

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

TIAGO BRASIL ROCHA

MICRO-FINANÇAS:

financiamento de canais de venda de produtos à baixa renda

SÃO PAULO

2010

TIAGO BRASIL ROCHA

MICRO-FINANÇAS:

financiamento de canais de venda de produtos à baixa renda

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

Campo de conhecimento:
Estratégia, Micro-Finanças

Orientador: Prof. Dr. Moises Fry Sznifer

SÃO PAULO

2010

TIAGO BRASIL ROCHA

MICRO-FINANÇAS:

financiamento de canais de venda de produtos à baixa renda

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

Campo de conhecimento:
Estratégia, Micro-Finanças

Data de aprovação:

___/___/___

Banca examinadora:

Prof. Dr. Moises Fry Sznifer (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Paulo Mattos de Lemos
FGV-EBAPE

Prof. Dr. Artur Ridolfo Neto
FGV-EAESP

**Dedico este trabalho a meus pais, esposa, irmã e familiares que me apóiam
incondicionalmente desde sempre.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os meus colegas da Kimberly Clark Brasil, em especial aqueles que contribuíram diretamente para este projeto - Pedro Coletta, Juan Carlos Lenis, Samir Rosolem, Sandra Maria, Marboni Jordão e Marco Antonio Iszlaji; da Fundação Getúlio Vargas a colaboração incomparável do Professor Moises Fry Sznifer, Professor Paulo Mattos de Lemos, Professor Lauro Gonzales; do Banco Bradesco, Osmar Roncollato e Tania Maria Cardoso dos Santos que tiveram paciência de conhecer e criticar o projeto, bem como pela valiosa troca de informações com José Ventura (CEAPE - PE), Claudia Cisneros (CEAPE – MA) e Maria Regina Diniz (SEBRAE). Agradecimento especial a Daise Costa Anami pela revisão cuidadosa do trabalho original.

RESUMO

Este trabalho objetivou demonstrar como as políticas de micro-crédito e micro-finanças podem ser benéficas para uma determinada faixa da sociedade gerando empregos e renda para a população. Mais especificamente o trabalho fez um diagnóstico de oportunidade na distribuição de produtos da Empresa e mostrou através de um plano de experimento de pesquisa-ação em micro-crédito, que o investimento realizado por indivíduos, com a colaboração do Banco é capaz de gerar benefícios para os indivíduos; um novo canal de distribuição pulverizada para a Empresa que por sua vez ampliará o número de pontos de venda; crescimento do faturamento e margens de lucro da empresa, bem como clientes sustentáveis com baixíssima inadimplência para o banco que concedeu o micro-crédito.

Palavras-chave: Micro-Finanças, Micro-Crédito, Crescimento de Renda, Geração de Emprego, Pesquisa-Ação, Canais de Distribuição, Abordagem de Mercado.

ABSTRACT

This work has as main goal to demonstrate how the politics of micro-credit and micro-finance can generate benefits to certain range of the society and generate jobs and income to the population. More specifically the work will make a diagnosis of the opportunity in the distribution of products from the Company and show towards a “action research” experiment project in micro-credit, that the actual investment in people, with collaboration of The Bank, is able to generate benefits for the individuals, a new pulverized sales distribution channel to the Company adding more points of sales, revenue growth and profit margin growth for The Company, as well as sustainable customers with very low delinquency in payments for the bank that conceded the micro-credit.

Keywords: Micro-Finance, Micro-Credit, Income Growth, Job Generation, “Action-Research”, Distribution Channels, Go-to-Market.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	OBJETIVOS	11
3	REVISÃO DA LITERATURA	13
3.1	Estratégia – O que é? (Mintzberg, 1998).....	13
3.2	Estratégia – Fortuna na Base da Pirâmide (Prahalad, 2005)	15
3.3	Micro-finanças – Histórico, Perspectivas Globais e Brasil.....	16
3.4	Rentabilidade do Cliente – Gerenciando clientes como investimentos (Gupta e Lehman, 2005).....	24
3.5	Valor do Tempo de Vida do Cliente (Christensen, 2004)	27
3.6	Retorno do Cliente (Peppers & Rogers, 2005).....	31
3.7	Modelo de Negócio (Hamel, 2000).....	34
3.8	Modelo de negócio (Christensen, 2004).....	38
3.9	O Poder da boa teoria (Christensen, 2004).....	43
3.10	Estratégia – Teoria Geral de Sistemas e Teoria da Evolução de Sistemas (Bertalanffy, 1972)	44
4	PROJETO	47
4.1	Definição da Visão – Visão, Missão e Valores.....	47
4.2	Inteligência de Mercado – Cliente, Competição, Companhia, Contexto	48
4.3	Definição do Modelo de Negócio – Produtos e Serviços, Marketing e Canais de Entrega, Recursos Institucionais	50
4.4	Desenvolvimento do Plano de Negócio – Plano de Ação, Projeções, Indicadores	60
5	HIPÓTESE	61
6	METODOLOGIA DE PESQUISA	63
6.1	Pesquisa-ação: um breve resumo	63
6.2	Considerações	79
7	MODELO FUNCIONAL DE PESQUISA-AÇÃO	80

	8
7.1	Responsabilidades e objetivos 80
7.2	Macro-Estratégia dos Bancos Brasileiros – o encaixe com o projeto 88
7.3	Plano de pesquisa-ação 89
8	RESULTADOS ESPERADOS..... 94
8.1	Empresa 94
8.2	Empreendedor 94
8.3	Banco 95
8.4	Considerações..... 96
8.5	Análise..... 98
9	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... 100
10	CRONOGRAMA 103
11	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS 104
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 105
	CONFERÊNCIAS INTERNACIONAIS..... 110
	PÁGINAS DA INTERNET CONSULTADAS 114
	OUTRAS FONTES CONSULTADAS 114
	ANEXO I - ANTEPROJETO DE PESQUISA – TIAGO BRASIL ROCHA.....1144
	ANEXO II..... 1146
	ANEXO III.....1147

1 INTRODUÇÃO

O tema micro-finanças é muito conhecido por possibilitar a inclusão social, a inserção de novos consumidores no mercado e ganho de poder aquisitivo das famílias com renda mais baixa na população. Estudos internacionais como o conduzido pelo Prêmio Nobel Muhhamed Yunus - fundador do Banco Gramen em Bangladesh - quanto pelo Indiano C.K Prahalad demonstram a necessidade de uma política desenvolvimentista, dos benefícios do investimento realizado em micro-economia na geração de renda, e empresas com orientação para o segmento de baixo poder aquisitivo.

No Brasil estudos como os publicados por Righetti (2008), do Banco Real e Sanchez (2009), do Banco do Nordeste do Brasil, este último com o Programa CrediAmigo mostram o impacto das políticas para os agentes financiadores e a melhoria da qualidade de vida das pessoas, bem como a tendência de aumento de investimento em micro-finanças e micro-crédito dos últimos anos.

Esta pesquisa baseia-se em um experimento de pesquisa-ação apontando a relação de investimento em micro-finanças em uma amostra de representatividade qualitativa selecionada em parceria com empresas como Empresa X e o Banco Y e avaliando o impacto da adoção do experimento nos canais selecionados, cujo resultado se assemelha possa ser extrapolado para os diversos setores da economia brasileira através de pesquisa qualitativa.

Para Nicheter, Goldmark e Fiori (2002), a comparação da abrangência das políticas de micro-finanças aplicadas no Brasil em relação a outros países da América Latina. Iniciativas desta natureza, no Peru, Colômbia, Equador, Venezuela, Honduras, Costa Rica, Bolívia etc. mostram que o Brasil tem baixíssimo índice de penetração de políticas privadas de micro-crédito. Com a criação do Programa “Bolsa Família”, em 2003, o alcance das políticas públicas passou a preencher esta lacuna, entretanto, a revista *The Economist* (2007) mostra que o Brasil ocupa a décima primeira posição no *ranking* de ambientes mais favoráveis as práticas de micro-finanças, no universo de 14 países. Nosso país obteve 43% de resultado favorável, em uma escala de 1 a 100, conforme os critérios da publicação.

O potencial do mercado no Brasil para investimento em micro-finanças é muito maior que o dos outros países, mas com as atuais políticas ainda incipientes

somadas a história de altíssimas taxas de juros, alta concentração de renda e o ambiente local desfavorável é possível deduzir que existe significativa demanda reprimida por micro-crédito no País.

Esse trabalho de pesquisa avaliou uma amostra representativa de pessoas que se beneficiarão de micro-crédito, com o objetivo de obterem emprego, começar a trabalhar para uma empresa, com distribuição pulverizada de seus produtos e ampliar as vendas. O estudo serviu de base para o plano de pesquisa-ação e preparando uma avaliação conduzida em seis meses objetivando viabilizar a partir dos resultados a adoção deste novo canal de distribuição, bem como a possibilidade de ampliação em outras regiões do Brasil que tenham demanda similar.

Com base nos resultados da pesquisa-ação, mais especificamente do planejamento estratégico do plano de ação, da coleta de dados, de observação e aprendizagem apontando que o investimento tem impactos benéficos tanto para o cidadão, como para a comunidade em que ele vive; para as empresas pesquisadas no caso a Empresa Participante X a vender mais obtendo melhor distribuição através do novo e inexplorado canal de vendas, assim como para o Banco que emprestou os recursos, com baixíssimo índice de inadimplência ampliando sua presença e base de clientes financiando os que normalmente não teriam acesso ao crédito bancário comum

2 OBJETIVOS

O foco da pesquisa está no papel de micro-finanças como propulsor da economia e como gerador de renda e benefícios ao setor de bens de consumo e ao setor financeiro, bem como aos demais setores da economia em um segundo momento, não desconsiderando a questão de assistencialismo que de uma forma ou de outra aumenta a renda para os pobres, nem em uma ajuda propriamente dita. Ambas as ações promoverem melhor qualidade de vida diretamente para o cidadão que é assistido, no entanto as ações descritas geralmente têm duração temporária, rápida e induzem a acomodação do indivíduo não implicando em aumento da produção do país nem em desenvolvimento sustentável.

Um indivíduo beneficiado diretamente pelos programas assistencialistas tem melhoria na qualidade de vida e no padrão social, entretanto o objetivo deste trabalho é o de demonstrar que o maior impacto das políticas de incentivo e investimento nas camadas mais pobres da sociedade, através de micro-finanças, traz melhor distribuição de renda e aumento do consumo como um todo. Com o “incentivo às políticas de micro-finanças a ‘roda da economia” gira mais fortemente e alimenta um ciclo virtuoso de renda que traz estabilidade e prosperidade.

Os objetivos da pesquisa são o de diagnosticar a situação de distribuição em micro-canais de vendas da Empresa X; elaborar um plano de ação, em conjunto com o Banco Y para financiamento dos participantes do experimento e através dele fazer com que pessoas de baixa renda possam ter acesso a crédito e oportunidade de trabalho na distribuição de produtos voltados a baixa renda, em novos canais de vendas. Neste sentido os objetivos específicos do experimento são:

- Gerar trabalho para pessoas que atualmente vivem abaixo da linha de pobreza;
- Criar um novo canal de distribuição pulverizada para que a Empresa participante possa aumentar o número de pontos de distribuição;
- Abrir um novo mercado e aumentar a presença do Banco no financiamento aos segmentos de menor renda da população;

- Conseguir estabilidade e sustentabilidade de resultados no experimento entre participantes e empresas para futura ampliação das ações no país.

3 REVISÃO DA LITERATURA

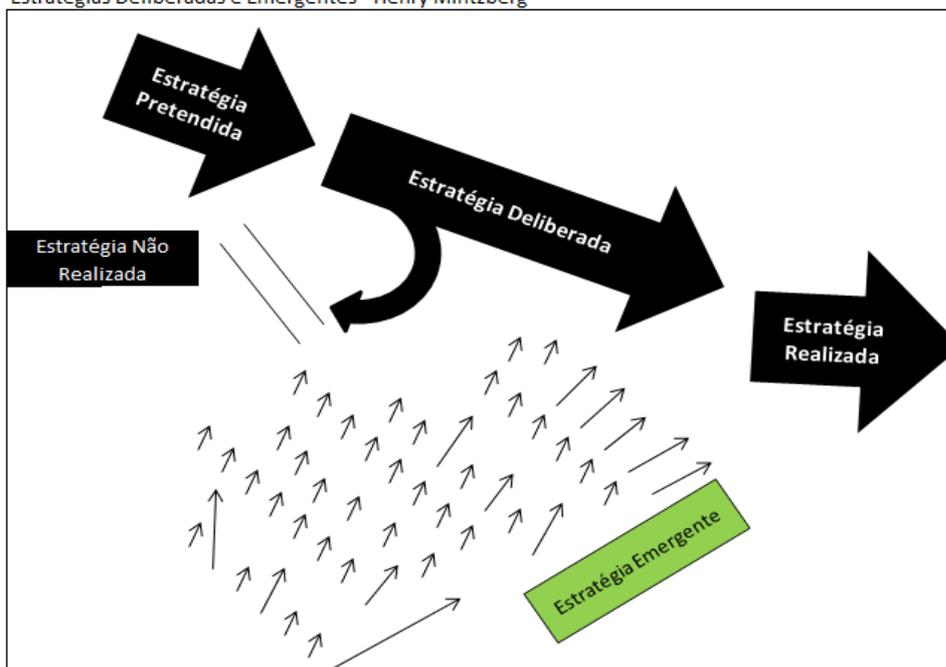
Neste capítulo buscou-se através de uma revisão bibliográfica de trabalhos de autores reconhecidos por publicações de alto impacto, em artigos acadêmicos e de experiências profissionais comprovadas relacionados ao investimento de recursos, criação e desenvolvimento de políticas de micro-finanças e investimentos em produtos ou soluções financeiras para as camadas menos privilegiadas da população, bem como de publicações de livros de estratégia relacionados ao objetivo principal do trabalho que é a criação de negócios sustentáveis para as partes envolvidas gerando oportunidade aos novos entrantes. Para tanto, além da literatura relacionada à estratégia, utilizando a pesquisa-ação de Lewin e autores respeitados: Chein, Coch e French, Curle e Colliers, mais especificamente numa abordagem dentro da metodologia de pesquisa-ação de Collin, Éden e Huxham (2006) sobre RO-RA ou pesquisa orientada – pesquisa-ação e as contribuições na estruturação de infra-estrutura de criação, controle e material de gerenciamento de projetos.

3.1 Estratégia – O que é? (Henry Mintzberg, 1998)

A definição mais comumente aceita de estratégia é a de um plano ou algo equivalente que remonta a ideia de uma linha reta, um caminho ou uma direção. Mintzberg (2009) a define como um padrão ou uma coerência de comportamento ao longo do tempo. Um exemplo é o de uma empresa que comercializa perpetuamente os produtos mais dispendiosos da sua indústria segue a chamada estratégia de extremidade superior; ou o caso de uma pessoa que sempre aceita a função mais desafiadora pode ser descrita como seguindo uma estratégia de alto risco.

Na primeira definição vê-se que estratégia tem uma conotação de futuro, pelo plano, ao passo que Mintzberg (2009) mostra um comportamento passado. No primeiro caso ela é definida como *estratégia pretendida* e no segundo, *estratégia realizada* conforme o esquema 1.

Estratégias Deliberadas e Emergentes - Henry Mintzberg



Esquema 1 - Estratégias Deliberadas e Emergentes
 Fonte: Mintzberg, Alhstrand e Lampel, 2009.

Note-se que o gráfico mostra a estratégia deliberada, que nada mais é que as intenções plenamente realizadas de uma estratégia pretendida. Aponta ainda a estratégia não realizada que não ocorre por dificuldades diversas na implementação, não podendo ser completada.

É importante notar que Mintzberg (2009) fala da estratégia emergente “*em que um padrão realizado não era expressamente pretendido*” (p. 27). Na verdade, partir de uma estratégia pretendida foram tomadas ações que ao longo do tempo levaram a uma convergência e que a partir daí formaram um padrão coerente.

Mintzberg (2009) argumenta ainda que poucas estratégias – ou nenhuma – são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Uma significa aprendizado zero e a outra, controle zero. Ele postula que “*todas as estratégias da vida real tem que misturar esses dois aspectos de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado*” (p.39). Em outras palavras, as estratégias devem formar, bem como ser formuladas.

3.2 Estratégia – Fortuna na Base da Pirâmide (C. K. Prahalad, 2005)

Para Prahalad (2005), “*O pobre merece produtos e serviços de classe mundial*” (p.44) . Expressando não o que uma massa pobre merece para consumir no seu dia a dia, mas também o que ela anseia e defende a erradicação da pobreza por meio de lucros. A teoria da base da pirâmide sugere que é possível existir uma situação ganha – se as empresas multinacionais e grandes empresas começarem a enxergar os quatro bilhões de pessoas que vivem abaixo da linha de pobreza no mundo como consumidores potenciais e deixarem de investir somente na criação de produtos destinados aos consumidores mais abastados ou os consumidores de produtos “*premium*” que visam cada vez mais qualidade e altíssimas margens para encantar o consumidor de alta renda.

Ainda Prahalad (2005) destaca diversos tipos de negócios que apresentaram experiências recentes interessantes na Índia, desde a venda de *shampoo* em *sachês* pela Unilever até empresas que atendem a pessoas com deficiências físicas como a Jaipur Foot, que desenvolveu um modelo sem paralelo no mundo em eficiência e baixo custo para prover próteses de membros humanos de alta qualidade, para seus clientes que apesar de não terem muitos recursos, podem ter condições de adquirir os produtos da empresa e ter uma vida digna após traumas de acidentes ou mesmo de deformidades. Entre os exemplos citados existe ainda o Hospital de Olhos Aravind que adota alta tecnologia de primeiro mundo a baixo custo e opera uma quantidade enorme de pacientes diariamente, permitindo fazer com que os pacientes que normalmente não poderiam ter acesso aos tratamentos, possam receber os cuidados e acesso a cirurgias e exames de ponta com sucesso.

Em 2002, Prahalad e Stuart Hart escreveram o primeiro artigo sobre o tema e devido a revolução que fizeram com o padrão vigente da época, tiveram alto descrédito e foram identificados como pesquisadores alternativos. Entretanto a ideia dos autores mostra que ao focar em clientes locais procurando gerar vendas para a população da região e provendo emprego e conseqüentemente melhores condições para que muitas destas pessoas possam trabalhar, as empresas podem aumentar seus lucros e ganhar participação no mercado e dependendo do modelo de atuação gerar renda para as pessoas e o país de atuação.

Hart (2008) descreve que um dos efeitos percebidos após a publicação do livro que criaram foi o incremento da oferta de produtos destinados a base da pirâmide no mundo. Outra mudança percebida foi o aumento da “*estratégia de empurra*” ou o que chama de “*BoP 1.0*”,(p. 21), que descreve como criação de adaptações dos produtos existentes ou redução de quantidades para poder fazer com que o consumidor de baixa renda seja capaz de adquirir o produto e comece a participar do consumo.

Este início, para Hart (2008) é visto como estratégia de curto prazo, entretanto enxerga que as empresas que realmente buscam não somente o lucro de curto prazo, mas também o desenvolvimento de canais alternativos devem compreender, desenvolver e atender o consumidor com soluções adequadas. Para ele estas empresas devem focalizar a baixa renda como oportunidade de participar de uma grande oportunidade e muitas vezes podem ter grande potencial de crescimento já que o mercado é pouco explorado. Em certas situações os ganhos de vendas com pequenos incrementos em renda se traduzem em alto impacto no consumo e, portanto, alto lucro para os produtores que cativam os consumidores.

Empresas que conseguem atender o consumidor de baixa renda com produtos, serviços e canais de distribuição adequados tendem a conseguir ganhar giro e volume de vendas e com isto melhoram a imagem e a competitividade destas frente aos demais concorrentes.

3.3 Micro-Finanças: Histórico, Perspectivas Globais e o Brasil

3.3.1 Histórico

O termo micro-finanças e a adoção do micro-Crédito sempre existiram informalmente, nas diversas sociedades. Em 1844, em Rochdale - Inglaterra quando tecelões fundaram a primeira cooperativa de consumo. Cinco anos mais tarde, Friedrich Raiffesein, natural da Renânia, região localizada a sudoeste da Alemanha que já foi alvo de disputas entre a Alemanha e França e hoje é um Estado pertencente a Alemanha, criou em Westerwald, Estado Alemão o que seria a primeira associação para concessão de crédito à produção rural. No entanto, desde que o ser humano começou a se organizar em feudos, os meios de produção foram

divididos e as trocas passaram a se dar entre os grupos, o ser humano faz negociações comerciais e obtém financiamento; seja em produtos, troca, ou com recursos financeiros – moeda; em um primeiro momento, via comerciantes de maior poder econômico que repassavam prazos ou parcelamento ou trocavam produtos por outras matérias primas antes das cooperativas. O mesmo se deu nos demais países do mundo sendo que a Alemanha foi pioneira nesta forma de associação e os tipos de Instituições lá criadas, em alguns casos permanecem em uso na sociedade atual.

3.3.1.1 Caderneta – o produto substituto a ausência de Políticas Públicas

No Brasil, desde o período de colonização, com a chegada dos primeiros portugueses em nossa terra sabe-se que estes chegaram, compraram e venderam produtos para uma sociedade ainda indígena e sem recursos financeiros trocando por outras matérias primas, que na época faziam o papel de moeda (crédito), e mais tarde, com a circulação de moeda primeiramente em ouro e mais tarde em moeda, cédulas etc. Pioneira e mais famosa no tema, a primeira Instituição de micro-crédito do país - Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto - fundada em 1889 na cidade de Ouro Preto, MG. Há controvérsias em relação ao pioneirismo desta cooperativa já que aparentemente nesta data existia outra cooperativa de crédito criada em Juiz de Fora, também em Minas, em 1887. No entanto o Banco Central considera Ouro Preto como a primeira Instituição oficialmente.

A partir daí começaram a surgir outras instituições no país, em diversos estados, mas as sociedades passaram a conviver também com o crédito dado pelos comerciantes na venda de mercadorias aos escravos, posteriormente aos cidadãos e à partir de então criou-se as populares cadernetas, (vide observação do Professor Dr. Paulo Lemos na Banca de Qualificação da Fundação Getúlio Vargas em 2010), onde o dono do estabelecimento anotava o pedido do cliente e seu valor de dívida que funciona como crédito extremamente representativo e mais comum no mercado brasileiro já que o cliente pagava mais tarde. Ainda nos dias de hoje este tipo de crédito representa boa parcela do crédito total disponível aos cidadãos haja vista que as pessoas contam com meios eletrônicos de pagamento - os chamados

cartões de crédito que respondem por um mercado de R\$ 500 bilhões, contra um PIB - Produto Interno Bruto total de R\$ 2,3 trilhões, estão somente na casa dos 20% da população.

