*core competence*). Essa competência estabelece a necessidade de uma aprendizagem coletiva para toda a organização, coordenando diferentes saberes e integrando múltiplas correntes tecnológicas. Ao mesmo tempo, esses autores asseveram que esta abordagem está associada à organização do trabalho e à entrega de valor. Na opinião de Barney e Clark (2007), os autores

Prahalad e Hamel focam prioritariamente em ativos intangíveis em lugar dos tangíveis, como base da vantagem competitiva na escolha e implementação das estratégias organizacionais.

Desses vários autores, depreende-se que as empresas apresentam vantagem competitiva ao desenvolverem recursos superiores aos dos seus concorrentes.

Para Barney (2002), uma gama de atributos de uma organização pode ser considerada recursos, tais como: os ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, conhecimento, informação, todos eles desenvolvidos e controlados pela empresa, os quais irão capacitá-la a desenvolver e a implementar estratégias para aumentar sua eficiência, melhorar seus resultados operacionais e aumentar sua longevidade.

### *2.1.2 O desenvolvimento e a implementação de estratégias e as vantagens competitivas*

Na evolução da teoria sobre estratégia organizacional, destacam-se duas etapas, a primeira representada pela adequação estratégica e a segunda pela intenção estratégica.

Na etapa da adequação, a estratégia organizacional está associada ao princípio de posicionamento. Neste momento, a organização busca se adaptar ao meio envolvente, e daí obter uma posição dominante e de proteção contra a concorrência. Essa etapa inclui a análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, ou seja, a análise SWOT, sigla em inglês das iniciais desses pontos considerados, quais sejam: forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*). desenvolvida por Andrews e Christensen, professores de Harvard.

Para Barney (2002), pontos fortes (*Strengths*) são recursos da organização que lhe permitem, gerar valor econômico e vantagens competitivas. Por outro lado, pontos fracos (*Weaknesses*) são recursos organizacionais que tornam

difícil a geração de valor econômico ou reduzem o valor da empresa se utilizados na implementação de suas estratégias. As oportunidades (*Opportunities*) são as chances que a organização possui para melhorar sua performance e sua posição competitiva. E finalmente as ameaças (*Threats*) são representadas por indivíduos, grupos ou organizações, externos à empresa, que buscam reduzir o nível de sua performance.

Barney (2002) começa na realidade a fazer a transição da adequação para a intenção estratégica, pois, como pensam Prahalad e Hamel (1990), na etapa de intenção, a organização pode transformar o meio envolvente com suporte em seus recursos próprios e competências essenciais.

Na etapa da intenção estratégica, a estratégia organizacional está associada à transformação permanente da empresa e, em consequência dessa transformação, a organização vai modificando a sua relação com a concorrência. Prahalad e Hamel (1990) questionaram a abordagem clássica de estratégia, propondo que a adequação fosse substituída pela intenção estratégica, que incluía a busca de uma visão de longo prazo, com transformação e renovação, baseada nas competências da organização. Estes autores assinalam que, a partir de seus recursos próprios e competências essenciais, uma organização pode transformar as condições do meio envolvente, trazendo-lhe o benefício da vantagem competitiva.

Essa chamada era da transformação exige que as organizações sejam capazes de perseguir objetivos permanentemente revistos e, portanto, devem se reposicionar rapidamente dentro dessas novas configurações que vão se estabelecendo, fazendo então com que a mudança seja um exercício constante de reformulação estratégica em todo o corpo pensante da empresa.

A incorporação dessa mudança permanente pela organização será mais fácil e útil na razão direta de uma relação bidirecional que esta seja capaz de estabelecer com seus clientes atuais e potenciais. De acordo com Hamel e Prahalad (apud SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001, p. 786),

individualmente, e em combinação, os atos de escanear, de ser perceptivo e de traduzir, exigem uma postura imaginativa e uma visão criativa sobre

como essas forças de mudança [...] agem sobre o futuro para gerar novas oportunidades.

O atendimento dessas novas oportunidades estará vinculado à capacidade econômica e tecnológica da organização em transformar conhecimento em ações, conforme Antônio (2002).

### *2.1.3 O conhecimento como catalisador de vantagem competitiva*

Antônio (2002) entende que a velocidade das transformações no meio envolvente levou as organizações a utilizar os seus recursos como vantagem competitiva e como base para formulação estratégica, estabelecendo então o conhecimento como um dos recursos estratégicos relevantes dentro da empresa, isto porque é exatamente por meio dele que as empresas identificarão as novas oportunidades.

Segundo Drucker (1993), como o conhecimento é tratado como recurso essencial, as organizações buscam colaboradores que tenham habilidades criativas, atitudes, motivação, valores e diferenças individuais que lhes permitam construir o capital intelectual.

Para Cohen (apud SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001), o processo e o fenômeno do conhecimento devem estar associados a ações que permitam à organização um rápido avanço em direção das novas oportunidades.

Essas ações a que se reporta Cohen estão diretamente associadas às competências desenvolvidas pela organização. Para Galunic e Rodan (1998), competências são recursos advindos do conhecimento existente nos vários níveis hierárquicos da organização. Segundo Grant (1991), as competências incluem padrões complexos de coordenação entre pessoas, e entre estas e os recursos, estabelecendo, pois, uma correlação entre o intelectual e o estrutural, dando origem àquilo que os autores chamam de capital intelectual e capital estrutural.

Fazendo uma correlação entre o capital intelectual e o capital estrutural, Crawford (1994) diz que o capital humano de uma empresa é constituído da sua

filosofia, da sua cultura e do seu conhecimento, capacidade de inovação e habilidade de seus colaboradores; e que o capital estrutural é composto pelos equipamentos, *softwares*, banco de dados, patentes, marcas registradas e relacionamento com o cliente. Conclui, dizendo que cada um desses capitais é importante para a existência o outro.

De acordo com Penrose (apud BARNEY, 2002), as organizações precisam ser entendidas primeiro como estruturas administrativas que ligam e coordenam atividades de indivíduos e grupos, e, em segundo, como um conjunto de recursos produtivos. Esses recursos de que fala Penrose são considerados por Wernerfelt (1984) como qualquer coisa que possa ser pensada como ponto forte ou fraco da organização.

Conforme Barney (2002), pesquisas sobre a habilidade dos gestores, líderes institucionais, lucratividade e crescimento empresarial trouxeram consigo o desenvolvimento de rigoroso modelo que permite analisar as forças e fraquezas organizacionais. Essa estrutura geral, chamada de visão baseada em recursos da organização, foca no elevado custo de copiar recursos, cuja utilização traz para a empresa vantagens competitivas.

#### *2.1.4. A visão baseada em recursos como estrutura geral*

Segundo Barney (2002), as hipóteses básicas da teoria do valor baseado em recurso são: a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos. A heterogeneidade dos recursos assume o fato de que as organizações podem ser vistas como um conjunto de recursos e que diferentes empresas possuem variados conjuntos de recursos. Por outro lado, a imobilidade dos recursos entende que alguns desses recursos são onerosos para serem copiados e inelásticos para serem fornecidos. Se esses recursos disseminarem oportunidades e ao mesmo tempo neutralizarem riscos, estes são considerados pontos fortes da organização e, portanto, fonte de vantagem competitiva.

Hayashi Junior, Baraniuk e Bulgacov (2003) identificaram, com respaldo em definições de Grant, Barney e Kay, alguns tipos de recursos a seguir descritos:



- financeiros – todos os tipos de recursos financeiros que possibilitam a empresa desenvolver e implementar estratégias;
- de capital humano – referem-se a treinamento, experiência, inteligência, conhecimento, julgamento etc;
- organizacionais – incluem os atributos coletivos de indivíduos que compõem a empresa, sua estrutura formal, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação e a cultura da organização. Aqui se inclui a chamada arquitetura estratégica, que é o relacionamento da empresa com outras organizações, como fornecedores, clientes, intermediários e concorrentes;
- físicos – incluem a própria instalação física, localização geográfica, acesso a matéria prima etc;
- tecnológicos – referem-se a equipamentos, máquinas, *softwares* etc;
- reputação – imagem de qualidade de produto, confiança etc;
- inovação – é a capacidade de oferecer soluções diferenciadas da concorrência; e
- ativos estratégicos – referem-se ao domínio ou à posição da empresa no mercado, restrições de mercado mediante licenças e ou regulamentações e vantagens associadas à sua curva de experiência.

Barney (2002) diferentemente de Hayashi Junior, Baraniuk e Bulgacov (2003), citados no parágrafo anterior, concentra os atributos da organização, que podem ser entendidos como recursos, dividindo-os em quatro categorias principais: capitais financeiro, físico, humano e organizacional.

Capital financeiro inclui diferentes fontes de recursos, às quais a organização pode recorrer para definir e implementar suas estratégias, tais como: bancos, empreendedores, acionistas, ou mesmo pela retenção dos lucros.

Capital físico envolve a tecnologia, o imóvel onde está instalada, equipamentos, localização geográfica, e seu acesso às matérias-primas.

Capital humano compreende treinamento, experiência, julgamento, inteligência, rede de relacionamentos e contribuição individual dos próprios funcionários.

Capital organizacional abarca sua estrutura de pessoal, o planejamento, a controladoria, a coordenação de sistemas, cultura, reputação, relação entre os grupos dentro da empresa e deles com aqueles do ambiente externo.

O mesmo autor considera que os recursos incluem os atributos de capital financeiro, físico, humano e organizacional. Por outro lado, capacidades admitem somente aqueles atributos que permitem a organização coordenar e disseminar outros recursos. Já a competência central envolve os atributos organizacionais que permite aos gerentes conceber e implementar estratégias diversificadas que trarão as vantagens competitivas.

Conforme Barney (2002), uma das técnicas para se identificar os recursos e as capacidades com potencial de criar vantagens competitivas para uma organização é a chamada análise de cadeia de valor, proposta por McKinsey (apud BARNEY, 2002), que considera cada etapa de um produto dentro de uma empresa, iniciando pelo desenvolvimento tecnológico, passando pelo *design* de produto, manufatura, marketing, distribuição e, finalmente, serviço, conforme detalhado na Figura 2.3. Cada uma dessas etapas terá seus recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais controlados pela empresa, o que permitirá a identificação a nível micro, ou seja, de cada etapa, da condição em que cada um desses recursos e capacidades terá de criar vantagem competitiva.

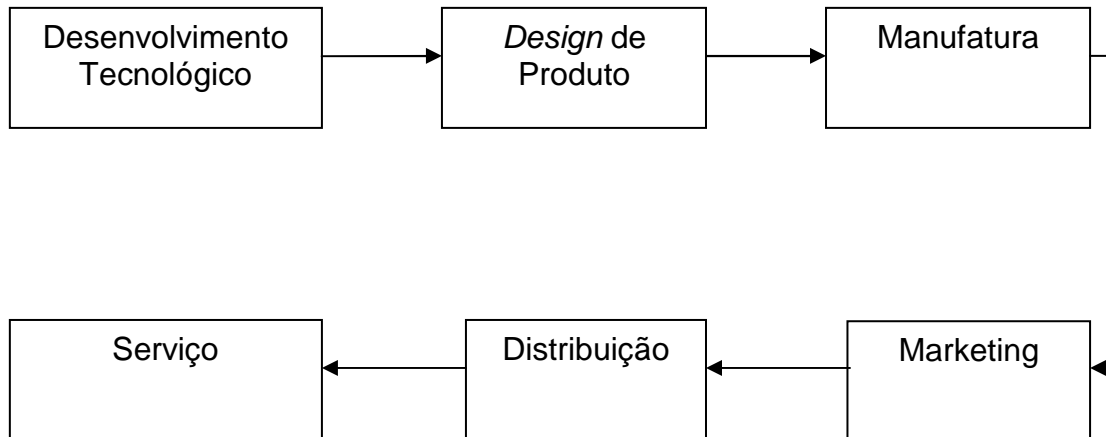


FIGURA 2.3 – Corrente de valor genérica de McKinsey *and Company*.  
Fonte: Barney, 2002.

O desenvolvimento tecnológico inclui: suas fontes, nível de sofisticação, patentes e, finalmente, a escolha dos produtos e de seus processos.

Do *design* de produto fazem parte a função, características físicas, estética e qualidade.

Compõem a manufatura a integração da produção, a matéria-prima, a capacidade, a localização, a produção de partes e a montagem.

Integram o marketing os preços, a propaganda, a promoção, a equipe de vendas, a embalagem e o nome da marca.

Já a distribuição inclui os canais, a integração da distribuição, os estoques, o almoxarifado e o transporte.

E, finalmente, o serviço é composto da garantia, da velocidade, de ser exclusivo ou independente e de seus preços.

Consoante, ainda, Barney (2002), Porter também propôs sua análise de corrente de valor, na qual, além das etapas previstas por McKinsey (apud BARNEY, 2002) acrescenta:

- atividades de infra-estrutura, quais sejam, o planejamento, financeiro, sistemas de informação e direito empresarial; e

- gerenciamento e desenvolvimento de recursos humanos.

Essas etapas e ou atividades e a maneira como elas estão interligadas, são entendidas como os recursos ou as capacidades de uma organização.

Baseado nessas definições de recursos e capacidades, bem como na heterogeneidade e imobilidade dos recursos, no início desta seção, Barney (2002) desenvolveu a estrutura de análise VRIO.

### *2.1.5 A estrutura de análise VRIO*

Barney (2002) entende que, para identificar se um recurso ou capacidade é um ponto forte ou fraco, é necessário responder às seguintes questões:

- A questão de valor – os recursos e capacidades da organização lhe permitem responder adequadamente aos riscos e oportunidades do meio envolvente?
- A questão de raridade – esse recurso está sendo utilizado por um pequeno número de concorrentes?
- A questão de imitabilidade – o custo para obter ou desenvolver esse recurso na concorrência é elevado?
- A questão de organização – existem normas ou procedimentos organizados para tirar o máximo de proveito desses recursos de valor, raridade e imitabilidade?

A questão de valor deve interligar a análise dos pontos fortes e fracos (análise interna) com a análise dos riscos e oportunidades (análise externa). Um recurso ou capacidade pode perder seu valor, em função de mudanças do ambiente. As organizações, para manter sua vantagem competitiva, precisam estabelecer novos recursos de valor ou dar novas aplicações aos seus recursos. Um recurso de valor, como ponto forte da empresa, tem impacto direto nos seus resultados, seja reduzindo seus custos, seja aumentando suas vendas, quando comparado ao cenário anterior à criação desse recurso. Não havendo essa redução de custos ou o aumento de vendas, esse recurso será considerado um ponto fraco.

Barney (2002) cita como exemplo a AT&T que, enquanto operava estritamente a área de telefonia, tinha baixa performance, no entanto, o mesmo autor acentua que a AT&T conseguiu melhorar sua performance após concentrar esforços na obtenção de novos recursos e capacidades (alianças estratégicas e novas tecnologias), para competir no mercado industrial global de comunicação e computação.

A questão de raridade analisa se o recurso ou capacidade está disponível em diferentes empresas, pois, mesmo que valorizado, ele não será considerado vantagem competitiva para nenhuma delas, por ser comum, mas sim será havido como igualdade competitiva, o qual aumenta a possibilidade da organização apenas sobreviver. Quanto menor o número de concorrentes, existentes ou potenciais, que estiverem de posse do recurso, maior é sua condição de ser considerado uma vantagem competitiva. Mesmo assim, ainda pode representar uma vantagem competitiva temporária se puder ser desenvolvido ou adquirido por outras organizações. A organização Wal-Mart, por vários anos, manteve um recurso raro com relação ao seu maior concorrente nos Estados Unidos, o Kmart, que foi seu sistema de controle de estoque a partir dos pontos de venda, Barney (2002) informa.

A questão da imitabilidade analisa a dificuldade de organizações concorrentes em desenvolver ou implementar recursos já existentes na empresa. Os recursos de valor e raros fazem parte de empresas inovadoras estrategicamente e que oferecem dificuldade à reprodução desses recursos, seja por falta de conhecimento, pelo elevado custo necessário a sua obtenção e implementação, ou pelo impacto nas vendas ou na rentabilidade do concorrente. Algumas empresas decidem assumir essas desvantagens interpostas para obtenção desses recursos, criando assim a chamada vantagem competitiva sustentada, que traz consigo a redução da rentabilidade. Essa imitação pode ocorrer por meio de dois diferentes caminhos, o primeiro, que é a duplicação direta, e o segundo, pela substituição por outro que proporcione benefícios equivalentes.

Um exemplo dessa vantagem competitiva sustentada veio em decorrência das necessidades criadas pela Segunda Guerra Mundial. Para atender, então, parte dessas necessidades, o Governo dos Estados Unidos escolheu e pagou elevados

preços para que a Caterpillar desenvolvesse equipamentos e a logística necessária para construir e manter as bases militares ao redor do mundo; nesse caso, a eventual entrada de um concorrente exigiria naquela época um aporte de capital que seria inviável sem suporte de terceiros.

A questão da organização entende que, para realizar todo o seu potencial de vantagem competitiva, além do valor, raridade e imitabilidade, a empresa precisa estar organizada para tirar proveito desses recursos e capacidades. Estar organizada inclui a existência de uma estrutura formal de funcionamento, de um sistema de controle de gerenciamento e de normas de compensação. Esses componentes da empresa são chamados de recursos e capacidades complementares, pois não geram vantagem competitiva isoladamente, apenas em combinação com outros recursos. No exemplo da Caterpillar oferecido anteriormente, apesar de ter criado um recurso de imitação custosa, ela não teria tido sucesso, se não implementasse ao mesmo tempo uma estrutura formal de reporte (organograma) global, sistemas de controle adicionais, como, por exemplo, de seu estoque, e novas regras de remuneração que estimulassem as pessoas a trabalhar ao redor do mundo.

Com esteio nessas definições, Barney (2002) estabelece uma estrutura para analisar o retorno potencial associado com a plena utilização dos recursos e capacidades da empresa. Essa estrutura de análise permite às organizações identificar para cada recurso utilizado o seu valor (agrega vendas ou reduz custos), a sua raridade (poucas empresas possuem), sua imitabilidade (de difícil ou custosa imitação) e se a organização extrai desse recurso todas as vantagens que ele pode oferecer. Estabelecidas essas respostas, consegue-se identificar como esse recurso contribui em termos de implicações competitivas (ele pode trazer desvantagem ou igualdade competitiva, como também vantagem competitiva temporária ou sustentada), bem como o que o mesmo proporciona em termos de performance econômica (abaixo do normal, normal ou superior ao normal), vide Quadro 2.1.

O recurso ou capacidade é...					
Valioso?	Raro?	de Imitação custosa?	Explorado pela empresa?	Implicações competitivas	Performance econômica
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	-		Igualdade competitiva	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária	Superior ao normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentada	Superior ao normal

QUADRO 2.1 – A estrutura VRIO.

Fonte: Barney, 2002.

E o mesmo autor mostra também no Quadro 2.2 o inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes e fracos da organização.

O recurso ou capacidade é...				
Valioso?	Raro?	de Imitação custosa?	Explorado pela empresa?	Pontos fortes ou fracos
Não	-	-	Não	Fraco
Sim	Não	-		Forte
Sim	Sim	Não		Forte e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Forte e competência distintiva sustentada

QUADRO 2.2 – Inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos.

Fonte: Barney, 2002.

Observa-se nesses quadros, que se um recurso ou capacidade controlado pela empresa não é valioso, esse recurso não permitirá identificar ou implementar

estratégias que tragam novas oportunidades ou neutralizem os perigos mercadológicos. A eventual utilização desse recurso aumentará os custos ou reduzirá as vendas, pois se trata de um ponto fraco da empresa. Sua utilização deve ser evitada na escolha e implementação das estratégias, para não colocar a empresa em desvantagem competitiva.

Por outro lado, se um recurso ou capacidade da empresa é valioso, mas não é raro, a sua exploração na concepção e implementação das estratégias irá gerar igualdade competitiva e uma performance econômica normal, porém a sua não utilização pode colocar a empresa em desvantagem competitiva, e nesse sentido um recurso valioso, mas que não é raro, é interpretado como um ponto forte.

Outra situação que se apresenta é se um recurso ou capacidade é valioso e raro, porém sua imitação não é custosa. Então, a sua exploração gerará uma vantagem competitiva temporária e um lucro superior ao normal. A utilização desse recurso cria a vantagem de ser o primeiro na sua exploração, porém trata-se de um recurso cuja imitação não é custosa e que poderá ser adquirido ou desenvolvido pelos concorrentes. De toda maneira, entre o início de utilização pela primeira empresa até a imitação efetiva pela concorrência, o empreendedor terá um ganho acima da performance econômica normal, gerando nesse período um ponto forte e um diferencial competitivo.

Para o cenário no qual o recurso ou capacidade é valioso, raro e custoso de ser imitado, então, a exploração desse recurso produzirá uma vantagem competitiva sustentada e um lucro econômico superior ao normal. Nesse caso, os concorrentes terão desvantagem significativa no custo de imitação, o que dificultará a utilização das mesmas estratégias, e cuja utilização por terceiros poderá não gerar uma performance econômica superior à normal. Conforme o referido autor, esse custo adicional de imitação pode refletir situação única de uma organização de sucesso, e por isso é considerado um ponto forte e um diferencial competitivo sustentado.

Finalmente, o referido autor destaca que a empresa pode ter um recurso valioso, raro, e de imitação cara, mas, se falhar na sua operação organizacional, que



lhe permita extrair o máximo de vantagens que esse recurso possa proporcionar, então, parte do retorno potencial superior ao normal pode ser perdida nessa situação.

A visão baseada em recursos associada à estrutura de análise VRIO, pode ser aplicada às empresas, para se identificar se ela ganhará vantagens competitivas sustentáveis, em função dos recursos desenvolvidos e implementados e ao mesmo tempo identificar onde estão as fontes desses recursos.

O mesmo autor destaca também outros elementos significativos da teoria do recurso baseado em valor, que são:

- em lugar do funcionário definir sua responsabilidade em termos funcionais, ele deve fazê-lo em termos econômicos e competitivos. A busca da vantagem competitiva é responsabilidade de cada funcionário dentro da organização;
- quando uma empresa faz o mesmo que seu concorrente, ela pode agregar somente uma igualdade competitiva, porém, para ganhar vantagem competitiva, é melhor explorar seus recursos valiosos, raros e de imitação custosa em lugar de imitar um recurso valioso e raro do concorrente;
- a cada implementação de uma estratégia, a empresa deve avaliar se será mais fácil para ela fazê-lo do que para seu concorrente;
- para obtenção de vantagens competitivas, o custo relativo de implementação de uma estratégia é mais importante do que o seu custo absoluto;
- o complexo social da organização, composto por cultura organizacional, por trabalho em grupo, por poder e autoridade dos colaboradores, é fonte de vantagem competitiva sustentada; e
- a empresa deve apoiar consistentemente o uso dos recursos valiosos, raros e de imitação cara. Se conflitos emergirem entre esses atributos, a organização precisa ser revista.

Conforme Barney (2002), a qualidade de gerenciamento da diretoria, a qualidade da tecnologia utilizada e o compromisso com a excelência, embora

indispensáveis, não trazem para a empresa a vantagem competitiva, mas sim a igualdade competitiva. Paralelamente à evolução dos recursos e capacidades de uma organização, deve ocorrer também a evolução de sua estrutura organizacional, de seus sistemas de controle e de suas normas de compensação. Na mesma direção Hart (2006, p. 220), assevera que, “agora é o momento de as corporações fecharem o círculo em sua própria retórica ao recrutar, desenvolver e recompensar pessoas que mostrem capacidade e imaginação para levar cada companhia e o mundo rumo à sustentabilidade.”

Essa seção traz os fundamentos que validam a sustentabilidade e competitividade das organizações, naquilo que os autores chamam de “outros atributos”, que vão além das contribuições de seu líder, Barney (2002), deixando claro a necessidade da empresa explorar todos os benefícios que o recurso pode proporcionar em cada etapa da existência do produto (corrente de valor genérica de McKinsey), ou seja as estratégias envolvidas do desenvolvimento à entrega do produto final. A proposta da próxima seção é trazer outras abordagens de autores diferentes, sobre estratégias, marketing e estratégias de marketing para corroborar Barney (2002) e McKinsey (apud BARNEY, 2002), proporcionando assim um embasamento teórico que permita a análise micro do produto objeto de estudo deste trabalho. .

## **2.2 Estratégias de marketing**

Para se conceituar estratégias de marketing, percorreram-se três etapas: conceituar separadamente estratégia, marketing e finalmente estratégias de marketing, a seguir detalhados.

### *2.2.1 Estratégia por diferentes autores*

Conceitos e teorias de estratégia empresarial estão intimamente ligados a estratégia militar, isto porque sejam as empresas, sejam os exércitos, ambos necessitam de uma direção, um propósito, bem como coordenar e implementar as decisões e disponibilizar recursos necessários à execução das suas ações, de

maneira eficaz. A estratégia dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, seja empresarial ou militar, conforme Andrews (2000).

Kotler (1999, p. 23) ensina que “as grandes estratégias consistem em uma configuração singular de muitas atividades de reforço que dificultam a imitação pura e simples”, estabelecendo assim uma ligação de estratégia com a questão da imitabilidade da estrutura VRIO, citada em 2.1.5.

Segundo Andrews (2000), a estratégia é a ligação entre a organização e seu meio envolvente, ou seja, inclui como ingredientes principais uma análise externa (identificando o meio em que opera) e uma análise interna (identificando os recursos e capacidades da organização). Quando se conhece o ambiente em que se opera, e se identificam suas forças e fraquezas, se aprende mais rapidamente os meios para avançar, com o comprometimento, consistência e determinação. As componentes-chaves de uma análise estratégica são: ter os objetivos claros, conhecer a concorrência, ter avaliação clara dos recursos envolvidos e ter uma implementação efetiva. Para uma estratégia ser vitoriosa, precisa ser consistente com: os valores e objetivos da empresa; o ambiente externo, seus recursos e capacidades; e também com seus sistemas organizacionais. Andrews (2000), como Kotler (1999), reforça a correlação da estratégia com a proposta da visão baseada em recursos mediante: a análise externa e interna; a identificação de forças e fraquezas; e a identificação dos recursos envolvidos.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) adaptaram de Chafee, as áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia, que são descritas a seguir:

- a estratégia diz respeito à organização e ao ambiente, ou seja, a premissa básica de estratégia é a impossibilidade de separar a organização e o ambiente que a envolve;
- a essência da estratégia é complexa, pois as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, o que torna a essência da estratégia não estruturada, não programada, não rotineira e não repetitiva;
- a estratégia afeta o bem-estar geral da organização;

- a estratégia envolve questões de conteúdo (quais ações são decididas) e de processo (como são decididas e implementadas);
- as estratégias não são puramente deliberadas – as estratégias deliberadas, emergentes e realizadas podem ser diferentes;
- as estratégias existem no nível corporativo (em que negócio a empresa deve atuar), como também no nível de negócios (como competir no seu negócio de atuação); e
- a estratégia envolve processos de pensamento conceituais e analíticos.

Ao se fazer uma correlação das áreas de concordância, propostas há pouco por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), com a visão baseada em recursos de Barney e Clark (2007), o que se encontra é que a competitividade e a sustentabilidade trazem consigo o bem-estar geral para uma organização, para serem permanentes, estas deverão estar intrinsecamente ligadas à capacidade da empresa de utilizar seus processos conceituais e analíticos, para focar no mercado-alvo e, então, utilizando seus melhores atributos, executar ações melhores do que as dos concorrentes, em uma dinâmica inovadora, para, assim, conseguir agregar valor ao seu produto ou serviço.

Na mesma direção, Porter (1986) leciona que uma estratégia é considerada competitiva quando inclui um conjunto de ações ofensivas e defensivas que criam uma defesa da organização, lhe permitindo enfrentar os concorrentes e ao mesmo tempo aumentar o seu retorno sobre investimento. Porter (1996) define estratégia como a criação de uma posição que seja única e valiosa, envolvendo um conjunto diferenciado de atividades.

Porter (1996) estabeleceu clara correlação entre estratégia e a visão baseada em recursos, proposta por Barney e Clark (2007), conforme mostrado no Quadro 2.3.

Estratégia (Porter)	Visão baseada em recursos (Barney e Clark)
Posição única	É raro
Posição valiosa	Agrega valor
Conjunto diferenciado de atividades	Imitabilidade

QUADRO 2.3 – Correlação entre estratégia e visão baseada em recursos.

Fonte: Do próprio autor.

Os autores citados nessa subseção estabelecem de formas distintas um elo entre estratégia e a visão baseada em recursos. Agora, nessas duas teorizações, se faz presente o fator “ambiente”, que envolve a empresa, aí incluída necessariamente a demanda, que é gerenciada por marketing conforme apresentado na subseção seguinte.

### 2.2.2. Marketing por diferentes autores

Segundo Kotler (1999), até os anos 70, toda a teoria de marketing abordava empresas com fins lucrativos que objetivavam vender seus produtos e serviços com lucro, porém existem outros tipos de organização, sem fins lucrativos ou governamentais, que também se deparam com marketing. Como exemplo, cita as universidades competindo por alunos, museus tentando atrair visitantes, salas de teatro e cinema buscando público, as igrejas buscando fiéis. Expressa ainda, que indivíduos como políticos buscando votos, médicos procurando clientes, e artistas a celebridade, estão fazendo marketing.

E o que, segundo Kotler (1999), se encontra de comum, em todos esses casos, é o desejo de alguém de conseguir de outro uma reação ou ação: atenção, interesse, desejo, compra ou uma boa divulgação boca a boca. E é justamente com o objetivo de favorecer essas reações que se deve oferecer algo que a pessoa perceba como tendo valor, de modo que ela, em troca, produza voluntariamente a reação ou ação, emergindo então a “troca” como o conceito central de marketing.

Kotler (1999), porém chama a atenção para o fato de que a tarefa de marketing não é só a de aumentar a demanda, pois existem situações nas quais ela

pode necessitar ser reduzida por excesso de procura (ou falta do produto), ou em um caso de ameaça à saúde ou à segurança, como drogas, fumo, armas e outros itens questionáveis, que se necessita desconstruir a imagem do produto ou serviço.

Por esses conceitos de Kotler (1999), marketing busca o aumento ou a redução de demanda; surge daí, então, que o objetivo central de marketing é o gerenciamento da demanda, que inclui as habilidades necessárias para controlar o nível, a oportunidade e a composição da demanda, focando assim no atendimento das necessidades de mercado.

Pride e Ferrell (2001, p. 3) anotam que “marketing é o processo de criar, distribuir, promover e apreçar bens, serviços e idéias para facilitar relações de troca satisfatórias com clientes em um ambiente dinâmico.”

Conforme Kotler e Armstrong (2004), marketing é um processo social e gerencial mediante o qual pessoas ou grupos obtêm aquilo que desejam ou que necessitem, desenvolvendo e trocando produtos e valores entre si.