3.3.2 Perspectivas Globais

Em artigo publicado na revista de inovação de *Insead*, em abril de 2010, a Karabell, jornalista entrevistando o banqueiro Arthur Vayloylan, do Banco Credit Suisse ouve de Vayolan a que o Banco é ativo em micro-crédito desde o ano 2000 devido a demanda de seus grandes clientes investidores, por soluções de investimento com responsabilidade social e sustentabilidade.

Vayloylan cita que existe um imenso potencial represado já que as estimativas do Credit Suisse apontam para USD 200 bilhões a USD 300 bilhões de mercado potencial no mundo e o que os bancos destinam hoje é algo como USD 30 bilhões a USD 40 bilhões globalmente; ou seja, existe demanda 10 vezes superior a oferta atual. A partir da identificação do Banco deste tipo de oportunidade, Vayloylan e Insead publicaram um artigo intitulado “Micro-Finance at Credit Suisse: Linking the TOP with the BOP onde mostram que micro-finanças é um segmento em franca expansão no meio financeiro global. O artigo liga o banco ao mundo das micro-finanças através da criação de um fundo de investimento em empresas do setor que aporta capital juntando a ponta de investidores do topo – “*TOP*”, com a ponta de recebedores de investimentos ou empresas investidas que repassam recursos as pessoas que necessitam de recursos na base da pirâmide – “*BOP*”. A relação entre estes dois públicos liga os maiores investidores globais do topo da pirâmide com recursos de sobra para investir em diversos mercados e países com as pessoas mais pobres do planeta representados pelos quatro bilhões de pessoas que vivem com menos de USD 2 dólares por dia, ou seja, abaixo da linha de pobreza do conceito de Prahalad (2005) .

3.3.3 Brasil

Popularmente, no Brasil se diz que “o banqueiro oferece o guarda chuva para o cliente quando o cliente não precisa”; ou seja; o banqueiro dá recursos para pessoas que tem condições de ter crédito que, no entender do povo significa exatamente o contrário, isto é “o banqueiro empresta dinheiro as pessoas que não precisam de crédito”. Para exemplificar o que o dito popular analisou-se a situação econômica do país com dados publicados pelo Banco Central do Brasil, sobre a penetração de contas bancárias no mercado, a quantidade de recursos destinados a micro-crédito e volume de concessão de crédito consignado conforme mostram os gráficos 1 e 2.

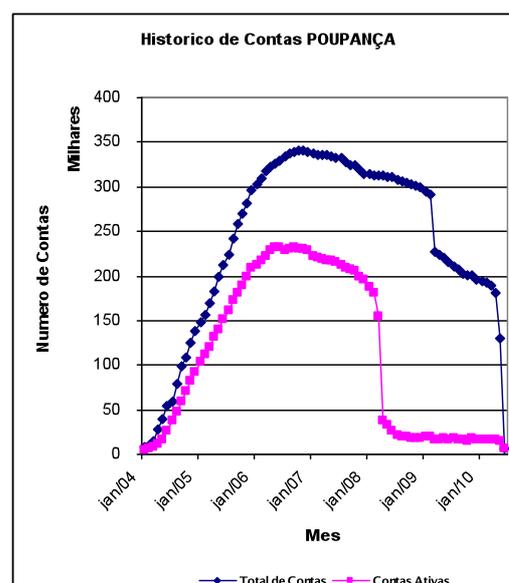
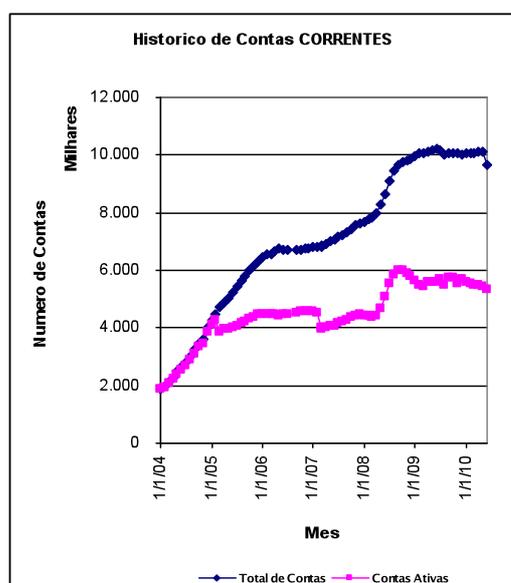


Gráfico 1 (à esquerda) - Histórico de Contas Correntes no Brasil

Gráfico 2 (à direita) - Histórico de Contas de Poupança no Brasil

Fonte: Banco Central do Brasil – Dados compilados pelo autor (2010)

De acordo com os dados coletados observa-se que de um contingente populacional de 190 milhões de brasileiros, aproximadamente 100 milhões de pessoas fazem parte da população economicamente ativa. No entanto, os números divulgados pelo Banco Central do Brasil indicam números baixíssimos de contas bancárias abertas - 10 milhões, sendo que, aproximadamente 5 milhões e 800 mil contas são consideradas ativas. Quando se fala de dados históricos de contas da caderneta de poupança, os dados são parecidos. Apesar de termos um elevado registro de contas abertas, o total de contas ativas equivale a pouco mais de 14

milhões de contas poupança ativas no país o que indica que, pelo menos 80% da população não tem conta em bancos. Tais dados podem indicar que boa parte da população tem dificuldades de inserção no mercado bancário e há também uma grande oportunidade que os bancos deixam de ter que seria um aumento da quantidade de clientes para os bancos.

3.3.3.1 Série Histórica Banco Central do Brasil (2004-2010) - Exigibilidade e DIM – depósito interfinanceiro vinculado a operações de micro-crédito

O gráfico 3, com base nos dados disponibilizados pelo Banco Central, sobre a quantidade de recursos de exigibilidade, conforme a Resolução 3.109 e Lei 10.739 de 2003 e da Resolução 3.422, art. 5º, inciso I, para o financiamento do micro-crédito em a quantidade de recursos de DIM – Depósito Financeiro Vinculado a operações de micro-crédito, ou seja, operações realmente realizadas.

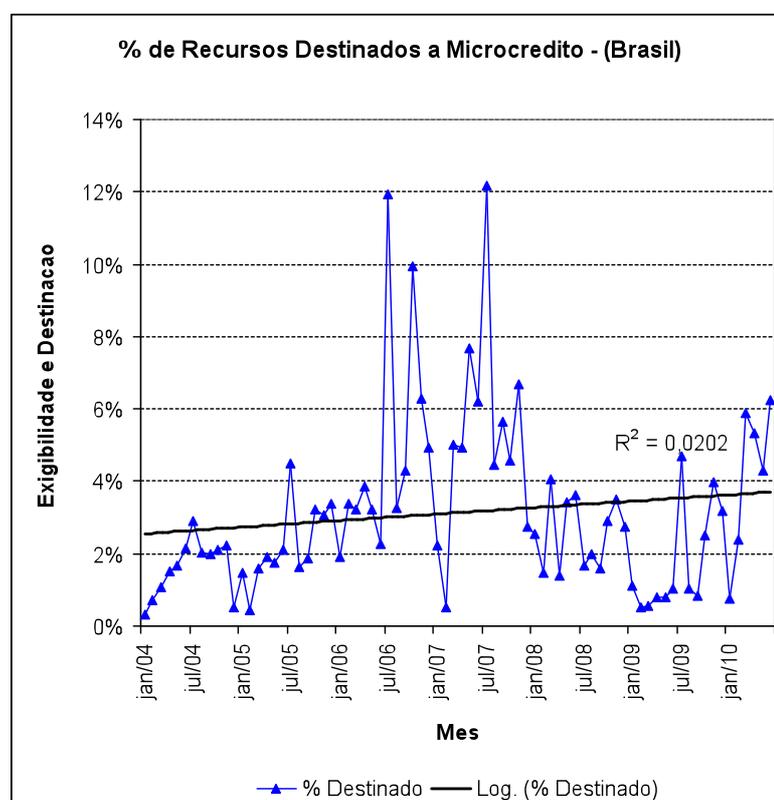


Gráfico 3 – Porcentagem de recursos destinados ao micro-crédito no Brasil
Fonte: Banco Central do Brasil – Dados compilados pelo autor (2010)

É possível perceber que apesar de haver uma tendência histórica de aumento do uso dos recursos disponíveis ao longo do tempo, esta tendência ainda é lenta e os percentuais médios utilizados dos recursos estão chegando a seis por cento do volume de recursos previstos em lei o que é extremamente baixo para o Brasil se comparados com os padrões globais.

3.3.3.2 Série Histórica Banco Central do Brasil (2002-2010) - Crédito Consignado em Folha de Pagamento

De acordo com os dados históricos referentes ao retorno de crédito consignado em folha de pagamento utilizando recursos livres e recursos destinados a micro-crédito, pode-se observar que as operações de crédito consignado com recursos livres apresentam taxas de retorno médias de 27% a.a, entre 2002 e 2010 e prazo médio de 38 meses, sendo que nos últimos anos da série histórica, o retorno tem reduzido para a casa de 21% a.a e o prazo das operações alongado para mais de 50 meses. Com relação ao crédito consignado, com recursos destinados a micro-crédito é possível dizer que o retorno médio do período de 22% a.a foi inferior ao retorno médio apresentado nos recursos livres e que os prazos médios praticados em torno de 11 meses em média são muito inferiores aos prazos praticados no crédito consignado em folha de pagamento, com recursos livres.

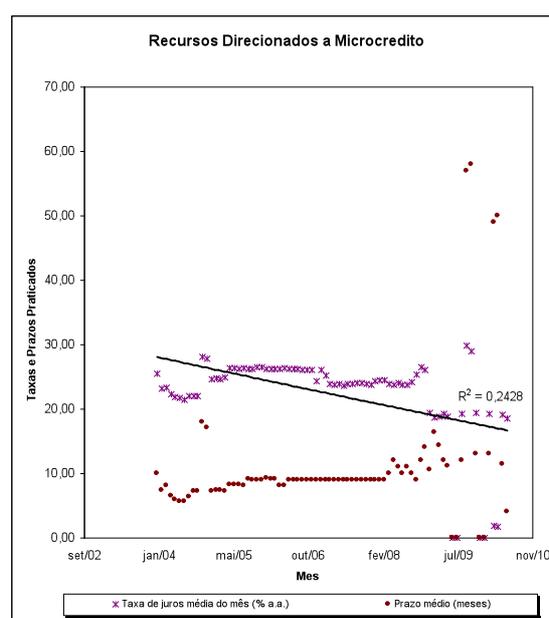
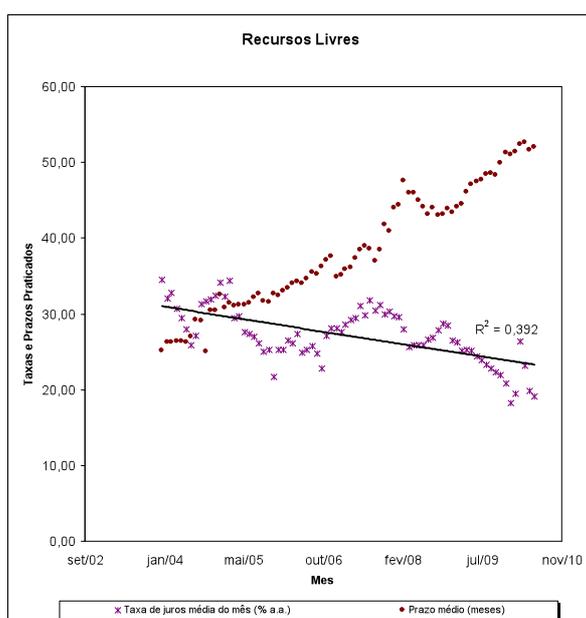


Gráfico 4 (à esquerda): Taxa de Retorno e Prazo destinado aos Recursos Livres no Brasil

Gráfico 5 (à direita): Taxa de Retorno e Prazo destinado aos Recursos de Micro-crédito no Brasil

Fonte: Banco Central do Brasil – Dados compilados por Rocha (2010)

3.3.3.3 Dificuldades

A explicação para tal disparidade deve residir em dois principais pontos, o primeiro - a questão do arcabouço legal e jurídico ineficaz que dificulta a recuperação dos créditos, em caso de inadimplência no micro-crédito; e o segundo ponto - a possibilidade de obtenção de garantias que no caso dos recursos destinados ao micro-crédito, em geral, não existe. Além dos pontos diretamente observados anteriormente, há outras questões a serem repensadas como a mais completa falta de infra-estrutura, seja ela de foro legal e institucional, que pretenda regular a atividade e prover regulamentação específica ao setor, que hoje é tratado como banco ou como cooperativa e, portanto deve seguir os mesmos requisitos complexos seguidos pela atividade bancária. A questão sindical é outro ponto a ser abordado já que os funcionários de bancos que fazem operações em cada uma das agências têm um custo e a lei trabalhista não discrimina atividades e retornos, desestimulando a criação de estrutura especificamente orientada para o micro-crédito já que não importa o retorno do negócio e nem o canal para o governo. Os pisos salariais, os aumentos praticados por convenção, os pacotes de benefícios, entre outros tem que seguir o padrão do restante do banco e isto pune ainda mais o investimento neste canal.

Fica claro pelos dados observados que existe espaço para Instituições que trabalham com o micro-crédito como: CEAPE – R\$ 307M; Banco da Mulher – R\$ 7M; PortoSol - R\$39M; Banco Palmas - BNB – credi-amigo – R\$ 440 M - 65% do mercado bancário; Santander – R\$ 250M – 2009; Caixa Econômica – Conta caixa fácil e canais alternativos; Banco Postal – Correios; no entanto, o governo deve reavaliar, planejar, estruturar, lançar e alterar a legislação e suas práticas atuais para fomentar o setor visando eliminar um Decreto Lei 3.422, que em teoria provê todos os recursos de que a população necessita e que ao final não chega nas mãos do tomador final promovendo, com isto o bem estar econômico da população que reverberará resultando em benefício a economia inteira através dos outros agentes do mercado.

Em virtude do grande número de habitantes do Brasil atualmente - 190 milhões de pessoas, da quantidade de pessoas que estão na faixa de população pobre, da grande riqueza interna e arrecadação, do elevado PIB – Produto Interno Bruto e das condições de investimento do país, que os avanços alcançados são

pequenos, e estão isolados em poucas Instituições. Em vista disto, as políticas devem ser readequadas no sentido de liberalizar o setor, de buscar mais eficiência e/ou abrir o mercado para competição.

A economia brasileira viveu, por cerca de 20 anos, sob a sombra de elevada inflação e taxas de juros e apresentou forte dificuldade de crédito para o governo em si e para a população como um todo, o que deixou de lado espaço para dar atenção à população. A partir do plano real, com o Governo Fernando Henrique, a situação começou a se alterar como resultado direto da estabilidade, de confiança e de previsibilidade dos tomadores e de emprestadores e as empresas e o governo começaram a poder se planejar melhor. A partir de 2003, já no Governo Lula, o crédito, ao pequeno tomador começou a ter pequeno impulso com a regulamentação do crédito consignado e com o início de acumulação de reservas pelo país que trouxe mais recursos de fora dos bancos para o mercado.

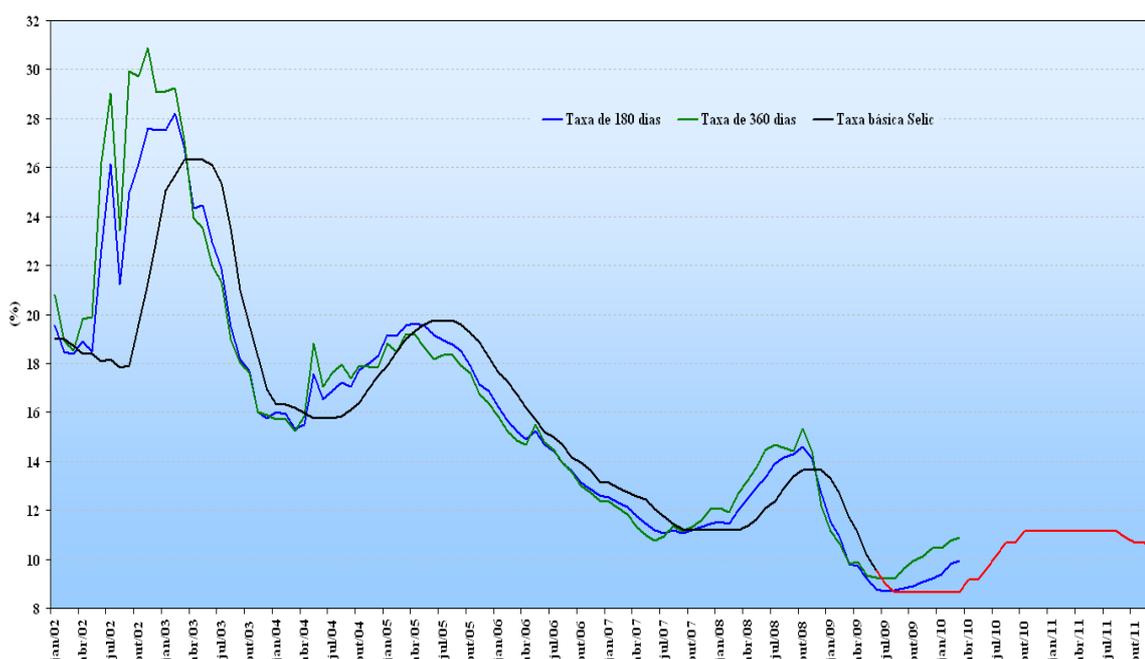


Gráfico 6 - Histórico de evolução das taxas de juros no Brasil
Fonte: Banco Votorantim (2002-2010)

Ainda assim, tal movimento é considerado pequeno frente a iniciativas de outros países e diante do potencial do mercado brasileiro. Para dar uma noção de como o Brasil ainda está atrasado no assunto, comparou-se o percentual de micro-crédito brasileiro com outros países da América Latina como Chile, Peru, Bolívia, México, que estão todos na faixa de pelo menos 20% do PIB, ao passo que o Brasil

tem em torno de 8% do PIB. O México, além de ter percentuais elevados possui hoje um dos maiores bancos privado mundiais em microcrédito - o Banco Compartamos que não somente é uma Instituição especializada em micro-crédito com diversas linhas de negócio que atendem diferentes camadas da população, mas tem seu capital aberto e ações negociadas na Bolsa de Valores do México apresentando, em 2010, valor de mercado de USD 38 bilhões, o que prova ser um negócio rentável e sustentável. Em agosto de 2010, o Indiano Vinod Khosla, co-fundador da Sun *Microsystems* e investidor do setor de capital de risco criou a *SKS Microfinance*, instituição que empresta recursos às mulheres pobres da Índia. A iniciativa não somente vem crescendo - chegou a \$ 940 milhões de capital investido, como também teve a sua oferta pública de ações, em agosto de 2010 e captou \$ 117 milhões na Bolsa de Mumbai, onde em dois meses a ação já subiu 40%, versus o preço da oferta, o que indica o bom potencial do negócio.

Existem ainda outras instituições da Indonésia, Africa do Sul, Reino Unido entre outros que também tem o capital aberto e formam o LIFI – Índice de empresas financeiras listadas em bolsa que trabalham no segmento de baixa renda ou *Low Income Finance Index*. O Brasil ainda não tem nenhuma Instituição no setor com capital aberto em bolsa e na pesquisa de campo realizada identificou-se que os bancos, que trabalham localmente não têm forte interesse em fomentar iniciativas diretamente dirigidas para o setor dado que os retornos atuais não justificam a abertura de estruturas diferenciadas, que trabalham com menores volumes de recursos emprestados e menor retorno. Algumas das instituições podem estar míopes, presas a história dos mais altos juros do mundo que sempre suportaram a atividade bancária de um país extremamente fechado para o investidor direto, e que frente a uma realidade em mutação parecem não enxergar ou esperar o novo mercado que está por vir.

3.4 Rentabilidade do Cliente – Gerenciando clientes como investimentos (Gupta e Lehman, 2005)

Clientes são a corrente sanguínea de qualquer organização. Como quase todo o clichê este também costuma ser verdadeiro. Sem clientes uma empresa não

tem receita nem lucros, e da mesma forma não tem valor de mercado. Este fator não é ignorado pelos CEO's - "*Chief Executive Officer*" das empresas. Segundo pesquisa da Revista Inglesa "*The Economist*" realizada no ano de 2002, 65% dos 681 executivos entrevistados responderam que os clientes são o principal foco da empresa para os próximos três anos e que a geração de valor, através de conquista de novos clientes tem efeito de longo prazo no negócio; ao passo que a geração de lucro, por si só, no trimestre tem impactos de curto prazo.

Para que as empresas possam saber sobre a rentabilidade do investimento em cliente, priorizar e balancear as escolhas quanto às ações de curto e longo prazo, Gupta e Lehman (2005) propõe que a utilização de uma medida – conhecida como CLV (valor do tempo de vida do cliente) ou "*Customer Lifetime Value*", calculado pela seguinte formula:

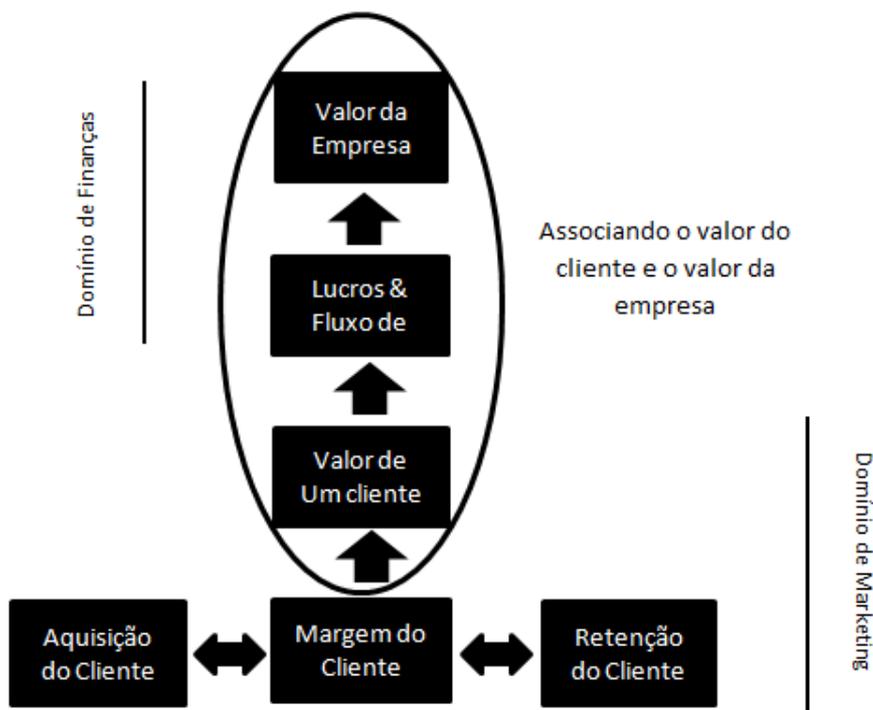
$$CLV = m \times \frac{r}{1 + (i-r)}$$

onde, m é a margem de lucro de um cliente no período, r é a taxa de retenção e i é a taxa de desconto.

O efeito lealdade, de Reichheld (1996) sugere que quanto mais o cliente permanece comprando de uma empresa, maiores são as margens de lucro geradas por ele ao longo do tempo. De acordo com Reichheld (1996), vários fatores contribuem para que isto ocorra. Em primeiro lugar porque o consumo aumenta ao longo do tempo, à medida que os clientes se tornam mais confiantes em repetir a experiência e a realizarem negócios com a empresa. Segundo, o custo de serviço com o cliente decresce com o tempo. Em outras palavras fica mais caro atender a um cliente novo do que atender ao cliente antigo e leal. Terceiro, os clientes mais fiéis trazem mais benefícios através das referências. Quarto, os clientes fiéis são menos sensíveis a preços – assim, a empresa pode movê-los para um patamar mais elevado de preço de produto. Como resultante de todas as forças mencionadas, os lucros provenientes de clientes tendem a crescer com o tempo.

O esquema 2, caracterizado por Gupta e Lehman (2005) mostra que o valor da empresa não está somente nos lucros e fluxos de caixa financeiros, que a empresa espera obter no futuro descontados a valor presente, mas sim nos pontos somados anteriormente e mais a capacidade de adquirir novos clientes além da taxa

de retenção dos clientes existentes, ou seja a figura detalha a proposição dos autores com um composto de marketing e finanças.



Esquema 2 - Relacionando o valor do cliente e valor da empresa.
Fonte: Gupta e Lehman (2005).

Gupta & Lehman (2005) ainda mostram que o valor para o cliente depende da percepção de benefício oferecido no entendimento do cliente. Basicamente dividem os benefícios trazidos para o cliente em três macro-categorias, conforme esquema 3.



Esquema 3 – Valor para o cliente. Adptado de Gupta & Lehman (2005).

- 1) Psicológico: marcas, imagens, associações. Quanto mais maduro o mercado e quanto menor a diferenciação de produtos, os benefícios psicológicos se tornam mais importantes para a diferenciação de um produto. A medição pode ser feita de diversas formas, as principais são: conscientização, associações, atitude, adesão e atividade.
- 2) Econômico: vantagem relativa, compatibilidade, flexibilidade, observabilidade e divisibilidade.
- 3) Funcional: características de desempenho do produto. Pode ser medido por análise conjunta.

3.5 Valor do tempo de vida do cliente (Christensen, 2004)

Christensen (2004) argumenta que a lealdade do consumidor com a empresa ou serviço cria rentabilidade e mostra através de sua metodologia de valor do tempo de vida - "*Lifetime Value*", pode ser astronômico para as empresas que comercializam boas práticas que tornam o consumidor fiel.

Conforme o estudo Customer Profitability and Lifetime Value de Elie Ofeg (2002), e experiências realizadas com base na metodologia de Customer Lifetime Value na Universidade de Harvard, mostraram, estimativamente que a geração de caixa de um consumidor de pizza, fiel a sua pizzaria predileta chega a \$ 8 mil para o estabelecimento, ao passo que a geração de caixa de um comprador de carros, fiel a marca favorita chega a \$ 332 mil no tempo de vida, sendo que o comprador de aviões comerciais, muito mais caros, chega a bilhões de dólares. O problema que ele levanta para a metodologia é que a maioria dos negócios tem dificuldade em pensar nas consequências de estabelecer um relacionamento de longo prazo com o cliente, mas somente na relação do resultado mensal ou no número trimestral quando deveria ir além de uma curta frequência de compras realizada no curto prazo, e focar no ganho de longo prazo.

Parte disto pode ser explicado como o foco das empresas em desenvolvimento de produtos ou marcas que visam conquistar o consumidor rapidamente e extrair ao máximo o retorno destes no curto prazo. Isto é observável na criação de novos produtos, mas nem sempre na condução das atividades diárias,

na interação com o cliente e no trato das necessidades deste que, muitas vezes estão completamente perdidas dentro da lista de prioridades da empresa.

O fato que Christensen (2008) mostra é que os consumidores leais são mais valiosos para as empresas ao longo do tempo.

O gráfico 7, exemplificado por Christensen (2008) enfatiza que os ganhos por focar na relação de longo prazo com o consumidor podem ser muitos e podem aumentar os ganhos anuais das empresas com o cliente.

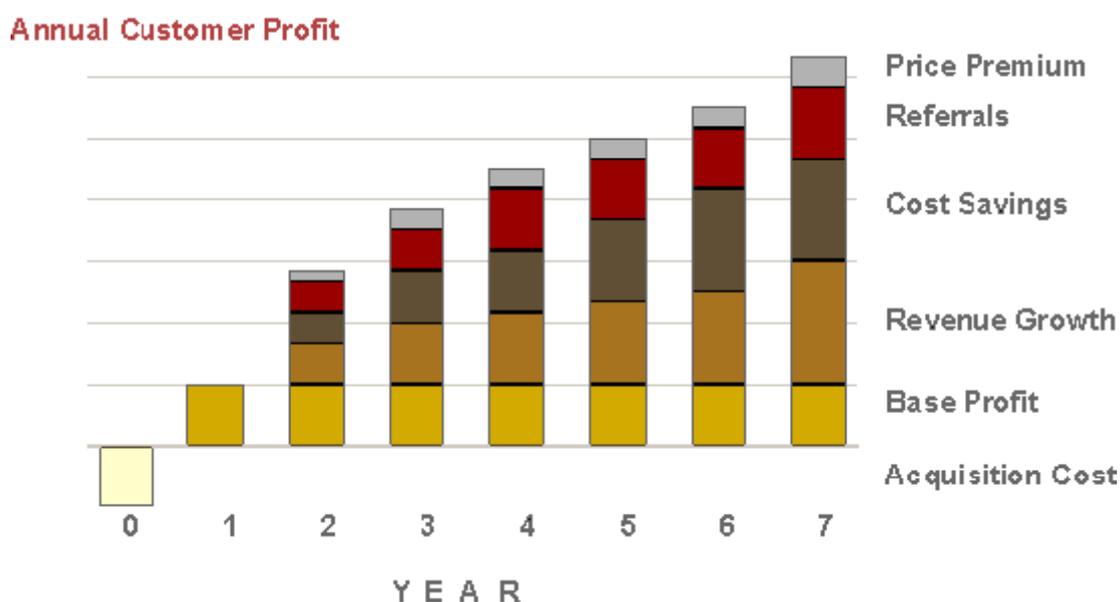


Gráfico 7 - Lucro anual com o consumidor
Fonte: Christensen (2008)

De acordo com a metodologia de Christensen (2008), existem alguns fatores chave que implicam na rentabilidade do cliente e que provavelmente ocorrem na sequência em que estão descritos abaixo. Seriam eles:

- 1) Retenção – a empresa tem que gastar recursos valiosos na aquisição de clientes que quando a empresa tem fidelidade, consegue reduzir seus custos de transação, (captura de clientes), e portanto maximiza o retorno para seus acionistas.
- 2) Compra Adicional – a empresa que consegue cativar e manter seus clientes, consegue reduzir seus custos de transação pois “aprende” com

os hábitos do consumidor, conseguindo cumprir as necessidades dele com menos necessidade de esforço e portanto menos custos.

- 3) Referência – este é um dos principais pontos mencionados metodologia já que o poder do “boca a boca” entre uma pessoa e outra propagando os bons serviços ou produtos de uma empresa reforça sua imagem, diminui a necessidade de investimento em propaganda, aumenta o volume de vendas e portanto tende a possibilitar demanda estável, redução de custos por escala, menor custo de aquisição de clientes.
- 4) Custo – redução de custos de atendimento e investimento em marca em função da expansão de volume de produção e colocação de maiores tiragens no mercado em razão de ganhos de escala.
- 5) Receita por cliente – os fatores comentados anteriormente somados a boa referência dos consumidores por um produto trazem melhoria na receita por cliente por duas razões: primeiro - a tendência de redução de custos com maior volume de produção e maior poder de barganha frente a fornecedores e, em segundo lugar, a tendência de conseguir elevar os preços praticados dos produtos que comercializa já que a recomendação e o reconhecimento praticamente especificam o produto que o cliente já está decidido a comprar.

Conforme os fatores chave de aumento de rentabilidade de um cliente descritos acima, a figura que exemplifica o comportamento do consumidor em satisfação e relaciona com a tendência de retenção do cliente pela empresa, consegue-se apreender que estes tem relação direta e que passam por três estágios. São eles:

- 1) Zona de rejeição – onde a empresa não presta um serviço ou produto adequado ao cliente e, portanto, este tende a não voltar para comprar mas também falar mal.
- 2) Zona de Indiferença – em que o cliente não tem o serviço desejado, mas por não comprometer a performance, aceita sem considerar especial e com alta propensão a trocar pelo primeiro melhor que aparecer.

- 3) Zona de Afeição – onde o cliente não somente é leal e está satisfeito como também recomenda aos conhecidos que comprovem e volta regularmente para ser atendido.

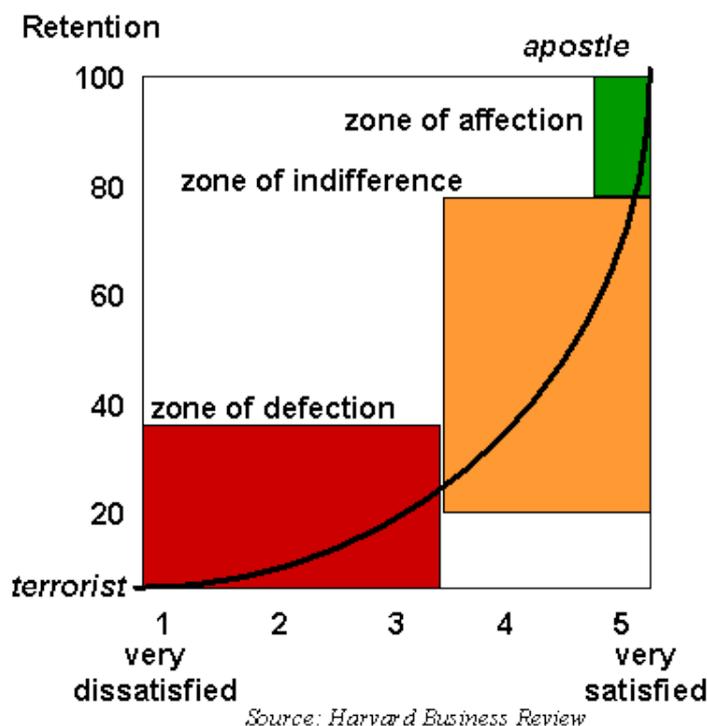


Gráfico 8 - Relação entre a satisfação do cliente e retenção que gera lealdade.
Fonte: Christensen (2008)

Por fim, Christensen (2008) é um dos formadores de opinião, pioneiros quanto ao estudo e desenvolvimento da metodologia de cálculo do valor do cliente no tempo ou “*customer lifetime value*”. Abaixo, um exemplo simplificado dos dados necessários para a mensuração do cálculo de “*customer lifetime value*” considerando a metodologia de Christensen*. Os principais itens constantes do cálculo de valor do cliente no tempo são:

- NC: Número de Clientes
- NP: Número de vezes que o cliente médio comprou a cada ano
- CL: Vida media do cliente (em anos)
- PPS: Lucro médio por venda (receita de vendas total – custos)/receita de vendas

Utilizando estes elementos, podemos calcular o valor do cliente no tempo para toda a base de clientes (ou segmento de clientes), aplicando os dados que utilizando a fórmula simplificada:

$$CLV = NC \times NP \times CL \times PPS$$

*O apêndice II contém uma ilustração com a fórmula completa sobre valor do cliente no tempo descrita por Christensen (2008), como referência para estudos mais detalhados sobre o assunto.

3.6 Retorno do Cliente (Peppers & Rogers, 2005)

Assim como Christensen, Peppers & Rodgers (2005) argumentam que as métricas em finanças não são adequadas para medir o ganho dos clientes no curto e longo prazo conseguindo equilibrar adequadamente o balanço correto em que as empresas têm que atuar e por esta razão as empresas não focam na relação de longo prazo com os clientes como forma de extrair maior valor do relacionamento, o que muitas vezes resolve a questão do resultado de curto prazo e alcance das metas pactuadas com “*Wall Street*”, a obsessiva entrega dos resultados trimestrais de lucro que os acionistas valorizam ao máximo e impactam diretamente no preço das ações e valor da empresa, mas dificulta a relação e a parceira de longo prazo através de ganhos mútuos com os clientes.

Para que a equação de retorno sobre o cliente seja válida, Peppers & Rodgers (2005) sugerem um modelo ligeiramente diferente das abordagens anteriores que visa medir o retorno de curto e longo prazo do cliente conforme mostrado na equação que se segue.

$ROC = \frac{\#i + \S CEi}{CEi-1}$
<p>#i = Caixa Gerado pelos clientes no período 1</p>
<p>§CEi = Mudança no Equity dos clientes no período 1</p>
<p>CEi-1= Patrimônio do cliente no começo do período 1</p>

Equação de Retorno do Cliente

Fonte: Retorno do Cliente - Peppers & Rodgers (2005)

3.6.1 Cálculo simplificado de retorno do cliente

- 1) Geração de Caixa do período
+ (somado)
- 2) Mudanças no Patrimônio dos clientes, (“*customer equity*”),
/ (dividido)
- 3) Patrimônio dos clientes do início do período.

O retorno do cliente ajuda a empresa a tomar decisões não somente baseadas no capital necessário para criar mais valor, mas também com base na quantidade de patrimônio do cliente requerida para isto. Dado que a medida considera o tamanho do cliente o investimento que está sendo realizado a curto e longo prazo, a medição é mais eficiente e pode ser utilizada para viabilizar investimentos em *marketing*, novas unidades produtivas, desenvolvimento de produtos, remuneração do gerente de loja, reporte financeiro e combinações de unidades de negócios.

O retorno do cliente é igual a retorno total do acionista, que representa a variação total do retorno de uma empresa em determinado período mais dividendos, de maneira que Peppers & Rodgers (2005) consideram o conceito completo e abordam o investimento sob duas óticas:

- 1) Crescimento da geração de caixa no curto prazo, período atual
- 2) Crescimento da geração de caixa futura da empresa

Quando um cliente tem uma opinião boa ou má sob a empresa e reflete esta opinião através de uma decisão de compra ou negativa de compra que provê mais ou menos negócios a companhia, a companhia ganha ou perde patrimônio que impacta o valor do retorno do cliente.

Blattberg (1996) publicou um artigo sobre a confiança do cliente na Harvard Business Review que mostra exatamente que o valor do cliente e o retorno sobre o cliente mencionado por Peppers & Rodgers (2005) depende de dois fatores principais, a aquisição e a retenção de clientes e para que as empresas consigam aumentar o valor do patrimônio e do retorno sobre o cliente, estas necessariamente

tem que trabalhar a questão do investimento nestas duas pontas, no curto e longo prazo para gerar valor.

Existem ainda outras publicações realizadas por Matias e Capon e Green (2003) que tratam sobre o tema de confiança dos clientes como um motor de criação de valor ou patrimônio para a empresa e que resultam em maior retorno para o acionista.

No caso de Matias e Capon (2003), em artigo publicado na *Columbia Business School*, intitulado, “Implicações de Gerenciar Clientes”, os autores defendem que a metodologia de retorno sobre o cliente seja adotada como mecanismo de geração de valor para as empresas e que os gestores tenham as suas métricas ligadas a este indicador para que o patrimônio dos clientes e por consequência das companhias aumentem. Os autores recomendam três cuidados que devem ser observados, primordialmente para que a adoção da métrica tenha sucesso. São eles:

- 1 Maximização da receita no curto prazo
- 2 Maximização da rentabilidade no curto e médio prazo
- 3 Otimização do valor dos ativos nos relacionamentos com o cliente introduzindo a expressão “*customer relationship value*” – Valor do relacionamento com o cliente.

Os autores acreditam que desta forma a empresa possa potencializar o valor presente do cliente e o valor presente da empresa.

Já Green (2005) desenvolveu um modelo simples de mensuração da confiança do cliente na empresa a partir de quatro atributos chave. São eles:

- Credibilidade - reputação por dizer a verdade ou ter acérrima nas interações com o cliente.
- Confiabilidade - está relacionada a ações (não afirmações). Empresa que faz o que tem que fazer.
- Intimidade - segurança, seguridade, integridade. Empresa que mantém informação pessoal em segurança e privada.
- Orientação Interna ou “*Self-Orientation*” - Quanto mais orientada para si mesmo é a empresa, cliente pensa que tudo o que a empresa fala ou pede é para ela vender mais. O cliente pensa que a empresa age somente em causa própria.

Green (2005) argumenta que o valor do cliente no tempo futuro é igual a: valor do cliente no tempo = “valor do cliente no tempo” x probabilidade de se tornar consumidor.

Ainda de acordo com Green, (2005), a probabilidade do cliente tornar-se consumidor aumenta de acordo com a abordagem que a empresa dá aos quatro quesitos mostrados acima.

Observa-se que na metodologia proposta por Peppers & Rodgers (2005), um dos fatores preponderantes na obtenção de resultado do cálculo é a medição do patrimônio do cliente inicial e final. A medida mais usual de patrimônio de um cliente é LTV ou “*Lifetime Value*” - Valor ao longo do tempo que, nada mais é que a geração de fluxos de caixa esperados por uma empresa para serem obtidos com determinado cliente. Se adicionarmos juntos os valores presentes dos clientes atuais e futuros de uma empresa, o resultado é o patrimônio deles ou “*customer equity*”. O patrimônio dos clientes ou “*customer equity*” é representado pelo valor líquido descontado para o presente de todos os fluxos de caixa futuro que uma empresa espera que seus clientes gerem*. Os autores sugerem que o patrimônio dos clientes é um dos recursos escassos que deve ser medido por todas as empresas através do valor do cliente no tempo de Christensen (2008) e que ao monitorar as empresas podem gerar mais valor para elas.

*Peppers & Rodgers (2005) mencionam que para a medição é possível utilizar os custos totais ou marginais para fazer a conta desde que todos os clientes sejam medidos da mesma maneira, isto é tenha o cálculo uniformizado.

3.7 Modelo de Negócio (Hamel, 2000)

De acordo com Hamel (2000), a era do crescimento fácil já ocorreu. Atualmente, todas as casas têm mais de um carro, lavadora de roupas, mais de uma TV e diversos celulares. Na opinião do autor, o comentário é válido para os países desenvolvidos, ou seja, Estados Unidos e Europa Ocidental; no entanto, ainda existem oportunidades nos mercados emergentes, isto é, principalmente na China, Índia, Brasil entre outros países. Hamel (2000) insiste que com a economia madura os clientes não estão mais tão famintos por comprar enquanto as empresas

permanecem famintas por vender e lucrar. Hoje, o cliente é o recurso mais escasso e que para as empresas manterem a competitividade, elas têm que pensar em como reter os seus clientes por mais tempo e fazê-los crescer para que se tornem maiores, mais lucrativos e para que sejam atendidos eficientemente.

Ainda conforme Hamel (2000) existe uma forte mudança em curso nas empresas e no mercado, pois no passado os executivos seniores definiam a direção da corporação, alocavam os recursos do topo, mantinham as competências chave, acreditavam que planejamento e previsão era melhor do que o acaso, que o radical é arriscado, que a experiência é mais valiosa que a curiosidade, que empreendedorismo é algo que ocorre na periferia da organização e que alinhamento é melhor que desacordo.

Hamel (2000) advoga que está por vir uma era da Revolução, era esta de consumidores cansados, que ficam cada vez mais promíscuos nas lealdades, portanto, os revolucionários pegarão o mercado e os clientes das empresas conservadoras, depois os melhores empregados. É necessário que companhias que são capazes de inventar a si próprias, organizações capazes de reinventar-se. *“Em um mundo linear, somente idéias não lineares vão criar riqueza” (p. 13)*. Companhias que esperam manter-se relevantes e vitais em tempos turbulentos tem que ser capazes de criar estratégias. Hamel (2000) critica os estrategistas dizendo que a indústria, os consultores, autoproclamados de “gurus” e planejadores com o lado esquerdo do cérebro, todos conhecem uma estratégia quando vêem uma. (Veja! 22 zonas de lucro, em alusão a Slywotzky (2002). Hamel (2000) diz que os estrategistas não sabem de onde vêm as estratégias de lucro.

Hamel (2000) argumenta que novos conceitos de negócio são sempre o produto de uma visão antecipada de sorte e que você deve sonhar, explorar, inventar, criar, ser pioneiro e conclama as pessoas a serem o reflexo disto com uma mensagem:

*Eu não sou mais cativo da história
Qualquer coisa que eu imagine eu posso alcançar
Eu não sou mais um servo da burocracia maquiada (sem
rostro)
Eu sou um ativista não um andróide
Eu não sou mais o pé de um soldado na marcha do
progresso
Eu sou revolucionário.(p.29)*

O esquema 4 faz uma comparação entre o processo de Planejamento e Inovação, por Hamel (2005):

<u>Processo de Planejamento</u>	
A	B
Procedimental	Criativo
Reducionista	Expansivo
Extrapolativo	Inventivo
Elitista	Inclusivo
Fácil	Demandante
Incrementalismo	Revolucionário

Esquema 4 - Comparativo de Processo de Planejamento
Fonte: Revolução – Hamel (2005)

Ele conchama o leitor a se perguntar quanto tempo de vida tem a estratégia da sua empresa? Diz claramente que crescer por si mesmo não é substituto para inovação radical, que o mercado tem, a cada ano mais recompras de ações e mais fusões e aquisições acontecendo tudo por conta de falta de oportunidades sendo geradas. Comenta que decadência de negócios não é algo que pode acontecer, é algo que está acontecendo e que a negação é trágica, mas a demora é mortal. Hamel (2000) invoca as empresas a não pensar somente em novos produtos, mas pensar em novos modelos de negócio, em nova expectativa do consumidor em novo valor e finaliza *“novos modelos de negócio são mais que tecnologias disruptivas, são conceitos de negócios totalmente novos”*(p.69). O conceito de inovação em negócio não se posiciona contra os competidores, mas sim a sua volta. É baseado em evitar não em atacar. O que não é diferente não é estratégico.