Desses autores, depreende-se que, para gerenciar as relações de troca entre a empresa e o cliente, de maneira satisfatória e melhor do que a concorrência, é necessário definir e implementar as estratégias de marketing abordadas na próxima subseção.

### *2.2.3. Estratégia de marketing*

McCarthy e Perreault Jr (1997, p.43) entendem, conforme Figura 2.4, que “uma estratégia de marketing especifica um mercado-alvo e um composto de marketing relacionado”, no qual o mercado-alvo é dado por um conjunto de pessoas relativamente homogêneo que uma organização deseja conquistar e o composto de marketing ou *mix* de marketing são as chamadas variáveis controláveis que a organização utiliza para satisfazer esse público.

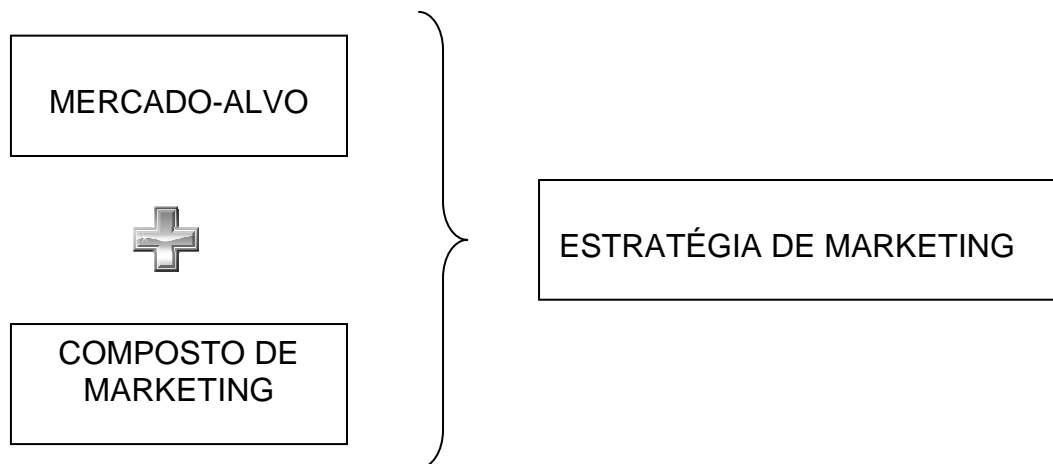


FIGURA 2.4 - Elementos da estratégia de marketing.  
Fonte: McCarthy e Perreault Jr, 1997, p. 47.

Na mesma direção, McDonald (2004), leciona que estratégias de marketing são os meios pelos quais os objetivos de marketing serão alcançados e geralmente se preocupam com os quatro elementos principais do *mix* de marketing, que são: produto, preço, praça e promoção.

Conforme se verá em 2.2.3.2, outros autores enfatizam a utilização do *mix* ou composto de marketing, como parte integrante das estratégias de marketing conforme proposto inicialmente por McCarthy e Perreault Jr (1997).

Segundo McDonald (2004), existem alguns títulos que indicam o conteúdo geral das declarações de estratégias na área de marketing, encontradas na literatura, que são:

- políticas e procedimentos relativos aos produtos que serão oferecidos ;
- níveis de preço a adotar, margens e políticas de desconto;
- propaganda e promoção de vendas;
- ênfase a ser dada à venda pessoal, à abordagem de vendas, ao treinamento de vendas;
- os canais de distribuição; e os níveis de serviço.

Vem da importância atribuída pela presente revisão bibliográfica ao trabalho de MacCarthy e Perreault Jr. (1997), conforme descrito nesta seção, que

esta dissertação adota a formulação das estratégias de marketing proposta por esses mesmos autores, iniciando pelo detalhamento do perfil do mercado-alvo objeto deste trabalho e concluindo com o detalhamento do *mix* ou composto de marketing.

### 2.2.3.1 O perfil do mercado-alvo objeto desse trabalho: a baixa renda no Brasil

Conforme Meirelles (2008b), quando se fala em marketing para a base da pirâmide é necessário considerar a dissonância cognitiva, a escolaridade, a vizinhança, as barreiras de acesso, a estética, o “aspiracional” e o crédito.

Na dissonância cognitiva, alerta para a necessidade de se considerar as diferenças de formação entre a baixa renda e a classe alta, como a cultural, a educacional, a econômica e a de lingüística, ou seja, seu repertório, valores e vocabulário são distantes das referências da elite brasileira. Dentro dos valores da população de baixa renda, o mencionado autor destaca o conservadorismo do consumidor mais popular, que tende a se acentuar em função do componente religioso (citando como exemplo os evangélicos, que totalizam pouco mais de 15% da população brasileira). Godoy e Nardi (apud MELLO, 2007) corroboram, enfatizando os valores conservadores desse mercado seja nos assuntos de família, de honra ou de justiça. Os mesmos autores ressaltam que, em situação de sobra de caixa, esse consumidor busca algo de que já estava precisando, em lugar de adquirir outro em função de liquidações ou promoções. Esse nicho de mercado tem um grau de racionalidade, que vai além do preço do bem, para incluir também a qualidade e o desejo. Quando analisam a variável preço isoladamente, o que mais importa a esse consumidor é saber se a prestação é adequada ao seu orçamento. Aqui a recomendação de Meirelles (2008b) é a de repensar a lógica que orienta o pensamento corporativo em grande parte voltado para o topo da pirâmide.

Quanto à escolaridade, Meirelles (2008b) demarca a noção de que a média de anos de estudo está crescendo, sobretudo quando o foco é o jovem de baixa renda. A baixa escolaridade ainda existente, no entanto, altera diretamente a maneira como esse consumidor vê o mundo. Não se subestime, porém, a inteligência desse consumidor, em função de sua baixa escolaridade, sendo simples



e direto, respeitando o seu repertório, se utilizando de referências próximas e, finalmente, aprenda com a tradição oral e aposte na repetição. Corroboram Hart (2006), assinalando que os colaboradores precisam ser treinados para ter empatia com os *stakeholders*, bem como entender sua cultura, os processos de pensamento e linguagem.

No que diz respeito à vizinhança, diferentemente do topo da pirâmide, todo mundo ajuda todo mundo, conforme Meirelles (2008b). Por um lado, esse mercado vê com descrédito as instituições oficiais e, de outra parte consideram porto seguro a família, a igreja e a comunidade. Corroboram Hart (2006), destacando que é necessário considerar o sentido de pertença da BP à comunidade, e sua conexão com propósitos mais amplos, que vêm da família, tradição e religião. Godoy e Nardi (apud MELLO, 2007) enfatizam a necessidade de se pesquisar *in loco* residências, comunidades de bairro e a periferia de um modo geral, para, então, estabelecer ações assertivas para esse tipo de público. Essa relação de vizinhança na base da pirâmide se reflete nas relações de consumo, em que o principal informante do consumidor de baixa renda é outro consumidor, considerando um bom amigo aquele que dá dicas. Meirelles (2008b) recomenda a propaganda boca a boca, falar localmente, ser didático, fornecer conteúdo e fazer merchandising.

Conforme Meirelles (2008b), o consumidor popular acredita que o mercado levanta uma série de barreiras de acesso ao consumo, colocando, então, a confiança e a honestidade como aspectos delicados e determinantes do relacionamento com a baixa renda. Pesquisa realizada pela Data Popular, em São Paulo, em 2004, identificou o fato de que a baixa renda entende como sinais de desconfiança os funcionários muito próximos, as bolsas lacradas, as portas giratórias, a solicitação de comprovantes de renda ou de residência e da carteira de identidade. Meirelles (2008b) recomenda, então, que se atenda bem e com respeito o cliente de baixa renda, proponha opções e ofereça crédito, algo então bastante próximo do que se verá no caso de sucesso que é o da Casas Bahia, na próxima seção.

Meirelles (2008b) entende que as referências estéticas (ser alegre, colorida, exagerada, extravagante e farta) da baixa renda derivam de sua cultura

popular. Portanto o referido autor recomenda não tentar catequizar, respeitar as preferências, utilizar cores primárias e trabalhar com a idéia de fartura.

Segundo, ainda, Meirelles (2008b), as organizações acreditaram durante anos que, falando para o topo da pirâmide, falariam para todos. Quando o sonho é inatingível ou a linguagem inadequada, o consumidor de baixa renda entende que o bem não é para ele, o que o mesmo autor chama de “aspiracional”, ou seja, algo sonhado, no sentido de desejado. O consumidor de alta renda quer se diferenciar da base, ou seja, quer exclusividade. Já o de baixa renda busca socializar informações sobre oportunidades de consumo, criando um conceito de inclusão e de pertença ao grupo.

Para Meirelles (2008b), o crédito é a porta de entrada da base da pirâmide no universo de consumo. O acesso oportuno e ágil ao crédito é mais relevante do que a taxa de juros cobrada, pois a baixa renda aceita e pode pagar juros de mercado, anota Parente (2003). No Brasil aproximadamente 40 milhões de pessoas não têm acesso aos serviços bancários, conforme Lopes (2007), embora 67% dos cartões de crédito estejam na base da pirâmide, constata Meireles (2008b). Para Cunha (apud LOPES, 2007), a taxa de penetração de produtos e serviços financeiros, tais como crédito consignado e cartões de crédito, vêm crescendo 20% ao ano desde 2004. Segundo o mesmo autor, esse movimento em direção à base da pirâmide se fortaleceu a partir de 2003, quando o governo consolidou uma série de medidas para a criação de contas simplificadas, tais como redução de impostos, taxas e juros, beneficiando também o microcrédito de uso livre e produtivo, este último liberado para fins empreendedores. Veja seções 2.3.2.2 e 2.3.2.3.

Definido então o perfil do mercado-alvo deste trabalho, cujo potencial de consumo foi estimado para 2007 em R\$ 550 bilhões, conforme Meirelles (2008a), é necessário agora, para completar a visão de estratégia de marketing, entender também a sua outra base de construção, que é o *mix* ou composto de marketing.

### 2.2.3.2 O *mix* de marketing e suas variáveis controláveis

Lembra Vasconcelos (2001) que a expressão “*mix* de marketing” foi criada por Neil Borden em 1948, por sugestão do professor James Culliton, da Universidade de Harvard. Borden, em suas consultorias, recomendava às organizações que apoiassem suas decisões de marketing em um *mix* de ingredientes, constituído por ferramentas que poderiam ser combinadas em função do objetivo de cada empresa. Nos anos 50, McCarthy criou as variáveis mercadológicas, que ficaram conhecidas como o *mix* de marketing ou composto de marketing.

Para Churchill e Peter Junior (2005, p. 20), “um composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização.”

Kotler e Armstrong (2004, p. 47) definem o *mix* de marketing ou composto de marketing como “um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa utiliza para produzir uma resposta que deseja no mercado-alvo.” Entendem que o *mix* de marketing é composto pelos 4 P’s - produto, preço, promoção e praça - a serem detalhados adiante.

Ambrósio (1999) corrobora as teorias de McCarthy e Perreault Jr. (1997), Kotler e Armstrong (2004), Barney e Clark (2007) quando, ao propor seu plano de marketing, indica a necessidade de contemplar os seguintes fatores:

- identificar a situação (dados de mercado, produto e concorrência) e os objetivos (onde se quer chegar em participação de mercado, volumes e resultados);
- definir a estratégia – estabelecer como a empresa utilizará as ferramentas de marketing (especificar o público-alvo e os 4 P’s) para atingir os objetivos fixados;
- projetar os resultados esperados; e
- controlar os resultados (verificar se o planejado foi atingido, onde se está tendo lucro, melhorar eficiência de gastos, se a empresa

está buscando suas melhores oportunidades, e a análise dos pontos fortes e fracos).

Ambrósio (1999) interliga a visão baseada em recursos com o seu plano de marketing, na medida em que exprime a necessidade de controlar os resultados no nível de retorno e da identificação dos pontos fortes e fracos, ou seja, identificar os fatores que trazem para a organização a sua vantagem competitiva, que é o ponto central da teoria desenvolvida por Barney e Clark (2007).

Definida a interligação dessas duas grandes áreas, que é a visão baseada em recursos e as estratégias dentro de um plano de marketing, é necessário então se entender melhor o que são as variáveis controláveis, chamadas de os 4 P's, que formam o composto ou *mix* de marketing citados pelos vários autores dessa subseção.

McCarthy e Perreault Jr. (1997) asseguram que é possível reduzir todas as variáveis controláveis (de decisão estratégica) existentes para um bem (produto ou serviço) em quatro básicas principais, que compõem o composto ou *mix* de marketing, que são: produto, preço, promoção e praça.

Por intermédio do detalhamento das quatro variáveis de decisão estratégica, pode-se identificar o que se busca para cada uma delas.

Para o produto, anotam McCarthy e Perreault Jr. (1997):

- ele é constituído de um bem físico e ou serviço, que foi criado em função das necessidades que ele quer satisfazer;
- deve ter um nível de qualidade capaz de satisfazer as necessidades e as exigências do público-alvo;
- a sua embalagem tem como funções básicas promover e proteger o produto; e
- a sua marca deve ser curta e simples, fácil de ler e de pronunciar, fácil de ser lembrada, sugerir os benefícios do produto, ser sempre atual, ser adaptável a qualquer mídia de propaganda, e, finalmente precisa ser registrada.

Para a variável de decisão estratégica preço, McCarthy e Perreault Jr. (1997) entendem que:

- deve assegurar um retorno-alvo, ou seja, um lucro específico;
- quanto a sua flexibilidade, ele pode ser único para todos os clientes nas mesmas quantidades e condições, e, por outro lado, para um mesmo produto e quantidade, ele pode ser diferente para diferentes clientes;
- é necessário considerar os seus níveis para o seu ciclo de vida;
- é necessário estabelecer as condições de pagamento;
- é necessário definir a aplicação ou não de descontos em função de quantidades ou sazonalidade, e também se haverá concessões que são representadas por vantagens concedidas ao cliente final ou aos canais de distribuição por fazerem algo adicional ou aceitarem menos do que é normalmente fornecido; e
- finalmente, considerar as condições geográficas que irão afetar os custos de transporte.

Quanto à variável de decisão estratégica promoção, McCarthy e Perreault Jr. (1997) afirmam que:

- o objetivo trata de identificar as necessidades e atitudes do público-alvo e qual é o composto de promoção adequado;
- o composto de promoção inclui o canal de venda, pessoal ou em massa, propaganda, publicidade e promoção de vendas;
- a venda pessoal estabelece contato direto do vendedor com o cliente potencial final, o que permite à organização um *feedback* imediato; possibilita, ainda, ao vendedor ajudar o cliente a definir suas necessidades e compras, e, ao mesmo tempo, estar bem informado sobre o seu mercado-alvo e a movimentação da concorrência;
- a venda pessoal inclui a definição do número e tipos de vendedores necessários, seu treinamento, política de remuneração e motivação;

- a venda de massa exige comunicação para atender um grande número de consumidores potenciais, ao mesmo tempo em um mercado-alvo amplo e espalhado;
- a propaganda e a publicidade são formas de apresentação impessoal de idéias, bens ou serviços, onde a primeira é paga e a segunda gratuita; e
- a promoção de vendas refere-se a atividades que estimulam a experimentação ou a compra do produto, além daqueles estímulos gerados pelo vendedor, propaganda e publicidade.

Finalmente para a variável de decisão estratégica praça ou ponto-de-venda, McCarthy e Perreault Jr. (1997) estabelecem que:

- o objetivo trata de definir qual o mercado-alvo potencial a ser atingido;
- é necessário estabelecer se os canais de vendas serão diretos, quando ela ocorre da organização diretamente para o consumidor final, ou indiretos, quando ela é realizada por atacadistas, varejistas e outros especialistas;
- a exposição de mercado considera tornar o produto disponível o suficiente para atender as necessidades do mercado-alvo, sem excedê-las;
- definir onde estarão localizados os pontos-de-venda e como eles serão estabelecidos;
- definir os meios de transporte e de estocagem do produto; e,
- finalmente, estabelecer os serviços que pretendem oferecer ao consumidor-alvo, os critérios de recrutamento dos vendedores ou intermediários e a administração dos canais de venda.

Essas quatro variáveis de decisão estratégica estão diretamente focadas no consumidor (veja Figura 2.5) para, conforme Ambrósio (1999), identificar o seu perfil, seus desejos e necessidades, hábitos de uso, costumes e papéis de compra, conforme detalhado na subseção 2.2.3.1.

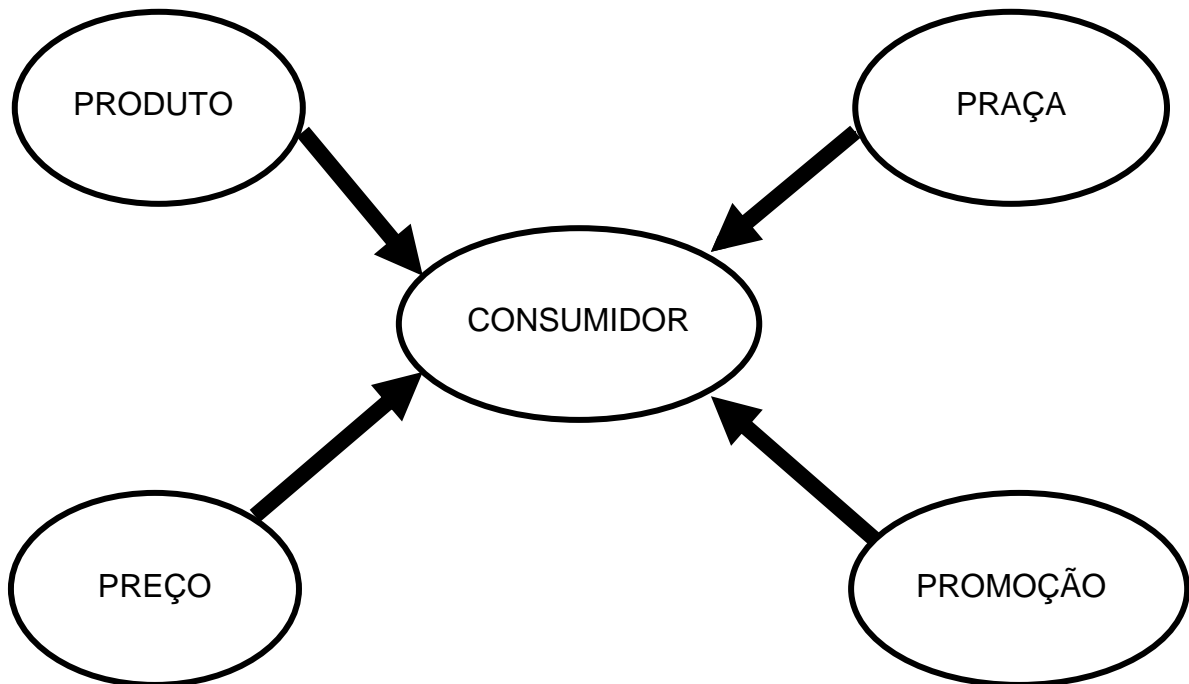


FIGURA 2.5 - Estratégia de marketing, mostrando os 4 P's de McCarthy & Perreault. Fonte: McCarthy e Perreault Jr., 1997, p. 45.

No entendimento de Kotler e Armstrong (2004), o *mix* de marketing traz para as organizações um forte posicionamento no mercado-alvo. Corroboram, assim, a idéia do entrelaçamento da visão baseada em recursos com as estratégias de marketing, onde estará identificado o público-alvo deste trabalho, que é o de baixa renda, e o *mix* de marketing que será objeto da pesquisa, mediante detalhamento dos 4 P's proposto nessa subseção.

Na próxima seção, aborda-se aquele que é o mercado-alvo deste trabalho, ou seja, o público de baixa renda, incluindo exemplos inovadores de soluções implementadas por organizações que permitiram atingir esse público-alvo em larga escala, em diferentes áreas de atuação, com lucratividade. Ganham relevância, nesse segmento de mercado, a informalidade, o empreendedorismo e o microcrédito, merecendo então cada um o seu detalhamento, para melhor compreensão do cenário.

## 2.3 A base da pirâmide

### 2.3.1 A base da pirâmide global

O chamado mercado na base da pirâmide refere-se a quatro bilhões de pessoas no mundo que vive com menos de US\$ 2 por dia, identificado na chamada pirâmide econômica, de Prahalad (2005).

O desafio que se apresenta é como incluir essas pessoas no mercado de consumo, indo além de atender suas necessidades de consumo, atingindo simultaneamente um lado social e um lado econômico, com a eliminação da pobreza mediante a ampliação do consumo.

Hart (2006, p. 141) corrobora, dizendo que esse mercado de 2/3 da população mundial, incluído na baixa renda, “exigirá inovações radicais tanto em tecnologia como em modelo de negócios.” Destaca, ainda, que a inovação no modelo de negócios se traduz em libertar-se de atitudes, sistemas e parâmetros já estabelecidos nas organizações.

Na mesma direção, Prahalad (2005, p. 17) ressalta que “é preciso uma melhor forma de ajudar os pobres, que os envolva em uma parceria para inovar e atingir cenários ganha-ganha sustentáveis, dos quais sejam participantes ativamente engajados [...]”. Corrobora Hart (2006, p. 190) ao acentuar que “[...] iniciativas bem sucedidas exigem que todos que a toquem consigam ganhar dinheiro.”

Com isso, empreendedorismo e inovação constituem fatores fundamentais nos projetos de inclusão da baixa renda no mercado de consumo, pois permitem que se desprenda do assistencialismo da transferência pura e simples de renda, e se lancem ações de transformação econômico-social de longo prazo, como, por exemplo, o Banco Grameen, com seu programa de microcrédito. Corrobora Hart (2006, p. 127), ao relatar que esses “[...]inovadores concorrem contra o não consumo – ou seja, eles oferecem um produto ou serviço a pessoas que de outra forma seriam deixadas totalmente de fora ou permaneceriam mal atendidas pelos produtos existentes.”



Sob a visão de Prahalad (2005), alguns paradigmas sobre a baixa renda devem ser revistos, como, por exemplo:

- essa população por não ter renda, não representaria um mercado viável, no entanto ela envolve um contingente de quatro bilhões de pessoas, milhares das quais já foram incluídas no mercado de consumo não só por meio dos programas de microcrédito, como o “Grameen Bank”, mas também com a utilização de novas regras para a concessão de financiamento, ou utilização da economia de escala na produção e venda de produtos;
- a suposta dificuldade de acesso a esse mercado; exemplos como da Hindustan Lever Ltd., na Índia, demonstram ser possível vencer a barreira da acessibilidade. Essa organização criou uma rede distribuição de seus produtos com mulheres da comunidade que conheciam as necessidades de cada morador, conquistando simultaneamente novos mercados e gerando renda local para as distribuidoras;
- eles não teriam consciência de marca e de valor, porém exemplo como o da Elektra, no México, uma grande rede de venda de bens de consumo duráveis, demonstra o contrário; e
- eles não estariam conectados e, portanto não tirariam proveito da rede de informações, ou mesmo que eles teriam resistência às tecnologias avançadas. Ocorre que a realidade demonstra o contrário, como, por exemplo, os quiosques com computador em comunidades indianas que auxiliam o pequeno produtor a acompanhar as variações mercadológicas de seus produtos e então decidir sobre a melhor condição de venda.

Essa inclusão é possível, utilizando-se diferentes ferramentas, que obrigam seus implementadores a sair das chamadas “zonas de conforto” para ingressar nessas novas “zonas de oportunidades”, conforme Prahalad e Ramaswamy (2004), ou a correr riscos e serem mais ousados, conforme Melo Neto Segundo e Magalhães (2003). Nesse cenário, corroboram:

- marketing lateral, no qual, Kotler e Bes (2004) exprimem que se trata de um processo de trabalho que, aplicado a produtos ou serviços, produz inovações que abrangem necessidades, usos, situações ou públicos-alvo não atingidos atualmente;
- a chamada revolução do microcrédito, conforme Yunus e Jolis (2006), que transformou pobres em produtores e consumidores em vários países, incluído o Brasil, onde o Nordeste participa entre outros, com o programa Crediamigo do BNB;
- os financiamentos de venda fora dos padrões convencionais do sistema neoliberal, em que a Casas Bahia se tornou um referencial mundial, conforme Prahalad (2005);
- a globalização e a abertura econômica dos países, os quais, no entendimento de Friedman (2005), são indutores de combate à pobreza;
- estratégias públicas de inserção como os programas assistenciais de transferência de renda, programa de microcrédito, programas educativos. Aqui é necessário destacar também o surgimento do chamado setor informal como reação contrária às políticas públicas em vigor, com significativo impacto na população de baixa renda, conforme Néri (2006); e
- finalmente o terceiro setor, numa visão econômico-social, contribui com seus programas de inclusão social, programas educativos e empreendedorismo, conforme Dees (1998).

Na realidade, todas essas ferramentas, de uma forma ou de outra, são utilizadas nos diversos segmentos seja no setor público, no setor privado ou no terceiro setor. Essas ferramentas ora complementam aquilo que os outros setores não fazem, ora duplicam para mais de um setor, para suprir as necessidades.

Identifica-se ao longo dessa dissertação, que na realidade, as estratégias são lançadas sobre os três fatores que mensuram e prevêm o mercado, os quais, segundo Kotler (1994), são interesse, renda e acesso, porém com um foco

diferenciado daquele utilizado no mercado convencional, que visa às classes de renda de maior poder aquisitivo.

De especial importância é a ênfase conferida por Kotler (1994, p. 220) sobre mercado:

mercado potencial é o conjunto de consumidores que professa um nível suficiente de interesse por uma oferta de mercado definida;  
o tamanho do mercado é função tanto do interesse como da renda; e  
mercado disponível é o conjunto de consumidores que tem interesse, renda e acesso a uma oferta específica de mercado.

Na mesma direção, Prahalad (2005) assevera que a geração da capacidade de consumo na população de baixa renda está alicerçada em três pilares:

- a capacidade de compra, normalmente relacionada a quantidades reduzidas;
- acesso ao produto, aí considerados a distância e o horário de funcionamento da revenda; e,
- disponibilidade imediata do produto, pois a decisão de compra também envolve a existência dos recursos necessários.

Vem justamente destes pilares, conforme Prahalad (2005), a necessidade de inovar para a base da pirâmide, como, por exemplo:

- cuidar da relação preço-desempenho e não somente oferecer preços baixos;
- evitar as tecnologias obsoletas e oferecer tecnologias avançadas e de evolução rápida que sejam compatíveis com as estruturas disponíveis, ou seja, não adianta oferecer produtos que dependam de estabilidade de fornecimento de energia, em áreas em que a qualidade desse serviço seja precária;
- proporcionar produtos ou serviços que possam usufruir do volume de escala e necessariamente ser adaptáveis nas diferentes regiões de um país ou do mundo;
- observar a conservação de insumos, eliminando ou reduzindo desperdícios e reciclando material, em razão dos grandes volumes envolvidos;

- cuidar não só da forma do produto, mas também de sua funcionalidade, ou seja, lavar roupa num riacho é absolutamente diferente de lavar roupa em uma lavadora automática;
- cuidar também do processo, de forma a assegurar uma logística de acesso ao consumidor para a venda e a manutenção futura do produto;
- adequar os produtos e serviços aos níveis de qualificação e aptidões, infra-estrutura deficiente e a dificuldade de acesso em áreas remotas;
- desenvolver abordagens novas para ambientação dos clientes com os produtos, tais como vídeos em caminhões ou teatro itinerante, pois eles podem estar em áreas remotas sem rádio ou televisão;
- adequar os produtos para operar em ambientes hostis, quais sejam barulho, poeira, falta de higiene, manejo inadequado, oscilação e instabilidade da rede elétrica e poluição ambiental;
- cuidar da interface, em razão da heterogeneidade do mercado consumidor, seja de idioma ou cultura;
- fazer com que a inovação chegue, progrida e perdure junto ao mercado consumidor final; e
- cuidar para que os produtos sejam capazes de incorporar suas mais recentes inovações.

De especial importância é a ênfase concedida por Prahalad (2005), Awad (2005), Yunus e Jolis (2006) e Meirelles (2008b) em outro elemento corrente no sucesso dos projetos de inclusão da população de baixa renda no mercado de consumo, que é a confiança entre as partes envolvidas, freqüentemente citada como determinante em vários projetos da base da pirâmide.

De acordo com Prahalad (2005, p. 54),

os mercados da BP abalam modos tradicionais de pensar e agir. Isso pode ser ao mesmo tempo seu maior atrativo e desafio. A não ser que estejamos dispostos a descartar preconceitos arraigados, essa oportunidade permanecerá invisível e sem atrativos.

Sob a luz desses argumentos, Prahalad (2005) assegura que a renda *per capita* deixa de ser o principal indicador de oportunidades de mercado, e entra em seu lugar a grande base populacional, como é o caso dos chamados emergentes na base da pirâmide, como a China, a Índia, a Indonésia, o México, a Rússia, a África do Sul, a Nigéria e o Brasil. Na mesma direção Hart (2006, p. 137), assinala que “a única forma de estimular o crescimento sustentável em longo prazo é criar uma estratégia de desenvolvimento que se concentre nas necessidades não atendidas do mundo em desenvolvimento, na BP.”

Outro elemento em destaque nos programas de inclusão da baixa renda no mercado de consumo é a mulher como centro do processo de desenvolvimento e de transformação social, seja no Banco Grameen, em Bangladesh, ou no departamento de auto-ajuda do Banco ICICI, o segundo maior banco da Índia.

É importante destacar também a capacidade de adaptação e flexibilidade dos consumidores de baixa renda, como fator de transformação social, seja na absorção de novas tecnologias, como, por exemplo, o interesse do agricultor indiano em consultar os preços na Bolsa de Chicago através dos computadores instalados nas vilas pela ITC, ou na própria queda à barreira das comunicações, com a utilização da internet, reduzindo a marginalização a que estavam impostos, como no caso de saúde pública do Peru, com o projeto Voxiva.

O desafio então é trabalhar sobre essas especificidades de mercado para, conforme Prahalad (2005), fazer com que a base da pirâmide se transforme em um losango, com o deslocamento de um contingente da baixa renda para a classe média. Corrobora Hart (2006, p. 138), afirmando que as organizações “[...] terão de construir novos modelos de negócios que incluam estratégias, estruturas organizacionais e processos de gerenciamento realmente apropriados para as condições vigentes na BP.”

Essas práticas inovadoras na baixa renda que englobam vários setores, como saúde, serviços financeiros, energia, cuidados pessoais, agricultura e construção civil, trazem consigo algumas estratégias recorrentes de sucesso, como, por exemplo, concessão de crédito, venda com qualidade, parcelas de pagamento

fixas, velocidade de atendimento, apoio técnico e a gestão de negócios, eliminação de desperdícios, geração de demanda, baixa inadimplência, volume de escala (com reduções de custo), acessibilidade e produtividade. Identifica-se também para esse público-alvo a importância do relacionamento interpessoal e da propaganda boca-a-boca, conforme Meirelles (2008b). Concorde Hart (2006), dizendo que a organização precisa manter um diálogo contínuo de mão dupla, com a BP, que lhe permita antecipar e responder as suas necessidades. Essas características identificadas no caso CEMEX, de fornecimento de matéria-prima para construção civil, no México, conforme indicado por Prahalad (2005), como também no BNB, com seu programa de microcrédito, Crediamigo, analisado por Néri *et al* (2008).