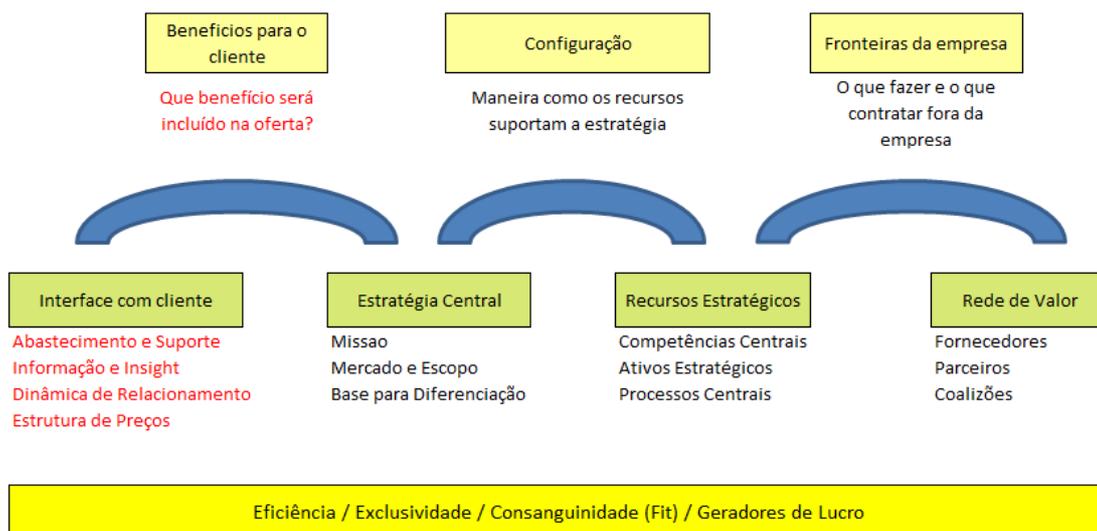
No esquema 5 é possível identificar a proposta de Hamel (2000) interpretada por Rocha (2010) sobre o modelo de negócios apresentado neste trabalho, e avalia que o projeto descrito cria um novo conceito de negócio totalmente revolucionário.



Esquema 5 - Modelo de negócio Revolucionário
 Fonte: Liderando a Revolução – Hamel (2000)

A justificativa para o argumento é de que o modelo de negócio descrito é revolucionário, é baseada no conceito novo que na avaliação do modelo detalhado de Hamel (2000), não é utilizado pela indústria e na verificação de outros modelos como o de Christensen (2002) também apresenta inovação disruptiva com o mercado. Com base no modelo de Hamel (2000) a seguir, pode-se observar que:

- 1) Os benefícios do projeto proposto se relacionam com os benefícios para o cliente
- 2) A inovação do modelo de negócio se baseia na interface com o cliente
- 3) A maneira de atuar proposta implica em mudanças de configuração da empresa na Estratégia Central, Recursos Estratégicos e na Rede de Valor, fazendo com que esta se distancie dos concorrentes por diferenciação.
- 4) Por fim, o modelo de negócio proposto faz com que a empresa consiga expandir suas fronteiras e parcerias.



Esquema 6 - Avaliação de Modelo de Negócio
 Fonte: "Leading the Revolution" – Hamel (2000)

Conforme o modelo detalhado acima mostra o modelo de distribuição via micro-finanças impacta diretamente a estratégia e a configuração do negócio, alterando também as fronteiras que se expandem e os demais pilares da estratégia que resultam em eficiência, exclusividade e geram lucro para o negócio.

3.8 Modelo de negócio (Christensen, 2004)

Christensen (2004) argumenta que uma boa teoria de gerenciamento entrega situações específicas provando relações de causa e efeito. A boa teoria, para ele tem basicamente dois componentes:

- 1) *Um detalhamento esquemático robusto baseado em circunstâncias e caracterizado por um guia de situações que os gestores encontrarão.*
- 2) *Uma prova causal que explica porque algumas ações vão levar a determinado resultado e descreve como o resultado das ações vai variar de uma circunstância para outra. (p XV)*

Neste sentido o projeto abrange tanto o conteúdo teórico robusto e desenvolve o modelo esquemático ou o projeto para implementação da pesquisa-

ação, como também traz as recomendações para que o projeto piloto possa ser iniciado, monitorado e concluído de maneira a obter as provas causais com sucesso.

Christensen (2004), em sua obra aborda três teorias principais que ajudam a conhecer e confirmar a característica do modelo de negócio que proposto abaixo.

- 1) Teoria da inovação disruptiva
- 2) Teoria RPV
- 3) Teoria da evolução da cadeia de valores

3.8.1 Teoria da Inovação Disruptiva

Na teoria da Inovação Disruptiva, Christensen (2004) defende que ela se dá em situações onde as organizações podem usar relativamente simples, convenientes e baratas soluções para criar crescimento e triunfo sobre os concorrentes. A teoria mostra que as empresas que estão no mercado, geralmente possuem alta rentabilidade e conseguem neutralizar a entrada de novos concorrentes mantendo inovações, no entanto as companhias existentes, quase sempre perdem como as que entram mercado com inovações disruptivas. Assim, o projeto apresentado não necessita de elevados investimentos, apenas uma readequação da forma de trabalhar da indústria frente ao cliente final; nova estrutura de controle do canal, controle de resultados e investimento inicial no projeto para formar os micro-empresendedores o que corrobora com a Teoria de Inovação Disruptiva.

3.8.2 Teoria da Inovação Disruptiva

O gráfico 9 mostra as curvas de demanda e oferta do mercado atual e o comportamento das inovações incrementais, bem como a inserção de novos modelos de negócio ou inovação disruptiva que criam novos mercados e mudam a dinâmica do mercado competindo com o “não consumo” ao invés de competir com os competidores pelos mesmos consumidores.

O projeto de investimento em micro-distribuição incorpora um novo modelo de negócio que não compete contra o não consumo, substituição, ou contra os canais existentes, mas representa uma inovação disruptiva conforme o círculo em verde destaca na figura acima.

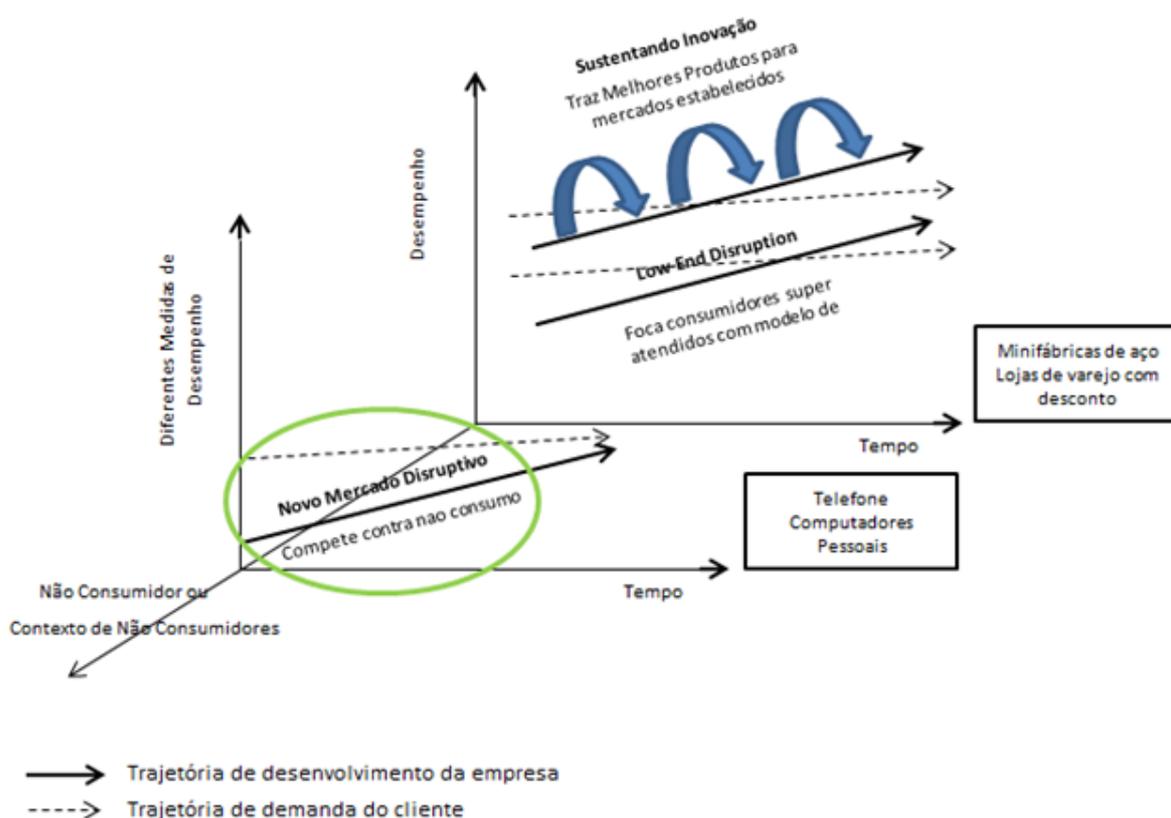


Gráfico 9 - Teoria da Inovação Disruptiva
Fonte: Christensen (2004)

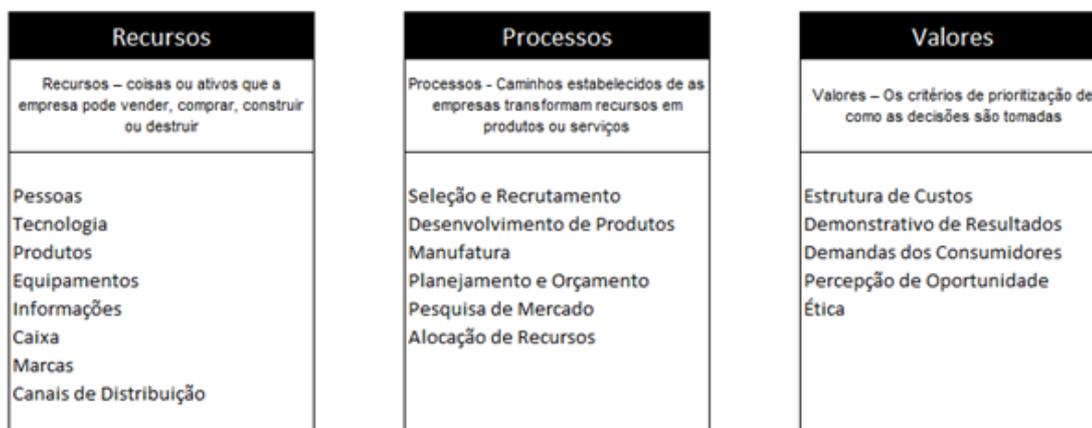
3.8.3 Teoria RPV – Recursos, Processos e Valores

A Teoria RPV de Christensen (2004) defende que as características dos produtos limitam o número de potenciais consumidores ou força o consumo que ocorre em inconvenientes e centralizados padrões. No caso deste estudo, observa-se que praticamente toda a indústria trabalha da mesma forma, concentrando os esforços no produto, vendendo ao distribuidor e ao varejista que se encarrega de esperar o consumidor entrar em suas lojas e procurar o produto para vender. Assim,

o projeto Micro-Finanças: financiamento de canais de venda de produtos destinados a baixa renda, representa uma nova proposta de valor.

RPV – Teoria dos Recursos, Processos e Valores

- Recursos – O que a empresa tem – coisas ou ativos que a empresa pode vender, comprar, construir ou destruir
- Processos – Como a empresa faz o trabalho – padrões de trabalho em que as empresas transformam o material que entra no que sai na forma de produtos ou serviços de maior valor
- Valores – O que a empresa quer fazer – a maneira como a empresa aloca estes recursos



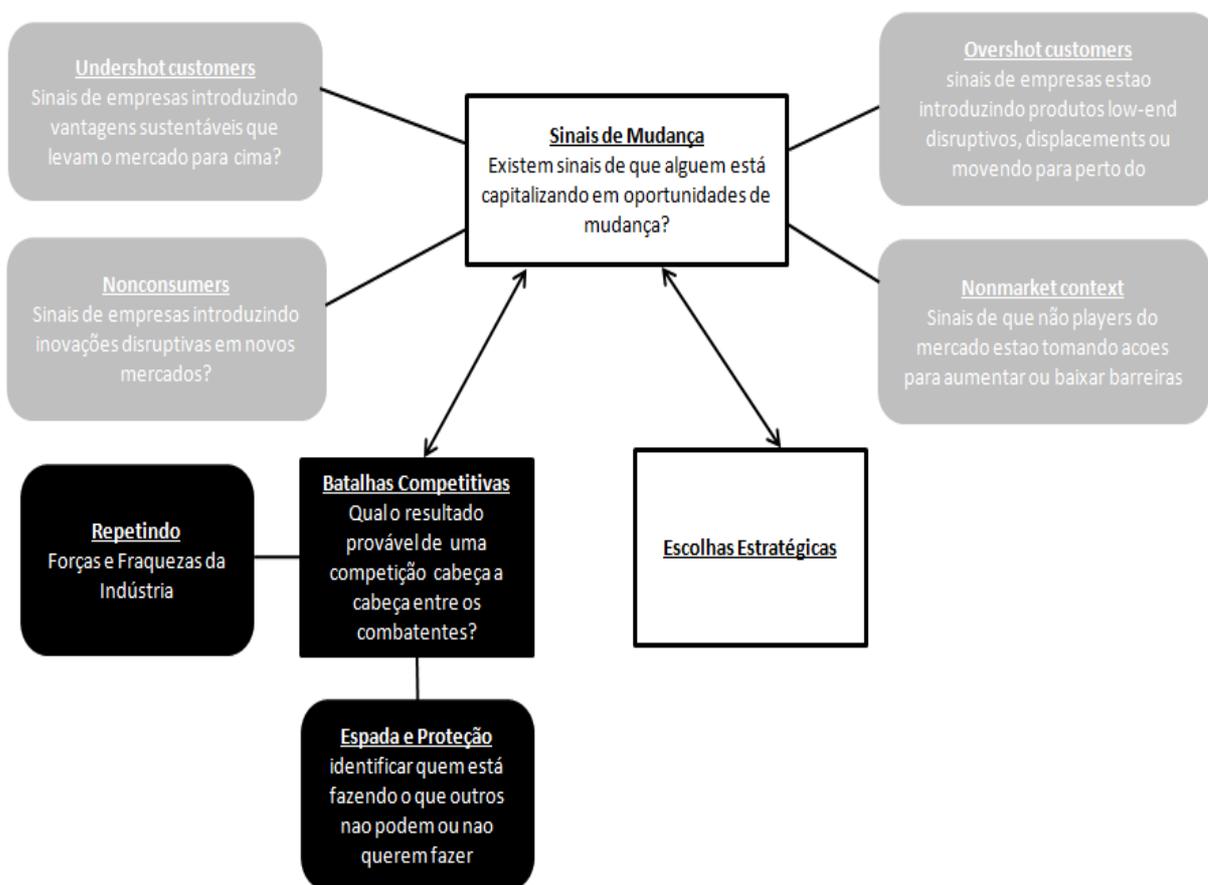
Esquema 7 - Teoria RPV
Fonte: Christensen (2004)

3.8.4 Teoria de evolução da cadeia de valor

A teoria da evolução da cadeia de valor mostra que as empresas fazem escolhas de design organizacional corretas para poder competir com sucesso. De maneira simples, as companhias podem escolher entre integrar ou especializar. Conforme Christensen (2004), o modelo integrado tem custo mais alto e tende a ser mais inflexível, ou seja, tende a fazer com que a empresa possa reagir mais devagar. A Teoria fala em terceirização do que não for considerado mais crítico para o cliente como forma de reduzir os custos e conseguir obter mais agilidade no negócio. De

forma análoga, também mostra que resolver os grandes problemas do cliente faz com que as empresas consigam ganhar mais dinheiro. (Orientação para o consumidor)

Para enxergar as mudanças que afetarão determinada indústria ou mercado Christensen (2004) sugere que se use a teoria para poder visualizar os sinais de mudança, as batalhas competitivas que estão por vir e ajudar a formular as novas escolhas estratégicas conforme mostra o esquema 8.



Esquema 8 - Sinais de Mudanças do Mercado
Fonte: Christensen (2004)

Pode-se observar na figura quatro principais sinais de mudança do mercado em cinza, sendo que o que mais se assemelha ao mercado da proposta é “overshot customers” que representa os sinais de que as empresas estão apresentando produtos de baixo custo e movendo-se mais para próximo do consumidor. Com base neste diagnóstico preliminar entende-se que o mercado está se movimentando para a redução de preço e provavelmente, mais competição, “low-

cost” ou novos mercados de forma que as batalhas competitivas devem ocorrer nestes dois cenários. Porter (1980) comenta que em um cenário como este a maneira de se tornar competitivo ou de ter mais capacidade de competir com os concorrentes com sucesso, é ter diferenciação. Christensen (2004) salienta que de acordo com a Teoria dos Sinais, para criar uma “Espada e Proteção” quando as empresas têm as mesmas capacidades e motivação; a capacidade técnica de execução é o diferencial. Neste ponto, as assimetrias de motivação são as mais interessantes de serem estudadas já que podem facilitar ou dificultar o processo de inovação. Nos casos onde uma empresa não quer adotar uma estratégia a assimetria pode funcionar como um escudo de proteção já que o oponente conhecendo a intenção pode investir no mercado ou no produto sem ter competição direta.

No caso prático do estudo, todas as demais empresas não estão trabalhando no canal direto ou não mostram interesse em entrar, de tal maneira que um plano bem executado por parte da primeira pode ser uma forma de ganhar o domínio do canal sabendo que os concorrentes não vêm com interesse uma entrada para competir diretamente.

3.9 O Poder da boa teoria (Christensen, 2004)

A única maneira de olhar para o futuro é usar estes tipos de teorias, porque informações conclusivas somente estão disponíveis no passado. Muitas pessoas ganham a vida fornecendo conselhos sobre o futuro. Outros expressam forte ceticismo sobre prognósticos baseados em teoria. Interessantemente, estas pessoas são analistas que se baseiam em teoria. E apenas não fazem isto. Frequentemente a teoria que usam é pobre (p.20)

Considere analistas trabalhando para um grande banco de investimentos. Tipicamente eles, baseados em dados históricos determinam tendências e fazem projeções. Eles extrapolam os valores passados de lucro da empresa para determinar o fluxo de caixa futuro e descontam o fluxo de caixa por uma taxa de ajuste de risco para determinar o valor da empresa. Se a empresa entregou os resultados projetados de lucro recentemente, a influência na projeção do analista é

alta para que o futuro seja positivo. Ao fazer isto os analistas confiam em uma teoria implícita: “*O passado é um bom preditivo do futuro.*” Christensen (2004)

Christensen (2004) traz o mesmo raciocínio para consultores de negócio que tem que recomendar estratégias para uma força de vendas. Muito provavelmente eles pegarão *gigabytes* de informações históricas e comparando com as melhores práticas de mercado, o que prova o sucesso confirmando a premissa que: “*Empresas encontram sucesso quando copiam ações tomadas por empresas de sucesso ou empresas excelentes.*”(Christensen, 1997)

Quando estas premissas estão corretas podem levar a ótimos insights. Mas nem sempre ocorre assim. O passado ajuda a prever o futuro somente quando as condições no futuro lembram as condições do passado, e o que trabalha para uma empresa em um contexto pode não funcionar para outra empresa em um diferente contexto.

Para Christensen (2004), A melhor maneira de fazer um julgamento acurado do presente e de olhar para o futuro, é olhar com as lentes de teoria. Uma boa teoria provê uma maneira robusta de entender desenvolvimentos importantes, mesmo que os dados sejam limitados. E a teoria é ainda mais valiosa quando existe abundância de informações. Este é um desafio crítico da era da Informação. Com muita informação disponível é difícil discernir que informação realmente importa. “*A teoria ajuda a bloquear o barulho e a amplificar o sinal.*” (Christensen ,2004, p.37)

3.10 Estratégia – Teoria Geral de Sistemas e Teoria da Evolução de Sistemas (Bertalanffy, 1972)

Ludwig Von Bertalanffy, nasceu em 1901 em Viena, formou-se em Biologia Teórica desenvolvendo diversos estudos na área como professor no Instituto Zoológico de Viena na Áustria. Posteriormente, com o início da Segunda Guerra mundial, mudou-se para a Inglaterra, Canadá e por fim, para os Estados Unidos. Dentre seus principais estudos está a criação da Teoria Geral de Sistemas, (1,2,3,4) ou “*General Systems Theory*” – GST

Bertalanffy (1972) criou a Teoria Geral de Sistemas desafiando as abordagens da Biologia Teórica da época - o vitalismo que é a convicção idealista de que existe algo que transcende a metafísica e é explicado pela física; e o

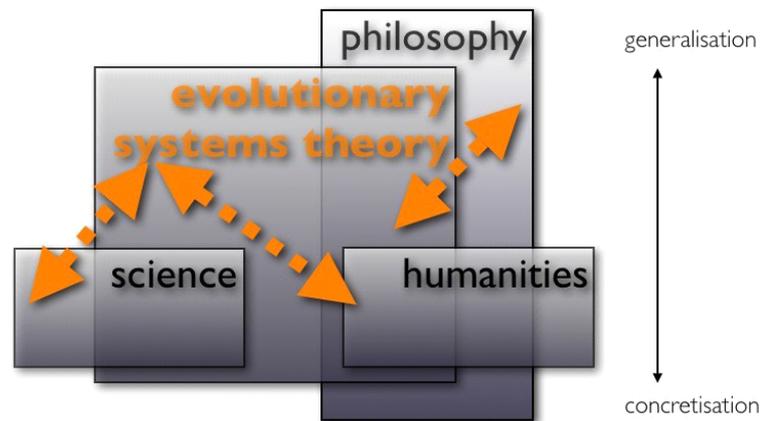
mecanicismo - abordagem materialista que busca reduzir fenômenos da vida a fenômenos da física. Estabeleceu regras diferentes das vigentes nestes dois processos de pesquisa - de organização geral e controle biológico e depois generalizou estas, com sucesso aplicando-as em diferentes áreas do conhecimento como a medicina, psicologia e psicoterapia. Através desta metodologia ele reviveu o pensamento sintético, defendeu o perspectivismo, a ética e o humanismo. A maior preocupação dele era o destino da civilização humana e a “nova forma de pensar” que era necessária para a sobrevivência da espécie. Há três aspectos interligados, chamados de “Níveis de Ciência” na Teoria Geral de Sistemas que devem ser distinguidos:

- 1) *Tarefa - (descrição a ação) - O contexto da descoberta do conhecimento científico que está conectado às premissas teóricas formuladas em relação a descobertas empíricas*
- 2) *Domínio – (construção a adoção do sistema) - O contexto de justificação do conhecimento científico que está criticamente exposto a possíveis refutações e corroborado com teorias comparativas acessadas.*
- 3) *Abordagem – (análise e síntese) - O Contexto de aplicação do conhecimento científico que é usado para solucionar problemas e transformado em tecnologias se é material ou ideal. (p2)*

O terceiro ponto era muito criticado pela sociedade científica da época por considerar um fator externo a ciência que ao fazer um paralelo com este estudo se assemelha com a Teoria escolhida – a pesquisa-ação. A Teoria de Bertalanffy (1972), anda lado a lado na instância ontológica com a ideia de Nicholas Cusa (1460) “ex omnibus partibus relucet totum” - cada parte reflete o todo.

A Teoria da Evolução dos Sistemas é uma evolução da teoria original de Bertalanffy (1972) que prega “união através de diversidade. União através de diversidade significa a obrigação de não ficar satisfeito com o método analítico que produz resultados detalhados de diversas partes, mas procurar o entendimento do todo; entender a “*Big Picture*”; através de entendimento da síntese dos resultados isolados.

E ainda advoga que é este olhar por sobre a pesquisa e o entendimento do todo que torna a Teoria de Sistemas destacada como método apropriado para lidar com a complexidade. A Teoria da Evolução dos Sistemas introduz a noção de transformação trans-disciplinar e organização própria dos sistemas que pode ser representada através do esquema 9.



Esquema 9 - Teoria Geral dos Sistemas
Fonte: Bertalanffy (1972)

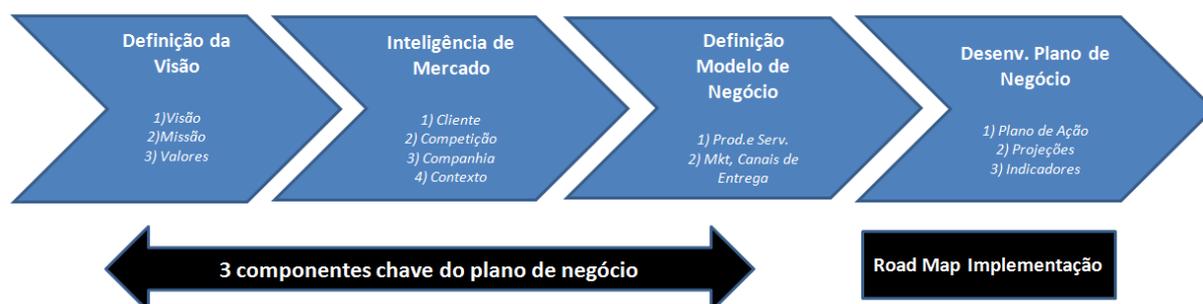
Este pensamento provê a base para a junção interdisciplinar de temas e evolução da pesquisa científica em diversos campos do conhecimento em um mundo em transformação. Entender o conceito de Bertalanffy (1972) ajuda a entender, no futuro, o projeto de “financiamento a canais de venda de produtos destinados a baixa renda” já que este contém diversos públicos participantes, é trans-disciplinar, e está interligado como um sistema.

4 PROJETO

Para desenvolver a descrição do projeto baseou-se na metodologia de Ledgerwood e White (2006), ambas profissionais do Banco Mundial, com larga experiência em planejamento de projetos em Micro-Finanças ao redor do mundo, descrevem o macro-processo criativo de desenvolvimento de estratégia em micro-finanças.

Sugerem um modelo de desenvolvimento de plano de negócios estruturado para o segmento de negócio objeto deste estudo, adaptando para o modelo de negócio em geral abordado no próximo capítulo para o estudo de pesquisa-ação.

Há basicamente quatro itens principais de planejamento de um plano de negócios em micro-crédito que é detalhado e exemplificado no esquema 10:



Esquema 10 – Estratégia e Modelo de Negócio
Fonte: “Transforming Microfinance Institutions” – Ledgerwood e White (2006)

4.1 Definição da Visão, Missão e Valores

"Você não se torna melhor por ser maior, você se torna maior por ser melhor"
(Slywotzki, 2002, p.115).

Visão: crescimento de participação de mercado e geração de valor através da criação de canal alternativo de vendas para produtos destinados a baixa renda, com recursos de micro-finanças.

Missão: seleção, formação e criação de rede de empreendedores através de formação; treinamento e capacitação em empreendedorismo; distribuição e gestão, ferramentas essenciais para o crescimento no mercado de baixa renda.

Valores: integridade, conhecimento do consumidor, atenção, respeito pelo cliente, afinidade com a marca, vontade de crescer.

4.2 Inteligência de Mercado – Cliente, Competição, Companhia, Contexto

Cliente: conforme o item 3.3 exemplificou, o mercado brasileiro ainda não é altamente desenvolvido em micro-crédito e apresenta grandes oportunidades de penetração em um mercado ainda mal explorado, sem grandes inovações e carente de soluções. As experiências de algumas empresas com micro-empresendedores têm resultados crescentes e apresenta expressivo crescimento sustentável, sem fornecer crédito ao empreendedor, vide Natura, O Boticário, Avon etc. Existe uma expectativa de que os micro-empresendedores financiados possam ter performance ainda melhor que a dos concorrentes dado que as pessoas trabalhando neste novo canal devem ter compromisso de exclusividade de trabalho nesta atividade.

Crescimento Classes CDE

Classe	1993	1996	2000		2009	
A	2	5	5	40%	5	40%
B	10	19	19		21	
C	28	31	34	42% da renda*	34	60,4% da renda**
D	42	33	34		32	
E	18	12	8		8	

*Latin Panel

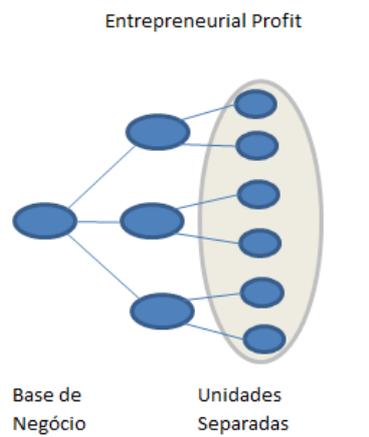
**Data Popular

Quadro 1 - Percentual de Representatividade das Classes no PIB Brasileiro
Fonte: Latin Panel e Data Popular (2009)

O quadro 1 representa a participação na renda por classe econômica no Brasil. As classes C,D e E, objetivo deste projeto, representam R\$ 1,3 trilhão, ou aproximadamente 60% da renda disponível em 2009. A partir daí são feitas subdivisões regionais para a implementação da solução por estado, por cidade o que necessita de mapeamento local para definição de prioridades de implementação e sequência de ações a serem contempladas no plano de ação.

Competição: do ponto de vista de competitividade as empresas mencionadas no item anterior entraram antes no mercado, conhecem-no há mais de 10 anos e tem demanda estável. A questão que se coloca é que a falta de oportunidades em diversas regiões do país, ainda cria chances de entrada, uma vez que as Instituições de micro-financiamento tem recursos para emprestar mas as pessoas não conseguem se habilitar por não terem um negócio ou um destino para o uso dos recursos. A junção da empresa com o parceiro bancário traz a oportunidade ao empreendedor que poderá usar para os recursos tomados com o financiador. Em termos de estrutura de custos e imagem as condições dos competidores são semelhantes às da empresa alvo do teste.

Companhia: este ponto é fundamental para a proposta de criação do canal de micro-empendedorismo na companhia. Em função do novo modelo de negócio não ter paralelo na empresa que pretende adotar é recomendável, pela literatura por Slywotzky (2002) conforme o esquema 11, que um projeto como este tenha estrutura separada de controle, acompanhamento e reporte independente de resultados e premiação dos participantes para que a atmosfera de empreendedorismo não sofra com as regras estabelecidas no negócio existente e o negócio acabe não saindo do papel.



Esquema 11 - Representação Gráfica – Lucro Empreendedor
 Fonte: Adaptado de “Profit Zone - Slywotzky (2002)

Contexto: A situação atual do país evoluiu rapidamente e o contexto atual mostra estabilidade de preços, de salários, e de crescimento do PIB e boa previsibilidade, o que melhora a percepção dos empreendedores a querer investir em negócios e aumenta a probabilidade de sucesso no projeto. A tendência de queda de juros aos tomadores também é boa para o projeto uma vez que menores custos para os empreendedores tendem a fazer com que eles tenham mais interesse em focar no novo canal de vendas e trazer resultados para eles próprios e empresa.

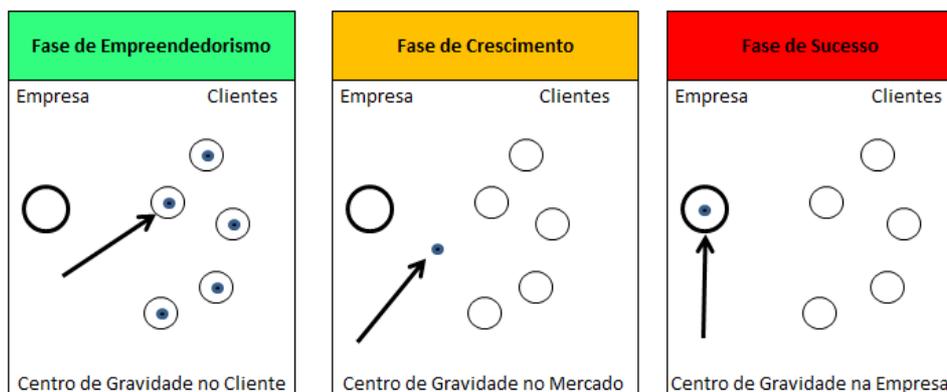
4.3 Definição do Modelo de Negócio – Produtos e Serviços, Marketing e Canais de Entrega, Recursos Institucionais

4.3.1 Modelo de Negócio

Basicamente o modelo de negócio do projeto é trazer uma nova forma de pensar e alterar a perspectiva de como o cliente encontra os produtos vendidos pela empresa deixando de atuar de uma forma passiva, o cliente vai até um distribuidor ou um terceiro para comprar o produto que está perfilado com todos os demais produtos de qualquer outro competidor, na mesma prateleira para poder atuar de forma ativa, isto é utilizar o canal direto de distribuição em que os participantes do experimento vão vender diretamente ao cliente final, conhecer suas reclamações, ouvir suas necessidades, dar resposta a suas dúvidas, oferecer demonstrações de

produto e recomendar o melhor produto para atender de maneira eficiente o anseio de cada cliente.

Centro de Gravidade da Empresa

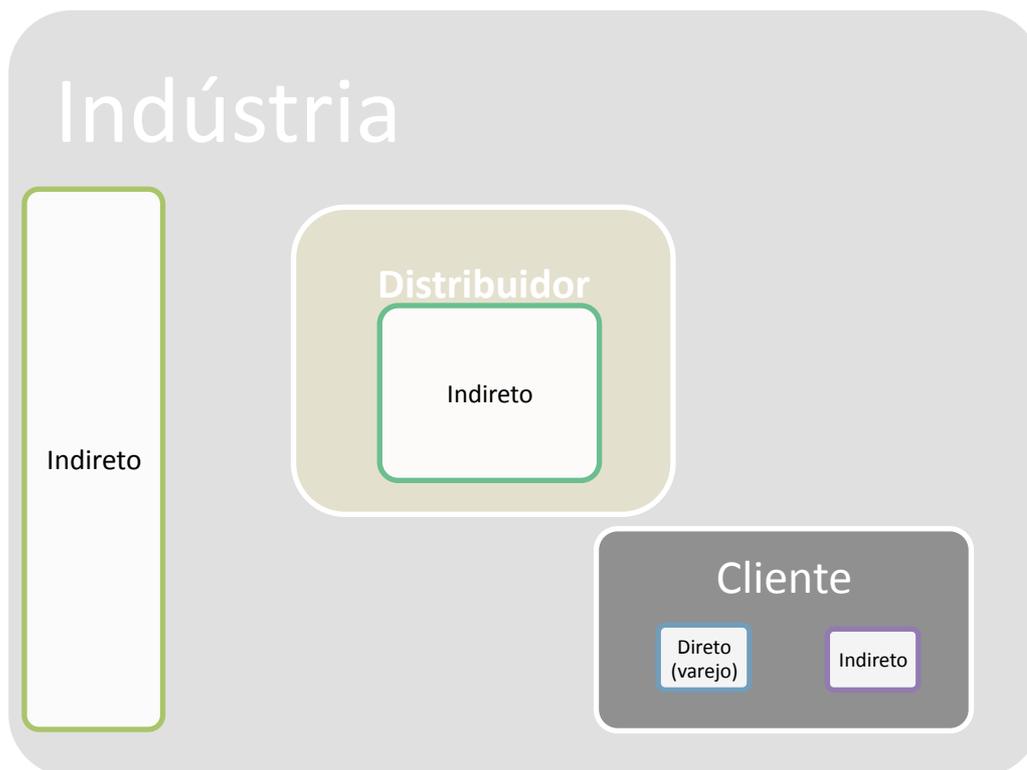


Esquema 12 - Centro de gravidade da empresa
Fonte: "Profit Zone" - Slywotzky (2002)

A estratégia escolhida reverte o Centro de Gravidade ora em fase de sucesso e voltado para dentro da própria empresa e insere o "go-to-market" diferenciado pela proximidade com o cliente aliado com financiamento ao micro-empresendedor gerando uma profissão inexistente; "oportunidade"; que fará a distribuição e venda ao cliente final em um sistema que se complementa, "união através da diversidade de Bertalanffy" (1972), e que produz resultados para cada uma das partes envolvidas.

4.3.2 Modelo de Negócio Atual

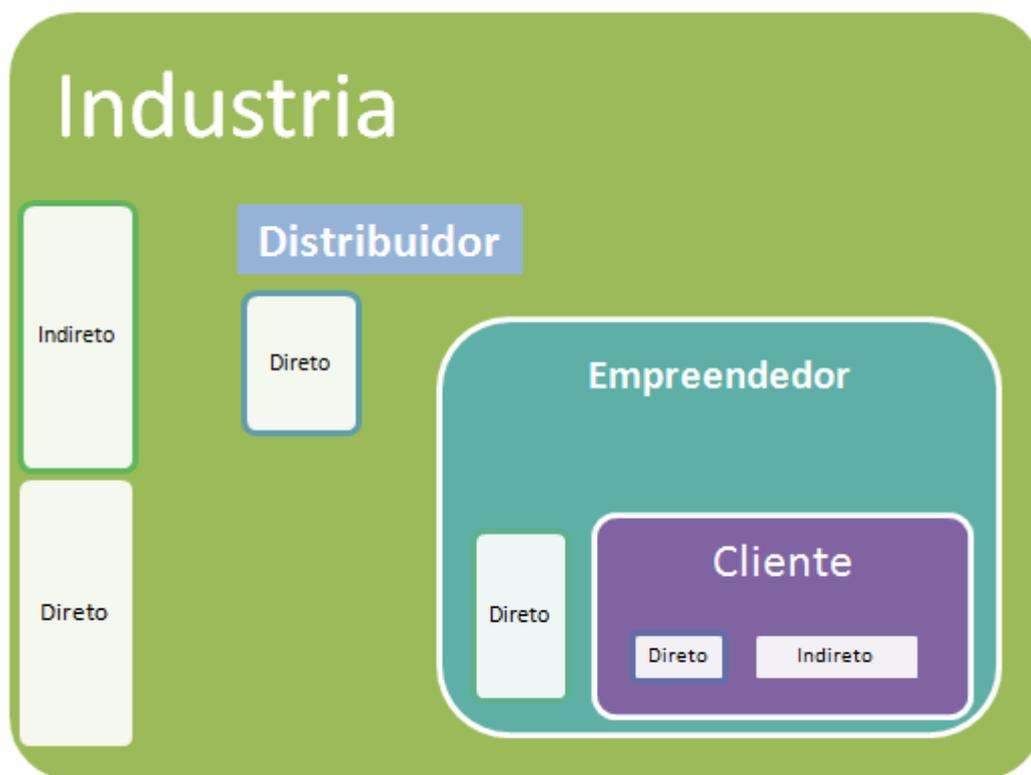
No modelo de negócios atual, nem a Indústria, nem o distribuidor tem proximidade com o cliente; o canal que está mais próximo do cliente final é o varejo, ou seja, a indústria somente atinge o cliente indiretamente o que, em alguns aspectos é válido e traz benefícios, no entanto em outros como detenção do contato, formação de opinião, imagem e informação do cliente, muitas vezes é ineficaz, principalmente para o público alvo selecionado onde a recomendação é forte e influencia o consumidor na decisão de compra.



Esquema 13 - Modelo de Negócios Atual – Mercado
Fonte: Rocha (2010)

4.3.3 Modelo de Negócio Proposto

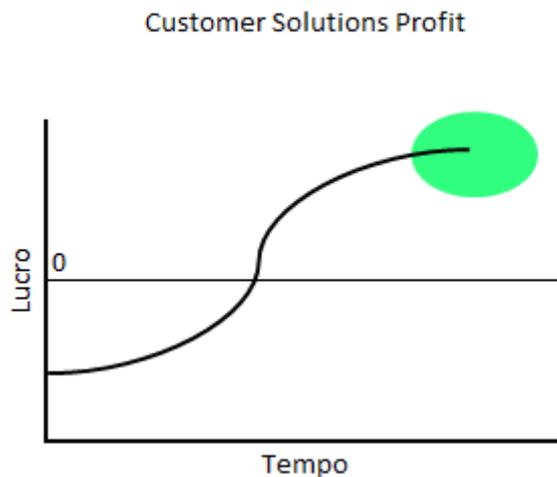
De acordo com o modelo de negócios proposto é possível observar que tanto a indústria quanto o cliente ganham com a adoção do novo modelo que dá oportunidade a indústria de atuar diretamente e do cliente comprar, reduzindo o número de transações, custos associados a esta troca, bem como aumentando a proximidade de fabricante com o cliente final. De maneira diretamente alinhada com o interesse da indústria e do cliente, através de um canal empreendedor que devido ao menor porte tem menos força, poder de barganha, mas tem potencial de ser expandido, de ganhar participação e aumentar a pulverização dos produtos no mercado, pouco a pouco até ganhar massa crítica e relevância no portfólio total de vendas da empresa.



Esquema 14 - Modelo de Negócios Proposto
Fonte: Rocha (2010)

4.3.4 Teoria do novo modelo de negócio

Conforme análise realizada com diferentes metodologias de estratégia fornecidas, observa-se que o modelo de negócio proposto se assemelha a lucro na criação de soluções para o consumidor que tem as características fortes de criar bom relacionamento e alto potencial de margens de lucro, no entanto demanda tempo para ser implementado e tem o período de maturação da iniciativa bem sucedida sem lucro inicial necessitando de investimento inicial e aguardando a maturação do investimento sem resultados.



Positivo

Forte Relacionamento
Alto Lucro

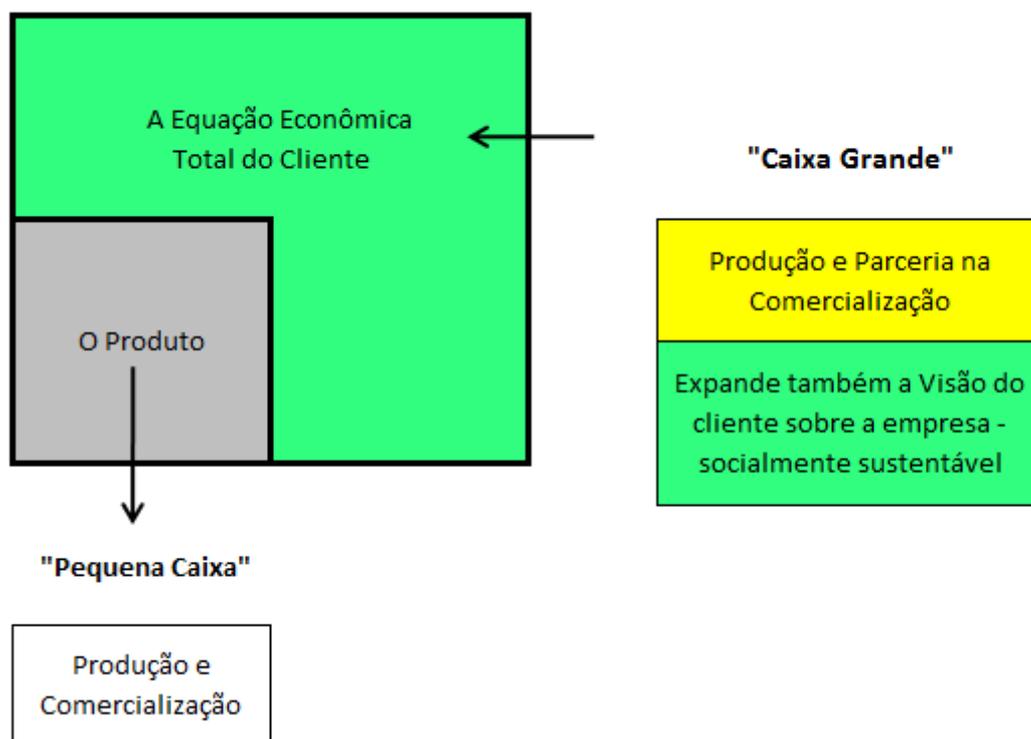
Negativo

Tempo
Prejuízo / Custo Inicial

Esquema 15 - Soluções diferenciadas de lucro para o cliente
Fonte: Slywotszky (2002) - adaptado por Rocha.

4.3.5 Produtos e Serviços

Valorizar o consumidor é entender suas necessidades como um todo. Basicamente o novo canal objetiva não somente fabricar um produto e distribuir para que os outros canais se incumbam de entender o cliente, mas sim de estar próximo deste e entender a equação econômica do cliente, ou seja, o que agrega ou não valor para o cliente e como a empresa pode ofertar novos produtos, outras soluções mais completas que complementem a necessidade do cliente.