. Esse cenário exige que as organizações estejam atentas à cadeia de valor, conforme estabelecido pelas necessidades do cliente, o que exigirá ir além dos modelos e referências habituais, e ter então um ganho significativo em função da escala de volume. Hart (2006, p. 124) chama esse “ir além” de ruptura ao exprimir que

o bem estar social é bem atendido por meio de rupturas que, durante décadas, têm criado milhões de empregos, gerado centenas de bilhões de dólares em receitas e capitalização de mercado, bem como elevado padrões de vida ao disponibilizar produtos baratos de alta qualidade.

Dentro dessa perspectiva detalha-se a seguir algumas operações brasileiras voltadas para a baixa renda, que são exemplos inovadores, posto que, foram além dos modelos e referências habituais.

### 2.3.2 A base da pirâmide no Brasil

A Casas Bahia, varejista no Brasil desde 1952, inovou na concessão de crédito na venda de seus produtos a mais de 10 milhões de clientes, na sua maioria, de baixa renda.

Nas palavras de Samuel Klein (apud PRAHALAD, 2005, p.115), presidente desse grupo, o segredo nesse segmento de mercado é que ele precisa ser ativado com a criação da capacidade de consumir.

Para atender esse mercado, a Casas Bahia teve de criar critérios próprios para concessão de crédito, pois seus clientes não possuem normalmente um fluxo regular de renda ou mesmo histórico de crédito. Esses clientes vivem em favelas, nas grandes cidades do Centro-Sul do País, e são representados por empregadas domésticas, vendedores ambulantes e operários da construção civil, com renda de até dois salários mínimos, e compõem nas finanças um grupo diferente daqueles existentes no mercado formal.

Anota Michael Klein (apud PRAHALAD, 2005, p. 125), outro dos diretores do grupo, que

as finanças aqui são totalmente diferentes daquilo que se aprende na escola. Em primeiro lugar o mercado informal é duas vezes maior que o formal, especialmente entre a população de menor renda. A maioria de meus clientes não declara renda. Tenho de acreditar no que me dizem.

Enquanto a concorrência trabalha com taxa de inadimplência que alcança 16%, a da Casas Bahia varia de 4% a 10% em função do tipo de produto vendido, sendo menor para móveis e maior para os portáteis, como telefones celulares e bicicletas, conforme Prahalad (2005).

Para assegurar taxas de inadimplência menores do que as dos concorrentes, a Casas Bahia introduziu um sistema patenteado de concessão de crédito. Esse sistema se inicia em um plano formal, com a verificação, junto ao Serviço de Proteção ao Crédito, que, em sendo positiva, encaminha o cliente para os critérios exclusivos de avaliação da organização e, em sendo negativa, o cliente é orientado a regularizar primeiro sua situação junto àquele órgão.

Esses critérios exclusivos, que na realidade já representam o início daquilo que eles chamam de política de relacionamento com os clientes, estabelecem que o crédito passível de financiamento para uma compra vem de uma pontuação que agrega a renda total, aí incluídas a formal e a informal, profissão e despesas presumidas.

É importante ressaltar que o crédito é apenas uma das estratégias de venda utilizadas pela Casas Bahia para otimizar suas vendas, e que compreende,

também, privilegiar a qualidade, adequar os produtos ao consumidor, ter estoque disponível para entrega imediata, adequar a logística de entrega à disponibilidade do cliente, manter a imagem de marca como primeira opção, oferecer seguro desemprego, valorização do cliente com cartão preferencial, contratação de funcionários na própria comunidade e um eficaz sistema de informação.

Na mesma direção desse público-alvo, outra organização de sucesso no Brasil é a Avon, que se utiliza de um exército de 800.000 revendedoras, conforme Blecher; Teixeira Jr. (2003), que chegam “aonde o correio não chega”, quebrando o paradigma de acessibilidade citado por Prahalad (2005) e, ao mesmo tempo, transformando essa subsidiária na segunda do grupo em todo o mundo, em volume de vendas. Caracterizam-se aqui mais dois elementos comuns ao mercado de baixa renda, que é em gênero, com maior participação das mulheres, e também a utilização de canal de venda pessoal, recrutado dentro da própria comunidade em que operam. Essa operação no Brasil confere escala, e com isso reduções de custos, que lhe permitem agregar novos mercados.

Também na baixa renda brasileira operando na área de finanças tem-se operações que se destacam, como, por exemplo, o BNB, com seu programa de microcrédito produtivo orientado, Crediamigo, que é o maior programa do setor no Brasil, com uma carteira de 196.692 clientes ativos em dezembro de 2006, conforme relatórios do próprio Banco. Após completa avaliação elaborada por Néri *et al* (2008, p. 92) sobre esse programa, eles expressam que “o aspecto impar a ser ressaltado é o da sustentabilidade, tanto do ponto de vista financeiro do programa como das melhorias acarretadas nas vidas dos clientes tanto do ponto de vista das empresas como das famílias dos microempresários.”

Embora tenhamos vários casos de empresas formais operando com sucesso no mercado de baixa renda, é necessário reafirmar que grande parcela dessa população, chamada de a base da pirâmide, vive na informalidade, conforme Prahalad (2005), Awad (2005), Hart (2006) e Néri *et al* (2008), e, portanto, há que se conhecer esse setor informal da economia atendido por essas organizações, conforme descrito a seguir.



### 2.3.2.1 Setor Informal

Conforme Pochmann (2005), o setor informal é constituído pelo conjunto das relações econômicas que produz algum bem ou serviço, com o objetivo de gerar trabalho e renda, normalmente operando com baixa escala de produção, baixa organização administrativa e fora das relações reguladoras dos negócios entre o mercado e o governo, como, por exemplo, recolhimento de impostos, a que estão sujeitos os negócios formais.

A composição do mercado informal brasileiro varia desde a absorção de desempregados sem oportunidades no mercado formal, passando pela produção de atividades artesanais e chegando até as iniciativas pré-capitalistas com capacidade de expansão.

Néri (2006, p. 3) acentua que “a análise dos determinantes da informalização das relações trabalhistas passa por uma série de elementos a começar por altas alíquotas fiscais.” Segundo o mesmo autor, quanto maiores as alíquotas tributárias, menor se torna a base de arrecadação, com uma crescente informalização das relações entre as organizações e o Estado, em um círculo repetitivo e vicioso. Mencionado autor acredita que são as principais causas da informalidade:

- ineficiência econômica e inconsistência fiscal;
- iniquidade e transferências arbitrárias de renda; e
- a incerteza e a falta de proteção social.

Para melhor entender as diferenças entre os segmentos formal e informal, Prahalad (2005) apresenta as variações que incorrem nos atributos quando se desloca do mercado formal para o informal. Veja no Quadro 2.4.

Atributos	Segmento Formal	Segmento Informal
Vendas	Maior receita por cliente	Menor receita por cliente
Pagamentos	Financiamento não é exigido	Financiamento é vital
Demanda	Depende da economia	Mais ou menos estável
Sensibilidade aos preços	Baseada no poder aquisitivo	Baseada na conveniência (crédito, entrega, etc.)
Valor de marca	Reconhecido e confiado	Confiança deve ser construída
Crescimento	Lento	Grande
Localização do cliente	De fácil acesso	Áreas distantes
Relacionamentos	No nível do distribuidor	Exige vínculo com cliente final

QUADRO 2.4 – Comparação dos mercados formal e informal.

Fonte: Prahalad, 2005.

No âmbito dessa caracterização dos atributos do setor informal mostrado no Quadro 2.4, é possível estabelecer uma conexão direta com as empresas de sucesso na base da pirâmide:

- trata-se de um segmento de menor receita por cliente, pois está se falando do público de baixa renda, no qual o crédito é fundamental, conforme os casos CEMEX e Casas Bahia;
- a demanda é relativamente estável, porém existem mecanismos que podem alavancar esse consumo, como crédito, transferência de renda, entre outros, conforme a análise de Néri *et al* (2008) para o BNB;
- a sensibilidade aos preços está baseada na conveniência, ou seja as prestações são adequadas à renda do cliente ou mesmo à

velocidade de entrega do bem, variáveis essas presentes nas estratégias da CEMEX, Grameen e BNB;

- a confiança de marca precisa ser conquistada, preocupação essa bem demarcada no Grameen, na Casas Bahia ou no BNB;
- o crescimento é grande em função da escala, veja-se, no caso CEMEX, que as vendas cresceram 30% ao ano, e o BNB se prepara para crescer na mesma velocidade;
- a dificuldade de acesso ao mercado pode ser contornada, veja-se o projeto Voxiva no Peru ou a Avon no Brasil, entre outros; e
- finalmente a necessidade de um vínculo de relacionamento com o fornecedor. Nesse caso, vide a estreita relação entre o assessor de crédito do Instituto Nordeste de Cidadania (INEC) e os tomadores de empréstimo, conforme se mostra em 2.3.2.3.

Pochmann (2005) detectou o fato de que o trabalho na economia informal, em 2003, representava 27,1% do total de emprego no Brasil, ou 13,9 milhões de pessoas, dos quais 41% na construção civil. No mesmo período, constatou-se que 45% desses trabalhadores da economia informal tinham uma renda média de até 2,3 salários mínimos.

O mesmo autor acentua que o crescimento é necessário para a inclusão socioeconômica, portanto, na mesma direção de Friedman (2005), porém diz que ele por si só não é suficiente, e demonstra isso, ao afirmar que, em 2004, o mercado informal teve crescimento maior do que o PIB brasileiro e do seu mercado formal.

Para melhor entender esse público informal, Pochmann (2005) identificou, naquele período, algumas das características do perfil desse segmento:

- o rendimento médio dos ocupados na economia informal representava 55% do rendimento médio do total dos trabalhadores no Brasil;
- maior concentração na faixa etária de 35 a 59 anos;
- maior concentração do sexo masculino;
- 75% do total estavam trabalhando no setor há no máximo, 3 anos;

- 50% do total ainda não tinham ingressado no ensino médio;
- 26% dos informais tinham escolaridade acima do nível médio;
- o setor de comércio incluía um terço do total no setor;
- começaram a trabalhar antes dos 15 anos;
- suas habilidades básicas são adquiridas em sua maior parte pela prática;
- baixa adesão a órgãos de classe;
- não se utilizam dos créditos oferecidos pela rede bancária formal para montar o próprio negócio;
- mais de 2/3 consideravam desnecessária a utilização da informática em seus negócios, sendo 10% por motivos de custo;
- 84% não têm local próprio para funcionamento;
- maior participação de trabalhadores por conta própria nas áreas de construção civil, serviços pessoais e de transporte, armazenagem e comunicação;
- maior participação de empregadores nas áreas de comércio, alimentação, alojamento, serviços sociais e imobiliários;
- 5% em 2003 se utilizavam de contador em seus negócios, contra 14%, em 1997;
- 53%, em 2003, não faziam nenhum controle contábil, contra 46% em 1997;
- 93% dos empreendimentos por conta própria operam sem constituição jurídica; e
- 50% dos empreendimentos com empregadores operam sem constituir a pessoa jurídica.

Baseado então nesse público-alvo, Pochmann (2005) sugere as seguintes estratégias para inclusão da baixa renda, aqui representada pelo setor informal, no mercado formal:

- democratização do mercado – são os grandes e médios empreendimentos que dominam a produção e distribuição de bens e serviços, cabendo ao setor informal poucos clientes, muita concorrência e baixo lucro;

- inclusão bancária – por meio de taxas de juros acessíveis a essas classes de baixa renda e revisão do sistema de garantias;
- acessibilidade aos serviços técnicos – apoio à comercialização e formação profissional na área da gestão, contabilidade, plano de negócios e sustentabilidade econômico-financeira; e
- compromisso com a formalização – criando condições para que os micro-empresendimentos se viabilizem economicamente, aí incluída a redução da burocracia e da facilitação fiscal.

Essas estratégias estão claramente indicadas no estudo preparado por Néri *et al* (2008) sobre programa Crediamigo do BNB, excetuando-se aqui a facilitação fiscal, até porque essa responsabilidade compete ao governo e não a um banco.

Néri (2006) acredita que as reformas fiscal, previdenciária e trabalhista poderiam romper o círculo vicioso, ligando o aumento dos tributos à redução da base de arrecadação, desde que elas sejam também focadas em objetivos sociais explícitos e não só em seus efeitos sobre as contas públicas. Visão semelhante tem Pastore (2005, p. 26), ao ressaltar que a inclusão da informalidade no mercado formal:

[...] depende de reformas trabalhista e previdenciária de grande amplitude . A trabalhista, através da abertura de um maior espaço de negociação e da introdução de simplificações e reduções de despesas de contratação, [...], cujo objetivo seria o de contratar empregados com proteções legais mínimas. A previdenciária, voltada principalmente para os trabalhadores por conta própria, visando estender para eles os benefícios previdenciários fundamentais.

Segundo Néri (2006), as organizações e os trabalhadores procuram baratear custos fiscais utilizando-se da informalidade, isso porque a maneira como foi concebido o sistema desestimula a formalização. Essa ilegalidade advém de dois elementos principais:

- o trabalhador não visualiza a ligação entre a contribuição fiscal e seu retorno futuro; e
- os direitos trabalhistas se aplicam independentemente de seu caráter informal, quais sejam: carga horária semanal, salário mínimo, datas de pagamento, entre outros.

O mencionado autor expressa que a informalidade brasileira tem o viés totalmente fiscal, mas que atende aos direitos trabalhistas. A carga tributária brasileira é de 37% do Produto Interno Bruto (PIB), enquanto a informalidade atinge 39,2% do PIB, segundo o Banco Mundial, e 12,75%, segundo o IBGE, em 2003. Constata-se que a informalidade calculada pelo Banco Mundial está mais próxima daquela projetada por S. L. Hart (2006, p. 123), “[...]estima-se que mais da metade da atividade econômica total no mundo em desenvolvimento ocorra fora da economia formal, no chamado setor informal.”

Essa expressiva parte da população que vive na informalidade produz um novo conjunto de homens de negócios que necessitam, ao mesmo tempo, de ser inovadores e catalisadores, desde a idéia inicial até a efetivação de uma nova atividade, que lhes permita, pois, a inclusão socioeconômica, chegando-se aqui aos chamados empreendedores de baixa renda ou microempreendedores, tema esse abordado na próxima subseção.

### 2.3.2.2 Empreendedorismo

Okamoto (apud PASSOS *et al*, 2008, p.12) garante que,

[...] para ser empreendedor, é preciso ser perseverante, ter postura, ser otimista, correr riscos calculados, não desistir facilmente. Empreender tem muitos significados, mas um deles certamente é reconhecer que há problemas e obstáculos e assumir a tarefa de superá-los.

Embora o termo empreendedor tenha surgido em França, no século XVII, o vocábulo somente ganhou um destaque diferenciado por meio dos economistas Say e Schumpeter (apud SOUSA *et al*, 2005) que o definem como o agente inovador e catalisador desde a concepção até o progresso de um novo negócio ou atividade. Essa definição é expandida no entendimento de Filion (1999), ao assinalar que o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, ou seja, é um visionário que identifica oportunidades e as transforma em ações de sucesso, seja um produto, um serviço, uma atividade ou uma organização.

Segundo Passos *et al* (2008), o brasileiro tem vocação empreendedora, pois apresentou uma taxa de 12,7% do total da população adulta brasileira em 2007,

ou seja, aproximadamente 13 em cada 100 brasileiros adultos estão envolvidos com alguma atividade empreendedora. Ele destaca que, desse contingente 41,6% não o fazem voluntariamente, mas sim por necessidade, expressando aqui uma visão social sobre esse grupo de pessoas. Vem daí então um viés de inclusão social, dado por Melo Neto e Froes (2004), ressaltando que o empreendedorismo não se limita a ser visionário só em produtos, método de produção, inovação tecnológica, oportunidades de mercado, mas também inclui a transformação dos indivíduos na busca de saídas para a inclusão socioeconômica da população de baixa renda, surgindo aí então o empreendedorismo social.

Na compreensão de Dees (1998), quando um empreendimento de negócios sem fins lucrativos se junta ao empreendedorismo social podem surgir empreendimentos de negócios de propósitos sociais, como, por exemplo, bancos de desenvolvimento comunitário, sendo um dos exemplos cearenses o Banco Palmas, ou mesmo as organizações híbridas que mesclam atividades sem fins lucrativos com outras com fins lucrativos, como é o caso do Projeto Palmafashion, do Conjunto Palmeira, em Fortaleza, que envolve o design, produção e venda de confecções, conforme Melo Neto e Froes (2004).

Melo Neto e Froes (2004) e Dees (1998) enfatizam que o empreendedorismo social tem como objetivo a gestão de um empreendimento coletivo, que promove o desenvolvimento de uma comunidade, com a inclusão das pessoas de baixa renda no processo criativo e produtivo com a utilização de poucos recursos financeiros.

É justamente a disponibilização desses poucos recursos financeiros, o chamado microcrédito, que complementa as necessidades básicas desses pequenos empreendedores. Normalmente estes estão excluídos ou com acesso restrito ao mercado financeiro tradicional, usualmente por falta de garantias que não podem oferecer contrapartida desses empréstimos. Conforme se verá na seção seguinte, a concessão de microcrédito pode ser uma estratégia importante na geração de novos mercados.

### 2.3.2.3 Microcrédito

Mayer (2005) entende que o microcrédito pode ser conceituado de duas formas diferentes, dependendo da maneira como é utilizado. Quando utilizado para o consumo, é definido apenas como microcrédito. Por outro lado, quando empregado para o desenvolvimento de uma unidade produtiva e destinado a micros e pequenos empreendedores, é chamado de microcrédito produtivo, sendo ambos parte do universo de microfinanças.

Conforme Nichter, Goldmark e Fiori (2002), microfinanças é um conjunto de serviços financeiros que inclui poupança, créditos e seguros, oferecidos por organizações financeiras ou não, para a população da BP, e suas microempresas, formais ou informais, que estão excluídas, ou com acesso restrito, do sistema financeiro tradicional. Na mesma direção, Barone *et al* (2002) anotam que o microcrédito, no contexto das microfinanças, é a concessão de empréstimos de pequeno valor a pequenos empreendedores informais e microempresas sem acesso ao sistema financeiro tradicional, principalmente por ausência de garantias formais. Esse microcrédito, concedido com a utilização de metodologia específica, é destinado a capital de giro ou de investimento.

Embora o microcrédito para baixa renda não seja um produto considerado prioritário pelo sistema bancário privado, em razão dos maiores custos desse tipo de operação, o Chile inovou, em 1993, quando o governo criou o Fundo de Investimento Social Chileno, que tinha como foco principal estimular esse setor privado a atender o micro-empendedor. O governo subsidia essas operações aos bancos privados que oferecerem o maior número de empréstimos com o menor subsídio. Conforme Christen e Rosemberg (2001), em 2000, quatro bancos atendiam 80 mil clientes em um total de US\$ 100 milhões.

Consoante Monzoni Neto (2006), nas operações de microcrédito do setor privado, quatro experiências se destacam no Brasil, sendo a mais consolidada delas nascida em 2001, por intermédio do Banco Real ABN AMRO, com o nome de Real MicroCrédito, atendendo microempresários formais e informais, inicialmente na Grande São Paulo e depois Campinas e Baixada Fluminense. Outro agente privado



que entrou no setor, em 1998, foi o Unibanco, por meio da Fininvest, mas com suas operações concentradas na área de consumo no Rio de Janeiro. Posteriormente com a associação entre Unibanco e o International Finance Corporation, foi criada a Microinvest, que começa então atender os Estados de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio Grande do Sul. O Banco Santander mantém parceria com São Paulo Confia, programa de microcrédito da Prefeitura de São Paulo, e, finalmente, o Banco Itaú Personalité, que deixou de operar no mercado de microcrédito produtivo orientado.

Nas palavras de Morduch (1999), os programas de microcrédito têm demonstrado a sua capacidade de atender à população de baixa renda, principalmente por intermédio das mulheres, utilizando-se de uma metodologia específica do setor e alcançando baixas taxas médias de inadimplência, constatando aqui uma realidade no Grameen, conforme Yunus e Jolis (2006), e no BNB, conforme Néri *et al* (2008).

Segundo Fischer (1998), constata-se um crescimento significativo de atividades voluntárias com a criação de organizações privadas sem fins lucrativos, integradas ao que se chama de terceiro setor atendendo a propósitos públicos, embora não sejam governamentais.

Entre os vários projetos que surgiram dessas iniciativas, ganharam destaque o Banco Grameen, que começou a operar em Bangladesh, em 1976, e transferiu suas experiências de sucesso para outros países. No Brasil, outra instituição atuando nesse mercado é o BNB, que lançou seu microcrédito produtivo orientado, chamado Crediamigo, em 1998.

Embora o IBGE tenha identificado na economia informal brasileira, em 2003, um total de 10,5 milhões de micro e pequenas empresas, Pochmann (2005) enfatiza que menos de 7% dos investimentos e aquisições realizados pelo setor informal tiveram participação de empréstimo bancário. Conforme o referido autor, constata-se a persistência da exclusão bancária no Brasil, pois, de cada 100 negócios informais, somente 6 tiveram acesso ao microcrédito.

Conforme Yunus e Jolis (2006), programas de microcrédito do tipo Grameen estão implantados em 58 países, atingindo todos os continentes.

Yunus e Jolis (2006, p. 249) enfatizam que “os pobres são pessoas muito criativas, eles sabem como ganhar a vida e até mesmo o que fazer para mudá-la, tudo o que precisam é a oportunidade”. Estudos independentes indicam que, em uma década, o Grameen conseguiu tirar da pobreza um terço de seus tomadores de empréstimos e elevar outro terço para fora do limite da pobreza. Conforme Johannpeter (2008), a carteira do Grameen Bank somava 7,4 milhões de clientes em dezembro de 2007, e a renda *per capita* em Bangladesh tinha aumentado de US\$370, em 1976, para US\$1700, em 2007.

O microcrédito tem como metodologia de concessão de empréstimos o uso de garantias chamadas de capital social da comunidade, como relações de confiança, reciprocidade e participação, consoante Nichter, Goldmark e Fiori (2002), Romeiro, Chiusoli e Pacanhan (2004), e Néri *et al* (2008). Essa garantia chamada de aval solidário, para Morduch (1999) é a maneira de “[...] construir programas em torno dos ativos sociais quando os ativos físicos são escassos”.

Sendo assim, uma das maneiras encontradas para romper a barreira das garantias na concessão do microcrédito à baixa renda foi o aval solidário, no qual as pessoas se juntam em grupos, com cada um avalizando os demais e, embora os empréstimos sejam, em sua maioria, individuais, se um participante deixar de pagá-lo ou se houver perdas individuais, todos são responsabilizados, o que reduz a taxa de inadimplência e o risco envolvido no empréstimo. Esses grupos normalmente se formam entre pessoas que já se conhecem, o que minimiza o risco da operação para o sistema como um todo.

Em razão de fatores culturais em alguns locais, o aval solidário não é bem aceito, e a alternativa para continuar atendendo a baixa renda com o microcrédito são os empréstimos progressivos; ou seja, vai se aumentando o valor dos empréstimos em contrapartida da pontualidade de pagamento, conforme Lima (2006). Este é o sistema adotado também na Casas Bahia no financiamento à venda de seus produtos.

Na instituição de crédito há a figura do assessor de crédito, que acumula entre suas responsabilidades a de analisar, monitorar os investimentos do cliente, acompanhar fluxo de despesas e receitas e, algumas vezes, têm também a função de receber os pagamentos, evitando assim que o cliente tenha de se deslocar para isso, conforme o BNB.

Utilizando dessas inovações, em geral desenvolvidas por organizações não governamentais, as instituições de microcrédito logram mudar a vida de pessoas de baixa renda, inserindo essa população na produção e no consumo. Mais recentemente, organizações com fins lucrativos, também iniciam seu trabalho no mesmo segmento de mercado, utilizando-se dessas mesmas inovações.

O Banco Grameen, em Bangladesh, se tornou referência mundial na implementação de microfinanças, operando junto à população de baixa renda, com empréstimos de menos de US\$ 20 por pessoa em seu início de operação em 1976. Prahalad (2005) informa que em 2004, o mundo contava mais de 17000 diferentes operações de microfinanças baseadas no conceito Grameen.

O banco Grameen dá preferência aos empréstimos para as mulheres em grupo de 5 pessoas, operando com aval solidário. Embora esses empréstimos sejam realizados para o grupo, a aplicação dele pode ser coletiva ou individual, segmento em que, na realidade, está concentrada a maior parte das aplicações. Esses grupos criam simultaneamente uma poupança compulsória, na qual a metade de seu valor pode ser utilizada pelos componentes do grupo a sua exclusiva decisão.

Conforme Harper (2001), as poupanças compulsórias agregadas a outras voluntárias significam menos de um terço das necessidades do banco Grameen, cujos juros nominais anuais de 20% não são suficientes para cobrir seus custos. Para complementar suas necessidades financeiras, o Banco mantém um fundo de doadores, do qual a instituição toma emprestado a 2,5% ao ano. Existe toda uma discussão no mercado sobre a sustentabilidade e a capacidade de crescimento das instituições de microcrédito quanto a realizar empréstimos à população mais pobre ou aos empreendedores ativos sem acesso ao sistema financeiro tradicional, isto porque o primeiro grupo cria na instituição forte dependência de doações, que tem

limitações naturais, e o segundo permite às instituições operarem com maior independência de doadores, pois, nesse último caso, a organização de microcrédito consegue equalizar seus custos de operação com as taxas cobradas dos clientes, dependendo eventualmente de doações somente no seu início de operação.

Para responder essa discussão, Rhyne, Vogel e Christen (apud RHYNE, 1998), realizaram estudos em 11 instituições de microcrédito de boa performance e concluíram que não havia nenhuma correlação direta com um ou com outro grupo, fossem os mais pobres ou os economicamente ativos. Segundo Rhyne (1998), essas instituições são de tal modo eficazes no atendimento ao mercado, que, mesmo os mais pobres, são capazes de cobrir seus custos operacionais.

Harper (2001), por sua vez, conduziu um estudo na Índia e no Kenya com o objetivo de avaliar a capacidade de pagamento da população de baixa renda para avaliar se as instituições teriam ao mesmo tempo sustentabilidade e capacidade de atender aos mais pobres. Avaliou 215 tomadores de empréstimos e constatou que o retorno médio anual líquido dos empreendimentos foi de 847%, ficando abaixo de 100% para 40 empreendimentos cujos empréstimos eram superiores a US\$ 500. Referido autor enfatiza, porém, que essa população não ficou rica, pois os empreendimentos são normalmente pequenos, mas que podem pagar os empréstimos tomados.

Estudos realizados por Khandker (2005), nas comunidades atendidas com programas de microcrédito em Bangladesh, mostram essa estratégia como apropriada para o desenvolvimento de novos mercados, pois identificou os seguintes fatos:

- não existem indicadores de queda brusca de consumo de um mês para outro;
- houve aumento de ativos próprios nas famílias;
- houve impacto marginal sobre o consumo para as mulheres, de 18%, e para os homens, de 11%;
- mantido o impacto marginal acima, a cada ano, 5% dos participantes saíram da pobreza; e

- num período de 7 anos a redução da pobreza nas famílias atendidas foi de 18%, e que estas impactaram a comunidade não atendida diretamente com uma redução de 13%.

Khandker (2005) observou que, em Bangladesh, o microcrédito contribuiu para a redução da pobreza, proporcionando um impacto positivo na renda e no consumo da população de baixa renda, beneficiando não só os tomadores diretos dos empréstimos, mas toda a comunidade.

O microcrédito financia a produção de um micro-empendedor que vai incluí-lo no mercado, de um lado, gerando renda com seus produtos e de outro lhe permitindo novas compras com a renda obtida, conceito esse confirmado por Néri *et al* (2008) em sua análise do programa Crediamigo do BNB.

Na mesma direção, Melo Neto Segundo e Magalhães (2003, p. 18), enfatizam que o banco Palmas “integra em um mesmo cenário instrumentos de crédito, produção, comercialização e consumo, na perspectiva de remontar localmente as cadeias produtivas, oportunizando trabalho, e renda para os moradores.”

O microcrédito ganhou impulso no Brasil, principalmente no Nordeste, mediado pelo BNB, a partir de 2005, quando o Governo brasileiro instituiu o chamado microcrédito produtivo orientado pela Lei no. 11.110, de 25 de abril de 2005, por meio do Programa Nacional de Crédito Produtivo Orientado, e está definido da seguinte maneira:

o microcrédito produtivo orientado é o crédito concedido para o atendimento das necessidades financeiras de pessoas físicas e jurídicas empreendedoras de atividades produtivas de pequeno porte, utilizando metodologia baseada no relacionamento direto com os empreendedores no local onde é executada a atividade econômica, devendo ser considerado, ainda que:

- o atendimento ao empreendedor deve ser feito por pessoas treinadas para efetuar o levantamento socioeconômico e prestar orientação educativa sobre o planejamento do negócio, para definição das necessidades de crédito e de gestão voltadas para o desenvolvimento do empreendimento;
- o contato com o empreendedor deve ser mantido durante o período do contrato de crédito, visando ao seu melhor aproveitamento e aplicação, bem como ao crescimento e sustentabilidade da atividade econômica; e

- o valor e as condições do crédito devem ser definidos após a avaliação da atividade e da capacidade de endividamento do tomador final dos recursos, em estreita interlocução com este.

Conforme o Ministério da Fazenda e o Banco Central do Brasil, 2% de todos os depósitos à vista no Brasil são direcionados para o microcrédito, o que significa, em valores de 20 de dezembro de 2007, o total anual de R\$ 2,098 bilhões, dos quais apenas R\$1,098 bilhão realmente foi utilizado, tendo o saldo ficado em caixa, sem qualquer outro emprego.

Nesse limite direcionado ao microcrédito, consoante informado no parágrafo anterior, cobram-se juros interbancários de 2% a 4% ao ano, e, para o tomador final, esses juros variam de 2% a 4% ao mês, ou seja, de 26,82% a 60,10% ao ano.

Esses gravames são considerados baixos para os bancos privados, que entendem a política do microcrédito como intervencionista e pedem o fim do tabelamento dos juros e do destino obrigatório dos depósitos. Para Sciarretta e Prado (2007, p. B3),

sem garantias, os bancos brasileiros alegam que o microcrédito é uma operação complexa, de extremo varejo, que envolve alto risco de inadimplência e cujos valores transacionados são muito baixos para cobrir os custos administrativos de atender a clientela.

Nessa mesma perspectiva é o pensamento de Bittencourt (apud SCIARRETTA; PRADO, 2007, p. B3), que foi o idealizador da lei que estabeleceu o crédito para a baixa renda, acentuando que “o microcrédito só não decolou ainda porque os juros altos permitiam outras oportunidades mais rentáveis para os bancos[...].”