Esquema 16: - Economia de Sistemas

Fonte: Slywotzky (2002)

A representação gráfica da Equação Econômica Total do cliente mostra que a venda de um determinado produto, por si só isolada em diferentes canais, não apresenta diferenciação suficiente para que o negócio não tenha forte competição. Para comparar o que a oferta de criação do canal de micro-distribuidores representa utilizou-se a metodologia de Hamel (2000), que faz uma comparação simples entre a conveniência do modelo de vendas, via micro-distribuição, na ótica do cliente versus o modelo de distribuição atual conforme o quadro 2.

Comparação de Gary Hamel - com adaptação das óticas de cliente e empresa por Tiago Brasil Rocha

Ótica do Cliente	Modelo de Negócio Tradicional	Canal Direto Microcrédito
Brinde na compra	Não	Pode
Uma marca por loja	Não	Sim
Fabricante comunica direto	Não	Sim
Facilidade de manusear produto	Não	Sim
Testes - Amostras	Não	Sim
Comodidade - proximidade	Não	Sim
Facilidade de comparar produto	Não	Sim
Informação/esclarecimento do produto	Não	Sim
Controle do consumidor	Não	Sim
Entrega em Domicílio	Não	Sim
Orientação do cliente	Não	Sim

Quadro 2 - Comparação do modelo de negócios tradicional com o canal direto via micro-empresendedores na visão do cliente.

Fonte: Adaptação de Hamel por Rocha (2010)

É possível observar que a venda via canal do micro-crédito cria novas possibilidades não existentes no canal atual que vão ao encontro da comodidade do consumidor, com experimentação, facilidade de entendimento, manuseio do produto e esclarecimento.

Da mesma forma a comparação para o cliente, pensa-se também no que representaria este novo canal para a empresa (quadro 3).

Ótica da Empresa	Modelo de Negócio Tradicional	Canal Direto Microcrédito
Comissao de vendas	Sim	Sim
Trade Allowance para canal indireto	Sim	Não
Trade Promotion para canal indireto	Sim	Sim
Mark-Dow	Sim	Não
Descontos por volume	Sim	Não
Prazo de Recebimento	Alto	Baixo
Investimento Advertising	Sim	Sim
Exposição da marca ao cliente final	Não	Sim
Investimento Abertura Loja	Não	Sim
Investimento Treinamento e Seleção	Não	Sim
Nivelamento de Preços com outros canais	Não	Sim
Manutenção da Margem	não	Sim
Manutenção do Volume	Sim	Não
Previsão de volume (demanda estável)	Não	Sim
Custo Logístico Eficiente	Sim	Não
Infra-Estrutura / Quantidade de Trabalho	Não	Sim
Poder da Empresa	Não	Sim
Conhecimento do consumidor	Não	Sim

Quadro 3 - Comparação do modelo de negócios tradicional com o canal direto via micro-empresendedores na visão da empresa.

Fonte: Adaptação de Hamel por Rocha (2010)

4.3.6 Marketing e Canais de Entrega

Conforme o modelo de estratégias genéricas de Porter (1980) pode-se classificar o modelo de distribuição pulverizada via empreendedores recebedores de micro-crédito como foco na diferenciação já que o escopo competitivo do alvo é estreito e o canal diferenciado, frente a concorrência direta que não se utilizam dele atualmente.

		Vantagem Competitiva	
		Baixo Custo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	3A Foco em Custo	3B Foco na Diferenciação

Esquema 17 - Comparativo de Vantagem Competitiva e Escopo
Fonte: "Competitive Strategy" - Porter (1980)

O plano de marketing tem que coexistir com os canais atuais e assim como é necessária a criação de uma nova empresa para focar no canal e uma estratégia particular de marketing para o canal. Uma vez que o canal é novo e que o cliente está acostumado ao padrão atual, a entrada deve ser feita gradualmente e o investimento deve ter recursos constantemente. Ao contrário do canal indireto a mídia não deve receber tantos recursos, nem as grandes redes, o que pode se traduzir em menor custo para a empresa e desta forma, maior capacidade de reduzir os preços no mercado colocando este pequeno canal, inicialmente em condições de competir adequadamente em relação aos preços com os competidores.

Avaliando o mercado, conforme a metodologia de Christensen (2004) observa-se que as empresas do setor têm tomado atitudes estratégicas que muitas vezes diminuem as chances de sucesso delas mesmas, como guerra de preços, mídia e vendas com pouca ou nenhuma margem. Acredita-se que isto é um sinal de necessidade de introdução de inovação disruptiva no mercado o que corrobora com a criação do canal de distribuição alternativo proposto no experimento. O resumo

abaixo indica que o modelo de negócios proposto foca em clientes sobre atendidos - *overshot customers*, fazendo a migração de importância do provedor, (canal indireto), para cliente final (canal direto).

Grupo de Clientes	Identificador	O que poderia acontecer?	Sinais
Não Consumidores	Pessoas que não tem habilidade, riqueza, acesso conveniente e muito ocupadas; (estes tipicamente pedem para alguém comprar/fazer por ele)	Novo Mercado Inovação Disruptiva	1) Produto/Serviço que ajuda pessoas a fazer mais convenientemente o que precisam ser feito 2) Taxa de crescimento explosiva em um novo mercado ou contexto de uso
Undershot Customers	Consumidores que consomem o produto mas são frustrados com suas limitações; estes mostram interesse em pagar mais por melhorias nas dimensões mais importantes para eles	Inovação sustentável para cima, (radical e incremental)	1) Novos e melhorados produtos e serviços introduzidos para os consumidores existentes 2) Empresas integradas tem sucesso, empresas especialistas tem dificuldade
Overshot Customers	Clientes que param de pagar por melhorias que historicamente traziam atrativos aumentos de preço	1) Inovações disruptivas Low-End 2) Displacing Innovation 3) Downward Migration of Required Skills	1) Novo modelo de negócio emerge para servir os clientes menos demandantes 2) Emerge uma companhia especialista com foco na maioria dos consumidores 3) Emergem regras e padrões - largamente propagados o que causa isto - migração de provedor para cliente final

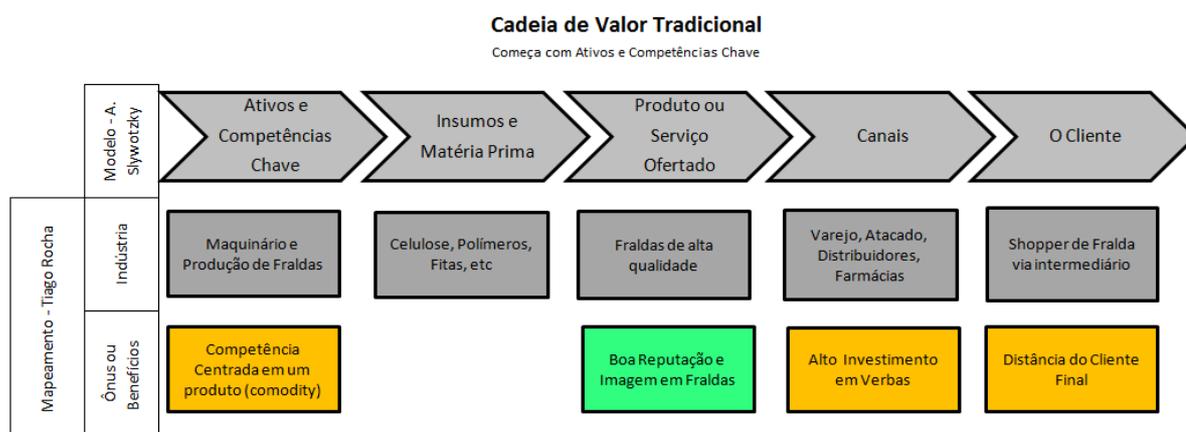
Quadro 4 - Detectando sinais de mudança no mercado.
Fonte: "Seeing What's Next" - Christensen

De acordo com o modelo de Christensen (2004), no Regime de Preparação – entrar no lado errado das assimetrias pode colocar o entrante do lado errado da assimetria. Identificar mercados grandes em mercados existentes é fácil. Ainda de acordo com Christensen (2004), o complicado é desenvolver completamente novos produtos ou mercados. Uma entrada em mercados grandes, já assistidos pode levar facilmente a bancarrota por conta de falta de competitividade. No caso do experimento em questão proposta na pesquisa-ação não existem competidores atuando da forma proposta no Brasil.

Avaliou-se também a mudança nos canais de entrega da forma como ocorre atualmente representado pela figura abaixo que considera o modelo de cadeia de valor tradicional de Slywotzky e que depois foi adaptado pelo autor considerando os requerimentos da Indústria ou a característica da Indústria e o ônus ou benefício esperado do modelo atual.

4.3.7 Cadeia de valor atual.

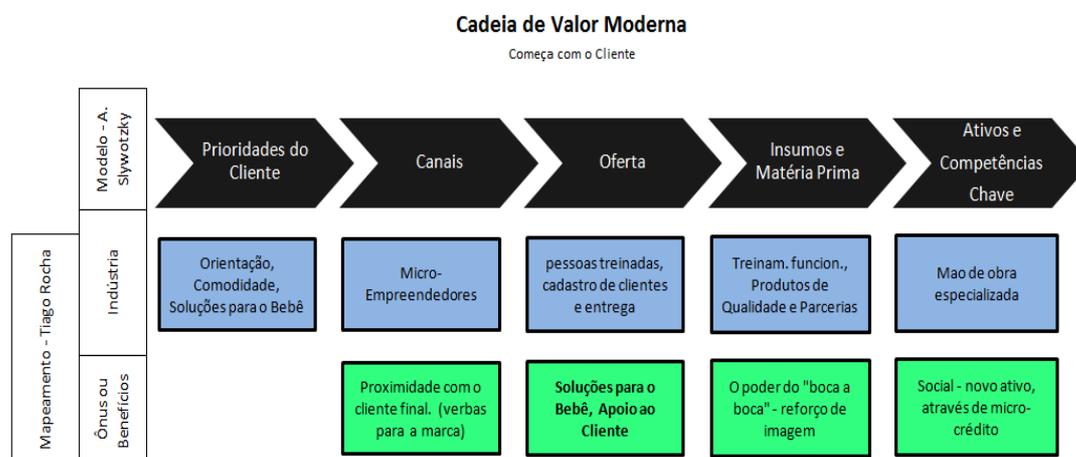
No esquema 18 podemos notar que todo o foco da cadeia de valor está dentro da empresa, na produção, nos maquinários, nos insumos e no produto, sendo que os canais e o cliente final são consequência deste processo e são acessados com impessoalidade e distância via canal indireto.



Esquema 18 - Cadeia de Valor Tradicional
Fonte: Slywotzky – Adaptado por Rocha.

4.3.8 Cadeia de Valor Moderna*

O mesmo exercício e representamos a cadeia de valor moderna conforme o modelo teórico de Slywotzky (2006) e adaptação do autor conforme o esquema 19.



Esquema 19 - Cadeia de Valor Moderna
Fonte: Slywotzky – Adaptado por Rocha (2010)

É relevante observar que o modelo de canal proposto, via distribuição pulverizada, com empreendedores que recebem micro-crédito tem aderência ao modelo de cadeia de valor moderna já que esta tem orientação para as prioridades do cliente, necessidades do cliente final. Logo após as prioridades do cliente é preciso planejar como entregar as demandas primordiais do cliente torna-se prioridade da empresa e fica evidente que o canal direto é uma necessidade. A partir daí a oferta de produtos, os insumos e as competências chave devem se adequar ao que o cliente e canal perde atendendo, assim como as necessidades externas da empresa e o consumidor.

4.4 Desenvolvimento do Plano de Negócio – Plano de Ação, Projeções, Indicadores

A metodologia de Ledgerwood e White (2006) indica quatro fases principais do planejamento para lançar uma Instituição que atua em micro finanças, sendo que a última fase engloba a criação de um “*Road-Map*” ou Plano de Ação para implementação propriamente dita do projeto que é composto por três itens:

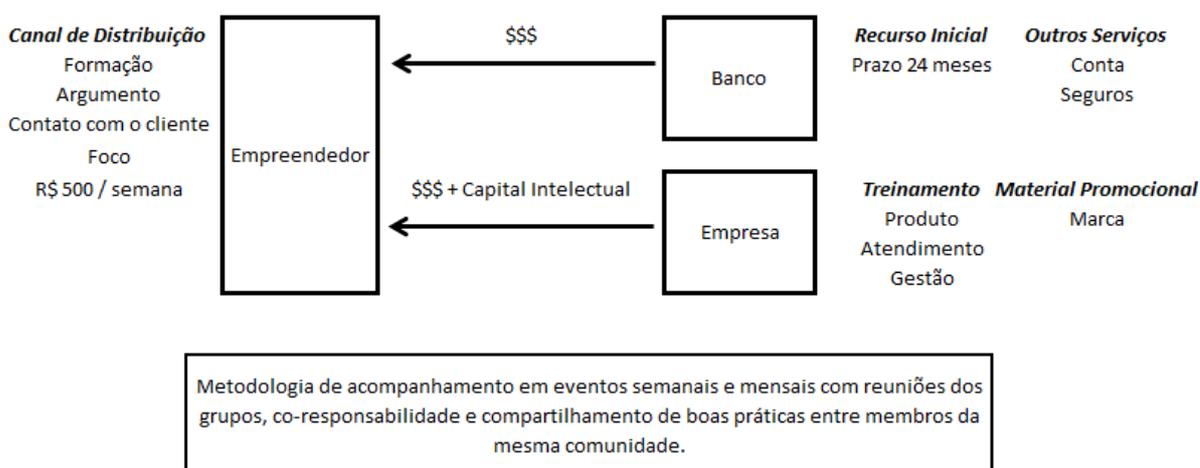
- 1) Plano de ação
- 2) Projeções
- 3) Indicadores de acompanhamento

Observe que os três itens do “Road-map” são parte integrante do projeto de pesquisa objeto desta dissertação e, portanto estão incluídos na avaliação do projeto, de forma que o descritivo detalhado do Plano de ação, as projeções e os principais Indicadores de acompanhamento do experimento serão detalhados no capítulo 7 .

5 HIPÓTESE

Para que o trabalho seja desenvolvido através da metodologia de pesquisa-ação possa ser validado e os resultados sejam considerados satisfatórios deve-se demonstrar que o investimento em micro-finanças e, em específico, no desenvolvimento de micro-canais de vendas traz vantagem competitiva para empresa e para o banco investidor no estudo. Adicionalmente, outro benefício esperado neste estudo é que as pessoas envolvidas possam conseguir melhor condição de vida através da geração de renda do sistema.

O plano indica que o investidor qualificado, após período de treinamento e capacitação, deverá receber um aporte inicial de até R\$ 50 mil do Banco parceiro para compra de produto e preparação da infra-estrutura que necessita para execução do trabalho, recebendo treinamento em produto, atendimento a clientes e gestão e posteriormente acompanhado semanalmente pelo grupo de responsáveis do Banco e da Empresa, em conjunto com os demais empreendedores participantes da mesma comunidade para que mostre os resultados do seu trabalho e possa retornar os recursos para as contrapartes.



Esquema 20 - Figura Hipótese – Novo Canal
Fonte: Rocha (2010)

Conforme o esquema acima, a hipótese indica que o empreendimento é auto-sustentável, uma vez que tanto o banco, quando a empresa e os participantes têm coesão na preparação das ações e no monitoramento do estudo, bem como a

gestão é feita não somente pelos membros externos: Banco e Empresa, como também pelos próprios participantes em forma de co-responsabilidade de resultados e compartilhamento de objetivos do grupo.

De forma resumida a hipótese pode ser descrita como:

$$E + B + E = \text{Canal de Venda Sustentável}$$

onde: E é a empresa (investimento mais capacitação técnica, fornece a oportunidade), B é o banco (Investe em capital, mas se beneficia não somente do empréstimo, mas também da oportunidade de negócio que cresce junto com o investidor e E é o empreendedor (recebe investimento e a oportunidade, retorna o capital investido e amplia foco da empresa através de canal de venda direta).

Note-se que diferentemente da maioria dos projetos em micro-crédito que visam a concessão de recursos ou de equipamentos para pessoas que não tem condições de adquiri-los utilizarem, o projeto se destaca pela característica principal de criar oportunidade sustentável para todos os participantes, ou seja, tem continuidade.

6 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste experimento utilizou-se a metodologia de pesquisa-ação, onde o pesquisador, a partir de um problema inicial consegue planejar uma ação que será desenvolvida para solucioná-lo. O resultado esperado deste projeto foi não somente provar a hipótese de que o investimento em micro-finanças e, em específico, no desenvolvimento de micro-canais de vendas traz vantagem competitiva para empresa e para o banco investidor no estudo, como mencionado anteriormente, mas ter a hipótese simulada e a partir dos resultados e da experiência do estudo conseguir encontrar as melhorias necessárias para que o experimento funcione ou que seja aprimorado e ampliado no futuro. Os principais entraves a pulverização de distribuição e ao incentivo a abertura e ao início dos pequenos negócios é a concessão de crédito e obtenção de garantias por parte das instituições financeiras, a dificuldade logística da indústria em atender a crescente demanda e tendência de necessidade de mais comodidade dos clientes e metodologia de apoio e gestão dos pequenos negócios. Desta forma a pesquisa-ação em micro-crédito apresentada tratou de conseguir obter resultados que neguem ou comprovem a hipótese e possam prover uma recomendação de valor para ampliação do modelo.

6.1 Pesquisa-ação: um breve resumo

Para entender as origens da pesquisa-ação toma-se como ponto de partida a visão de Lewin & Watkins (1999), declaram que :

50 anos depois que Kurt Lewin propôs a idéia de pesquisa-ação, o termo permanece uma espécie de 'guarda-chuva' para abrigar várias atividades que pretendem promover mudança no grupo, seja nas organizações ou nos demais segmentos da sociedade. (Dickens & Watkins, Lewin, 1999)

Para Lewin (1965), a pesquisa-ação consistiu-se num ciclo de análise, fato achado, concepção, planejamento, execução e mais fato-achado ou avaliação. E então, uma repetição deste círculo inteiro de atividades, realmente é uma espiral de tais círculos.

A partir da definição de Lewin (1965) várias outras subseqüentes denotam que muitos autores mudaram a definição original para enfatizar aspectos diferentes do processo de pesquisa-ação. Cunningham (1993, p. 4) *destaca o aprendizado no relacionamento de longo prazo do investigador com um problema*. Argyris & Schon, (1991, p. 86) *apontam que as intervenções são uma manipulação experimental e a resolução do problema é a meta*. Elden & Chisholm (1993) *focalizam-se na adaptação de sistemas e na habilidade para inovar*. No entanto, a maioria dos investigadores de ação concorda que a pesquisa-ação consiste em ciclos de planejamento, ação, reflexão ou avaliação, e mais adiante ação, propriamente dita.

A revisão bibliográfica sobre pesquisa-ação objetivou demonstrar o benefício da metodologia para o progresso da ciência, do projeto e a aplicação ao sistema de negócios a ser criado para suportar o experimento.

6.1.1 Wilhelm Dilthey

Nascido em 1833, em Weisbaden, Dilthey foi filósofo, psicólogo e pedagogo, diplomado pela Universidade de Berlim e mais tarde professor titular da Universidade da Basiléia. O professor Dilthey viveu até 1911 e publicou o primeiro volume de sua Introdução, o estudo das ciências humanas. Nessa obra, ele procurou assegurar uma independência de método às ciências do homem ou ciências do espírito. Essa distinção entre as ciências teve enormes repercussões, causando polêmicas e discussões que perduram até hoje no pensamento filosófico. As ciências do espírito teriam como objeto o homem e o comportamento humano. Para Dilthey (1883) é possível, diante do mundo humano, adotar uma atitude de "compreensão da sua ação", ao passo que, diante do mundo da natureza, essa via de compreensão estaria completamente fechada. Os meios necessários à compreensão do mundo histórico-social podem ser dessa maneira tirados da própria experiência. A experiência imediata e vivida na qualidade de realidade unitária Erlebnis, segundo Dilthey (1883), seria o meio a permitir a apreensão da realidade sob suas formas concreta e viva.

6.1.2 Kurt Lewin

O principal precursor da pesquisa-ação, Kurt Lewin viveu entre 1890 e 1947 e criou a teoria do campo, onde afirma que as variações do comportamento humano com relação à norma são condicionadas pela tensão entre as percepções que o indivíduo tem de si mesmo e pelo ambiente em que se insere; espaço vital, onde abriu novos caminhos para o estudo dos grupos humanos. Lewin (1965) foi o precursor no desenvolvimento da pesquisa-ação - *Action-Research* tentando, com ela dar conta de dois problemas levantados pela sociedade em sua época: os problemas sociais e a necessidade de pesquisa. Fez isso, pois nem sempre a pesquisa social pode ser levada para os laboratórios. Infelizmente, na época de hoje, ainda existem muitas fontes de pesquisa que não são confiáveis.

Algumas prerrogativas da teoria de campo de Kurt Lewin (1965) são:

- *O comportamento deriva da coexistência dos fatos; essa coexistência dos fatos cria um campo dinâmico, o que significa que o estado de qualquer parte do campo depende de todas as outras partes;*
- *O comportamento depende do campo atual, do aqui e agora, ao invés do passado ou do futuro.*
- *O campo é a totalidade da coexistência dos fatos que são concebidos como mutuamente interdependentes. O campo ou espaço vital (lifespace), dentro dos quais as pessoas agem, precisa ser levado em conta a fim de entender o comportamento. O comportamento é função do campo que existe no momento em que o comportamento ocorre e é representado pela seguinte fórmula:*

$$C = f(P,A)$$

em inglês estas siglas são: $B = f(P,E)$

Esta fórmula significa que o comportamento de alguém está relacionado às características próprias da pessoa e à situação.

6.1.3 Pesquisa-ação

Os modelos de pesquisa científica evoluíram ao longo do tempo de Bacon a Descartes, passando por Newton e criando um paradigma de identificação

empírica entre causa e efeito que serviu para o progresso das ciências naturais (Kuhn). Neste período privilegiou-se a análise, a lógica e os modelos matemáticos para estabelecer, de forma objetiva o comportamento dos objetos estudados. Quando se tentou aplicar esta metodologia nas ciências sociais percebeu-se que os sujeitos estudados não demonstravam comportamentos suscetíveis às mesmas condições de previsibilidade e repetição.