Anversa (apud SCIARRETTA; PRADO, 2007, p. B3), presidente do Real Microcrédito, garante que

não dá para trabalhar microcrédito como banco de grande porte. É preciso ter escala e custo baixo. Quando começamos, queríamos saber: será que a gente sabe emprestar dinheiro para a base da pirâmide? Aprendemos que não dá para abrir mão do agente de crédito, que vai até a pessoa e cuida de todas as etapas, da concessão à (eventual) recuperação (em caso de inadimplência).

Na mesma direção, Gama (apud SCARRETTA; PRADO, 2007), superintendente de microfinanças do BNB, corrobora a importância dos assessores de crédito para o sucesso dos seus programas de microcrédito.

O Real Microcrédito começou a operar na base da pirâmide em 2001, mas somente começou a ter resultados positivos com esse mercado no ano de 2007, situação essa implícita na afirmação anterior de Anversa e explícita em Prahalad (2005) e Hart (2006), sobre a necessidade de inovar o modelo de negócios das organizações ao trabalhar com a baixa renda. Corrobora Hart (2006, p. 125) afirmando que “é muito difícil remover os custos de um modelo de negócios voltado para clientes de renda mais alta sem afetar sua qualidade ou integridade.”

O que leva, porém, um banco privado perder dinheiro com determinada operação durante seis anos, sem dela se desfazer? Néri (apud SCARRETTA; PRADO, 2007) informa que o Brasil tem um dos maiores mercados potenciais de microcrédito, atingindo 10 milhões de pessoas, dos quais se atende hoje algo em torno de 3%.

Feltrin (apud SCARRETTA; PRADO, 2007) ressalta que esse mercado potencial tem despertado o interesse de organizações estrangeiras de microcrédito da Bolívia, Peru, Colômbia, Índia, Suíça e México. O primeiro grupo mexicano a chegar foi o Finsol, em 2006, que hoje já conta com sete filiais no Nordeste, uma carteira de 8500 clientes e US\$4,5 milhões. Embora ainda atuando como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), deverá receber do Banco Central do Brasil o *status* de instituição financeira de microcrédito.

Sciarretta e Prado (2007) informam sobre outro grupo que chegou agora no primeiro trimestre, que é o Azteca, criado em 2002, e ligado ao também mexicano Elektra, devendo atingir um total de 8 agências, especificamente no Recife, ainda em 2008. Essa organização promete revolucionar a forma como o setor bancário trata a base da pirâmide brasileira, instalando-se em dez cidades brasileiras em até três anos, incluída Fortaleza.

O Banco Azteca se propôs empregar o recurso estratégico já consagrado pelo BNB, que é a utilização dos assessores de crédito indo até onde o cliente está e tem como objetivo responder aos pedidos de microcrédito num prazo de 24 horas.

Diante do exposto, nessa revisão bibliográfica, é possível identificar:

- a relevância desse mercado de microcrédito no Brasil, e particularmente no Nordeste brasileiro na inclusão socioeconômica da base da pirâmide;
- o desafio estratégico na obtenção de competitividade sustentabilidade e retorno quando as organizações operam no mercado de baixa renda; e
- os indicadores de performance do programa Crediamigo do BNB, levantados no relatório Néri *et al* (2008) recentemente divulgado.

É possível inferir, do relatório Néri *et al* (2008) e de outros documentos do próprio BNB, que o programa Crediamigo é um bem (produto e serviço) cujo *mix* de marketing, focado na baixa renda, foi estabelecido com base em ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, conhecimentos, informação, desenvolvidos e controlados pelo Banco, que lhe trouxeram um diferencial competitivo. Esta pesquisa busca identificar a contribuição da visão baseada em recursos para a análise da sustentabilidade e competitividade das estratégias de marketing voltadas para o público de baixa renda. No próximo capítulo, apresenta-se, então, a metodologia que tornou factível o presente estudo de caso.



### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para Fachin (2001), o trabalho científico deve ser desenvolvido sob procedimentos metodológicos. O método é o instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores orientação geral, viabilizando planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar resultados. Com isto concorda Ferreira (2004, p. 1322), ao expressar que “método é programa que regula previamente uma série de operações que se deve realizar, apontando erros evitáveis, em vista de um resultado determinado.” Na mesma direção, está o pensamento de Turato (2003, p.149), quando diz que método “é o caminho através do qual se procura chegar a algo ou um modo de fazer algo.”

Ferreira (2004, p. 1322) entende que metodologia é “o estudo dos métodos e, especialmente dos métodos das ciências.” De acordo com Legendre (1993, p. 845), “a metodologia é um conjunto de métodos utilizados dentro de um determinado setor de atividades.” Oliveira (2007, p. 46-47), por sua vez, complementa, evidenciando que a metodologia envolve uma série de operações sistematizadas, que devem ser trabalhadas com a devida consistência.

Este capítulo apresenta a metodologia aqui envolvida e tem como objetivo identificar, justificar, encadear e validar cada etapa desta pesquisa, iniciando com a classificação da pesquisa, em seguida seu delineamento, depois os instrumentos de coleta de dados, a análise desses dados e, finalmente, as considerações finais.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

Esse trabalho utilizou o método de estudo de caso, pois, segundo Yin (2005), esse caminho torna fácil a compreensão de fenômenos sociais complexos e em geral se aplica com maior frequência às ciências humanas e sociais, destacando-se, entre outras, a Administração.

Esta pesquisa foi considerada estudo de caso porque houve a necessidade de se utilizar questões tipo “como” e “por que”, não exigiu controle sobre eventos comportamentais e focalizou acontecimentos contemporâneos, trabalhou com pequenas amostras, pois não era intuito deste trabalho a generalização dos resultados para toda uma população, mas sim buscar fundamentos, explicações e compreensão para um fato ou fenômeno, conforme Yin (2005). A busca também exibiu, como uma de suas principais fontes de evidência, a entrevista de pessoas nele envolvidas, característica essa também inerente ao estudo de caso, segundo o mesmo autor.

Oliveira (2007, p. 55) aceita a mesma ideiação, ao assinalar que

[...] o método de estudo de caso deve ser utilizado para atender aos objetivos preestabelecidos pelos pesquisadores(as), como sendo um estudo aprofundado a fim de buscar fundamentos e explicações para determinado fato ou fenômeno da realidade empírica.

Na compreensão de Yin (2005), como no estudo de caso, o fenômeno e contexto não se apresentam sempre discerníveis na vida real, outras características técnicas, como a coleta de dados e as suas estratégias de análise, são expressas como relevantes.

Já para Mucchielli (1996) e Yin (2005), o estudo de caso é uma estratégia metodológica do tipo exploratório, descritivo e interpretativo.

Na lição de F. N. Mattar (1993), a pesquisa exploratória destaca-se no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fenômeno ainda pouco estudado e, portanto, esse tipo de pesquisa foi neste trabalho adotada, pois o que se buscou foi conhecer, compreender e estudar a contribuição da VBR para a análise das estratégias de marketing voltadas à BP.

Para o mesmo autor, os critérios de classificação de uma pesquisa incluem sua natureza, objetivos, métodos e o ambiente no qual ela se desenvolveu, possibilitando assim a definição da metodologia aplicada no desenvolvimento do ensaio.

Com respaldo na proposta de F. N. Mattar (1993), para a classificação de uma pesquisa, propôs-se a sua adequação ao presente estudo (Quadro 3.1).

Critério de classificação	Opções	Classificação desse trabalho
Natureza Das Variáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitativa</li> <li>• Quantitativa</li> </ul>	Qualitativa – procura uma compreensão das razões e motivações subjacentes, em uma amostra não representativa, que desenvolva um entendimento inicial
Natureza do Relacionamento Entre as Variáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descritiva</li> <li>• Causal</li> </ul>	Descritiva – procura descrever recursos estratégicos do Crediamigo
Objetivo e Grau de Cristalização do Problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploratória</li> <li>• Conclusiva</li> </ul>	Exploratória – tem a finalidade de conhecer, compreender e estudar a contribuição da VBR na análise das estratégias de marketing voltadas à BP
Possibilidade de Controle De Variáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimental de Laboratório</li> <li>• Experimental de Campo</li> <li>• <i>Ex-post facto</i></li> </ul>	<i>Ex-post facto</i> – identificar o relacionamento entre as variáveis após a ocorrência do fenômeno
Forma de Coleta de Dados Primários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação</li> <li>• Observação</li> </ul>	Comunicação – os dados serão obtidos mediante declaração dos entrevistados
Escopo da Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo de Caso</li> <li>• Estudo de Campo</li> <li>• Levantamento Amostral</li> </ul>	Estudo de caso – a pesquisa trata com condições contextuais pertinentes ao fenômeno em estudo
Dimensão da Pesquisa no Tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocasional</li> <li>• Evolutiva</li> </ul>	Ocasional – os resultados mostram a perspectiva de um momento do fenômeno
Ambiente de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campo</li> <li>• Laboratório</li> <li>• Simulação</li> </ul>	Campo – será realizada com sujeitos reais em condições ambientais normais

QUADRO 3.1 - Classificação da pesquisa.

Fonte: Do próprio autor a partir de F. N. Mattar (1993).

Com sucedâneo na classificação ora proposta, para a presente pesquisa, detalham-se nas subseções a seguir os critérios a utilizar.

### *3.1.1 Quanto à natureza das variáveis*

Esta pesquisa, que em parte se utiliza de dados quantitativos, como a baixa inadimplência, a lucratividade, entre outros, do programa Crediamigo, se enquadra melhor na classificação qualitativa, pois, conforme Gil (2002), existe uma relação entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzida em números, como, por exemplo, quais os pontos fortes que permitem a implementação de estratégias que tragam consigo rentabilidade, sustentabilidade e competitividade num produto voltado para o público-alvo de baixa renda?

Na perspectiva de Malhotra (2001), quando se quer uma avaliação abrangente e de profundidade, deve ser realizada uma pesquisa qualitativa, por ser um tipo de investigação de natureza exploratória e baseada em pequenas amostras, com o objetivo de fornecer percepções e compreensão de determinado problema.

A pesquisa em lide é considerada abrangente porque, na identificação das estratégias de marketing:

- de um lado, se buscou o público-alvo do Crediamigo, com suporte em documentação e registros em arquivo, cruzando-se então essas informações com aquelas pertinentes a baixa renda, indicadas na introdução, pelos dados da Tabela 1.2 – Critério-padrão de classificação econômica Brasil/2008 em reais; e
- e de outro, restaram analisadas diferentes variáveis estratégicas, 4 P's, sob diferentes pontos de vista, seja dos técnicos do produto, ou dos técnicos de comunicação, ambos braços internos do Programa, como também dos assistentes de crédito, braço externo do Crediamigo.

Além de abrangente, a pesquisa é considerada de profundidade, porque foram realizadas quatro séries de entrevistas envolvendo três diferentes grupos, para a identificação das estratégias entendidas como “muito importantes”, e só então foi construída a estrutura de análise VRIO.

### *3.1.2 Quanto à natureza do relacionamento entre variáveis*

Na precedente lição de Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo primeiro a descrição das características de determinada população, ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A pesquisa desta dissertação é considerada descritiva, pois tem como principal objetivo a descrição de características ou funções de mercado, conforme anota Malhotra (2001). Essa descrição de características ocorrem por meio da identificação das estratégias de marketing (muito importantes), evidenciadas pelos três grupos, e, então, com a análise de estrutura VRIO, se construiu as suas implicações competitivas, performance econômica e pontos fortes ou fracos.

### *3.1.3 Quanto aos objetivos desta pesquisa*

Quanto aos objetivos desta pesquisa ela pode ser classificada como exploratória, pois, conforme Gil (2002), essa modalidade tem por objetivo trazer maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou mesmo elaborar hipóteses. Para esse autor, esse modo de pesquisar inclui: levantamento bibliográfico, questionários, envolvendo pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e análises de exemplos que permitam a compreensão.

## **3.2 Delineamento da pesquisa**

Na Figura 3.1, mostra-se a seqüência de etapas envolvidas na pesquisa, com o encadeamento dos passos utilizados, iniciando com a revisão bibliográfica e finalizando com a identificação da contribuição da visão baseada em recursos para análise das estratégias de marketing do programa Crediamigo.

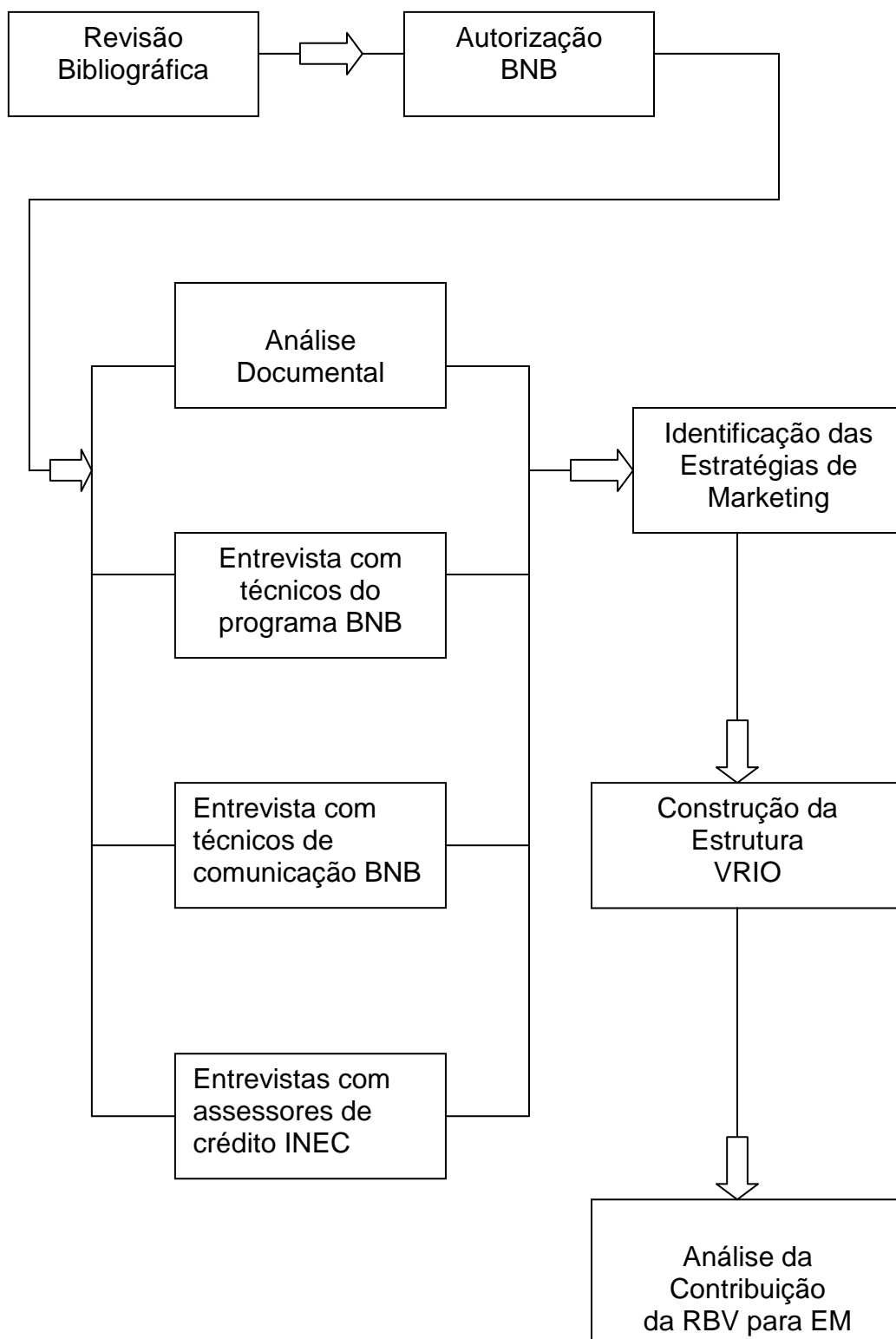


FIGURA 3.1 – Seqüência das etapas envolvidas no estudo de caso Crediamigo.  
Fonte: Elaboração do próprio autor.

Esta pesquisa, conforme reportado no capítulo anterior, foi iniciada com a revisão bibliográfica acerca da visão baseada em recursos, das estratégias de marketing e do mercado na base da pirâmide.

A revista da literatura tratou de explorar o que já foi escrito sobre o tema focalizado, ou seja, conforme Collis e Hussey (2005), o objetivo desta busca foi identificar dados secundários, em fontes, que incluam: livros, artigos em periódicos, revistas e jornais; trabalhos apresentados em conferências, relatórios, estatísticas publicadas, arquivos das organizações e internet.

Após a revisão bibliográfica e com a autorização do BNB, estabeleceram-se as seguintes etapas indicadas na Figura 3.1:

1ª análise documental;

2ª emprego de técnica de entrevista com técnicos do Crediamigo, para a identificação das estratégias consideradas relevantes para o sucesso do Programa;

3ª entrevista com técnicos de comunicação do BNB, para evidenciar as estratégias identificadas na 2ª. etapa (fonte de evidência pelo braço interno);

4ª entrevista com assessores de crédito do INEC para identificação das estratégias consideradas muito importantes para o mercado (fonte de evidência pelo braço externo);

5ª construção da estrutura VRIO, com técnicos do Crediamigo, para cada uma das estratégias consideradas muito importantes na 4ª. etapa; e

6ª análise da contribuição da VBR para as estratégias de marketing dirigidas ao público-alvo de baixa renda para o produto Crediamigo.

### **3.3 Instrumentos de coleta de dados**

Na forma como ensina Yin (2005, p. 109), “as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.” Ressalta, ainda, que a utilização de cada uma delas depende do tipo de pesquisa a ser realizada.

Neste estudo, foram incluídos a análise documental, os registros em arquivo e as entrevistas.

### *3.3.1 Análise documental*

A análise documental incluiu fontes primárias de evidências que fortalecem e valorizam as de outras fontes. No entendimento de Gonçalves (apud OLIVEIRA, 2007, p. 69-70)

a pesquisa documental é muito próxima da pesquisa bibliográfica. O elemento diferenciador está na natureza das fontes: a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o assunto, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja as fontes primárias.

A análise dos documentos tem como pontos fortes: é estável, pode ser revista quantas vezes forem necessárias; é discreta, pois não foi criada como resultado do estudo de caso; é exata, porque contém detalhes de um evento e permite ampla cobertura, com diferentes ambientes e eventos, em um longo período. Neste trabalho constituíram fontes o próprio BNB e os relatórios da Fundação Getúlio Vargas.

### *3.3.2. Análise de registros em arquivos*

A análise de registros em arquivos do BNB, que inclui fontes secundárias, contribui com informações quantitativas sobre este estudo de caso, apresentando os mesmos pontos fortes da análise documental, acrescidos da precisão.

### *3.3.3 Entrevistas*

Sob o ponto de visão expresso por Oliveira (2007, p. 86), “a entrevista é um excelente instrumento de pesquisa por permitir interação entre o pesquisador(a) e entrevistado(a) e a obtenção de descrições detalhadas sobre o que se está pesquisando.”



A primeira série de entrevistas teve como objetivo a identificação das principais estratégias que compõem o programa Crediamigo. A intenção aqui foi, conforme Yin (2005), fazer com que os respondentes apresentassem suas interpretações de acontecimentos que servissem para novas pesquisas. A técnica utilizada foi a da entrevista em grupo, aplicada para técnicos do BNB envolvidos diretamente com o Programa Crediamigo. A entrevista foi realizada pelo próprio autor, de uma forma estruturada e natural, envolvendo um grupo de 5 pessoas (de um total de 27 técnicos do Programa) indicadas e tornadas disponíveis pela Organização. A identificação das estratégias foi feita com a construção, pelo grupo pesquisado, do *mix* de marketing do Crediamigo. Para esse trabalho espontâneo em grupo, foi-se explicando cada um dos 4 P's de McCarthy e Perreault Jr. (1997) e incentivando o grupo nessa construção, o que trouxe como resultado 29 diferentes estratégias, conforme McDonald (2004), reportado na seção 2.2.3. (Veja a entrevista no Apêndice A).

A segunda série de entrevistas teve como objetivo evidenciar as estratégias levantadas na etapa anterior, por um "braço" interno do Programa. A técnica de entrevista foi a mesma utilizada para o grupo anterior, aplicada pelo próprio autor para 3 técnicos (disponibilizados pelo Banco) da área comunicação do BNB, que inclui no total 34 colaboradores. A identificação das estratégias foi feita a partir da construção, pelo grupo de entrevistados, do *mix* de marketing do Crediamigo. Esse grupo, embora não tivesse conhecimento prévio do material levantado na primeira série de entrevistas, evidenciou 9 estratégias da etapa anterior e instituiu mais 6 estratégias. A escolha desses técnicos de comunicação, como fonte de evidência para as estratégias, decorre do estreito contato que eles mantêm com o referido Programa. Nessa série, foi aplicado o mesmo roteiro de entrevista da etapa anterior. (Veja entrevista no Apêndice B).

A terceira série de entrevistas teve como objetivo evidenciar as estratégias levantadas nas etapas anteriores, por um "braço" externo do Programa (aquele que está em contato direto com o cliente). Aqui se aplicou um questionário com questões estruturadas, de múltipla escolha e resposta única, em escala ordinal, para 8 assessores de crédito (disponibilizados pelo Banco) do INEC, que inclui, no seu total, 790 profissionais de crédito. Para Malhotra (2001), escala ordinal é uma

graduação em que se atribuem números a objetos para indicar até que ponto possui determinada característica, e se a possuem em menor ou maior grau. Para o mesmo autor, esse instrumento de mensuração serve para medir opiniões, percepções e preferências relativas. Esse questionário incluiu todas as estratégias levantadas nas duas primeiras entrevistas, para que os assessores de crédito, identificassem o grau de importância de cada uma delas, de “muito importante”, escala 5, até “sem importância”, escala 1, para a performance do Ceditamigo. Das 9 estratégias comuns às duas primeiras séries de entrevistas, 6 foram consideradas “muito importantes” para 7 respondentes, uma para 5 respondentes, outra para 4 respondentes e, finalmente, uma para apenas 1 respondente. (Para detalhes da entrevista, veja Apêndice C).

Foi aplicada a recomendação, de Malhotra (2006), de análise dos questionários, para verificar se, além da qualidade, as entrevistas estavam completas, o que foi confirmado, e, por outro lado, nenhum deles foi considerado inaceitável por inexistirem as seguintes situações:

- questionário incompleto;
- o entrevistado não entendeu ou não seguiu as instruções;
- o entrevistado ter assinalado apenas um valor, por exemplo, 4, para todas as respostas;
- questionário devolvido com uma ou mais páginas faltantes;
- questionário recebido findo o prazo de entrega; e
- questionário ter sido respondido por alguém não qualificado.

A quarta série de entrevistas (veja apêndice D) incluiu novamente os técnicos do BNB envolvidos diretamente com o Programa Ceditamigo, então com três respondentes, disponibilizados pelo Banco. Serviu à construção da estrutura VRIO para as estratégias consideradas “muito importantes”. Deveriam entrar nessa análise somente as estratégias confirmadas na 2ª. série de entrevistas e que tivessem, ao mesmo tempo, sido consideradas “muito importantes”, para, no mínimo, metade mais um (linha de corte estabelecida pelo autor) dos respondentes da 3ª. série de entrevistas. Resolveu-se, porém, ampliar a investigação, pois houve 7 estratégias da 1ª. série e 2 da 2ª. série consideradas “muito importantes” para o

grupo da 3ª, das quais 4 por unanimidade dos respondentes. Para manter a integridade dos resultados, foram mantidas separadas as análises das estratégias evidenciadas pelos 3 grupos, daquelas evidenciadas apenas pelo 1º. e o 3º., e daquelas evidenciadas pelo 2º. e 3º.

Para a quarta série de entrevistas, foi utilizado um questionário do tipo dicotômico, no qual o respondente indicou para cada estratégia o seu VALOR (associado à sua contribuição ao aumento das vendas ou redução de custo), a sua RARIDADE (o fato de ser exclusivo do BNB), a sua IMITABILIDADE (a dificuldade da concorrência em obtê-lo ou desenvolvê-lo) e finalmente identificou se a ORGANIZAÇÃO, no seu sistema operacional, extrai o máximo de vantagens que essa estratégia possa oferecer. (Para detalhes, vide Apêndice D). Esse último quesito, confirmado para aquelas estratégias evidenciadas por apenas dois grupos, pode ser questionado, na medida em que, ao excluir um grupo, por falta de evidência, deixa indicadores de que a organização não extrai o máximo de vantagens que ela possa oferecer.

Para cada um dos quesitos VALOR, RARIDADE, IMITABILIDADE e ORGANIZAÇÃO, será considerada válida a resposta comum indicada pela maioria simples dos respondentes (corte definido pelo autor).

O pré-teste dos dois questionários, contendo questões semi-estruturadas (Apêndices E), foi aplicado a um técnico do BNB, havendo resultado nas seguintes sugestões de adequações:

- sobre o conteúdo das perguntas – muito técnico e algumas perguntas aparentemente amplas;
- sobre o enunciado das perguntas – poderia ser mais direto e numa linguagem mais fácil de entendimento;
- sobre a seqüência de perguntas – considerado OK;
- sobre o formato (tamanho, tempo de duração, estilo, estrutura e padrão de apresentação) – poderia ser mais “enxuto”;
- sobre o leiaute – espaço para perguntas limitados (aqui o respondente se referia ao espaço para respostas);

- sobre eventuais dificuldades com o questionário ou com as perguntas – último quadro de entendimento difícil (referiu-se à estrutura VRIO);
- sobre dificuldades com instruções – melhorar as instruções; e
- outros comentários – colocados verbalmente, foi sugerida a utilização de grupo focal, para se responder às questões, e pediu que as estratégias não sejam tornadas públicas, em função da concorrência.

Essas sugestões foram incorporadas nas versões constantes nos Apêndices A, B, C e D. As informações técnicas foram mantidas somente naquilo em que estas se tornem essenciais à resposta da questão. A identificação do público-alvo deixou de ser parte dos questionários, por compor o próprio objeto do microcrédito e por ter sido evidenciada na pesquisa documental.

### **3.4 Análise dos dados**

Na óptica de Gil (2002), o objetivo dessa etapa é organizar sistematicamente os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação e na interpretação dos dados. Deverá se estabelecer uma correlação dos dados coletados com os elementos teóricos que orientaram a pesquisa. Complementando, Yin (2005) garante que cada estudo de caso deve ter uma estratégia analítica geral, estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por quê.

Foi elaborada uma correlação entre essas estratégias de marketing do Crediamigo, com estratégias equivalentes na visão do autor e seus paralelos identificados e respaldados pela pesquisa bibliográfica. O objetivo aqui é mostrar o foco do programa no público-alvo da base da pirâmide e seu entrelaçamento com a revisão bibliográfica. (Vide Quadro 3.2).

Estratégia Evidenciadas Para o Crediamigo	Estratégia Equivalente na Visão do Autor	Paralelo com Bibliografia
---	--	---------------------------

QUADRO 3.2 – Modelo para estratégias do Crediamigo X equivalentes na visão do autor X paralelo com bibliografia.

Fonte – Elaboração do próprio autor.

Foi construído um quadro das estratégias de marketing do Crediamigo como atributos da organização, que podem ser entendidos como recursos, dividindo-os em quatro categorias principais: capitais financeiro, físico, humano e organizacional, consoante mencionado na subseção 2.1.4. (Vide Quadro 3.3). Essa correlação visa a identificar que atributos (recursos) vêm sendo mais explorados pelo Crediamigo.

Estratégia	Capital			
	Financeiro	Físico	Humano	Organizacional
Estratégia A			x	x
Estratégia B	x			

QUADRO 3.3 – Modelo para as estratégias de marketing do Crediamigo como atributos de capital.

Fonte: Elaboração do próprio autor.

Esta dissertação identificou as contribuições da VBR para a análise das estratégias de marketing dirigidas ao público-alvo de baixa renda e ao *mix* de produto do Crediamigo.

Para se identificar essas contribuições, foram extraídas da estrutura VRIO, conforme apresentado em 2.1.5:

- as implicações competitivas de cada estratégia de marketing, quais sejam, indicadores de desvantagem competitiva, igualdade competitiva ou de vantagem competitiva temporária ou sustentada;
- o tipo de performance econômica que cada uma das estratégias de marketing poderá proporcionar, ou seja, abaixo do normal, normal ou superior ao normal; e
- o seu inter-relacionamento com os pontos fortes e fracos, dividido aqui em quatro grupos, os fracos, os fortes, forte e competência distintiva, e finalmente forte e competência distintiva sustentada.

Foram então elaborados dois quadros com esses resultados, nos moldes daqueles apresentados nos Quadros 2.1 e 2.2 da subseção 2.1.5.

Nessa etapa da análise de dados, aplicou-se então a VBR às estratégias de marketing, lembrando aqui, conforme citado na subseção 2.2.3, que inclui o público-alvo (baixa renda) e o *mix* de marketing, extraíndo-se, com efeito, o entrelaçamento dessas áreas, conforme proposto na Figura 2.2.

Com essas três análises, teve-se por objetivos:

- identificar a correlação das estratégias do Programa com a revisão bibliográfica, mostrando seu entrelaçamento com a BP e a VBR;
- fazer a correlação dessas estratégias com os atributos (recursos) da organização (BNB); e
- finalmente, identificar a contribuição da VBR para a análise das estratégias de marketing do Crediamigo, mostrando assim uma fotografia, senão completa, mas próxima da realidade, de uma organização brasileira que opera com sucesso na base da pirâmide, conforme Néri *et al* (2008).

Concluindo, trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, trabalha com estudo de caso empírico, com o propósito exploratório-descritivo, analisando as contribuições da visão baseada em recursos para a análise das estratégias de marketing voltadas para a população de baixa renda, no caso específico, focada no produto Crediamigo do BNB. Pretende-se, com este trabalho, mostrar opções da gestão estratégica que permitam atender à população de baixa renda com produtos e serviços, com a conseqüente redução da pobreza e ampliação do consumo, mantida a lucratividade da organização.

No próximo capítulo, são apresentados, então, os resultados da presente pesquisa, iniciando pela identificação e evidenciação das estratégias de marketing, em seguida as contribuições da VBR para a análise dessas estratégias e, finalmente o atendimento aos objetivos propostos.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Essa etapa da pesquisa teve como objetivos específicos:

- identificar e evidenciar as estratégias de marketing que fazem de um produto financeiro, no caso o Crediamigo, um sucesso para a baixa renda; e
- identificar as contribuições da VBR para a análise dessas estratégias.

Para se atingir esses objetivos, esse capítulo foi estruturado em sua primeira seção com a identificação e evidenciação das estratégias de marketing envolvidas no Programa.

Em sua segunda seção, a identificação das contribuições da VBR para a análise das estratégias e, finalmente, o fechamento com uma visão geral dos resultados.