Ao invés de bloquear o processo de criação científica, Lewin (1965) fez desta dificuldade a razão para trilhar o caminho da pesquisa-ação. De acordo com Aguinis (2002) , os argumentos de Lewin para pesquisa-ação originaram-se das limitações de estudar problemas sociais dentro de um ambiente controlado, de um ambiente de laboratório. *“Em lugar de estudar uma única variável dentro de um sistema complexo, Lewin preferiu considerar o sistema inteiro em seu ambiente natural a gestalt”*. Lewin ainda argumentou que os cientistas podiam pesquisar os fenômenos sociais *“não os transformando em unidades quantificáveis de ações e reações físicas, mas estudando as inter-subjetividades, os jogos válidos de significados, normas e valores que são os determinantes imediatos do comportamento”*.(p177.)

6.1.4 O Enfoque sistêmico e a pesquisa-ação

Dentre as denominadas teorias globais aquela enunciada e definida por Bertalanffy, em 1947 sob o título de “Teoria geral dos sistemas” conseguiu manter-se. As raízes desta evolução são complexas. O fato é que, de uma maneira ou de outra tratar com complexos, com “totalidades” (ou sistemas), em todos os campos de conhecimento é uma necessidade. Similarmente a Lewin, Ackoff (1999) defende que uma das muitas maneiras de perceber um sistema é percebê-lo como um *“todo que não pode ser dividido em partes independentes. Seu desempenho nunca é igual à soma das ações de suas partes, consideradas separadamente: é uma função de suas interações”*(p 52). Via de regra, os sistemas interagem muito mais do que nossa capacidade de percepção. Ainda segundo Ackoff (1999), a predisposição de separar as coisas e tratar as partes separadamente é consequência do raciocínio analítico. Muitas vezes, a análise e o raciocínio são tomados equivocadamente como sinônimos. A compreensão de um sistema não pode ser obtida através da

análise. Um sistema é um todo cujas propriedades essenciais não são compartilhadas por nenhuma de suas partes. Além disso, quando uma parte de um sistema é separada, perde suas propriedades essenciais. Mas, se ao considerar as partes como componentes de um todo - ou seja, sua função e papel nesse todo, será possível captar suas propriedades essenciais e explicar seu comportamento.

A palavra pesquisa se aplica, de forma abrangente englobando inclusive a fase de diagnóstico para resolução de um problema organizacional. A resolução de um problema cotidiano, bem como a realização de um experimento possui fundamentos comuns.

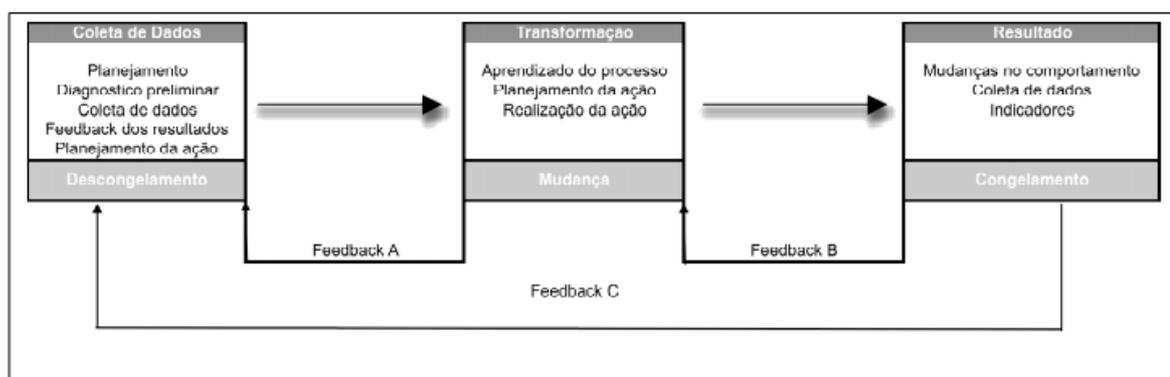
Pesquisas mais recentes como a dissertação de Mestrado Profissional em Administração de Menezes (2009) baseada na teoria de Thiollent (1997), mostram que a pesquisa-ação é conduzida entre diferentes organizações ou indivíduos que trabalham juntos, formando uma equipe, com o intuito de buscar novas maneiras de desenvolvimento de ações ou soluções para problemas. Trata-se de uma metodologia de investigação sistemática, que permite aos pesquisadores encontrar soluções para os problemas reais de seu cotidiano, ao contrário das pesquisas experimentais ou científicas, que buscam explicações generalizadas, aplicáveis a diversos contextos.

O próprio Thiollent (1997) observa que essa metodologia tem caráter social e base empírica, já que é concebida e realizada em estreita associação com a resolução de problemas coletivos. Nesse contexto, os pesquisadores estão envolvidos, de modo cooperativo ou participativo, no universo da pesquisa, elaborando diagnósticos, identificando problemas e buscando soluções.

Ainda Menezes (2009), na mesma direção de Thiollent, Lindgren et al. (2004) caracterizam a pesquisa-ação como um método intervencionista, que permite ao pesquisador testar hipóteses sobre o fenômeno de interesse, implementando e acessando as mudanças no cenário real. Em outros termos, o pesquisador assume a responsabilidade não apenas de assistir aos atores envolvidos na geração de conhecimento, mas também de participar desse processo, abrindo mão do papel de consumidor de pesquisa para assumir um papel de sujeito ativo, envolvido com a investigação crítica de problemas existentes em sua área de atuação, de acordo com (Mack, Apud Godoi, Bandeira-De-Melo & Silva, 2006; Mathiassen, Apud Lindgren et al., (2004).

A pesquisa-ação é, então, um processo interativo que balanceia a resolução de problemas por meio da implementação de ações em um contexto colaborativo, direcionado à coleta de dados e análises, com o intuito de compreender as causas não explícitas que permitirão futuras previsões a respeito de mudanças organizacionais (LEWIN, 1946). O princípio é prover os motivos para as pessoas participarem de uma investigação sistemática, com vistas a desenhar uma maneira apropriada de atingir um objetivo desejado e avaliar sua eficácia.

Preocupado com a eficácia do processo de mudanças que norteia uma pesquisa-ação, Lewin (1946) destaca três passos para o planejamento das transformações necessárias, após a realização da pesquisa: a coleta de dados, a fase de ação ou estágio de transformação e a publicação dos resultados. Um modelo desenvolvido por Menezes (2009) :



Esquema 21 - Adaptação da teoria de Thiollent.
Fonte: Menezes (2009)

A pesquisa de Menezes (2009) - Desenvolvimento de Módulos para Habitação Popular no Brasil, descreve ainda as três fases mencionadas acima em detalhes e mostra como coleta de dados, transformação e resultados são obtidos com a metodologia de Thiollent (1997) e Lewin (1965)

6.1.5 Pesquisa básica x aplicada

Desenvolver um modelo matemático capaz de prever um comportamento futuro de um determinado fenômeno ou realizar uma grande descoberta, uma lei do

mundo físico-químico ou biológico capaz de elucidar pontos obscuros do conhecimento da humanidade, são questões que requererem uma metodologia adequada de investigação. Por outro lado, implantar tais descobertas, com resultados práticos não são questões menores e devem demandar técnicas e métodos bem apropriados.

Menezes (2009), no contexto da aplicação do conhecimento depara-se com questões bem específicas, tais como, o que se pode fazer (ação) para mudar essa realidade? à esta questão, imediatamente liga-se a seguinte: “que realidade?” é preciso descrevê-la e entendê-la, geralmente com auxílio de pesquisa prévia.

De acordo com Thiollent (1997, p. 16) “*não existe perfeita continuidade entre pesquisa básica e pesquisa aplicada*”. Essa imprecisão sugerida na afirmação do autor denota que não há uma linha limítrofe demarcatória precisa. Por consequência, tem-se uma área de transição em que a passagem vai se dando de forma gradativa; por analogia, assim como o arco-íris que não se apresenta com separações nítidas, mas que permite adequadamente a identificação das cores.

O problema da continuidade e diferenças entre pesquisa básica e aplicada é dialético, tendo duas faces complementares, porém sujeito às intermináveis polêmicas e discussões. Segundo Thiollent (1997, p. 46), “*a pesquisa aplicada não se limita a uma simples aplicação de conhecimentos básicos produzidos na pesquisa de base*”. Assim entende-se, que as questões decorrentes da aplicação do conhecimento suscitam outros problemas com características próprias.

6.1.6 O processo de pesquisa-ação

A pesquisa-ação consiste de um time de profissionais, e possivelmente teóricos, que planejam, agem, e avaliam os resultados das ações que foram executadas e monitoram as atividades. Fazem isso repetidamente por meio de uma espiral de passos até que um resultado satisfatório seja alcançado (Joe 1998; Linda & Karen 1999; Peters & Robinson 1984 e Thiollent 1997).

Conforme descrição dos autores acima mencionados, o processo de pesquisa-ação começa o seu ciclo com a identificação de um problema no seu contexto particular. Frequentemente, do facilitador externo é solicitada a capacidade

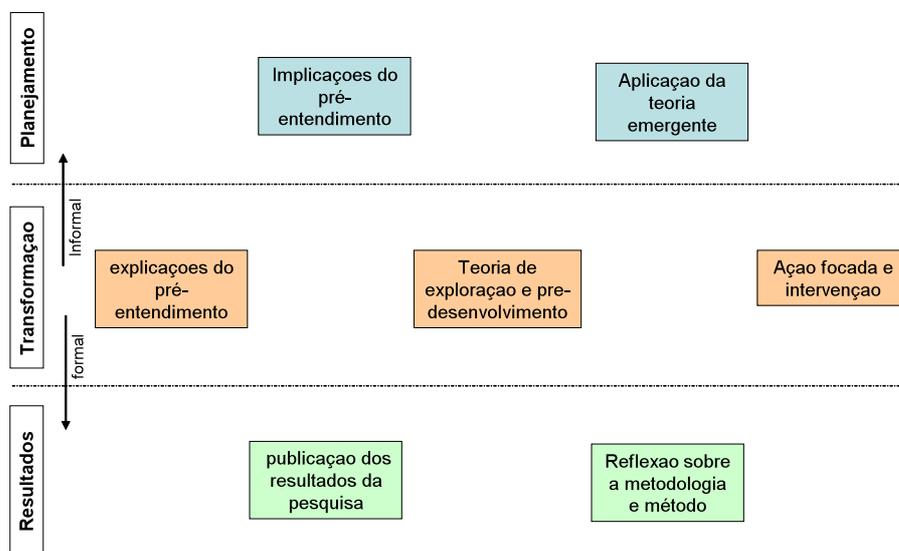
de ‘quebrar o gelo’ através de dinâmicas de grupo de forma que os participantes possam interagir sem as amarras que tradicionalmente o ambiente e o convívio do cotidiano impõem.

Depois de identificar o problema dentro do contexto, o time de pesquisa-ação trabalha para coleccionar os dados pertinentes. As fontes de dados podem incluir entrevistas a outras pessoas no ambiente, medidas complementares ou qualquer outra informação que os investigadores considerem relevantes. Coleccionando dados sobre um problema da organização, o pesquisador identifica a necessidade de mudança e a direção que esta mudança pode tomar. Seguindo a diretriz de envolvimento, todos os sócios do time participam na fase de coleção de dados. Depois de coleccionar os dados, os sócios do time analisam e então geram possíveis soluções ao problema identificado. Além disso, o time tem que dar significado aos dados apresentando o significado à organização. A avaliação para a comunidade pode agir como uma intervenção, ou os investigadores de ação podem implementar ações mais estruturadas que criam mudanças dentro do sistema. Os investigadores de ação continuam movendo por este ciclo até que se esgote o problema que foi identificado inicialmente (Linda & Karen 1999; Joe 1998; Goldstein 1992 e Thiollent 1997).

Éden e Huxham (2006) também mostram o macro processo de pesquisa-ação como um processo composto por sete fases interdependentes, com mais ou menos formalidade de processo entre si, que à luz do que mostra Menezes (2009), com base na teoria de Thiollent (1997), também podem ser “clusterizados” em três macro-processos a saber: Planejamento, Transformação e Resultados, conforme a figura 30.

De acordo Elden e Chrisolm (1993), a pesquisa-ação é considerada uma forma de desenvolvimento organizacional. Outros a entendem somente a criação de mudança organizacional, que é o caso de Alderfer (1980). Há ainda pesquisas que apontam que a pesquisa-ação pode ser entendida por foco em mudanças organizacionais de grande escala social que envolvem “*networks*” ou redes de organizações para Chrisolm, Bonnet e Cristallini (2006). Éden e Huxham (2006) afirmam que a pesquisa-ação deve resultar em estudo científico, no entanto é necessário que o líder do experimento conheça a metodologia com detalhe e que seja capaz de produzir o que necessita ser alcançado como objetivo de pesquisa para que tenha um processo de qualidade.

Macro-Processo Pesquisa-Ação



Esquema 22 - Macro-Processo de Pesquisa-Ação
 Fonte: Éden & Huxham, 2006; adaptado por Rocha, 2010.

Ainda conforme Éden e Huxham (2006) mostrado no esquema 22, a pesquisa-ação deve ser estruturada de tal maneira que haja uma pesquisa orientada com metodologia estruturada e deve estar preocupada com o foco na recuperação de resultados para transferir a outras situações do campo da ciência e do conhecimento que necessitem avanço científico. O resultado final pode ser mostrado como um estudo de caso que generaliza a experiência realizada em um universo específico e faz um paralelo com a situação geral e deve conter a agenda de ações e de pesquisa realizada, bem como as medições de resultados.

A descrição e as condições do método de pesquisa orientada e suas fases resumidas descritas por Éden e Huxham (2006) são fundamentais para o sucesso da construção do plano de trabalho e para a qualidade teórica do trabalho: *“envolvimento do pesquisador com membros de outras organizações e escolha de assunto que tenha genuíno interesse dos participantes e objetivos sobre os quais eles terão ação”* (p.388-408).

O experimento apresentado busca justamente alinhar banco, empresa e participantes em seus mais importantes aspectos de atuação, no aumento dos negócios e no monitoramento da inadimplência, bem como no crescimento das

vendas da empresa e na criação de novo canal estável e na geração de renda para o participante.

Outro ponto importante para os autores

Implicações além daquelas requeridas para a ação ou geração de conhecimento no domínio do projeto. É importante que o experimento possa abordar ou extrapolar o conhecimento para outras teorias desenvolvidas e relacionadas com a pesquisa-ação, então é importante que o experimento possa pelo menos sugerir outras áreas de consideração do conhecimento obtido.(.p123)

Basicamente o experimento em micro-finanças descrito busca estabilidade e sucesso para poder crescer e ser utilizado com outros produtos, de outras formas e transferido para outros campos do conhecimento.

Uma terceira questão:

Apesar de ser relevante para o dia a dia o experimento em pesquisa organizada necessita trazer como resultado teorias valiosas, com elaboração e desenvolvimento teórico construído e preocupação com a pesquisa. (p.31).

O experimento deve fazer a abordagem teórica necessária e procurará à partir dos resultados desenvolver uma teoria aplicável a outros campos da ciência.

“Apesar da generalização ser necessária e de que ela deve ser feita com base em ferramentas, técnicas e modelos” (p.7), isto somente não garante a generalização buscada, mas também é importante que o conceito e o design do experimento esteja suportado e desenvolvido pela teoria de organização de pesquisa.

Como mostra o esquema 22, o processo é realizado em etapas independentes que na prática estão relacionadas entre si, em processo interativo, em um contínuo de aperfeiçoamento e desenvolvimento entre a síntese até a generalização. A pesquisa começa com os estudos, as entrevistas e o plano de pesquisa que estão ligados ao plano informal do experimento e a partir do plano detalhado, movendo-se posteriormente para a fase de transformação que é a vivência do experimento, a monitoração, a medição, o controle e a revisão do processo frente ao plano. Com o plano de pesquisa executado e com as ações planejadas, tomadas e os resultados obtidos, o pesquisador faz uma avaliação dos resultados e da metodologia utilizada que dá suporte ao experimento e serve de base teórica desenvolvida para outros campos do conhecimento e desenvolvimento

da ciência de maneira mais formal. O processo como um todo funciona como um ciclo de trabalho que visa criar ou desenvolver teoria incremental.

A pesquisa organizada requer alta sistematização, ordem, reflexão crítica e revisão detalhada de dados em cada passo do ciclo da pesquisa-ação.

De forma resumida, como indicado no esquema 22, o estágio de planejamento é um período de mapeamento e conhecimento do problema – diagnóstico e planejamento do experimento e das ações a serem desenvolvidas. O estágio de transformação visa gerar novas soluções ou alteração dos padrões de atividades e está diretamente relacionado ao primeiro, durante todo o experimento. Quanto mais tempo gasto no plano, menor deve a ser a necessidade de revisão da fase 1 ou retorno para o início do plano. É o estágio de resultado, período no qual os resultados das tarefas e as experiências colhidas durante a pesquisa são avaliadas e as decisões de continuidade, ampliação ou redução do investimento no programa, são tomadas, bem como as recomendações de uso e aplicação do experimento realizadas.

6.1.7 Pesquisa-ação, ciência tradicional e a meta de criar conhecimento

Conforme Kuhn (1962), *“uma revolução científica define-se pelo aparecimento de novos esquemas ou paradigmas conceituais”*. Na *“Física Social”*, segundo Buckley (1971, p.24),

o homem era considerado um objeto físico, espécie de máquina complicada. Uma parte da chamada ciência contemporânea questionou o paradigma mecanicista-reducionista resgatando a noção de totalidade e unidade de antigos pensadores. Entende-se a pesquisa-ação como parte de um amplo processo de busca de respostas alternativas ao paradigma científico tradicional.

Lewin, (1965, p.177), menciona que *“a primeira condição prévia de uma observação bem sucedida em qualquer ciência é uma compreensão determinada sobre que tamanho de unidade que vai ser observado numa dada oportunidade”* e continua e afirma que durante muito tempo interpretamos mal as exigências científicas da análise e tentamos observar em todas as circunstâncias as menores unidades possíveis. O que, por muitas vezes não soluciona o problema ou induz a proposições de ações que não surtirão o efeito desejado.

Considera-se que o paradigma científico tradicional reduz os fenômenos humanos a variáveis que podem ser usadas para prever comportamento futuro. Ao contrário, de acordo com Perry & Zuber-Skerritt (1994), o paradigma alternativo (do qual a pesquisa-ação é uma parte) descreve o que acontece holisticamente. A pesquisa-ação não tenta fixar limites estreitos para controlar a situação experimental. Para Trist (1976), o investigador de ação estuda o problema (pessoas ou instituições) em seu estado natural.

De acordo com Linda Dickens & Karen Watkins (1999) os participantes de pesquisa-ação começam com pouco conhecimento em uma situação específica. A situação e as condições ambientais conduzem a direção da pesquisa. Por outro lado, a ciência tradicional começa com um conhecimento significativo sobre relações hipotéticas, enquanto busca a descoberta de fatos novos, verificando os fatos velhos, analisando sua sequência, explicações causais e as leis que governam a aglutinação dos dados. Segundo os autores isto é exato na medição de causa e efeito. Chein, Cook e Harding (1948) apontam que uma distinção entre os pesquisadores da ciência tradicional e os de pesquisa-ação está no fato de que os últimos não só têm que fazer novas descobertas, mas também assegurar que elas sejam corretamente aplicadas. Os investigadores de ação tentam fazer descobertas científicas enquanto também resolvem problemas práticos. Outra característica marcante e distinta é que os participantes em programas de pesquisa-ação esperam não ser tratados como objetos ou assuntos, mas como co-investigadores, ou seja como participantes do experimento e co-autores do projeto vivenciado o que corrobora com o modelo de teórico de negócio proposto.

6.1.8 Críticas sobre pesquisa-ação

Foster (1972) afirma que pesquisa-ação tem sido criticada como produção de pesquisa com pouca ação ou pouca pesquisa. Cohen & Manion (1980) apontam “*ausência do rigor da verdadeira pesquisa científica*” e a ausência de controle interno e externo consequentemente com limitada contribuição ao corpo de conhecimento.

Outro aspecto é que os indivíduos que buscam resolver problemas complexos, em tempo real consideram é que os problemas mudam frequentemente, antes que as soluções sugeridas pela pesquisa-ação alcancem resultados

significativos. Dois investigadores que tentam resolver o mesmo problema podem chegar a conclusões diferentes. E ainda, diferentes investigadores que usam o método de pesquisa-ação podem discordar na abordagem conquanto concordem nas filosofias fundamentais ou metas. Os participantes em qualquer empreendimento de pesquisa-ação, no final das contas escolhem, conscientemente ou não a rota particular que dirige a pesquisa.

6.1.9 Contra-argumento

Conforme Linda Dickens & Karen Watkins (1999) estas críticas dependem da percepção se a pesquisa-ação tem que contribuir para o conhecimento da mesma maneira como outras formas de pesquisa em ciência social. E se a pesquisa-ação tem que terminar, obrigatoriamente, com a resolução de um problema para ser válida. Parece que as autoras sugerem que a própria compreensão melhor do problema e o aprendizado possa ser um produto da pesquisa-ação. Assim, as críticas são mais acadêmicas que preocupações práticas da maioria dos investigadores de ação.

6.1.10 Resumo das definições e enfoques

Em resumo, a literatura oferece uma variedade de aplicações de pesquisa-ação. Poucos autores concordam em uma definição de pesquisa-ação. Eles podem incluir certos elementos da teoria de Lewin (1965) ou ignorar completamente outros. A maioria dos teóricos concorda com a natureza colaboradora da pesquisa-ação, ainda que não se examine criticamente como os indivíduos colaboram. Alguns podem reconhecer a habilidade de pesquisa-ação para melhorar ação social, ainda que negligencie os valores internos e teorias que definem a melhoria e guiam a ação.

6.1.11 O método da pesquisa-ação e a formulação do modelo de apreensão e resolução dos problemas complexos

De acordo com Peters & Robinson (1984), a pesquisa-ação não evoluiu numa teoria unificada, pelo contrário é fruto de várias ideias, por vezes, dispersas. Lewin (1965) observou a lacuna entre ação social e teoria social, bem como, a falta de colaboração entre os profissionais e investigadores e então conclamou a ligação entre construção teórica com pesquisa em problemas práticos. O fato é que sem colaboração os profissionais se ocuparam de ação sem sustentação teórica; investigadores desenvolveram teoria sem aplicação prática relevante, dificultando os resultados para ambos.