### **4.1 Identificar e evidenciar as estratégias de marketing**

Para se estabelecer as estratégias de marketing é necessário identificar o público-alvo e construir os 4 P's. Portanto, a primeira parte desta seção traz a caracterização do público-alvo do Crediamigo e seu histórico de competitividade e sustentabilidade.

#### *4.1.1 Caracterização do BNB e do público-alvo do Crediamigo*

O Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB), como instituição financeira, tem como missão impulsionar o desenvolvimento sustentável pelo suprimento de recursos financeiros e de suporte à capacitação técnica de empreendimentos.

O BNB foi o primeiro banco público do Brasil a desempenhar um modelo de atuação voltado ao setor de microcrédito, tendo lançado, em 1998, o Crediamigo, considerado, hoje, o maior programa de microcrédito produtivo orientado do País, conforme Tabela 4.1.

TABELA 4.1 – Microcrédito produtivo orientado no Brasil de 2003 a 2006.

Empréstimos Desembolsados	Aplicações Totais (A)	BNB/Crediamigo (B)	(B)/(A)
Em Quantidade	2.771.968	2.228.774	80%
Em Recursos (R\$)	2.712.594.671,55	1.996.968.629,58	74%

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego/BNB.

Com apoio do Governo Federal, intermediado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, e por organizações internacionais, como o Banco Mundial, a Acción, uma rede de cooperação mútua que congrega instituições de microcrédito no plano global, e por uma organização da sociedade civil de interesse público, OSCIP, chamada de Instituto Nordeste Cidadania, INEC, o BNB conseguiu consolidar o Crediamigo como um programa sustentável, assegurando a sustentabilidade e a lucratividade do Banco.

O Banco Mundial, desde a implantação do Crediamigo, disponibiliza recursos financeiros, que incluem a carteira de empréstimos, aquisição de bens, consultorias e treinamentos. Por outro lado, a Acción fornece a assistência técnica e o Instituto Nordeste de Cidadania atua na operacionalização do Crediamigo e na capacitação dos clientes. Segundo Néri *et al* (2008), o BNB atua acompanhando, supervisionando e fiscalizando o cumprimento do termo de parceria estabelecido com o INEC.

No período que vai de 2003 a 2006, o BNB, por meio do Crediamigo, respondeu por 80% dos empréstimos produtivos orientados em quantidade de operações realizadas, número esse que sobe para 83% quando considerado somente o ano de 2006. Seguindo a mesma tendência em recursos, tem-se 74% no período de 2003 a 2006, contra 77% em 2006. (Vide Tabelas 4.1 e 4.2).



TABELA 4.2 – Microcrédito produtivo orientado no Brasil em 2006.

2006	Aplicações Totais (A)	BNB/Crediamigo (B)	(B)/(A)
Empréstimos Desembolsados (Quantidade)	828.847	690.415	83%
Empréstimos Desembolsados (Recursos – R\$)	831.815.600,78	639.608.492,59	77%
Cientes Ativos	307.420	235.729	77%
Carteira Ativa (R\$)	256.153.989,35	170.649.101,84	67%

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego/BNB.

O microcrédito, nesse caso, é chamado de produtivo porque permite a empreendedores das áreas de produção, comercialização e de prestação de serviços, principalmente de baixa renda, acesso ao sistema formal de crédito para implantar, expandir ou melhorar suas atividades na forma de capital de giro e investimento fixo.

Um dos grandes diferenciais do microcrédito, nas versões Gira Solidário, Giro Popular Solidário e Giro Comunidade, que representam juntos mais de 89% do total das operações contratadas em 2007, é que, embora estes sejam parte do sistema financeiro dito formal, não são exigidas as garantias usuais solicitadas pelos bancos, como avalista, bens em garantia etc., mas é aceito o chamado aval solidário. Conforme material bibliográfico do BNB, outros grandes diferenciais são o atendimento personalizado do empreendedor no próprio negócio ou residência e a liberação dos empréstimos em até sete dias.

A metodologia do aval solidário, utilizada pelo BNB, é a união de um grupo de pequenos empreendedores interessados em obter um empréstimo, que assumem a responsabilidade em grupo pelo pagamento das prestações; ou seja, cada membro do grupo é avalista dos demais e a escolha dos membros é de decisão deles próprios.

Geograficamente, o BNB ao final de 2007 se faz presente em 1481 municípios da região Nordeste, do norte de Minas Gerais e do Espírito Santo, contando com 170 agências, 37 postos de atendimento e mais de 5.000 funcionários. Para operacionalizar o Crediamigo e trabalhar a capacitação dos clientes, o BNB mantém parceria com o INEC, que disponibiliza cerca de 1.517 profissionais, distribuídos entre assessores administrativos, de crédito, coordenadores, recursos humanos e técnicos.

O Crediamigo define que os clientes desse produto sejam atendidos por pessoas treinadas, os chamados assessores de crédito, para executar o levantamento socioeconômico e capacitadas à orientação educativa para o planejamento do negócio, definição das necessidades de crédito e da gestão empresarial, aí incluída comercialização de produtos e cuidados ambientais. Esse contato com o cliente é mantido durante todo o período do contrato, procurando acompanhar e orientar, de modo a assegurar o melhor aproveitamento e aplicação dos recursos, assegurando, então, o crescimento e a sustentabilidade da atividade econômica.

Conforme Néri *et al* (2008), para obter um empréstimo, em sua maior parte dirigido a capital de giro, o interessado precisa:

- ser maior de idade;
- ter ou iniciar uma atividade comercial;
- reunir um grupo de empreendedores que confiem uns nos outros e que morem ou trabalhem próximos; e, finalmente,
- os documentos necessários são a carteira de identidade, o cadastro de pessoa física (CPF) e o comprovante de residência.

O capital de giro do Crediamigo totaliza 89,43% das operações contratadas em 2007, assim distribuídos:

- 62,12% do tipo Giro Popular Solidário;
- 21,03% do tipo Giro Solidário; e
- 6,28% do tipo Giro Comunidade.

Destacando o seu público-alvo, como o de baixa renda, em 2007, dos 824.782 empréstimos concedidos, 78,5% foram de até R\$ 1.000,00, distribuídos por faixa de valor conforme Tabela 4.3.

TABELA 4.3 – Empréstimos desembolsados por faixa de valor.

Faixa de Valor R\$	Total de Empréstimos por Faixa R\$(mil)	%	Quantidade Empréstimos	%
Até 300,00	10.416,50	1,3	51.552	6,3
De 300,01 até 600,00	106.978,70	13,5	243.776	29,6
De 600,01 até 1.000,00	304.643,80	38,4	351.355	42,6
De 1.000,01 até 2.000,00	153.409,50	19,3	110.701	13,4
De 2.000,01 até 3.000,00	84.964,00	10,7	36.555	4,4
Acima de 3.000,01	133.844,60	16,9	30.843	3,7
Total	794.257,10	100,0	824.782	100,0

Fonte: BNB, dados vigentes em 31/12/2007.

Os beneficiários do Crediamigo têm direito a uma conta-corrente no BNB, sem taxa de abertura ou de manutenção, o que facilita o recebimento e movimentação do crédito. Têm também a possibilidade de um seguro de vida, que garante o pagamento de indenização ao beneficiário em caso de morte do tomador do empréstimo.

#### 4.1.1.1 Perfil do mercado atingido

O Crediamigo tem como público-alvo o empreendedor, predominantemente do setor informal, que opera por conta própria negócios de

pequeno porte, com reduzido número de trabalhadores, normalmente da própria família, e que emprega baixo investimento fixo. No final de 2007, o Crediamigo possuía 299.975 clientes ativos, contra 235.729 em 2006, representando, portanto, um crescimento de 27,3%, quando se compara um ano com o outro. Esses valores indicam uma participação no mercado potencial de micro-empresendedores aproximada de 13,5% (considerada somente a sua área de atuação no Nordeste). Segundo Néri *et al* (2008) o BNB começa a projetar taxas de crescimento de sua clientela em torno de 30% ao ano até 2011. Nessa perspectiva, anota Hart (2006), o grande salto para a base da pirâmide traz consigo um potencial extraordinário de crescimento, em função das organizações terem a capacidade de construir mais lados positivos após firmar suas raízes.

O Programa, analisado por setor de atividade, mostra que em 2007 a sua distribuição se mantém praticamente a mesma de 2006, com 92% de concentração no setor de comércio, ficando assim caracterizado que o foco do Programa é o fornecimento de crédito para capital de giro no comércio. (Vide Gráfico 4.1).

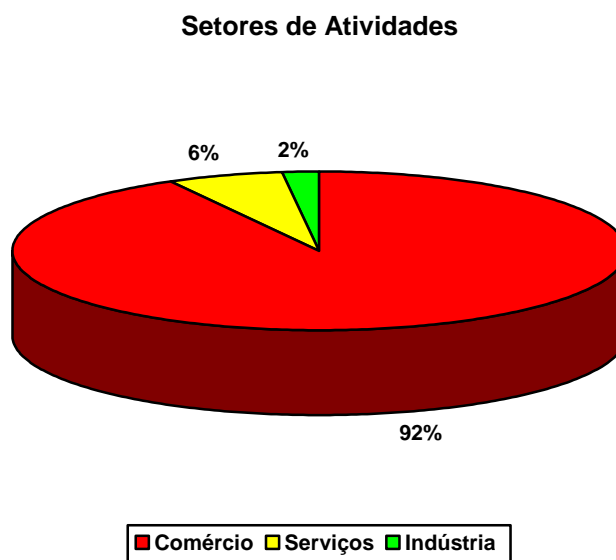


GRÁFICO 4.1 – Setores de atividades

Fonte: BNB – Ano de 2007.

Segundo Néri *et al* (2008), dos empreendimentos financiados, observa-se que 33,7% realizam suas atividades na própria casa, seguidos de perto pelos que têm ponto comercial, com 32,3%. Já 20,5% realizam serviço em domicílio, 9,9% possuem barraca ou banca e 3,6% realizam atividade móvel. Aproximadamente

28% dos negócios são de ambulantes, e, dos negócios fixos restantes, 52% são próprios e 20% são alugados.

O Programa visto pela óptica da atividade econômica, mostra que a maior representatividade é a da área de confecções, com 29% do total, seguida por alimentos e cereais, com 11%. (Vide Gráfico 4.2).

**Principais Atividades**

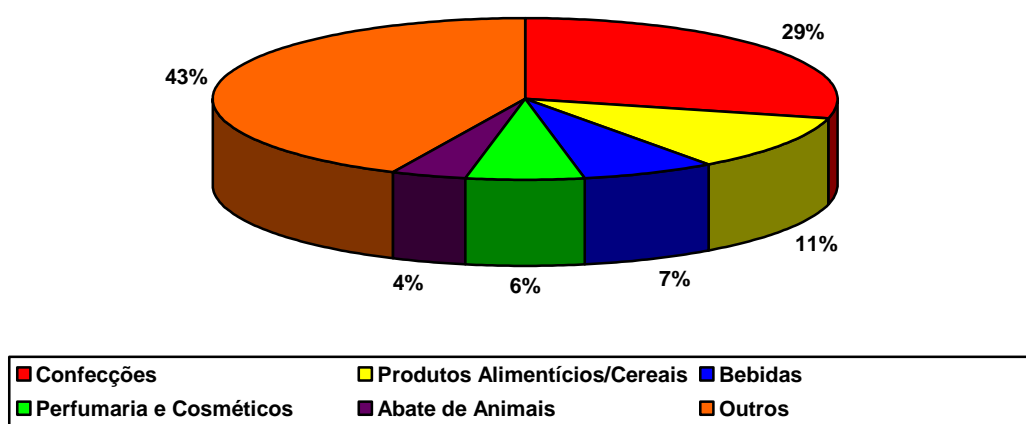


GRÁFICO 4.2 – Principais atividades  
Fonte: BNB – Ano de 2007.

Quanto à escolaridade (vide Tabela 4.4), Néri *et al* (2008) acentuam este que é um fator determinante na produtividade dos negócios financiados pelo BNB, ou seja, a cada 10% de aumento da escolaridade média no segmento, gera um aumento na lucratividade de 8,9%.

TABELA 4.4 – Evolução da escolaridade de 2006 para 2007.

Escolaridade	2006	2007
Até 4 anos	37%	34%
De 5 a 8 anos	28%	30%
De 9 a 11 anos	29%	31%
Superior	3%	4%
Analfabeto	3%	1%

Fonte: BNB – Ano de 2007.

Os clientes, quando analisados por faixa etária, apresentam maior concentração na faixa que vai de 36 a 50 anos, com 39% do total. (Vide Gráfico 4.3).

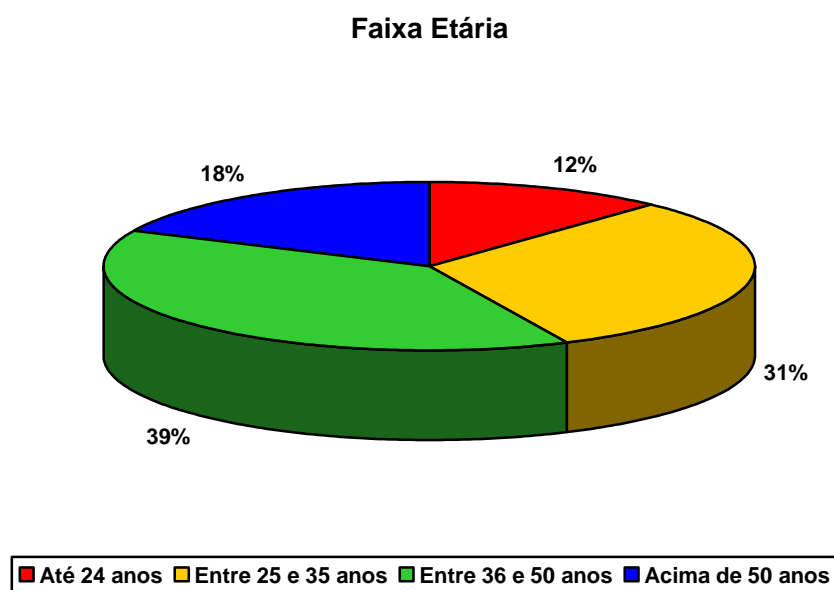


GRÁFICO 4.3 – Faixa etária  
Fonte: BNB – Ano 2007.

No que tange à renda familiar, observa-se o foco na BP, visto que 59% do total tinham rendimentos de até R\$ 1.000,00 mensais. (Vide Gráfico 4.4).

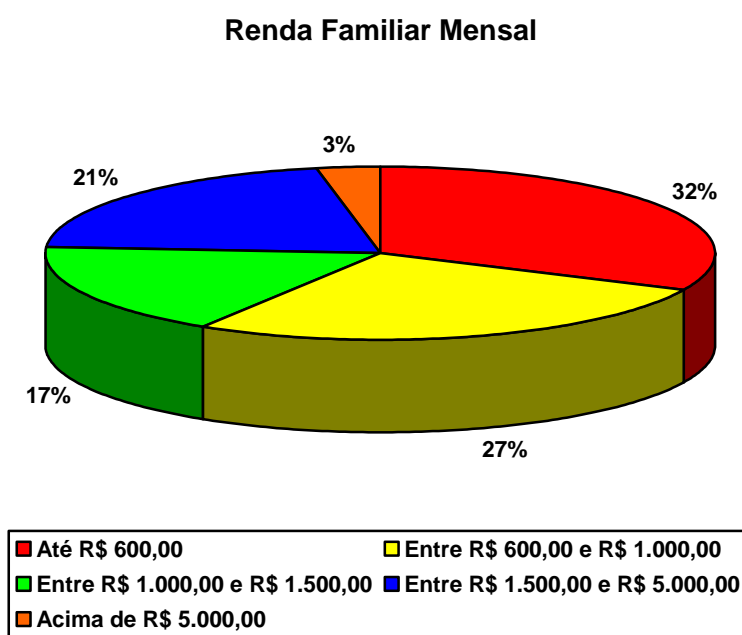


GRÁFICO 4.4 – Renda familiar mensal  
Fonte: BNB – Ano de 2007.

Para o gênero, sem que houvesse nenhuma ação específica, conforme o próprio BNB, o sexo feminino é maioria, da mesma forma que em outros programas similares no mundo, crescendo de uma participação de 53% sobre o total em 2003, para 64% ao final de 2007. (Vide Gráfico 4.5).

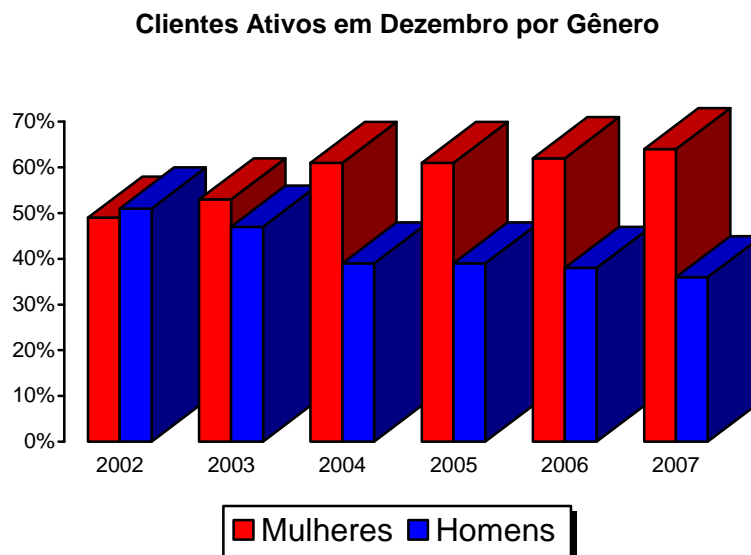


GRÁFICO 4.5 – Clientes ativos, por gênero  
Fonte: BNB – Ano de 2007.

Néri *et al* (2008) informam que, embora as mulheres respondam pela maior participação no Crediamigo, elas, no entanto, conseguem um lucro de mais de 20% inferior àquele obtido pelos homens.

#### 4.1.1.2 Opções do produto Crediamigo

A opção Giro Popular Solidário, com 62,12%, é a de maior participação no total das operações contratadas. Empréstam na faixa que vai de R\$ 100,00 até R\$ 1.000,00, com taxa efetiva de juros de 1,95% ao mês, acrescida da Taxa de Abertura de Crédito (TAC) de até 3% sobre o valor liberado. A garantia é o aval solidário, para grupos de 3 a 10 integrantes, com prazos de pagamento de até 6 meses, sem prazo de carência e pagamentos fixos, quinzenais ou mensais (vide Tabela 4.5).

A segunda maior opção em participação, no total das operações contratadas, é o Giro Solidário, com 21,03%, sendo concedida na faixa que vai de

R\$ 1.001,0 a R\$ 10.000,00 para capital de giro. Sua taxa efetiva de juros varia entre 2 e 3% ao mês, acrescida de até 3% sobre o valor liberado, referente a TAC, a garantia é o aval solidário, para grupos de 3 a 10 integrantes e com prazo de pagamento de até 6 meses, sem prazo de carência e pagamentos fixos, quinzenais ou mensais. (Vide Tabela 4.5).

A terceira opção é o chamado Investimento Fixo, com 6,94% de participação, que representa empréstimos na faixa que varia de R\$ 100,00 até R\$ 5.000,00 para a compra de máquinas, equipamentos ou reformas no próprio negócio. O pagamento é fixo e mensal, em até 36 meses, sem período de carência, taxa efetiva de juros de 3% ao mês, acrescida da TAC de até 3%, de acordo com o prazo de operação, porém nessa opção a garantia deve ser dada por um avalista. (Vide Tabela 4.5).

TABELA 4.5 – Tipos de produtos.

Produtos	Valores	Encargos	Prazos
Giro Popular Solidário para grupos de 3 a 10 pessoas	De R\$ 100,00 até R\$ 1.000,00	Taxa efetiva de 1,95 % ao mês mais TAC	Entre 2 e 6 meses
Giro Solidário para grupos de 3 a 10 pessoas	De R\$ 1.001,00 até R\$ 10.000,00	Taxa efetiva de 2 a 3% ao mês mais TAC	Entre 2 e 6 meses
Investimento Fixo	De R\$ 100,00 até R\$ 5.000,00	Taxa efetiva de 3% ao mês mais TAC	Até 36 meses
Giro Individual	De R\$ 300,00 Até R\$ 10.000,00	Taxa efetiva de 2 a 3% ao mês mais TAC	Entre 2 e 6 meses
Giro comunidade para grupos de 15 a 30 pessoas	De R\$ 100,00 até R\$ 1.000,00	Taxa efetiva de 1,95% ao mês mais TAC	Entre 2 e 6 meses

Fonte: BNB, dados vigentes em 31/12/2007.



A quarta opção é chamada de Giro Individual, com 3,64% dos empréstimos totais, atendendo na faixa que vai de R\$ 300,00 até R\$ 10.000,00 para expansão das atividades. O seu prazo de pagamento é de até 6 meses, sem carência, em pagamentos fixos, quinzenais ou mensais; a taxa efetiva de juros varia entre 2 e 3% ao mês, acrescida da TAC de até 3% sobre o valor liberado, porém essa opção também exige como garantia um avalista. (Vide Tabela 4.5).

Finalmente, a opção o Giro Comunidade, com 6,28% do total das operações contratadas, atendendo a faixa de R\$ 100,00 até R\$ 1.000,00 para capital de giro. Aplica-se para grupos de 15 a 30 integrantes, com prazo de pagamento de até 6 meses, sem carência, em pagamentos fixos quinzenais ou mensais, taxa efetiva de juros de 1,95% ao mês, acrescida da TAC de até 3% sobre o valor liberado, operando nesse caso com aval solidário como garantia (vide Tabela 4.5).

O BNB tem como público-alvo do Crediamigo a população de baixa renda, que é exatamente o objeto desta pesquisa, informação essa ratificada pelo Valor Médio dos Empréstimos, com o valor variando de R\$ 758,58 em 2000, para R\$ 962,99, em 2007 (vide Tabela 4.6) e pela Renda Familiar Mensal que é de, no máximo, até R\$ 1.000,00 para 59% dos beneficiados pelo Programa. (Vide Gráfico 4.4). Está se falando aqui de um universo potencial, conforme indicado em 1.1, próximo de 13 milhões de famílias, conforme Néri *et al* (2008). Considerando somente os micro-empresendedores do Nordeste urbano, tem-se um total 4,6 milhões de famílias, o que corresponde a um volume de 21 milhões de pessoas impactadas, na medida em que cada família tem 4,64 membros, conforme dados compilados do IBGE/PNAD 2005.

#### 4.1.1.3 Outros elementos relevantes da gestão do BNB

A inadimplência do Giro Popular Solidário vem caindo de 1,17%, em 2003, para 0,68%, em 2006. Essa taxa de inadimplência do Giro Popular Solidário é a menor entre todos os produtos ofertados pelo BNB, cuja taxa média em 2006 atingiu 0,73% e a máxima 1,07%. Esses valores de baixa inadimplência estão em

conformidade com Yunus e Jolis (2006, p. 37), ao assinalarem que “[...]os pobres são bons pagadores[...].”

Conforme Yunus e Jolis (2006) é possível emprestar recursos aos pobres em bases comerciais e ter lucros, o que também é ratificado pelo BNB, com lucro evoluindo de R\$ 128 mil, em 2000, para R\$ 18.824 mil, em 2007. (Vide Tabela 4.6).

TABELA 4.6 – Desempenho operacional e financeiro (período: 2000 a 2007).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Cientes Atendidos (Acumulado)	109.907	181.849	263.154	344.334	425.898	516.095	623.787	766.582
Empréstimos Desembolsados/Ano (Quantidade)	165.665	250.119	359.216	434.810	507.807	595.742	690.415	824.782
Empréstimos Desembolsados (R\$ milhões)	125,7	197,1	287,4	368,2	440,9	548,2	639,6	794,2
Média Clientes atendidos por Dia	628	947	1.361	1.647	1.924	2.257	2.773	3.312
Valor Médio dos Empréstimos (R\$)	758,58	788,03	800,03	846,84	868,28	920,26	926,41	962,99
Lucro (R\$ mil)	128	705	365	2.019	5.006	9.730	17.406	18.824

Fonte: Banco do Nordeste / Ambiente de Microfinanças.

Já a carteira de risco superior a 30 dias, que tem indicador internacional de 2,2%, conforme o Banco Mundial, sendo aceitável para América Latina até 2,7%, atingiu no Crediamigo 1,76% ao final de 2006, conforme relatório do BNB, de 2007.

As despesas com pessoal vêm sendo reduzidas ano a ano, caindo de 20,3% em 2003 para 17,6% de sua Carteira de Empréstimos e Financiamento Média em 2006, mas buscam atingir o padrão internacional, que é de 14%. Já nas despesas administrativas, que têm 24% como padrão internacional do Banco

Mundial, o Crediamigo conseguiu em 2006 atingir 22,4% de sua Carteira de Empréstimos e Financiamento Média, conforme relatório do BNB, de 2007.

É necessário destacar, de um lado, a produtividade crescente dos assessores de negócio, aí incluídos os de crédito e os coordenadores (vide Tabela 4.7) e de outro a inovação em gestão empresarial, na medida em que entrega a terceiros, no caso os assessores do INEC, a venda ao público-alvo de um produto eminentemente financeiro.

TABELA 4.7 - Indicadores de produtividade do Programa.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Assessores de Negócio	252	472	500	525	502	547	587	735
Cientes Ativos/ Assessor de Negócio	230	181	238	264	324	357	402	408
Média de Clientes Atendidos por Dia	628	947	1.361	1.647	1.924	2.257	2.773	3.312

Fonte: BNB/Ambiente de Microfinanças/S583 – Sistema Crediamigo Gerencial.

Estudo coordenado por Néri *et al* (2008) revela que, para conhecer uma experiência de qualidade, com escala, sustentabilidade, retorno privado (aos clientes), e, portanto consequência social, basta visitar o Crediamigo. Conforme esse estudo, apenas 1,5% dos tomadores não miseráveis cruzaram no sentido descendente à linha da pobreza, enquanto 60,8% daqueles que estavam abaixo da linha saíram dessa condição. O mesmo autor assinala que “[...] o programa não deixa nada a dever às melhores iniciativas internacionais, sendo o segundo programa de crédito produtivo popular das Américas em número de clientes, e está caminhando a passos largos ao topo [...]”

Os dados que serviram de descrição de performance do BNB com o seu produto Crediamigo indicaram a possibilidade de utilização da teoria da VBR na avaliação de suas estratégias de marketing, isto porque apresentam características

de competitividade e sustentabilidade, operando com um produto claramente voltado para a baixa renda, conforme indicam a tabela 4.3 (empréstimos desembolsados por faixa de valor) da subseção 4.1.1 e o gráfico 4.4 (renda familiar mensal) do item 4.1.1.1, correlacionados com o Critério-padrão de classificação econômica/2008 em reais apresentados na Tabela 1.2. Embora a tabela 4.3 e o gráfico 4.4 estejam em valores de 2007, e a tabela 1.2 em valores de 2005, mesmo sem a devida correção desses valores para 2007, resta claro que a maior parte dos clientes Crediamigo pertence à BP. Caracterizado então que esta pesquisa está focada no público-alvo de baixa renda, que é o objeto deste trabalho, partiu-se então para identificar e evidenciar as estratégias de marketing com a construção do *mix* de marketing, conforme apresentado a seguir.

#### *4.1.2 Construção do “mix” de marketing para identificar e evidenciar estratégias*

A construção do *mix* de marketing passou por três diferentes etapas, que são: identificação das estratégias pelos técnicos do Programa, evidenciação pelos técnicos de comunicação e pelos assessores de crédito.

##### *4.1.2.1 Identificação das estratégias de marketing pelos técnicos do Programa*

A primeira parte da pesquisa de campo identificou as estratégias de marketing consideradas muito importantes para o Crediamigo, conforme visão dos técnicos do BNB, envolvidos diretamente com o Programa.

O tamanho da amostra foi determinado pelo BNB, em função da disponibilidade de funcionários ligados ao Programa, que permitissem composição homogênea, trabalhando numa atmosfera relaxada e informal, com duração real e espontânea de 50 minutos, tendo como moderador o próprio autor. Essa entrevista foi realizada no dia 21 de fevereiro de 2008, no prédio do BNB, no bairro de Passaré, em Fortaleza, em sala de reuniões do Crediamigo.

O grupo reconstituiu as estratégias consideradas “muito importantes”, a partir da construção do *mix* de marketing e de seu público-alvo, conforme roteiro apresentado no Apêndice A.

Essa entrevista permitiu, então, o levantamento de vinte e nove estratégias de marketing, elencadas a seguir:

- 1ª. A imagem BNB/Crediamigo influi positivamente no mercado.
- 2ª. O BNB não parece banco, mas uma extensão da casa do cliente.
- 3ª. Produto dirigido às necessidades do empreendedor.
- 4ª. Rapidez do crédito (7 dias) agrega qualidade ao produto.
- 5ª. Qualidade de atendimento do assessor de crédito.
- 6ª. A capacitação e orientação empresarial aos clientes.
- 7ª. Não ter restrição de disponibilidade de recursos.
- 8ª. A capacitação e treinamento do assessor de crédito.
- 9ª. O assessor de crédito vai até o cliente.
- 10ª. O bom conhecimento da região pelo assessor de crédito.
- 11ª. O planejamento e acompanhamento que se faz dos assessores de crédito.
- 12ª. Parcerias com prefeituras, alavancam o programa como facilitadores.
- 13ª. A auto-motivação do assessor de crédito com o sucesso e capacitação do cliente.
- 14ª. O assessor de crédito utiliza linguagem adequada ao seu público-alvo.
- 15ª. A força da propaganda boca a boca e do programa cliente indica cliente.
- 16ª. A propaganda como fator motivacional do assessor de crédito.
- 17ª. A disponibilização de ligação gratuita na propaganda para primeiras informações e envio de pessoal.
- 18ª. O assessor de crédito estar presente no cliente.
- 19ª. A utilização de farda pelo assessor de crédito com logotipo para fácil identificação do mercado.
- 20ª. Fazer do “DNA” do BNB um desenvolvedor da comunidade (lado social), porém com rentabilidade.
- 21ª. A taxa de juros é atraente ao mercado.
- 22ª. Utilizar como garantia o aval solidário.
- 23ª. Estimular a contratação de novos empréstimos com taxa juros decrescente.
- 24ª. As prestações do Crediamigo cabem no bolso do cliente.

25ª. Proporcionar apoio irrestrito da alta direção aos colaboradores.

26ª. Controlar os resultados do Crediamigo com um sistema de gestão específico.

27ª. Remunerar colaboradores com salário variável em função de performance.

28ª. Assegurar a baixa inadimplência construindo a certeza do retorno-alvo.

29ª. Focar o Crediamigo nas necessidades e perfil da BP.

Estas foram, então, submetidas à evidenciação, conforme descrito nos itens 4.1.2.2 e 4.1.2.3 a seguir.

#### 4.1.2.2 Evidenciação das estratégias de marketing pelos técnicos de comunicação do BNB

Para evidenciar as estratégias, ainda no lado interno da Organização, se utilizou do mesmo roteiro com perguntas abertas aplicado na subseção 4.1.2.1. Construíram-se novamente as estratégias de marketing do Crediamigo, a partir do público-alvo e do mix de marketing. Essa entrevista foi realizada também no BNB, do bairro do Passaré, em sala de reuniões da Comunicação, no dia 06 de março de 2008, e teve uma duração espontânea de 31 minutos.

Com esse levantamento, foram evidenciadas as seguintes estratégias da etapa anterior:

2ª. O BNB não parece banco, mas uma extensão da casa do cliente.

3ª. Produto dirigido às necessidades do empreendedor.

4ª. Rapidez do crédito (7 dias) agrega qualidade ao produto.

9ª. O assessor de crédito vai até o cliente.

15ª. A força da propaganda boca a boca e do programa cliente indica cliente.

18ª. O assessor de crédito estar presente no cliente.

21ª. A taxa de juros é atraente ao mercado.

22ª. Utilizar como garantia o aval solidário.

24ª. As prestações do Crediamigo cabem no bolso do cliente.

Por outro lado, foram acrescentadas seis novas estratégias pelos técnicos de comunicação, a saber:

Alavancar novos clientes, com o sucesso dos créditos anteriores.

Publicidade adequada ao mercado-alvo.

Otimizar a veiculação da propaganda em função do retorno obtido.

Estabelecer parcerias para diversificar e ampliar locais para pagamento.

Fortalecer (capitalizando) o empreendedor em sua capacidade de negociação.

Estimular novos empréstimos (ao mesmo cliente), em função do resultado dos anteriores.

Dada a baixa evidenciação encontrada, apenas 9 em 29 estratégias apresentadas pelos técnicos do Programa e a inclusão de 6 novas estratégias, pelo grupo de comunicação, decidiu-se identificar estratégias equivalentes a cada uma daquelas já levantadas, conforme a visão do autor e então, buscar seus paralelos na bibliografia utilizada, conforme modelo proposto no item 3.4, Quadro 3.2. Constatou-se que 34 das 35 estratégias levantadas têm paralelo na revisão bibliográfica e aquela sem correlação se refere à propaganda, que não foi objeto de estudo específico na presente revisão bibliográfica. (Vide Apêndice F).

Em função desse embasamento bibliográfico, decidiu-se levar à evidenciação dos assessores de crédito do INEC, todas as estratégias até então levantadas, conforme subseção a seguir.

#### 4.1.2.3 Evidenciação das estratégias de marketing pelos assessores de crédito do INEC

As estratégias foram apresentadas aos assessores, conforme as suas linguagens e redações originalmente levantadas, e os resultados estão apresentados no Quadro 4.1, onde a escala ordinal varia de 1, “sem importância”, até 5, “muito importante”.

Estratégia	Número de respondentes por alternativa				
	1	2	3	4	5
1ª.A imagem BNB/Crediamigo influi positivamente no mercado			1		7
2ª.O BNB não parece banco, mas uma extensão da casa do cliente			3	4	1
3ª.Produto dirigido às necessidades do empreendedor			1	3	4
<b>4ª.Rapidez do crédito (7dias) agrega qualidade ao produto</b>				<b>1</b>	<b>7</b>
5ª.Qualidade de atendimento do assessor de crédito					8
6ª.A capacitação e orientação empresarial aos clientes				3	5
7ª.Não ter restrição de disponibilidade de recursos					8
8ª.A capacitação e treinamento ao assessor de crédito					8
<b>9ª.O assessor de crédito vai até o cliente</b>			<b>1</b>		<b>7</b>
10ª.O bom conhecimento da região pelo assessor de crédito				2	6
11ª.O planejamento e acompanhamento que se faz dos assessores de crédito				1	7
12ª.Parcerias com prefeituras, alavancam o programa como facilitadores			3	3	2
13ªA auto-motivação do assessor de crédito com o sucesso e capacitação do cliente				1	7
14ª.Assessor de crédito utiliza linguagem adequada ao seu público-alvo			1	1	6
<b>15ª.A força da propaganda boca a boca e do programa cliente indica cliente</b>				<b>1</b>	<b>7</b>
16ª.A propaganda como fator motivacional do assessor de crédito			2	5	1
17ª.A disponibilização da ligação gratuita na propaganda para primeiras informações e envio de pessoal			3	4	1
<b>18ª.O assessor de crédito estar presente no cliente</b>				<b>1</b>	<b>7</b>
19ª.Utilização de farda pelo assessor de crédito com logotipo para fácil identificação do mercado			1	2	5
20ª.Fazer do “DNA” do BNB um desenvolvedor da comunidade (lado social), porém com rentabilidade				4	4
<b>21ª.A taxa de juros é atraente ao mercado</b>		<b>1</b>		<b>2</b>	<b>5</b>
<b>22ª.Utilizar como garantia o aval solidário</b>				<b>1</b>	<b>7</b>

QUADRO 4.1 – Evidenciação das estratégias pelos assessores de crédito. (Cont.)

Fonte: Do próprio autor.



Cont.

Estratégia	Número de respondentes por alternativa				
	1	2	3	4	5
23ª. Estimular a contratação de novos empréstimos com taxa juros decrescente				1	7
<b>24ª. As prestações do Crediamigo cabem no bolso do cliente</b>				<b>1</b>	<b>7</b>
25ª. Proporcionar apoio irrestrito da alta direção aos colaboradores			1	3	4
26ª. Controlar os resultados do Crediamigo com um sistema de gestão específico				3	5
27ª. Remunerar colaboradores com salário variável em função de performance	1			3	4
28ª. Assegurar a baixa inadimplência construindo a certeza do retorno-alvo				2	6
29ª. Focar o Crediamigo nas necessidades e perfil da BP		2	1	2	3
30ª. Alavancar novos clientes, com o sucesso dos créditos anteriores					8
31ª. Publicidade adequada ao mercado-alvo			1	3	4
32ª. Otimizar a veiculação da propaganda em função do retorno obtido			1	3	4
33ª. Estabelecer parcerias para diversificar e ampliar locais para pagamento				2	6
34ª. Fortalecer (capitalizando) o empreendedor em sua capacidade de negociação			3	3	2
35ª. Estimular novos empréstimos (ao mesmo cliente), em função do resultado dos anteriores				1	7

QUADRO 4.1 – Evidenciação das estratégias pelos assessores de crédito

Fonte: Do próprio autor.

Das entrevistas que originaram o quadro 4.1, destacam-se alguns pontos específicos, a seguir comentados:

- um dos oito respondentes apontou nas estratégias 26 e 31 a escala 5, ou seja, “muito importante” como estratégias a serem utilizadas, mas colocou uma observação de que “ainda não estão adequadas”;
- outro dos oito respondentes pontuou na escala 4 a estratégia 12, e colocou nota dizendo “quando a participação for realmente participativa” e na estratégia 22, também indicada na mesma

pontuação, colocou nota, assinalando: “quando realmente internalizado pelo cliente”;

- as estratégias 3 e 29 apresentam um cenário que deve merecer uma pesquisa mais profunda, porque, embora se saiba que o Crediamigo é um programa de sucesso, e ao mesmo tempo essas duas estratégias, encontrem embasamento na bibliografia utilizada, a distribuição difusa na escala ordinal da estratégia 3 sinaliza que pode estar necessitando de ajustes para melhor adequar o produto às “necessidades” do empreendedor, e, quando se agrega na estratégia 29 além das “necessidades”, o “perfil” da BP, essa difusão da pontuação aumenta, reforçando a sinalização de que algo deve ser revisto (vide também o Apêndice F); e
- dispersões significativas também ocorreram nas estratégias 2, 16, 17, 34, e portanto, uma análise mais apurada pode também trazer benefícios ao Programa.

Quanto à evidenciação propriamente dita, identificaram-se 7 estratégias comuns aos três grupos, porém observou-se que em nenhum dos casos houve 100% de concordância entre os pesquisados. De outro lado, dessas 7 estratégias validadas (em negrito no Quadro 4.1), 6 delas estiveram perto da unanimidade, com 7 respondentes classificando a estratégia como “muito importante”. Essas estratégias são, então, relacionadas com aquelas equivalentes na visão do autor, bem como suas respectivas correlações com aquelas levantadas na revisão bibliográfica. (Vide Quadro 4.2).

Estratégias Evidenciadas nos Três Grupos	Estratégia Equivalente na Visão Autor	Paralelo com Bibliografia
4ª. Rapidez do crédito (7 dias) agrega qualidade ao produto	Assegurar agilidade logística	Casas Bahia – Disponibilidade e agilidade logística
9ª. O assessor de crédito vai até o cliente	Realizar venda pessoal com assessor de crédito no cliente	Prahalad – Assegurar logística de acesso e manutenção
15ª. A força da propaganda boca a boca e do programa cliente indica cliente	Promover a propaganda boca a boca e o cliente indica cliente	Meirelles – O perfil da BP estimula a propaganda boca a boca
18ª. O assessor de crédito estar presente no cliente	Disponibilizar o assessor de crédito no cliente	Meirelles – Cuidar da importância do relacionamento interpessoal com a BP
21ª. A taxa de juros é atraente ao mercado	Proporcionar a inclusão da BP com juros competitivos	Pochmann – Proporcionar a inclusão da BP através de juros baixos
22ª. Utilizar como garantia o aval solidário	Proporcionar a inclusão da BP no microcrédito com revisão do sistema de garantias	Casas Bahia – A garantia é o próprio cliente Meirelles – A BP tem conceito de inclusão e de pertença ao grupo (aval solidário)
24ª. As prestações do Crediamigo cabem no bolso do cliente	Proporcionar prestações adequadas à renda da BP	CEMEX, Grameen, Casas Bahia, Meirelles – Prestações devem caber no bolso do cliente

QUADRO 4.2 – Estratégias evidenciadas nos três grupos X equivalentes na visão autor X paralelo na bibliografia

Fonte: Do próprio autor.

Todas essas estratégias do quadro 4.2 apresentam forte correlação com as propostas estratégicas levantadas durante a revisão bibliográfica, seja comparando aos casos de sucesso nesse mercado da BP como Casas Bahia, CEMEX, Grameen, seja na visão dos autores como Prahalad (2005), Meirelles (2008b) e Pochmann (2005).

Identificou-se que, das estratégias não evidenciadas pelo grupo de comunicação, três foram evidenciadas por unanimidade, portanto, com a totalidade dos votos do grupo de assessores de crédito (em negrito no Quadro 4.3), e quatro para 7 dos votantes para a opção com 5 pontos, ou seja, “muito importante”.

Identificaram-se então essas estratégias, com aquelas equivalentes na visão do autor e, as suas respectivas correlações com aquelas levantadas na revisão bibliográfica. (Vide Quadro 4.3).

Estratégias Evidenciadas nos Grupos 1 e 3	Estratégia Equivalente na Visão Autor	Paralelo com Bibliografia
1ª.A imagem BNB/Crediamigo influi positivamente no mercado	Ser a 1ª. opção como imagem de marca	Casas Bahia – Manter a marca como 1ª. opção Wernerfelt – Imagem de marca e reputação, ativos intangíveis
<b>5ª.Qualidade de atendimento do assessor de crédito</b>	<b>Assegurar qualidade de atendimento</b>	<b>Casas Bahia – Cuidar da qualidade do analista de crédito, vendedor, caixa ao entregador Wernerfelt – Qualificação de Pessoal Barney – Contribuição individual dos funcionários</b>
7ª.Não ter restrição de disponibilidade de recursos	Prover disponibilidade de recursos	Casas Bahia, Prahalad – Prover disponibilidade de estoque
8ª.A capacitação e treinamento ao assessor de crédito	Prover capacitação (treinamento) a assessor crédito	McCarthy; Perrault Jr – Prover treinamento
11ª.O planejamento e acompanhamento que se faz dos assessores de crédito	Planejar e acompanhar resultados	Ambrósio – Planejar e acompanhar resultados Barney – Sistemas de controle
13ªA auto-motivação do assessor de crédito com o sucesso e capacitação do cliente	Promover (divulgar) a capacitação e o sucesso do empreendedor como auto-motivação para a equipe	Grameen – As dificuldades iniciais em implantar o programa de microcrédito e sua auto-motivação com o sucesso
23ª.Estimular a contratação de novos empréstimos com taxa juros decrescente	Alavancar a adimplência e vendas com juros decrescentes na renovação dos créditos	McCarthy, Perreault Jr – Oferecer algo aos clientes para fazer algo adicional Casas Bahia – Adimplência versus aumento de crédito

QUADRO 4.3 – Estratégias evidenciadas nos grupos 1 e 3 X equivalentes na visão autor X paralelo na bibliografia.

Fonte: Do próprio autor.

Todas essas estratégias do quadro 4.3 apresentam também forte correlação com as propostas estratégicas levantadas durante a revisão bibliográfica, seja comparando aos casos de sucesso nesse mercado da BP como Casas Bahia ou Grameen, ou com estratégias propostas por Prahalad (2005), McCarthy e Perreault Jr. (1997) e Ambrósio (1999), e ainda uma conexão direta, em pelo menos três delas com recursos estratégicos conforme Wernerfelt (1984) e Barney (2002).

Finalmente, identificou-se que, das estratégias indicadas somente pelo grupo de comunicação, uma foi evidenciada por unanimidade, portanto, com a totalidade dos votos do grupo de assessores de crédito (em itálico no Quadro 4.4), e uma para 7 dos votantes com pontuação na escala 5, ou seja, “muito importante”. Foram identificadas então, essas estratégias, com aquelas equivalentes na visão do autor e as suas respectivas correlações com aquelas levantadas na revisão bibliográfica. (Vide Quadro 4.4).

Estratégias Evidenciadas nos Grupos 2 e 3	Estratégia Equivalente na Visão Autor	Paralelo com Bibliografia
<i>30ª. Alavancar novos clientes, com o sucesso dos créditos anteriores</i>	<i>Promover e divulgar a capacitação e sucesso dos clientes para alavancar novos clientes</i>	<i>Prahalad, Yunus, Jolis e Meirelles – Desenvolver confiança entre as partes envolvidas (ganha-ganha) McCarthy, Perreault Jr – Assegurar retorno</i>
35ª. Estimular novos empréstimos (ao mesmo cliente), em função do resultado dos anteriores	Promover e divulgar a capacitação e sucesso dos clientes para alavancar novos empréstimos a eles	McCarthy, Perreault Jr – Assegurar retorno Prahalad – cuidar da relação preço-desempenho, chegar, progredir e perdurar junto ao cliente Meirelles, Hart – Desenvolver confiança entre as partes envolvidas (ganha-ganha)

QUADRO 4.4 – Estratégias evidenciadas nos grupos 2 e 3 X equivalentes na visão autor X paralelo na bibliografia.

Fonte: Do próprio autor.

Essas estratégias do quadro 4.4 apresentam forte correlação com as propostas estratégicas levantadas durante a revisão bibliográfica por meio dos

autores: Prahalad (2005), Hart (2006), Yunus e Jolis (2006), Meirelles (2008b), McCarthy e Perrault Jr (1997).

Conforme explicitado no item 3.3.3, devem ser extraídas para a construção da estrutura VRIO aquelas estratégias evidenciadas simultaneamente pelos dois primeiros grupos, e que também sejam classificadas como muito importantes por metade mais um dos assessores, portanto, voltando ao Quadro 4.2, identificam-se para esse fim as estratégias 4, 9, 15, 18, 21, 22 e 24.

As estratégias listadas no Quadro 4.3, porém, embora não evidenciadas pelos técnicos de comunicação do BNB, apresentam forte correlação com a revisão bibliográfica e tiveram também construída a sua estrutura VRIO, as de número 1, 5, 7, 8, 11, 13 e 23.

Finalmente, as estratégias de números 30 e 35 listadas no Quadro 4.4, embora não elencadas pelos técnicos do Crediamigo, têm forte embasamento na revisão bibliográfica, e tiveram também sua estrutura VRIO construída

Conforme se verá na seção a seguir, manteve-se essa construção da estrutura VRIO separada em três blocos, um das evidenciadas pelos três grupos (técnicos do Programa, técnicos de comunicação e assessores de crédito), outro somente pelo 1º. (técnicos do Programa) e 3º. (assessores de crédito), e por último aquelas evidenciadas somente para os grupos 2º. (técnicos de comunicação) e 3º. (assessores de crédito), conforme apresentado no próximo item.

## **4.2 Identificação das contribuições da VBR para a análise das estratégias**

### *4.2.1 As estratégias de marketing como atributos de capital*

Como na visão de Barney (2002), os atributos da organização podem ser classificados em quatro categorias principais: capital financeiro (Fin), físico (Fís), humano (Hum) e organizacional (Org). Conforme modelo proposto no Quadro 3.3, o próprio autor, embasado na literatura, elaborou a classificação das estratégias de marketing conforme indicado em 4.2.1.1, 4.2.1.2 e 4.2.1.3.

## 4.2.1.1 As estratégias evidenciadas pelos três grupos, como atributos de capital

Das sete estratégias levantadas e evidenciadas pelos 3 grupos, quatro são atributos das quatro principais categorias de capital (em negrito no Quadro 4.5).

Estratégia		Capital			
Evidenciada nos Três Grupos	Equivalente na Visão Autor	Fin	Fís	Hum	Org
<b>4ª. Rapidez do crédito (7 dias) agrega qualidade ao produto</b>	<b>Assegurar agilidade logística</b>	X	X	X	X
<b>9ª. O assessor de crédito vai até o cliente</b>	<b>Realizar venda pessoal com assessor de crédito no cliente</b>	X	X	X	X
15ª. A força da propaganda boca a boca e do programa cliente indica cliente	Promover a propaganda boca a boca e o cliente indica cliente			X	X
<b>18ª. O assessor de crédito estar presente no cliente</b>	<b>Disponibilizar o assessor de crédito no cliente</b>	X	X	X	X
21ª. A taxa de juros é atraente ao mercado	Proporcionar a inclusão da BP com juros competitivos	X			X
<b>22ª. Utilizar como garantia o aval solidário</b>	<b>Proporcionar a inclusão da BP no microcrédito com revisão do sistema de garantias</b>	X	X	X	X
24ª. As prestações do Crediamigo cabem no bolso do cliente	Proporcionar prestações adequadas à renda da BP	X			X

QUADRO 4.5 - Estratégias evidenciadas pelos três grupos como atributos de capital. Fonte – Do próprio autor.

Os quatro atributos de capital dessas quatro estratégias estão assim identificados:

- como capital financeiro, exigem dispêndio de recursos;
- como capital físico, precisam ter localização geográfica e ou equipamentos adequados;
- como capital humano, contemplam treinamento, experiência, conhecimento e julgamento; e
- como capital organizacional, incluem estrutura de pessoal, planejamento, coordenação de sistemas, cultura, relação dos grupos dentro da empresa e deles com aqueles do ambiente externo.

#### 4.2.1.2 As estratégias evidenciadas pelos técnicos do Programa e pelos assessores de crédito como atributos de capital

Das sete estratégias levantadas e evidenciadas pelos técnicos do Programa (grupo 1) e pelos assessores de crédito (grupo 3), três (indicadas em negrito no Quadro 4.6) são atributos das quatro principais categorias de capital, pois contemplam a necessidade de recursos financeiros, equipamentos, imóvel, julgamento, planejamento e estrutura.

Estratégia		Capital			
Evidenciada nos Grupos 1 e 3	Equivalente na Visão Autor	Fin	Fís	Hum	Org
1ª.A imagem BNB/Crediamigo influi positivamente no mercado	Ser a 1ª. opção como imagem de marca	X		X	X
<b>5ª.Qualidade de atendimento do assessor de crédito</b>	<b>Assegurar qualidade de atendimento</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
7ª.Não ter restrição de disponibilidade de recursos	Prover disponibilidade de recursos	X	X		X
<b>8ª.A capacitação e treinamento ao assessor de crédito</b>	<b>Prover capacitação (treinamento) a assessor de crédito</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>11ª.O planejamento e acompanhamento que se faz dos assessores de crédito</b>	<b>Planejar e acompanhar resultados</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
13ªA auto-motivação do assessor de crédito com o sucesso e capacitação do cliente	Promover (divulgar) a capacitação e o sucesso do empreendedor como auto-motivação para equipe	X		X	X
23ª.Estimular a contratação de novos empréstimos com taxa de juros decrescente	Alavancar a adimplência e vendas com juros decrescentes na renovação dos créditos	X			X

QUADRO 4.6 - Estratégias evidenciadas pelos grupos 1 e 3 como atributos de capital.

Fonte – Do próprio autor.



4.2.1.3 As estratégias evidenciadas pelos técnicos de comunicação e pelos assessores de crédito como atributos de capital

Daquelas estratégias identificadas e evidenciadas pelos técnicos de comunicação (grupo 2) e pelos assessores de crédito (grupo 3), nenhuma é atributo simultâneo das quatro categorias de capital, veja Quadro 4.7.

Estratégia		Capital			
Evidenciada nos Grupos 2 e 3	Equivalente na Visão Autor	Fin	Fís	Hum	Org
30ª. Alavancar novos clientes, com o sucesso dos créditos anteriores	Promover e divulgar a capacitação e sucesso dos clientes para alavancar novos clientes	X		X	X
35ª. Estimular novos empréstimos (ao mesmo cliente), em função do resultado dos anteriores	Promover e divulgar a capacitação e sucesso dos clientes para alavancar novos empréstimos a eles	X		X	X

QUADRO 4.7 - Estratégias evidenciadas pelos grupos 2 e 3 como atributos de capital.

Fonte – Do próprio autor.

Definidas então as estratégias como atributos de capital, passou-se a construir a estrutura de análise VRIO, conforme seção a seguir.

#### 4.2.2 Construção da estrutura de análise VRIO

Atendendo ao estabelecido no item 3.3.3, as estratégias foram apresentadas aos técnicos do Programa, conforme suas linguagens e redações originalmente levantadas (veja Apêndice D). Os resultados estão apresentados a seguir.

As abreviações utilizadas nos quadros de 4.8 a 4.13 estão explicitadas conforme a seguir: a estratégia agrega valor (V?) através do aumento das vendas (A.V.?) e ou da redução de custos (R.C.); a estratégia é rara (R?); a estratégia é de imitação difícil ou custosa (I?) e finalmente a organização extrai todos os benefícios que a estratégia possa oferecer (O?).

#### 4.2.2.1 Implicações competitivas e de performance econômica para as estratégias evidenciadas pelos três grupos

ESTRATÉGIAS	V?		R?	I?	O?	Implicações competitivas	Performance econômica
	A.V.?	R.C.?					
Rapidez do crédito (7dias) agrega qualidade ao produto	Sim	Não	Não	Não	Não	Igualdade competitiva	Normal
O assessor de crédito vai até o cliente	Sim	Não	Não	Não	Não	Igualdade competitiva	Normal
A força da propaganda boca a boca e do programa cliente indica cliente	Sim	Sim	Não	Não	Não	Igualdade competitiva	Normal
O assessor de crédito estar presente no cliente	Sim	Não	Não	Sim	Não	Vantagem competitiva sustentada(1) (2)	Superior ao normal
A taxa de juros é atraente ao mercado	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentada(1)	Superior ao normal
Utilizar como garantia o aval solidário	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Vantagem competitiva sustentada (1) (2)	Superior ao normal
As prestações do Crediamigo cabem no bolso do cliente	Sim	Não	Não	Não	Não	Igualdade competitiva	Normal

QUADRO 4.8 - Estrutura de análise VRIO para as estratégias (na sua forma original) evidenciadas pelos três grupos

Fonte: Do próprio autor, a partir de Barney (2002).

(1) Essas implicações competitivas exigem que a estratégia agregue valor, seja rara e de imitação custosa, como a imitação custosa está ligada ao fato de “poucos competidores” terem o domínio; nesses casos, Barney aceita como sendo uma vantagem competitiva.

(2) Embora os respondentes tenham dito que a organização não extrai todos os benefícios que essas estratégias podem oferecer, Barney diz que se a empresa tem uma estrutura de funcionamento, um sistema de controle de gerenciamento e normas de compensação, além do estabelecido na nota (1), a vantagem é sim sustentada.

Das 7 estratégias evidenciadas pelos três grupos, quatro têm indicadores de igualdade competitiva, as estratégias criam valor econômico, porém muitos competidores estão engajados de maneira similar e quatro têm indicadores de vantagem competitiva sustentada, ou seja, criam valor econômico, e poucos competidores possuem a mesma estratégia, pois é de imitabilidade custosa, embora em apenas uma a organização, segundo os entrevistados, extrai todos os benefícios que a estratégia possa oferecer. Quanto a performance econômica, três indicam

para um retorno normal, ou seja, o valor gerado é aquele que já era esperado, e as outras quatro sinalizam um retorno superior ao normal, ou seja, o valor gerado é maior do que o esperado. (Veja Quadro 4.8).

#### 4.2.2.2 Implicações competitivas e de performance econômica para as estratégias evidenciadas pelos técnicos do Programa e pelos assessores de crédito

Das 7 estratégias, então evidenciadas apenas pelos técnicos do Programa (grupo 1) e pelos assessores de crédito (grupo 3), apenas uma foi considerada de igualdade competitiva e as outras seis com vantagem competitiva sustentada, embora de novo aqui a organização só extraia todos os benefícios que a estratégia pode oferecer em dois dos casos. Como performance econômica, temos uma indicando retorno normal e seis com indicadores de superior ao normal. (Vide Quadro 4.9). Fica destacada aqui a sinalização, feita em 4.1.2.3, de que essas estratégias tinham forte correlação com a revisão bibliográfica e que, portanto, elas deveriam ter sua estrutura VRIO construída, para que se pudesse avaliar as suas contribuições, que se mostram muito mais favoráveis do que as daquelas estratégias evidenciadas pelos três grupos.

ESTRATÉGIAS	V?		R?	I?	O?	Implicações competitivas	Performance econômica
	A.V.?	R.C.?					
A imagem BNB/Crediamigo influi positivamente no mercado	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva sustentada (2)	Superior ao normal
Qualidade de atendimento do assessor de crédito	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Vantagem competitiva sustentada (1) (2)	Superior ao normal
Não ter restrição de disponibilidade de recursos	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Igualdade competitiva	Normal
A capacitação e treinamento do assessor de crédito	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva sustentada (2)	Superior ao normal
O planejamento e acompanhamento que se faz dos assessores de crédito	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Vantagem competitiva sustentada (1) (2)	Superior ao normal
A auto-motivação do assessor de crédito com o sucesso e capacitação	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Vantagem competitiva sustentada (1) (2)	Superior ao normal
Estimular a contratação de novos empréstimos com taxa de juros decrescente	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentada	Superior ao normal

QUADRO 4.9 - Estrutura de análise VRIO para as estratégias (na sua forma original) evidenciadas somente pelos grupos 1 e 3

Fonte: Do próprio autor, a partir de Barney (2002).

(1) Essas implicações competitivas exigem que a estratégia agregue valor, seja rara e de imitação custosa, como a imitação custosa está ligada ao fato de “poucos competidores” terem o domínio; nesses casos, Barney aceita como sendo uma vantagem competitiva.

(2) Embora os respondentes tenham dito que a organização não extrai todos os benefícios que essas estratégias podem oferecer, Barney diz que se a empresa tem uma estrutura de funcionamento, um sistema de controle de gerenciamento e normas de compensação, além do estabelecido na nota (1), a vantagem é sim sustentada.

#### 4.2.2.3 Implicações competitivas e de performance econômica para as estratégias evidenciadas pelos técnicos de comunicação e pelos assessores de crédito

Já as estratégias evidenciadas apenas pelos técnicos de comunicação (grupo 2) e pelos assessores de crédito (grupo 3) têm como implicação competitiva a igualdade com os competidores e uma provável performance econômica normal.

ESTRATÉGIAS	V?		R?	I?	O?	Implicações competitivas	Performance econômica
	A.V.?	R.C.?					
Alavancar novos clientes, com o sucesso dos créditos anteriores	Sim	Sim	Não	Não	Não	Igualdade competitiva	Normal
Estimular novos empréstimos (ao mesmo cliente), em função do resultado dos anteriores	Sim	Sim	Não	Não	Não	Igualdade competitiva	Normal

QUADRO 4.10 - Estrutura de análise VRIO para as estratégias (na sua forma original) evidenciadas somente pelos grupos 2 e 3.

Fonte: Do próprio autor, a partir de Barney (2002).

#### 4.2.3 Inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos

Nos próximos três itens, se estabelecem o inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos da organização.

##### 4.2.3.1 Inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos para as estratégias evidenciadas pelos três grupos

O inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos para as estratégias evidenciadas pelos três grupos demonstra que, em quatro dos casos, aumentam as vendas e em um desses quatro, também, reduz-se custo, portanto elas são consideradas pontos fortes do Crediamigo, e as outras três restantes são consideradas fortes e de competência distintiva sustentada, porque agregam valor, têm poucos competidores, por serem de imitação custosa, porém, conforme se observa no Quadro 4.11 a organização só extrai todos os benefícios que elas podem oferecer, em apenas uma das estratégias.

ESTRATÉGIAS	V?		R?	I?	O?	Pontos fortes ou fracos
	A.V.?	R.C.?				
Rapidez do crédito (7dias) agrega qualidade ao produto	Sim	Não	Não	Não	Não	Forte
O assessor de crédito vai até o cliente	Sim	Não	Não	Não	Não	Forte
A força da propaganda boca a boca e do programa cliente indica cliente	Sim	Sim	Não	Não	Não	Forte
O assessor de crédito estar presente no cliente	Sim	Não	Não	Sim	Não	Forte e competência distintiva sustentada (1)(2)
A taxa de juros é atraente ao mercado	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Forte e competência distintiva sustentada(1)
Utilizar como garantia o aval solidário	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Forte e competência distintiva sustentada(1) (2)
As prestações do Crediamigo cabem no bolso do cliente	Sim	Não	Não	Não	Não	Forte

QUADRO 4.11 - Inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos (estratégias evidenciadas pelos três grupos na sua forma original).

Fonte: Do próprio autor, a partir de Barney (2002).

(1) Essa classificação de pontos fortes ou fracos exige que a estratégia agregue valor, seja rara e de imitação custosa; como a imitação custosa está ligada ao fato de poucos terem o domínio, nesses casos, Barney aceita como sendo um ponto forte e competência distintiva sustentada,

(2) Embora os respondentes tenham dito que a organização não extrai todos os benefícios que essas estratégias podem oferecer, Barney diz que se a empresa tem uma estrutura de funcionamento, um sistema de controle de gerenciamento e normas de compensação, além do estabelecido na nota (1), a vantagem é sim sustentada.

#### 4.2.3.2 Inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos das estratégias evidenciadas pelos técnicos do Programa e pelos assessores de crédito

Aqui se ratifica o exposto no item 4.2.2.2, ao se confirmar uma estratégia como ponto forte, pois agrega vendas e reduz custo, e seis como pontos fortes e competências distintivas sustentadas, porque agregam valor, têm poucos competidores, por serem de imitação custosa. (Vide Quadro 4.12).

ESTRATÉGIAS	V?		R?	I?	O?	Pontos fortes ou fracos
	A.V.?	R.C.?				
A imagem BNB/Crediamigo influi positivamente no mercado	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Forte e competência distintiva sustentada (2)
Qualidade de atendimento do assessor de crédito	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Forte e competência distintiva sustentada (1) (2)
Não ter restrição de disponibilidade de recursos	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Forte
A capacitação e treinamento do assessor de crédito	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Forte e competência distintiva sustentada (2)
O planejamento e acompanhamento que se faz dos assessores de crédito	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Forte e competência distintiva Sustentada (1) (2)
A auto-motivação do assessor de crédito com o sucesso e capacitação	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Forte e competência distintiva Sustentada (1) (2)
Estimular a contratação de novos empréstimos com taxa de juros decrescente	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Forte e competência distintiva sustentada

QUADRO 4.12 - Inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos (estratégias evidenciadas pelos grupos 1 e 3 na sua forma original).

Fonte: Do próprio autor, a partir de Barney (2002)

(1) Essa classificação de pontos fortes ou fracos exige que a estratégia agregue valor, seja rara e de imitação custosa; como a imitação custosa está ligada ao fato de poucos terem o domínio, nesses casos, Barney aceita como sendo um ponto forte e competência distintiva sustentada,

(2) Embora os respondentes tenham dito que a organização não extrai todos os benefícios que essas estratégias podem oferecer, Barney diz que se a empresa tem uma estrutura de funcionamento, um sistema de controle de gerenciamento e normas de compensação, além do estabelecido na nota (1), a vantagem é sim sustentada.

4.2.3.3 Inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos das estratégias evidenciadas pelos técnicos de comunicação e pelos assessores de crédito

Finalmente, as estratégias evidenciadas pelos técnicos de comunicação (grupo 2) e pelos assessores de crédito (grupo 3), são consideradas pontos fortes, pois agregam vendas ao mesmo tempo que reduzem custo. (Vide Quadro 4.13).

ESTRATÉGIAS	V?		R?	I?	O?	Pontos fortes ou fracos
	A.V.?	R.C.?				
Alavancar novos clientes, com o sucesso dos créditos anteriores	Sim	Sim	Não	Não	Não	Forte
Estimular novos empréstimos (ao mesmo cliente), em função do resultado dos anteriores	Sim	Sim	Não	Não	Não	Forte

QUADRO 4.13 - Inter-relacionamento da estrutura VRIO com os pontos fortes ou fracos (estratégias evidenciadas pelos grupos 2 e 3 na sua forma original).

Fonte: Do próprio autor, a partir de Barney (2002).

Ficou aqui evidenciada, no Quadro 4.12, a sinalização feita em 4.1.2.3 de que essas estratégias tinham forte correlação com a revisão bibliográfica, pois, das 7 sete estratégias apresentadas, seis apresentam serem pontos fortes e competências distintivas sustentadas, embora tenham sido evidenciadas apenas pelos técnicos do Programa e os assistentes de crédito. Em contrapartida a essa situação, no Quadro 4.11, das 7 estratégias que foram evidenciadas pelos três grupos (técnicos do programa, técnicos de comunicação e assistentes de crédito), apenas 3 apresentaram serem pontos fortes e competências distintivas sustentadas.

### 4.3 Visão geral dos resultados

Para viabilizar esta pesquisa, foi necessário identificar o público-alvo desse produto, identificar e evidenciar suas estratégias de marketing e finalmente analisar as contribuições da VBR mediante a estrutura VRIO e de seu inter-relacionamento com os pontos fortes e fracos.

Identificaram-se e evidenciaram-se estratégias de marketing por meio de entrevistas (vide item 3.3.3) que envolveram técnicos do Programa do BNB, técnicos de comunicação do BNB e assessores de crédito do INEC, que foram então relacionadas com aquelas equivalentes na visão do autor. A forte correlação das demais estratégias com a bibliografia utilizada, porém, levou a incluir também aquelas estratégias identificadas e evidenciadas por no mínimo dois grupos.



Aquelas estratégias identificadas e evidenciadas por no mínimo dois grupos *versus* equivalentes na opinião do autor, estão apresentadas no Quadro 4.14.

Estratégias Evidenciadas por no Mínimo Dois Grupos	Estratégia Equivalente na Visão Autor
Rapidez do crédito (7dias) agrega qualidade ao produto	Assegurar agilidade logística
O assessor de crédito vai até o cliente	Realizar venda pessoal com assessor de crédito no cliente
A força da propaganda boca a boca e do programa cliente indica cliente	Promover a propaganda boca a boca e o cliente indica cliente
O assessor de crédito estar presente no cliente	Disponibilizar o assessor de crédito no cliente
A taxa de juros é atraente ao mercado	Proporcionar a inclusão da BP com juros competitivos
Utilizar como garantia o aval solidário	Proporcionar a inclusão da BP no microcrédito com revisão do sistema de garantias
As prestações do Crediamigo cabem no bolso do cliente	Proporcionar prestações adequadas à renda da BP
A imagem BNB/Crediamigo influi positivamente no mercado	Ser a 1ª. opção como imagem de marca
Qualidade de atendimento do assessor de crédito	Assegurar qualidade de atendimento
Não ter restrição de disponibilidade de recursos	Prover disponibilidade de recursos
A capacitação e treinamento ao assessor de crédito	Prover capacitação (treinamento) à assessor crédito
O planejamento e acompanhamento que se faz dos assessores de crédito	Planejar e acompanhar resultados
A auto-motivação do assessor de crédito com o sucesso e capacitação do cliente	Promover (divulgar) a capacitação e o sucesso do empreendedor
Estimular a contratação de novos empréstimos com taxa juros decrescente	Alavancar a adimplência e vendas com juros decrescentes na renovação dos créditos
Alavancar novos clientes, com o sucesso dos créditos anteriores	Promover e divulgar a capacitação e sucesso dos clientes para alavancar novos clientes
Estimular novos empréstimos (ao mesmo cliente), em função do resultado dos anteriores	Promover e divulgar a capacitação e sucesso dos clientes para alavancar novos empréstimos aos mesmos

QUADRO 4.14 - Estratégias identificadas e evidenciadas X equivalentes na visão do autor.

Fonte: Do próprio autor.

Identificadas as estratégias, portanto, atendido o primeiro objetivo específico (conforme item 1.3.2), construiu-se então, com os técnicos do Programa do BNB, a estrutura de análise VRIO. (Vide item 3.3.3).

As estratégias identificadas e evidenciadas por pelo menos dois grupos, quando analisadas pela óptica da estrutura de análise VRIO, indicam em competitividade vantagem competitiva sustentada, performance econômica superior ao normal e são consideradas pontos fortes e competências distintivas sustentadas, portanto, recursos estratégicos do Crediamigo, as abaixo mencionadas:

- Disponibilizar o assessor de crédito no cliente;
- Proporcionar a inclusão da BP com juros competitivos;
- Proporcionar a inclusão da BP no microcrédito com revisão do sistema de garantias;
- Ser a 1ª. opção como imagem de marca;
- Assegurar qualidade de atendimento;
- Prover capacitação (treinamento) a assessor crédito;
- Planejar e acompanhar resultados;
- Promover (divulgar) a capacitação e o sucesso do empreendedor como auto-motivação para a equipe; e
- Alavancar a adimplência e vendas com juros decrescentes na renovação dos créditos.

Por outro lado, as demais desse bloco indicam igualdade competitiva e performance econômica normal, porém são consideradas pontos fortes porque aumentam as vendas e/ou reduzem custos, as seguintes estratégias:

- Assegurar agilidade logística;
- Realizar venda pessoal com assessor de crédito no cliente;
- Promover a propaganda boca a boca e o cliente indica cliente;
- Proporcionar prestações adequadas à renda da BP;
- Prover disponibilidade de recursos;
- Promover e divulgar a capacitação e sucesso dos clientes para alavancar novos clientes; e

- Promover e divulgar a capacitação e sucesso dos clientes para alavancar novos empréstimos aos mesmos.

Ficou assim identificada a contribuição da visão baseada em recursos para a análise da sustentabilidade e competitividade das estratégias de marketing voltadas para a base da pirâmide.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse capítulo apresenta o resumo dos principais pontos apreendidos no decorrer deste trabalho, inicialmente com o enquadramento da presente pesquisa na visão baseada em recursos, em seguida com construção e utilização das estratégias de marketing, como os próprios recursos da organização a serem trabalhados e, finalmente, o entrelaçamento dessas duas grandes áreas com a base da pirâmide. Abordam-se também aspectos específicos da coleta de dados, sua evolução e conclusões, compara-se o objetivo proposto com o resultado final e então se conclui com sugestões para pesquisas futuras.

### **5.1 Enquadramento da presente pesquisa na visão baseada em recursos**

Esse enquadramento da presente pesquisa na visão baseada recursos foi necessário na medida em que ela poderia se tornar complexa, se, além de identificar as estratégias envolvidas, se fizesse também a identificação dos recursos que dão sustentação a essas estratégias. Então, baseado na definição de Wernerfelt (1984) de recurso, como sendo “qualquer coisa que pode ser pensado como um ponto forte ou uma fraqueza de uma empresa”, fez-se então uma consulta ao professor Barney, que concordou que se considerasse a estratégia como o próprio recurso a ser analisado. Em seguida foi iniciada a revisão bibliográfica para identificação das estratégias de marketing, a ser tratada na próxima seção.

### **5.2 A estratégia de marketing como conceito**

Na revisão bibliográfica das estratégias de marketing verificou-se que, conforme McCarthy e Perrault Jr (1997), quando se fala em estratégias de marketing, é necessário ter claros o seu público-alvo e o *mix* de marketing do produto a ele dirigido. Isso introduziu um elemento novo na pesquisa, pois ela buscava a intersecção de três grandes áreas - a VBR, as EM e a BP – que, a partir da definição desses autores, passava a ser a intersecção da RBV com as EM, na medida em que a base da pirâmide é parte das estratégias de marketing, como seu próprio público-alvo. Mesmo assim, essa pesquisa manteve o item relativo à base da pirâmide, porque dali saíam os elementos que caracterizam as empresas voltadas

para esse mercado, e que serviriam de referencial ao trabalho a ser processado. Feita a revisão bibliográfica, identificou-se o produto a ser estudado no caso o Crediamigo do BNB, e iniciou-se a fase de coleta de dados mediante análise documental e entrevistas para identificação das estratégias de marketing, objeto da próxima seção.

### **5.3 A coleta de dados, sua evolução e conclusões**

Identificaram-se, então, com a construção do mix de marketing por meio de entrevistas com os técnicos do Programa e de comunicação do BNB, 35 diferentes estratégias de marketing como responsáveis pelo sucesso do Crediamigo, que passaram então por filtros de evidência que demonstraram:

- intensa correlação dessas estratégias com o material bibliográfico aqui utilizado, seja com relação ao perfil do público-alvo, ou com as estratégias de marketing já utilizadas por outras organizações para atender a baixa renda e com a própria visão baseada em recursos; e
- não existir homogeneidade da difusão dessas estratégias pela organização, pois, na primeira evidenciação, no lado interno da organização, das 35 estratégias restaram apenas 9, e estas quando levadas à evidenciação, no braço externo do Programa, foram reduzidas a 7.

Em princípio, essa pesquisa deveria ter explorado somente essas 7 estratégias, evidenciadas pelos 3 grupos envolvidos, os técnicos do Programa do BNB, os técnicos de comunicação do BNB e os assessores de crédito do INEC, porém decidiu-se ampliar o número de estratégias a serem utilizadas para análise, incluindo aquelas também evidenciadas por 2 grupos apenas.

O resultado encontrado confirmou que o caminho utilizado traria uma riqueza maior aos resultados da pesquisa, pois, enquanto aquelas estratégias construídas por 3 grupos diferentes contribuíram com três estratégias consideradas pontos fortes e competências distintivas sustentadas, esse número passa para 9, quando se incorporam as estratégias identificadas e evidenciadas, pelos técnicos do

Programa e pelos assessores de crédito, confirmando assim não só a difusão heterogênea, mas também a forte correlação bibliográfica, fez-se então a conclusão final comparada àquilo que eram os objetivos e pressupostos iniciais, a serem tratados na próxima seção.

#### **5.4 Objetivos e pressupostos propostos *versus* resultados finais**

O objetivo geral desta dissertação é identificar a contribuição da visão baseada em recursos para a análise da sustentabilidade e competitividade das estratégias de marketing voltadas para a base da pirâmide, por meio dos seguintes objetivos específicos:

- identificar as estratégias de marketing que fazem de um produto financeiro, o Crediamigo, um sucesso para a baixa renda; e
- identificar a contribuição da visão baseada em recursos na análise dessas estratégias de sucesso.

O pressuposto geral desta dissertação é que a visão baseada em recursos contribui para análise das estratégias de marketing voltadas para o mercado de baixa renda, com a identificação das possíveis implicações competitivas e de performance econômica, mediante os seguintes pressupostos específicos:

- as estratégias de marketing do produto incluem a clareza de seu público-alvo e de seu *mix* de marketing; e
- as contribuições dos recursos (pontos fortes) estratégicos do produto estão identificadas pelas suas possíveis implicações competitivas e de performance econômica.

Foi constatado que o produto pesquisado, no caso o Crediamigo, opera predominantemente com a base da pirâmide, pois a renda familiar mensal de 59% dos clientes desse microcrédito é de até R\$ 1.000,00, e, reforçando essa informação, constatou-se que 78,5% dos empréstimos foram também de até R\$1.000,00, no ano de 2007.

Identificaram-se então 35 estratégias de marketing (29 pelos técnicos do Programa e 6 pelos técnicos de comunicação), das quais 34 encontraram correlação

na bibliografia pesquisada e finalmente 16 estratégias apresentaram duas ou mais fontes de evidência, conforme indicado na Tabela 5.1.

TABELA 5.1 – Resumo da identificação e evidenciação das estratégias pelos grupos.

Técnicos do Programa Grupo 1	Técnicos de Comunicação Grupo 2	Assessores de Crédito Grupo 3
Identificadas 29 estratégias	Evidenciadas 9	Evidenciadas 7
	Não evidenciadas 20	Evidenciadas 7
	Identificadas 6 novas	Evidenciadas 2

Fonte: Do próprio autor.

Dessa análise, conclui-se que está atendido o primeiro objetivo específico, que é o de identificar as estratégias de sucesso do Crediamigo para o público-alvo de baixa renda. Por outro lado, se atende parcialmente ao primeiro pressuposto, pois as estratégias de marketing não incluem a clareza de seu *mix* de marketing na medida em que não contempla sua difusão homogênea por meio da Organização.

Construiu-se então a estrutura de análise VRIO dessas 16 estratégias evidenciadas por dois ou mais grupos. Com essa análise identificou-se o fato de que 9 delas apresentam vantagem competitiva sustentada, performance econômica superior ao normal e são consideradas pontos fortes e competências distintivas sustentadas. As outras 7 restantes, embora indiquem igualdade competitiva e performance econômica normal, são consideradas pontos fortes, porque têm a capacidade de aumentar vendas ou reduzir custos. Com base na análise VRIO, foi possível então identificar as contribuições constantes do segundo objetivo específico e seu correspondente pressuposto.

A visão baseada em recursos contribui com a Organização, no sentido de fazer um filtro em suas estratégias, permitindo focar esforços naquelas que lhe trazem o diferencial, rever aquelas com menor contribuição e buscar novas que alavanquem seu potencial. Ficam assim identificadas as contribuições da VBR para a análise da sustentabilidade e competitividade das estratégias de marketing voltadas para a base da pirâmide, que é o objetivo geral desta dissertação.

### 5.5 Sugestões para pesquisas futuras

Como sugestões para pesquisas futuras propõem-se:

- Como primeira sugestão, concentrar o desenvolvimento do *mix* de marketing somente nos técnicos do Programa, porém ampliar a amostra de questionários para a evidenciação junto aos assessores de crédito, com a inclusão de mais agências, e transformar a construção da estrutura VRIO de entrevista dicotômica para entrevista de múltipla escolha, com resposta única em escala ordinal, para, com isso, atingir uma precisão mais apurada dos resultados.
- A segunda sugestão é aprofundar a pesquisa, indo além do proposto no parágrafo anterior, incluindo também a identificação dos recursos, que dão sustentação a essas estratégias, o que significaria envolver um *staff* maior da Organização, identificando os recursos tangíveis e intangíveis, e aí indicando as melhorias possíveis no aspecto macro da organização.
- A terceira sugestão é estudar uma correlação mais direta entre recursos/estratégias e indicadores de desempenho do produto/organização.



## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBRÓSIO, V. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 1999.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Org.) **The strategy process, concepts, contexts, cases**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

\_\_\_\_\_. **The concept of strategy**. [S.l.: s.n.], revisado 25 ago. 2000. Disponível em: <http://www.blakwellpublishing.com/grant/4thedition/pdf>. Acesso em: 27 fev. 2008.

ANTÔNIO, N. dos S. **Estratégia organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos**. Lisboa: INDEG/ISCTE, out. 2002. Disponível em: <<http://pcc5301.pcc.usp.br>> Acesso em: 5 abr. 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA - ABEP. **Critério padrão de classificação econômica Brasil/2008**. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <[http://www.abep.org/codigosguias/criterio\\_Brasil\\_2008pdf](http://www.abep.org/codigosguias/criterio_Brasil_2008pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informação e documentação – Referências - Elaboração**. Rio de Janeiro, 2000. 22 p.

ASSOCIATED PRESS. ONU estima que 19% da humanidade viva com menos de US\$ 1 por dia. **Folhaonline**. Disponível: <http://tools.folha.com.br/print?site=emcimadahora&urg>. Acesso em: 2 jul. 2007.

AWAD, E. **Samuel Klein e Casas Bahia, uma trajetória de sucesso**. 2. ed. Osasco: Novo Século Editora, 2005.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A. **O Programa de microcrédito produtivo orientado do Banco do Nordeste do Brasil**. Fortaleza: [s.n.], [2007]. Disponível em: <<http://www.bnb.gov.br>>. Acesso em: 17 jul. 2007.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press Inc., 2007

BARONE, F. M. *et al.* **Introdução ao microcrédito**. Brasília: Conselho de Comunidade Solidária, 2002. 168p.

BARROS, G.; LIMA, I. M.; CUNHA, J. Distribuição da renda melhora, diz pesquisa. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 27 mar. 2007. Folha Dinheiro, Caderno B, p. 2.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. Services marketing starts from within. **Marketing Management**, [S.l.: s.n.], v. 1, p. 25-35, winter, 1992.

BLECHER, N.; TEIXEIRA JR., S. T. O discreto charme da baixa renda: com inovação e tecnologia, as grandes empresas apostam num mercado que consome 372 bilhões de reais por ano. **Revista Exame**, São Paulo, 1 out. 2003. Disponível em: [http://www.fenacon.org.br/fenacom\\_informativos/exame](http://www.fenacon.org.br/fenacom_informativos/exame). Acesso em: 1 mar. 2008.

CANZIAN, F. Crescimento tira milhões das classes D e E. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 16 dez. 2007. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro>. Acesso em: 2 jan. 2008.

CHRISTEN, R. P.; ROSEMBERG, R. The rush to regulate: legal frameworks for microfinance. In: WOOD, G. D.; SHARIF, I. O. (eds). **Challenges for second generation microfinance: regulation, supervision and resource mobilization**. [S.l.]: University Press Limited, 2001, p. 293–307.

CHURCHILL, G. A.; PETER JUNIOR, P. J. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEES, G. **O significado de empreendedorismo social**. Palo Alto: Universidade de Stanford, 1998. Disponível em: <http://www4.fe.uc.pt/cec/significademprededor.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2007.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FERREIRINHA, C. **O mercado de luxo no Brasil deve gerar US\$ 4,35 bi no ano**. Disponível em: <http://www.atarde.com.br/economia/noticia.jsf?id=793894>. Acesso em: 24 mar. 2008.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5–28, abr./jun. 1999.

FISCHER, R. M. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, 33(1): p. 5-11, jan./mar. 1998.

FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GALUNIC, D. C.; RODAN, S. Resource recombination in the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 19, p. 1193-1201, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formation. **California Management Review**, Berkeley, v. 31, n. 3, p. 114-135, 1991.

HARPER, M. **Profit of the poor: cases in microfinance**. London: ITDG Publishing, 2001.

HART, S. L. **O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HAYASHI JUNIOR, P.; BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S. **Recursos e competências nas mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias: estudo comparativo de casos**. Atibaia: ENANPAD, 2003. Disponível em: <http://anpad.org.br/enanpad/2003/dwn>. Acesso em: 9 nov. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios 2001 a 2005**. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/pnad>. Acesso em: 30 ago. 2007.

JOHANNPETER, J. G. Responsabilidade empreendedora. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 3 fev. 2008. Folha Dinheiro, Caderno B, p. 3.

KHANDKER, S. R. Microfinance and poverty: evidence using panel data from Bangladesh. **The World Bank Economic Review**, Oxford, v. 19, n. 2, p. 263 – 286, sep. 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTLER, P.; BES, F. T. **Marketing lateral: uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.

LIMA, S. N. **Políticas Públicas de emprego e microcrédito: a experiência brasileira**. Instituto de Economia da UFRJ, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: [http://teses.ufrj.br/IE\\_M/ShannaNogueiraLima.pdf\(texto\)\(IE\)](http://teses.ufrj.br/IE_M/ShannaNogueiraLima.pdf(texto)(IE)). Acesso em: 22 jun. 2007.

LEGENDTRE, R. **Dictionnaire actuel de l'education**. 2. ed. Montreal: Guér, 1993.

LOPES, L. Inclusão bancária: estímulo à vista. **Problemas Brasileiros**, São Paulo, n. 383, set./out. 2007. Disponível em: [http://www.sescsp.org.br/revistas\\_sesc/pb/artigo](http://www.sescsp.org.br/revistas_sesc/pb/artigo). Acesso em: 1 mar. 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

MAYER, F. O país do microcrédito. **Empreendedor**. [S.l.]: Editora Empreendedor, mar. 2005.

McCARHTHY, E. J.; PERREAULT JR, W. D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

McDONALD, M. **Planos de marketing**: planejamento e gestão estratégica, como criar e implementar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MEIRELLES, R. O enigma da (base da) pirâmide. **Marketing**. [S.l.]: Editora Referência, p. 3-4, fev. 2008a.

MEIRELLES, R. **Marketing para a base da pirâmide, para quem vender mais e melhor**. Disponível em: <http://www.fiepr.org.br/fiepr/conselhos>. Acesso em: 1 mar. 2008b.

MELLO, B. Marketing para a baixa renda vive novo momento e precisa mudar. **Mundo do Marketing**. [Rio de Janeiro], 27 ago. 2007. Disponível em: [http://www.mundomarketing.com.br/2006/ver\\_entrevistas.asp](http://www.mundomarketing.com.br/2006/ver_entrevistas.asp). Acesso em: 01 mar. 2008.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELO NETO SEGUNDO, J. J.; MAGALHÃES, S. **Plano local de investimento estratégico**: uma metodologia para gerar trabalho em territórios de baixa renda. [Fortaleza: s.n.], 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONZONI NETO, M. P. **Impacto em renda do microcrédito**: uma investigação empírica sobre geração de renda do Crédito Popular Solidário (São Paulo Confia), no Município de São Paulo. 2006. 180f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

MORDUCH, J. The microfinance promise. **Journal of Economic Literature**. Pittsburgh, v. XXXVII, p. 1569–1614, dec. 1999.

MUCHIELLI, A. **Dictionnaire des methods qualitatives en sciences humaines**. Paris: Armand Colin, 1996.

NÉRI, M. C. **Informalidade**. Centro de Políticas Sociais do IBRE/FGV e da EPGE/FGV. Ensaio econômico EPGE n. 635, Rio de Janeiro, dez. 2006. Disponível em: <http://epge.fgv.br/portal/arquivo/2170.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2007.

NÉRI, M. C. *et al.* **Microcrédito, o mistério nordestino e o Grammen brasileiro**. Centro de Políticas Sociais do IBRE/FGV. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 13 fev. 2008.

NICHTER, S.; GOLDMARK, L.; FIORI, A. **Entendendo as microfinanças no contexto brasileiro**: programa de desenvolvimento institucional. Rio de Janeiro: PDI/BNDES, 2002.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

PARENTE, S. **O mercado financeiro e a população de baixa renda**. Estudo realizado em convênio com CEPAL/DFID, mar. 2003. Disponível em: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml>. Acesso em: 1 mar. 2008.

PASSOS, C. A. K. *et al.* **Empreendedorismo no Brasil: 2007**. Curitiba: IBQP, 2008. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisa>. Acesso em: 21 mar. 2008.

PASTORE, J. **Perspectivas e problemas do emprego no Brasil**. Trabalho apresentado no Seminário Brasil-Canadá: Desafios para a criação de empregos, patrocinado pelo CEBRI, Brasília, 10 mar. 2005. Disponível em: [http://www.cebri.org.br/pdf/232\\_pdf.pdf](http://www.cebri.org.br/pdf/232_pdf.pdf). Acesso em: 11 maio 2007

POCHMANN, M. **Economia do microempreendimento informal no Brasil**. SEBRAE, Brasília, ago. 2005. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/arg\\_aprendasebrae](http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/arg_aprendasebrae). Acesso em: 14 maio 2007.

PORTER, M. E. **Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus Ltda., 1986.

\_\_\_\_\_. **O que é estratégia?** Harvard University, Boston, 1996. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas>. Acesso em: 7 abr. 2008.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. (Org.) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. **Harvard Business Review Book**, Boston, p. 293-315. maio/jun. 1990.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. **Marketing, conceitos e estratégias**. Rio de Janeiro: LCT, 2001.

RHYNE, E. The Yin and Yang of microfinance: reaching the poor and sustainability. **MicroBanking Bulletin**, Washington, DC, July 1998.

ROMEIRO, M. do C.; CHIUSOLI, C. L.; PACANHAN, M. N. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Curitiba. **Comparação de metodologias para avaliação do impacto de projeto no terceiro setor**: uma discussão a partir do programa de micro-crédito às populações desfavorecidas em Santo André, 2004. 1 CD-ROM.

SCIARRETTA, T.; PRADO, M. Bancos resistem a adotar o microcrédito. **Folha de São Paulo**, Folha Dinheiro, 31 dez. 2007, Caderno B, p. 3.

SOUSA, E. G. *et al.* In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2005, Brasília. **A dinâmica das ações nas organizações do terceiro setor e sua relação com o empreendedorismo social**, 2005. 1 CD-ROM.

SRIVASTAVA, R. K.; FAHEY, L.; CHRISTENSEN, H. K. The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage. **Journal of Management**, [S.l.], 27, p. 777–802, 2001.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamics capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 18, n. 7, 1997.

TURATO, E. R. **Tratado de metodologia de pesquisa clínico-qualitativa**: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas de saúde e humanas. Petrópolis: Vozes, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Guia para normalização de trabalhos acadêmicos de acordo com a associação brasileira de normas técnicas (ABNT)**. Fortaleza, 2003. 98 p.

VASCONCELOS, K. M. **O marketing mix aplicado por empresas de grande porte no estado do Ceará**. 2001. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, UECE/IEPRO, Fortaleza, 2001.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Review**, Hoboken, v. 5, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUNUS, M.; JOLIS, A. **O banqueiro dos pobres**. São Paulo: Editora Ática, 2006.

**APÊNDICES**

APÊNDICE A – Entrevista para identificação das estratégias do Crediamigo com técnicos do programa no BNB.....	153	APÊNDICE D – Roteiro de entrevista para construção da estrutura VRIO.....	168
APÊNDICE B – Entrevista de evidenciação das estratégias do Crediamigo com técnicos de comunicação do BNB.....	157	APÊNDICE E – Pré-teste das entrevistas dos apêndices A e D...	170
APÊNDICE C – Roteiro de evidenciação das estratégias pelos assessores de crédito do INEC.....	161	APÊNDICE F – Estratégias identificadas X equivalentes na visão do autor X paralelo na bibliografia X atributos de capital incluídos X estrutura VRIO.....	175



APÊNDICE A – Entrevista para identificação das estratégias do Crediamigo com técnicos do programa no BNB

**Objetivo: Identificação das estratégias do Crediamigo**

**A quem se dirige:** técnicos do BNB do Programa Crediamigo

**Data:** 21/02/2008

**Técnica de pesquisa:** Entrevista em grupo

**Tamanho do grupo pesquisado:** 5 pessoas

**Tempo de duração:** Início 14h52min Término 15h42min

**Vamos identificar as estratégias que, na opinião do grupo pesquisado, são muito importantes para o sucesso do programa Crediamigo.**

**Dividiremos o conjunto de estratégias que compõem o Programa Crediamigo em 5 grupos de estratégias:**

- Produto
- Ponto-de-venda
- Promoção
- Preço
- Outras estratégias relevantes

**Essa maneira de trabalhar é apenas um roteiro orientador com as variáveis de decisão estratégica em um “composto de marketing”. Se houver outras estratégias relevantes que extrapolem os quatro primeiros grupos de estratégias (Produto, Ponto-de-venda, Promoção e Preço), elas também devem e podem ser relacionadas nos últimos dez minutos desse nosso encontro.**

Teremos então dez minutos em média para identificar as estratégias de cada um dos grupos. Como teremos 5 grupos, a pesquisa vai nos tomar aproximadamente 50 minutos no total.

### **1 Para o Produto**

O produto é um bem, ou um serviço, ou um composto de ambos, que visa a satisfazer as necessidades do mercado. As variáveis de decisão estratégica envolvidas no produto são: a sua variedade, a sua qualidade, o nome de marca, sua embalagem etc.

#### **Estratégias muito importantes para o sucesso do Crediamigo do grupo Produto**

A imagem do BNB/Crediamigo influi positivamente no mercado, mais do que outras instituições de microcrédito.

O BNB não parece banco para o mercado, mas sim uma extensão da casa do empreendedor.

Produto dirigido especificamente às necessidades do empreendedor.

A rápida disponibilização do crédito (7 dias) agrega qualidade ao produto.

A qualidade do atendimento do assessor de crédito.

### **2. A Praça ou Ponto-de-Venda**

A Praça ou Ponto-de-Venda é o processo de levar o produto certo até onde está o consumidor potencial. As variáveis de decisão estratégica envolvidas em Praça são: os canais de vendas (direto ou indireto), a administração dos canais de vendas, os serviços prestados, a cobertura geográfica, os locais onde estão disponibilizados, o estoque disponibilizado etc.

#### **Estratégias muito importantes para o sucesso do Crediamigo do grupo Ponto-de-Venda**

A capacitação e orientação empresarial do cliente pelo Programa.

Não ter restrição de disponibilidade de recursos.

A capacitação/treinamento do assessor de crédito.

O ponto-de-venda (assessor de crédito) vai até o cliente.

O bom conhecimento da região pelo assessor de crédito.

O planejamento e acompanhamento que se faz dos assessores de crédito.

Parcerias com prefeituras alavancam o programa como facilitadores (cedendo espaço para trabalho e divulgação do Crediamigo) para atrair recursos para as respectivas regiões.

A motivação do assessor de crédito se alimenta com o sucesso auferido pelo empreendedor com o empréstimo e com sua capacitação empresarial.

### **3. A Promoção**

**A Promoção tem como finalidade comunicar ao consumidor-alvo o produto certo. As variáveis de decisão estratégica envolvidas na Promoção constituem: os objetivos, a propaganda (alvos, tipos de anúncios, tipo de mídia, definição de texto), a publicidade, vendas pessoais ou em massa, promoção de vendas, relações públicas, os vendedores (tipo, número, seleção, treinamento e motivação).**

#### **Estratégias muito importantes para o sucesso do Crediamigo do grupo Promoção**

Utilização pelo assessor de crédito de linguagem adequada ao público-alvo (é parte do treinamento).

A força da propaganda “boca a boca” de tomadores de empréstimo e o Programa cliente indica cliente.

A influência da propaganda como fator de motivação do assessor de crédito.

A disponibilização do 0800 nas propagandas que permite obter as condições de empréstimo e acionar envio do assessor de crédito.

O assessor de crédito está presente no cliente.

A utilização de farda pelo assessor de crédito com logotipo “Crediamigo”, que permite sua identificação pelo consumidor-alvo.

Estar no “DNA” do BNB o desenvolvimento de uma região, uma comunidade, um empreendedor, então o trabalho do assessor de crédito é um trabalho social, embora com rentabilidade.

#### **4. O Preço**

**O Preço é a soma de todos os valores que o cliente troca pelo uso de um produto ou serviço. As variáveis de decisão estratégica envolvidas no Preço são: lista de preços (juros), descontos, subsídios, prazo de pagamento, condições de crédito (aval) etc.**

#### **Estratégias muito importantes para o sucesso do Crediamigo do grupo Preço**

O cliente considera boa a taxa de juros praticada no Programa.

A prática do aval solidário.

Desconto reduzindo a taxa de juros como estímulo a obtenção (renovação) de novos créditos.

As parcelas de pagamento caberem no bolso do empreendedor (saberem quanto e como vão pagar).

#### **5. Outras estratégias muito importantes para o sucesso do Crediamigo não incluídas nos quatro grupos anteriores**

Apoio irrestrito da direção.

Possuir um sistema de controle e gestão específico do Programa.

Parte da remuneração ser variável em função da performance do profissional.

A certeza de retorno do capital que possibilita uma baixa taxa de inadimplência.

O modelo BNB estar diretamente focado na baixa renda.

APÊNDICE B – Entrevista para identificação das estratégias do Crediamigo com técnicos de comunicação do BNB

**Objetivo: Identificação das estratégias do Crediamigo**

**A quem se dirige:** técnicos do BNB, área de Comunicação Social

**Data:** 06/03/2008

**Técnica de pesquisa:** Entrevista em Grupo

**Tamanho do grupo pesquisado:** 3 pessoas

**Tempo de duração:** Início 11h24min Término 11h55min

**Vamos identificar as estratégias que, na opinião do grupo pesquisado, são muito importantes para o sucesso do programa Crediamigo.**

**Dividiremos o conjunto de estratégias que compõem o Programa Crediamigo em 5 grupos de estratégias**

- Produto**
- Ponto-de-venda**
- Promoção**
- Preço**
- Outras estratégias relevantes**

**Essa maneira de trabalhar é apenas um roteiro orientador com as variáveis de decisão estratégica em um “composto de marketing”. Se houver outras estratégias relevantes que extrapolem os quatro primeiros grupos de estratégias (Produto, Ponto-de-venda, Promoção e Preço), elas também devem e podem ser relacionadas nos últimos dez minutos desse nosso encontro.**

**Teremos então dez minutos em média para identificar as estratégias de cada um dos grupos. Como teremos 5 grupos, a pesquisa vai nos tomar aproximadamente 50 minutos no total.**

### **1 Para o Produto**

**O Produto é um bem, ou um serviço, ou um composto de ambos, que visa a satisfazer as necessidades do mercado. As variáveis de decisão estratégica envolvidas no produto são: a sua variedade, a sua qualidade, o nome de marca, sua embalagem etc.**

#### **Estratégias muito importantes para o sucesso do Crediamigo do grupo Produto**

O produto adequado ao negócio e às necessidades do empreendedor.

### **2 A Praça ou Ponto-de-Venda**

**A Praça ou Ponto-de-Venda é o processo de levar o produto certo até onde está o consumidor potencial. As variáveis de decisão estratégica envolvidas em Praça são: os canais de vendas (direto ou indireto), a administração dos canais de vendas, os serviços prestados, a cobertura geográfica, os locais onde estão disponibilizados, o estoque disponibilizado etc.**

#### **Estratégias muito importantes para o sucesso do Crediamigo do grupo Ponto-de-Venda**

Venda pessoal do assessor de crédito no local do empreendedor (a baixa renda tem resistência em entrar no banco tradicional).

O produto está moldado para o cliente-alvo (valor desejado é igual ao valor ofertado).

A velocidade do atendimento.

### **3 A Promoção**

**A Promoção tem como finalidade comunicar ao consumidor-alvo o produto certo. As variáveis de decisão estratégica envolvidas na Promoção compreendem: os objetivos, a propaganda (alvos, tipos de anúncios, tipo de mídia, definição de texto), a publicidade, vendas pessoais ou em massa, promoção de vendas, relações públicas, os vendedores (tipo, número, seleção, treinamento e motivação) etc.**

#### **Estratégias muito importantes para o sucesso do Crediamigo do grupo Promoção**

O sucesso com empréstimos realizados alavancam novas vendas para outros empreendedores.

Material publicitário ser adequado ao mercado-alvo (rádio, panfletos com pouco texto, clareza da informação).

Propaganda boca a boca.

Otimizar a veiculação da propaganda em função do retorno obtido.

### **4 O Preço**

**O Preço é a soma de todos os valores que o cliente troca pelo uso de um produto ou serviço. As variáveis de decisão estratégica envolvidas no Preço são: lista de preços (juros), descontos, subsídios, prazo de pagamento, condições de crédito (aval) etc.**

#### **Estratégias muito importantes para o sucesso do Crediamigo do grupo Preço**

A utilização do aval solidário cria acessibilidade ao Programa.

Taxa de juro menor do que as dos agiotas e ou financeiras (percebe pela prestação menor).

Flexibilidade em locais para pagamento (parcerias com lotéricas, correios etc. para recebimento das parcelas).

### **5. Outras estratégias muito importantes para o sucesso do Crediamigo não incluídas nos quatro grupos anteriores**

A disponibilização de recursos dá força ao microempreendedor em suas negociações com terceiros.

A experiência positiva do empreendedor com o primeiro empréstimo estimula novos empréstimos (pelo mesmo empreendedor).





2ª. O BNB não parece banco para o mercado, mas sim uma extensão da casa do empreendedor.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
Sem Muito  
Importância Importante

---

3ª. Produto dirigido especificamente às necessidades do empreendedor.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
Sem Muito  
Importância Importante

---

4ª. A rápida disponibilização do crédito (7 dias) agrega qualidade ao produto.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
Sem Muito  
Importância Importante

---

5ª. A qualidade do atendimento do assessor de crédito.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
Sem Muito  
Importância Importante

---

6ª. A capacitação e orientação empresarial do cliente pelo Programa.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
Sem Muito  
Importância Importante

---

7ª. Não ter restrição de disponibilidade de recursos.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
Sem Muito  
Importância Importante

---

**8ª. A capacitação e o treinamento do assessor de crédito.**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
**Sem** **Muito**  
**Importância** **Importante**

---

**9ª. O ponto-de-venda (assessor de crédito) vai até o cliente.**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
**Sem** **Muito**  
**Importância** **Importante**

**10ª. O bom conhecimento da região pelo assessor de crédito.**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
**Sem** **Muito**  
**Importância** **Importante**

---

**11ª. O planejamento e acompanhamento que se faz dos assessores de crédito.**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
**Sem** **Muito**  
**Importância** **Importante**

---

**12ª. Parcerias com prefeituras alavancam o Programa como facilitadores (cedendo espaço para trabalho e divulgação do Crediamigo) para atrair recursos para as respectivas regiões.**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
**Sem** **Muito**  
**Importância** **Importante**

---

**13ª. A motivação do assessor de crédito se alimenta com o sucesso auferido pelo empreendedor com o empréstimo e com sua capacitação empresarial.**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
**Sem** **Muito**  
**Importância** **Importante**

---

14ª. Utilização pelo assessor de crédito de linguagem adequada ao público-alvo (é parte do treinamento).

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

---

15ª. A força da propaganda “boca a boca” de tomadores de empréstimo e o programa cliente indica cliente.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

---

16ª. A influência da propaganda com fator de motivação do assessor de crédito.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

---

17ª. A disponibilização do 0800 nas propagandas que permite obter as condições de empréstimo e acionar envio do assessor de crédito.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

---

18ª. O assessor de crédito estar presente no cliente.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

---

19ª. A utilização de farda pelo assessor de crédito com logotipo “Crediamigo” que permite sua identificação pelo consumidor-alvo.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

20ª. Estar no “DNA” do BNB o desenvolvimento de uma região, uma comunidade, um empreendedor, então o trabalho do assessor de crédito é um trabalho social, embora com rentabilidade.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

---

21ª. O cliente considera boa a taxa de juros praticada no Programa.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

---

22ª. A prática do aval solidário.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

---

23ª. Desconto reduzindo a taxa de juros como estímulo à obtenção (renovação) de novos créditos.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

---

24ª. As parcelas de pagamento caberem no bolso do empreendedor (saberem quanto e como vão pagar).

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

---

25ª. Apoio irrestrito da direção.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

26<sup>a</sup>. Possuir um sistema de controle e gestão específico do Programa.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

---

27<sup>a</sup>. Parte da remuneração ser variável em função da performance do profissional.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

---

28<sup>a</sup>. A certeza de retorno do capital que possibilita uma baixa taxa de inadimplência.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

---

29<sup>a</sup>. O modelo BNB estar diretamente focado na baixa renda.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

---

30<sup>a</sup>. O sucesso com empréstimos realizados alavanca novas vendas para outros empreendedores.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

---

31<sup>a</sup>. Material publicitário ser adequado ao mercado-alvo (rádio, panfletos com pouco texto, clareza da informação).

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Sem Muito  
 Importância Importante

32<sup>a</sup>. Otimizar a veiculação da propaganda em função do retorno obtido.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
Sem Muito  
Importância Importante

---

33<sup>a</sup>. Flexibilidade em locais para pagamento (parcerias com lotéricas, correios, etc para recebimento das parcelas).

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
Sem Muito  
Importância Importante

---

34<sup>a</sup>. A disponibilização de recursos dá força ao micro-empendedor em suas negociações com terceiros.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
Sem Muito  
Importância Importante

---

35<sup>a</sup>. A experiência positiva do empreendedor com o primeiro empréstimo estimula novos empréstimos (pelo mesmo empreendedor).

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
Sem Muito  
Importância Importante

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista para construção da estrutura VRIO

**Objetivo: Construção da Estrutura de Análise Vrio.**

**A quem se dirigiu:** Técnicos do Programa Crediamigo (braço interno do programa)

**Data da entrevista:** 15/04/2008

**Local da entrevista:** Sala de reunião do Crediamigo do BNB - Passaré

**Técnica de pesquisa:** entrevista por meio de questionários individuais com perguntas estruturadas, e resposta dicotômica, para os quatro elementos da estrutura VRIO, relacionados a cada uma das estratégias, validadas nas etapas anteriores.

**Tamanho do grupo pesquisado:** 03 pessoas

**Tempo de duração:** Início 14h Término 14h15min

O respondente indicou para cada uma das estratégias listadas o seu VALOR (associado à sua contribuição ao aumento das vendas ou redução de custo), a sua RARIDADE (o fato de ser exclusivo do BNB), a sua IMITABILIDADE (a dificuldade da concorrência em obtê-lo ou desenvolvê-lo por questões de custo) e finalmente identificou se a ORGANIZAÇÃO no seu operacional extrai o máximo de vantagens que essa estratégia possa oferecer.

**Nota:** no caso de VALOR, foi aceita como válida a resposta que somou para aumento de vendas e redução de custos, o maior número de respondentes para o “sim” ou para o “não”.





## APÊNDICE E – Pré-teste das entrevistas dos apêndices A e D

### Roteiro de pré-teste da entrevista de identificação das estratégias

A quem se dirige: técnicos do BNB.

Objetivo: identificar as estratégias de marketing para o desenvolvimento do produto Crediamigo, adaptado dos conceitos de McCarthy e Perreault (1997), e de Kotler; Armstrong (2004) que afirmam “uma estratégia de marketing específica um mercado alvo e um composto de marketing (os elementos estratégicos que compõem os 4 P’s: Produto, Preço, Promoção e Praça).”

#### Questões

1 – Qual o mercado alvo do Crediamigo? Por faixa de renda do tomador e de empréstimo?

---



---



---

2 – Identificando as decisões estratégicas que compõem o Produto (bem ou serviço destinado às necessidades do mercado alvo=variedade + qualidade + design + nome de marca + embalagem + serviços oferecidos)

2.1 – O Crediamigo tem diferenciais de qualidade (habilidade de satisfazer às necessidades ou as exigências do mercado alvo) com relação aos outros microcréditos existentes? Em caso positivo, explique quais são esses diferenciais?

---



---



---

2.2 – Identifique para a marca Crediamigo, graduando as contribuições que essa marca traz a venda do produto, de 1 para a mais importante até 8 a menos importante?

- O produto é de fácil identificação pela marca
- A confiança e a ampla disponibilidade da marca
- A demanda pela marca é ampla
- A qualidade é o que mais valoriza o preço e é fácil de ser mantida
- O preço pode ser alto o suficiente para tornar rentável a marca
- A marca contempla economia de escala (custos caem e lucro aumenta)
- O produto está disponível junto ao cliente final
- Outros (especificar).....

2.3 – O que você considera ponto(s) forte(s) na estratégia utilizada na definição do produto ( Crediamigo? E por que é considerado ponto forte?

---



---



---

2.4 – Quais são os grandes diferenciais das estratégias utilizadas na definição do produto Crediamigo com a relação a produtos similares existentes no mercado?

---

---

---

3 – Identificando as decisões estratégicas que compõem o Preço [é a soma de todos os valores que o cliente troca pelo uso de um produto ou serviço= lista de preço (juros) + descontos + subsídios + prazo de pagamento + condições de crédito (aval)].

3.1 - O que você considera ponto(s) forte(s) na estratégia utilizada na definição do preço total do Crediamigo? E por que é considerado ponto forte?

---

---

---

3.2 – Quais são os grandes diferenciais das estratégias utilizadas na fixação do preço total do Crediamigo com a relação aos produtos similares existentes no mercado?

---

---

---

4 - Identificando as decisões estratégicas que compõem a Promoção (é a comunicação da informação entre o vendedor e o comprador potencial, onde o primeiro informa ao segundo da disponibilidade do Produto certo, no Preço certo e na Praça certa= propaganda + publicidade + vendas pessoais ou em massa + promoção de vendas + relações públicas).

4.1 – Quais são as responsabilidades do assessor técnico junto ao usuário final? Explique cada uma delas?

---

---

---

4.2 – Quais têm sido as grandes forças propulsoras da produtividade do assessor técnico? E por quê?

---

---

---

4.3 – Quais os tipos de Propaganda (de produto ou Institucional) utilizados para o Crediamigo? Qual o objetivo estabelecido para cada uma delas?

---

---

---

4.4 – Quais as mídias utilizadas? E os respectivos retornos?

---

---

---

4.5- O que você considera ponto(s) forte(s) na estratégia utilizada na definição da Promoção do Crediamigo? E por que é considerado ponto forte?

---

---

---

4.6 – Quais são os grandes diferenciais das estratégias utilizadas na definição da Promoção do Crediamigo com a relação aos produtos similares existentes no mercado?

---

---

---

5 - Identificando as decisões estratégicas que compõem a Praça (refere-se à distribuição do produto, disponibilizando os bens e serviços, nas quantidades e nos locais corretos, quando os consumidores desejarem= canais + cobertura + locais + estoque + transporte + logística).

5.1 – Por que o BNB decidiu pelo canal direto de vendas (assessor técnico indo até o empreendedor)? Quais são os grandes benefícios desse sistema operacional?

---

---

---

---

5.2 – O BNB considera estar presente fisicamente, através de sua força de vendas, em todo o seu mercado potencial? Se ainda não atingiram 100% de presença, qual o plano existente para completar?

---

---

---

5.3 – Existe equilíbrio entre demanda e oferta do produto? Se não existe o equilíbrio, qual o plano para que ele seja atingido?

---

---

---

5.4 - O que você considera ponto(s) forte(s) na estratégia utilizada na definição da Praça para o Crediamigo? E por que é considerado ponto forte?

---

---

---

5.5 – Quais são os grandes diferenciais das estratégias utilizadas na definição da Praça para o Crediamigo, quando comparadas às existentes para produtos similares no mercado?

---

---

---

---

6 – Indicar outras estratégias relevantes que sejam utilizadas e que não foram abordadas nos itens anteriores, os concorrentes potenciais e seus riscos.

---

---

---

---

7 – Considerando o(s) ponto(s) forte(s) que compõe(m) as estratégias anteriormente citadas, para cada um dos 4 P's, indicar SIM ou NÃO, individualmente para cada um dos pontos se ele inclui:

Valor (V)= o recurso permite à organização responder adequadamente aos riscos e oportunidades do meio envolvente, com redução de custo e ou aumento das vendas? Em caso positivo a resposta é SIM de valor.

Raridade (R)= esse recurso está sendo utilizado por um pequeno número de concorrentes? Em caso positivo a resposta é SIM raro.

Imitabilidade (I)= o preço para obter ou desenvolver esse recurso na concorrência é elevado? Em caso positivo é SIM de imitação difícil ou custosa.

Organização (O)= existem normas ou procedimentos organizados (uma estrutura formal, controles gerenciais e normas de compensação) para tirar o máximo de proveito desses recursos de valor, raridade e imitabilidade? Em caso positivo, então é SIM explorado pela empresa.



APÊNDICE F – Estratégias identificadas X equivalentes na visão do autor X paralelo na bibliografia X atributos de capital incluídos X estrutura VRIO

O mapeamento das estratégias de marketing indica os paralelos existentes com a bibliografia utilizada; identifica também os atributos da organização incluídos em cada estratégia e classificados em quatro categorias principais: capital financeiro (Fin), físico (Fís), humano (Hum) e organizacional (Org) e, finalmente, indica (quando disponível a estrutura VRIO) com um sim seguido das iniciais da palavra, se a estratégia agrega valor (V), é rara (R), é de imitação custosa (I) e se a organização extrai todos os benefícios que a estratégia possa oferecer (O) e quando a estrutura não está disponível com ND.

<b>Mapeamento das estratégias de marketing</b>				
<b>Estratégias Levantadas nas Entrevistas</b>	<b>Estratégia Equivalente na Visão Autor</b>	<b>Paralelo Com Bibliografia</b>	<b>Capitais Incluídos</b>	<b>Estrutura VRIO</b>
1ª.A imagem BNB/Crediamigo influi positivamente no mercado	Ser a 1ª. opção como imagem de marca	Casas Bahia – Manter a marca como 1ª. opção Wernerfelt – Imagem de marca e reputação, ativos intangíveis	Fin/Hum/Org	Sim VRI
2ª.O BNB não parece banco, mas uma extensão da casa do cliente	Parecer uma extensão da casa do cliente e não um banco	Pochmann – Possibilitar a inclusão bancária Wernerfel – Imagem de marca e reputação, ativos intangíveis	Fin/Hum/Org	ND
3ª.Produo dirigido às necessidades do empreendedor	Ter um produto adequado às necessidades da BP	Casas Bahia – Ter produto adequado ao consumidor McCarthy, Perreault Jr, Meirelles – Satisfazer as necessidades e exigências do público alvo	Fin/Fís/Hum/Org	ND
4ª.Rapidez do crédito (7dias) agrega qualidade ao produto	Assegurar agilidade logística	Casas Bahia – Disponibilidade e agilidade logística	Fin/Fís/Hum/Org	Sim V
5ª.Qualidade de atendimento do assessor de crédito	Assegurar qualidade de atendimento	Casas Bahia – Cuidar da qualidade desde o analista de crédito, vendedor, caixa até ao entregador Wernerfelt – Qualificação de Pessoal Barney – Contribuição individual dos funcionários	Fin/Fís/Hum/Org	Sim VI

APÊNDICE F – Estratégias identificadas X equivalentes na visão do autor X paralelo na bibliografia X atributos de capital incluídos X estrutura VRIO (Cont.)

Fonte: Do próprio autor.

Cont.

<b>Mapeamento das estratégias de marketing</b>				
<b>Estratégias Levantadas nas Entrevistas</b>	<b>Estratégia Equivalente na Visão Autor</b>	<b>Paralelo Com Bibliografia</b>	<b>Capitais Incluídos</b>	<b>Estrutura VRIO</b>
6ª.A capacitação e orientação empresarial aos clientes	Prover aos clientes capacitação em gestão empresarial	Prahalad – Cuidar da relação preço/desempenho Pochmann – prover capacitação em gestão empresarial	Fin/Hum/Org	ND
7ª.Não ter restrição de disponibilidade de recursos	Prover disponibilidade de recursos	Casas Bahia e Prahalad – Prover disponibilidade de estoque	Fin/Fís/Org	Sim VO
8ª.A capacitação e treinamento ao assessor de crédito	Prover capacitação (treinamento) à assessor crédito	McCarthy; Perrault Jr – Prover treinamento McDonald – enfatizar treinamento de vendas	Fin/Fís/Hum/Org	Sim VRI
9ª.O assessor de crédito vai até o cliente	Realizar venda pessoal com assessor de crédito no cliente	Prahalad – Assegurar logística de acesso e manutenção McDonald – ênfase a venda pessoal	Fin/Fís/Hum/Org	Sim V
10ª.O bom conhecimento da região pelo assessor de crédito	Recrutar colaboradores que conheçam bem a região de atuação	Avon, Casas Bahia, HLL – Recrutar colaboradores na própria comunidade	Fís	ND
11ª.O planejamento e acompanhamento que se faz dos assessores de crédito	Planejar e acompanhar resultados	Ambrósio – Planejar e acompanhar resultados Barney – Sistemas de controle	Fin/Fís/Hum/Org	Sim VI
12ª.Parcerias com prefeituras, alavancam como facilitadores	Estabelecer parcerias facilitadoras	ITC –Colocou produtor em contato direto com mercado Hayashi Jr.;Baraniuk, Bulgacov – Chamam de arquitetura estratégica	Org	ND
13ªA auto-motivação do assessor de crédito com o sucesso e capacitação do cliente	Promover (divulgar) a capacitação e o sucesso do empreendedor como automotivação para equipe	Grameen – As dificuldades iniciais em implantar o programa de microcrédito e sua auto-motivação com o sucesso	Fin/Hum/Org	Sim VI
14ª.Assessor de crédito utiliza linguagem adequada ao seu público-alvo	.Adequar a linguagem do assessor de crédito ao seu público-alvo	Meirelles – Cuidar das diferenças no repertório e no vocabulário McDonald – a abordagem de vendas Prahalad – se adequar aos níveis de qualificação e aptidões existentes, cuidar da interface	Fin/Fís/Hum/Org	ND
15ª.A força da propaganda boca a boca e do programa cliente indica cliente	Promover a propaganda boca a boca e o cliente indica cliente	Meirelles – O perfil da BP estimula a propaganda boca a boca Kotler (1999) uma boa divulgação boca a boca	Hum/Org	Sim V

APÊNDICE F – Estratégias identificadas X equivalentes na visão do autor X paralelo na bibliografia X atributos de capital incluídos X estrutura VRIO (Cont.)

Fonte: Do próprio autor.



Cont.

<b>Mapeamento das estratégias de marketing</b>				
<b>Estratégias Levantadas nas Entrevistas</b>	<b>Estratégia Equivalente na Visão Autor</b>	<b>Paralelo Com Bibliografia</b>	<b>Capitais Incluídos</b>	<b>Estrutura VRIO</b>
16ª.A propaganda como fator motivacional do assessor de crédito	Fazer da propaganda uma ferramenta motivacional da equipe	McCarthy, Perreault Jr – Estabelecer política motivacional	Hum/Org	ND
17ª.A disponibilização da ligação gratuita na propaganda para primeiras informações e envio de pessoal	Aumentar a acessibilidade do Crediamigo através de ligação gratuita	Meirelles – Prover acessibilidade ao mercado	Fin/Fís/Hum/Org	ND
18ª.O assessor de crédito estar presente no cliente	Disponibilizar o assessor de crédito no cliente	Meirelles – Cuidar da importância do relacionamento interpessoal com a BP	Fin/Fís/Hum/Org	Sim VI
19ª.Utilização de farda pelo assessor de crédito com logotipo para fácil identificação do mercado	Intensificar a utilização da imagem de marca para aumentar acessibilidade	Meirelles – Prover acessibilidade ao mercado Prahalad – desenvolver abordagens novas	Fin/Fís/Hum/Org	ND
20ª.Fazer do “DNA” do BNB um desenvolvedor da comunidade (lado social), porém com rentabilidade	Promover e divulgar o trabalho social desenvolvido pelo Crediamigo	Andrews – Uma estratégia vitoriosa deve ser consistente com valores e objetivos da empresa, ambiente externo, etc Barney– Reputação/sustentabilidade	Fin/Hum/Org	ND
21ª.A taxa de juros é atraente ao mercado	Proporcionar a inclusão da BP com juros competitivos	Pochmann – Proporcionar a inclusão da BP através de juros baixos	Fin/Org	Sim VIO
22ª.Utilizar como garantia o aval solidário	Proporcionar a inclusão da BP no microcrédito com revisão do sistema de garantias	Casas Bahia – A garantia é o próprio cliente Meirelles – A BP tem conceito de inclusão e de pertença ao grupo (aval solidário)	Fin/Fís/Hum/Org	Sim VI
23ª.Estimular a contratação de novos empréstimos com taxa juros decrescente em função de adimplência anterior	Alavancar a adimplência e vendas com juros decrescentes na renovação dos créditos	McCarthy, Perreault Jr – Oferecer algo aos clientes para fazer algo adicional Casas Bahia – Adimplência versus aumento de crédito Prahalad – chegar, progredir e perdurar junto ao cliente	Fin/Org	Sim VRIO
24ª.As prestações do Crediamigo cabem no bolso do cliente	Proporcionar prestações adequadas à renda da BP	CEMEX, Grameen, Casas Bahia, Meirelles – Prestações devem caber no bolso do cliente	Fin/Org	Sim V
25ª.Proporcionar apoio irrestrito da alta direção aos colaboradores	Praticar política de gestão motivacional	McCarthy, Perreault Jr – Estabelecer política motivacional	Hum/Org	ND

APÊNDICE F – Estratégias identificadas X equivalentes na visão do autor X paralelo na bibliografia X atributos de capital incluídos X estrutura VRIO (Cont.)

Fonte: Do próprio autor.

Cont.

<b>Mapeamento das estratégias de marketing</b>				
<b>Estratégias Levantadas nas Entrevistas</b>	<b>Estratégia Equivalente na Visão Autor</b>	<b>Paralelo Com Bibliografia</b>	<b>Capitais Incluídos</b>	<b>Estrutura VRIO</b>
26ª. Controlar os resultados do Crediamigo com um sistema de gestão específico	Controlar os resultados do Crediamigo com um sistema de gestão específico	Ambrósio – Controlar os resultados do plano de marketing Barney – Sistemas de controle	Org	ND
27ª. Remunerar colaboradores com salário variável em função de performance	Idem	McCarthy, Perreault Jr, Caterpillar – Estabelecer política de remuneração e motivação Barney – Sistema de remuneração	Fin/Hum/Org	ND
28ª. Assegurar a baixa inadimplência construindo a certeza do retorno alvo	Idem	McCarthy, Perreault Jr – Assegurar retorno-alvo Barney – Sustentabilidade Prahalad – cuidar da relação preço-desempenho	Fin/Org	ND
29ª. Focar o Crediamigo nas necessidades e perfil da BP	Idem	McCarthy, Perreault Jr, Meirelles, Prahalad, Hart, Yunus, Casas Bahia – Satisfazer as necessidades e exigências do público alvo McDonald - posicionamento	Org	ND
30ª. Alavancar novos clientes, com o sucesso dos créditos anteriores	Promover e divulgar a capacitação e sucesso dos clientes para alavancar novos clientes	Prahalad, Yunus, Jolis e Meirelles, Hart – Desenvolver confiança entre as partes envolvidas (ganha-ganha) McCarthy e Perreault Jr – Assegurar retorno	Fin/Hum/Org	Sim V
31ª. Publicidade adequada ao mercado alvo	Focar a propaganda nas necessidades e atitudes da BP	McCarthy, Perreault Jr, Meirelles – Clareza de informação, focada nas necessidades da BP	Fin/Hum/Org	ND
32ª. Otimizar a veiculação da propaganda em função do retorno obtido	Idem		Fin/Org	ND
33ª. Estabelecer parcerias para diversificar e ampliar locais para pagamento	Idem	Grameen, HLL – Posicionamento estratégico, estar onde o cliente está Hayashi Jr.; Baraniuk, Bulgacov – Chamam de arquitetura estratégica	Fin/Fís/Org	ND
34ª. Fortalecer (capitalizando) o empreendedor em sua capacidade de negociação	Idem	CEMEX – Proporcionando redução de custos na construção civil	Fin	ND

APÊNDICE F – Estratégias identificadas X equivalentes na visão do autor X paralelo na bibliografia X atributos de capital incluídos X estrutura VRIO (Cont.)

Fonte: Do próprio autor.

Cont.

<b>Mapeamento das estratégias de marketing</b>				
<b>Estratégias Levantadas nas Entrevistas</b>	<b>Estratégia Equivalente na Visão Autor</b>	<b>Paralelo Com Bibliografia</b>	<b>Capitais Incluídos</b>	<b>Estrutura VRIO</b>
35ª, Estimular novos empréstimos (ao mesmo cliente), em função do resultado dos anteriores	Promover e divulgar a capacitação e sucesso dos clientes para alavancar novos empréstimos aos mesmos	McCarthy, Perreault Jr – Assegurar retorno Prahalad – cuidar da relação preço-desempenho, chegar, progredir e perdurar junto ao cliente Meirelles, Hart – Desenvolver confiança entre as partes envolvidas (ganha-ganha)	Fin/Hum/Org	Sim V

APÊNDICE F – Estratégias identificadas X equivalentes na visão do autor X paralelo na bibliografia X atributos de capital incluídos X estrutura VRIO

Fonte: Do próprio autor.