6.1.12 Como fazer acontecer?

Goldstein (1992) ressalta que a metodologia de pesquisa-ação não enfatiza em predição; ao invés disso, focaliza em permitir o que precisa acontecer de fato aconteça. A reflexão natural decorrente é: como fazer acontecer? O problema não é apenas uma questão conceitual, mas de métodos e processo de aplicação de conhecimento. Há uma dificuldade natural de se passar da linguagem para a ação, ou do arcabouço teórico para o mundo da experimentação. Esse problema está sempre presente no decurso da pesquisa-ação. Thiollent (1997, p. 117) sobre o assunto assim se expressa: *“nenhuma frase ou discurso incitando ao ‘fazer’ será tão poderosa quanto o fazer fazendo”*.

Em geral, uma mudança cultural pressupõe mudanças no uso da linguagem. A linguagem usada na organização deve possuir uma força empreendedora, mas é uma tarefa árdua. Mudando as palavras ou suas definições é possível introduzir pequenas alterações nos modos de encarar as relações e os problemas da organização.

A pesquisa-ação ajuda a tratar o problema com a devida importância que ele tem. A resolução de um problema cotidiano, bem como a realização de um experimento, possui fundamentos comuns.

De acordo com Conant (1962), sempre que alguém, podendo escolher entre meios diversos para a solução de um problema, decide-se por um deles e diz,

em essência, 'vamos tentar ver', esse alguém está se preparando para realizar um experimento. Imaginar eventualidades diferentes quanto ao que possa ser a causa do defeito de um motor de automóvel é, usualmente, o passo inicial para levar a efeito um verdadeiro ensaio, um experimento.

Para Ackoff (1953), a existência de problemas está condicionada a escolha de alternativas. No entanto a existência de alternativas de ação é insuficiente para gerar um problema. O interessado na pesquisa deve ter 'alguma dúvida' quanto a alternativa a escolher, sem essa dúvida não pode haver problema.

6.1.13 Natureza do problema a ser resolvido pela pesquisa-ação

De acordo com Thiollent (1997, p.20) *“a pesquisa-ação não tem uma vocação limitada à gerência. Não se trata de uma técnica a ser quotidianamente aplicada para resolver pequenos problemas gerenciais ou administrativos”*.

Ressalte-se ainda que de conformidade com o método da pesquisa-ação, a formulação do problema, de forma mais específica deve ser parte do próprio processo de investigação, fruto da interação e negociação com os atores envolvidos no processo.

6.1.14 Modelos matemáticos e linguagem natural

Forrester (2003) define modelo como *“um substituto para um objeto ou sistema”*. Por sua vez, Demo (1995) trata da construção de modelos como método. Por conseqüência infere-se que a construção de modelos é parte essencial do método.

A forma de representar um modelo merece maior atenção. Segundo Bertalanffy (1975) *“existe freqüentemente uma incongruência entre modelo e realidade”*. Para ele há modelos matemáticos altamente requintados de questão duvidosa quanto à possibilidade de aplicação a casos concretos. Não significa com isso que os modelos estritamente matemáticos não são úteis ou confiáveis. Pelo contrário, pode ser preferível ter primeiramente algum modelo não matemático com suas insuficiências, mas exprimindo aspectos anteriormente despercebidos,

esperando que o futuro desenvolvimento forneça o adequado algoritmo, do que começar com prematuros algoritmos e portanto restringir possivelmente o campo de visão vem ao encontro com a preocupação central do presente estudo. O fato é que os modelos em linguagem ordinária têm seu lugar na teoria dos sistemas e conservam seu valor mesmo quando não podem ser formulados matematicamente, mas trazem, segundo Bertalanffy (1975, p.45), a “*idéia diretriz*” que está associada ao conceito de equifinalidade exposto, de forma simplificada, nos esquemas dos tópicos a seguir.

6.1.15 Premissas, hipóteses e objetivos do estudo em pesquisa-ação

Como premissa se entende os conceitos, ou afirmações, que ajudam a delimitar o problema e que embora contribua para o entendimento dele não se pretendeu provar, ou explorar, de forma analítica no contexto desta pesquisa. As premissas ajudam na construção do modelo, dando suporte e delineando os conceitos e as hipóteses discutidas. Já hipótese é uma explicação provisória que se pretende explorar e demonstrar. O termo provisório pode ser entendido e estendido para depois (paradoxo temporal). Logo, a conclusão pode ser uma hipótese também, até que outro estudo venha confirmar ou reformular.

6.1.16 Experimentar uma metodologia adequada e obter colaboração

Utilizar o método adequado de experimentação e assim fazer com que haja um processo de aprendizagem. Logo, um objetivo secundário da pesquisa-ação é produzir a melhoria de entendimento do grupo de trabalho sobre o problema. E isso se faz com colaboração e obter isso não é tarefa fácil. Daí a opção de se usar a pesquisa-ação. Em consequência torna-se um dos objetivos secundários obter colaboração no processo de construção do modelo e da melhoria do entendimento do problema.

Segundo Ackoff (1953, p. 72), “*um grupo de cientistas que trabalham no mesmo campo freqüentemente não se encontram em condições de considerar tudo o que é relevante para um problema*”. Assim, continua o autor, “*uma coisa é concordar com esse princípio de cooperação entre grupos e outra coisa é praticá-lo*.”

Cooperação entre grupos e cooperação interna em um grupo deveriam ser tornados aspectos institucionalizados”.

6.2 Considerações

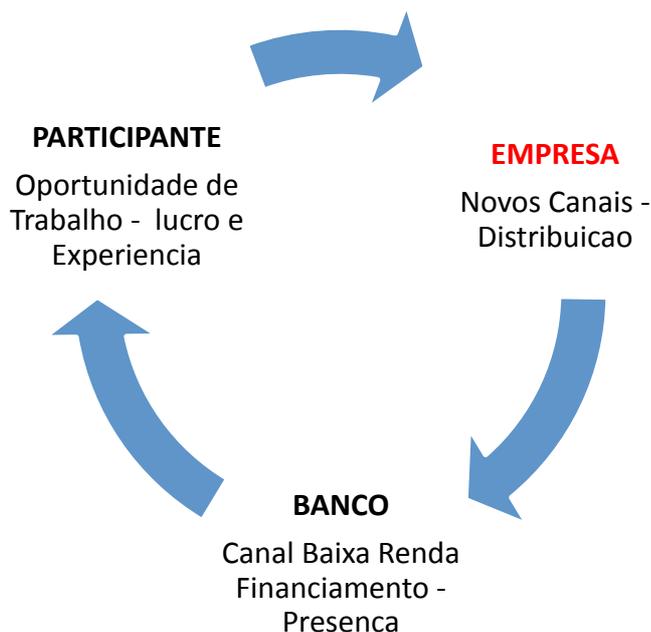
A metodologia de pesquisa-ação aliada ao enfoque sistêmico pode ser de grande utilidade na mudança da forma com que os pesquisadores e consultores entendem e implantam sistemas de informações econômicos e financeiros corporativos.

O objetivo do presente trabalho é a formulação de um modelo capaz de facilitar a apreensão, compreensão e intervenção de problemas complexos no macro ambiente empresarial, ligado ao micro-ambiente financeiro para as camadas menos favorecidas da população.

Em decorrência das evidências anteriormente mencionadas defende-se que a pesquisa-ação é um método adequado e coerente com o objetivo de implantação de sistemas e sua eficácia aumenta na medida em que se utiliza o enfoque sistêmico de Bertalanfy (1972) com a Pesquisa-Ação e o conceito de Lewin (1965).

7 MODELO FUNCIONAL DE PESQUISA-AÇÃO

A metodologia de pesquisa-ação, originada por Lewin (1965) diz que “em lugar de estudar uma única variável dentro de um sistema complexo preferiu considerar o sistema inteiro em seu ambiente natural”. Relacionada com a Teoria Geral de Sistemas trabalhada por Bertalanffy (1972), o modelo teórico ora aplicado enfatiza no estudo do sistema de financiamento a canais de venda alternativos que permitam a distribuição pulverizada de produtos destinados à baixa renda que interligará micro-sistemas em um modelo de negócio (oportunidade), com o financiamento do empreendedor (banco), via micro-crédito, e o (participante) via treinamento e gestão do participante que é a parte vital do experimento, conforme mostra a figura 31.



Esquema 23 - Macro Sistema da Pesquisa-Ação. Micro-Finanças: Financiamento de Canais de Venda de Produtos Destinados a Baixa Renda
Fonte: Rocha (2010)

7.1 Responsabilidades e Objetivos

Participante – Os sujeitos da pesquisa foram selecionados de acordo com os critérios definidos no plano de pesquisa e são parte fundamental do experimento

tanto no recebimento dos recursos da entidade financiadora, como no trabalho direto de distribuição para a Empresa, e na abertura de novos clientes e pulverização dos produtos da empresa.

Objetivo do Participante – Receber e investir os recursos destinados ao projeto de maneira a conquistar clientes e atingir os objetivos propostos individualmente e coletivamente, e obter auto-sustentabilidade no negócio de distribuição para pagar os investidores todos os meses retornando o capital investido e recolhendo seu lucro.

Empresa – Cabe a Empresa produzir os produtos, prover treinamento em gestão e características técnicas do produto e material de propaganda para o ponto de venda e suporte na designação da estratégia e seleção dos pontos de venda explorados.

Objetivo da Empresa – Investir em material de propaganda, treinamento, gestão e produto para o participante para que este possa desenvolver seu trabalho com autonomia, conseguir alcançar os objetivos de venda da empresa e do seu grupo para criar um canal sustentável de vendas com demanda crescente e estável.

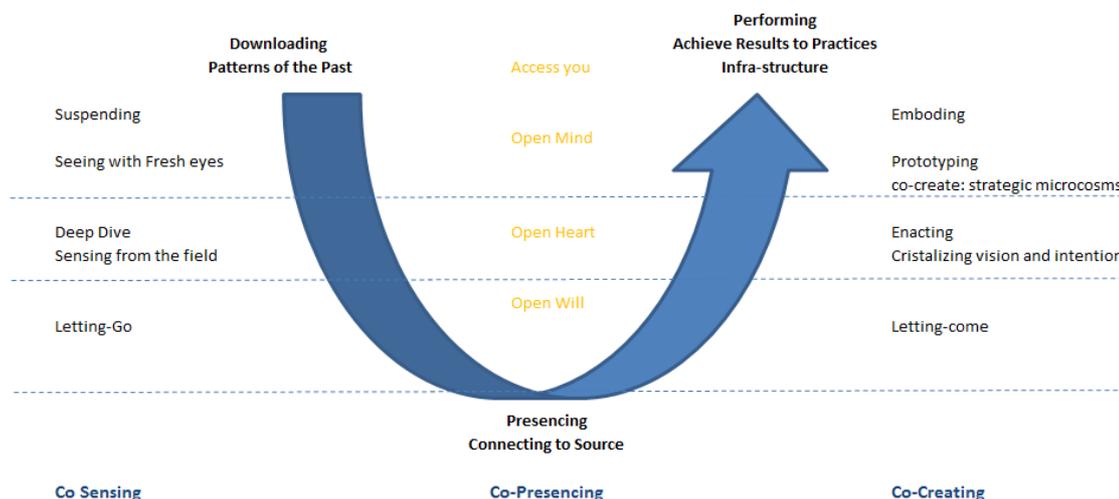
Banco – Prover os recursos de micro-crédito ao participante selecionado para e investirá na compra de produtos e de ferramentas para o exercício do trabalho de vendas contratado.

Objetivo do Banco – Financiar o participante que não tem capital inicial para investir no seu negócio através de micro-crédito e monitorar sua atuação, desenvolvimento do trabalho e comportamento dos pagamentos para que possa receber os recursos investidos e possa ampliar a experiência no mesmo canal de vendas em outras regiões do país. É claro que para maximizar retorno o banco pode também fazer venda de outros produtos para estes clientes que entrarão no mercado como consumidores mais demandantes de soluções da indústria financeira.

O professor e pesquisador Scharmer (2007), autor da Teoria U mostra que no processo de inovação é preciso descartar as características do passado e revisitar o assunto estudado com profundidade, com os olhos abertos e os sentidos fazer uma conexão com o que existe na atualidade; criar a visão, os protótipos e

então a infra-estrutura que trará os resultados para a ação a ser realizada no futuro. O esquema 24 esboça um esquema da Teoria U:

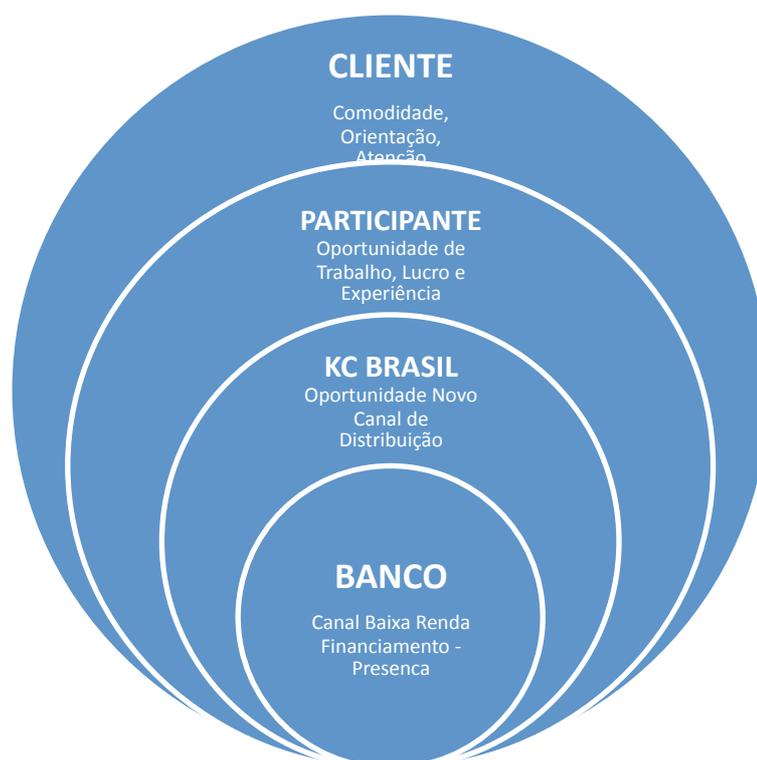
Theory U



Esquema 24 - Teoria U
Fonte: Scharmer- MIT (2007).

Claramente, do ponto de vista do experimento em pesquisa-ação ora proposto, a questão fundamental para obter sucesso na efetivação da proposta idealizada era a construção dos “micro-sistemas” em cada uma das frentes envolvidas no projeto, isto é banco, empreendedor e empresa, bem como o arcabouço de regras que regeriam a atividade destes participantes; o sistema de acompanhamento e controles necessários ao funcionamento do experimento não somente do ponto de vista da empresa e banco, mas também da efetividade do ponto de vista da comunidade. Ao observar a Teoria U de Scharmer (2007) constatou-se que o experimento se diferencia dos canais existentes na grande maioria das empresas que atuam no mercado atualmente, ou seja, estas tendem a privilegiar altos volumes, “*market-share*”, investimento em mídia e nos seus grandes clientes, ao passo que a proposta utilizou a atuação ponto a ponto, a formação de uma rede de micro-empresendedores, o contato com o cliente, o “boca a boca” e por fim a diferenciação. Esta diferenciação não é simples de ser obtida sem a metodologia que cada micro-sistema estudado e responsável por parte do experimento possa entregar seus resultados, bem como sem que os micro-sistemas

interajam entre si, em sinergia; por exemplo, conectando os participantes, o banco com a empresa, e cada participante com o cliente final. Estes estão todos interconectados como no conceito de “*gestalt*” de Lewin (1965) mencionado anteriormente.



Esquema 25 - Interdependência de Sistemas da Pesquisa-Ação. Micro-Finanças: Financiamento de Canais de Venda de Produtos Destinados a Baixa Renda
Fonte: Rocha (2010)

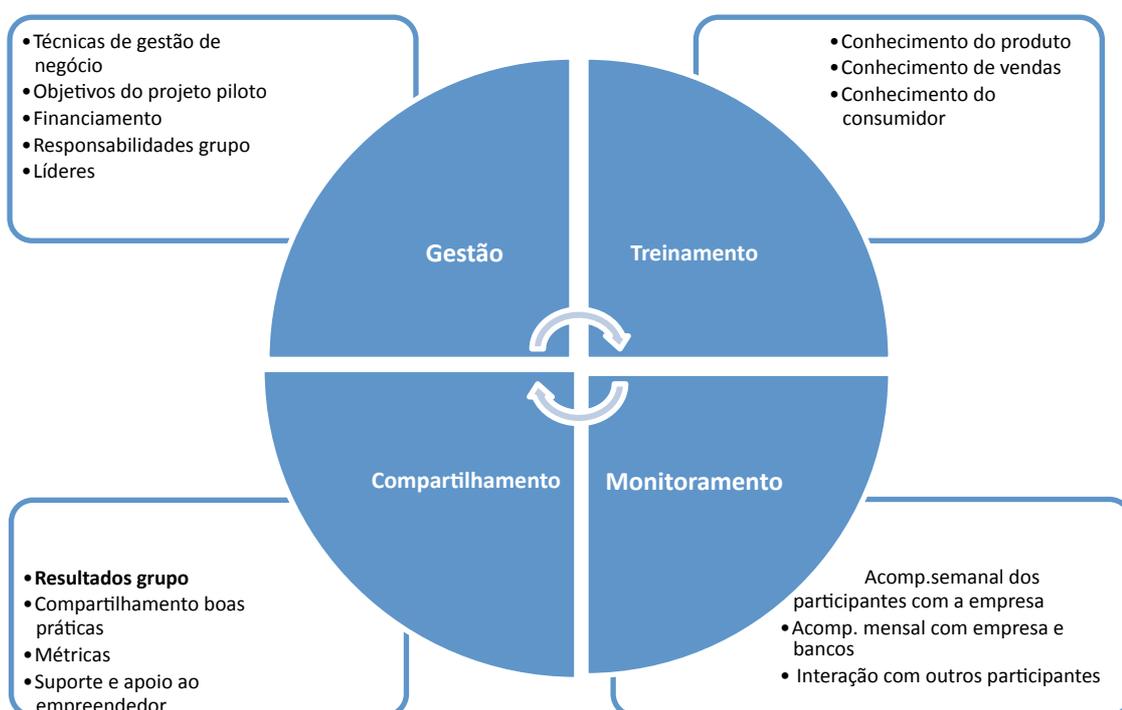
O esquema proposto para cada micro-sistema e as necessidades fundamentais de desenvolvimento para que estes possam ser auto-suficientes, conectados e consigam trabalhar com interdependência é sintetizado: Pesquisa-ação – Macro sistemas.

Brunsson (1989, p.18) – *“Uma estratégia bem sucedida é aquela em que as pessoas comprometidas infundem energia: elas a tornam boa ao torná-la real”.*

Iniciou-se com o empreendedor por entender que apesar de todos os participantes terem mesma importância e serem igualmente responsáveis pelos resultados a serem obtidos, ele é a “peça” fundamental do experimento. É o empreendedor quem vai pesquisar, formar e contatar os clientes diretamente; é ele também que entregará os resultados necessários para obtenção de lucro para a empresa e para pagar o financiamento. O micro-sistema do empreendedor é

formado por quatro pilares fundamentais: Treinamento, Gestão, Acompanhamento, Compartilhamento.

Para que o empreendedor possa fazer parte do grupo de empreendedores selecionados o candidato deve ser recomendado por outro membro da comunidade. Ao entrar no grupo o candidato é formalmente introduzido pela pessoa que o recomendou; passa por um período de treinamento e experiência em que aprenderá todos os detalhes sobre o produto, mercado, concorrentes, técnicas de gestão, objetivos da comunidade, sua parte no processo como um todo para por fim, apresentando entendimento e exposição suficiente começar a operar no mercado diretamente e assim obter o primeiro financiamento. A concessão do primeiro crédito pelo banco é resultado da participação e assimilação do candidato do conteúdo dos treinamentos e deve ser aprovada pelo do projeto pelo lado da empresa, gestor do projeto pelo lado do banco e líder do grupo de empreendedores da comunidade em questão.

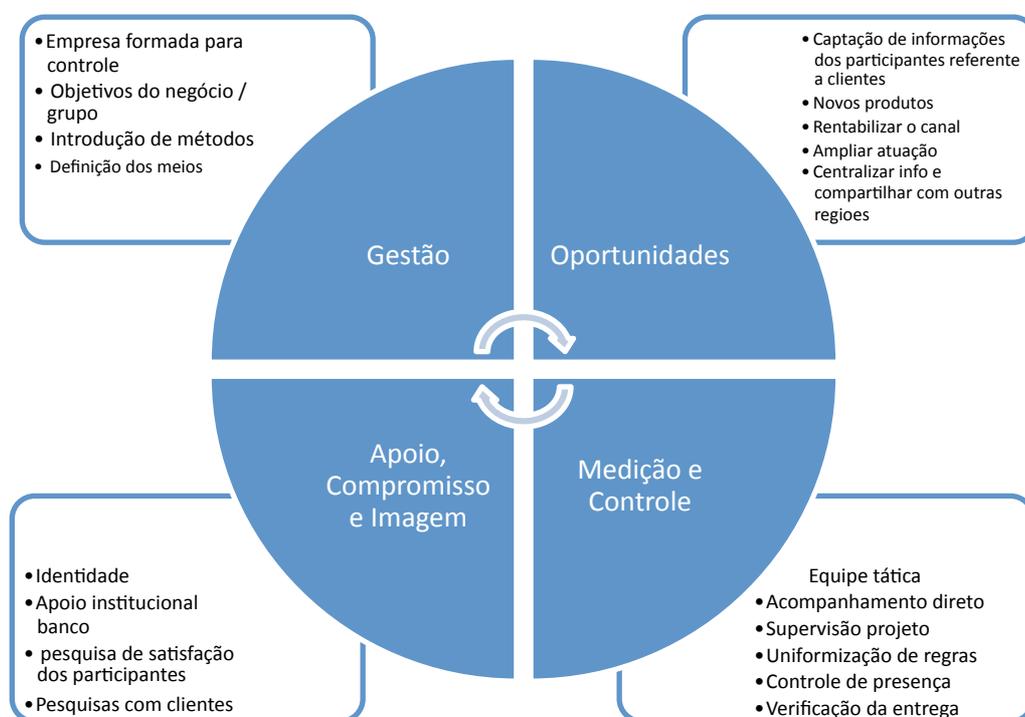


Esquema 26 - Micro Sistema do Empreendedor
Fonte: Rocha (2010)

É evidente que para que o sistema do micro-empendedor funcione eficazmente é importante que ele não somente receba recursos para começar o

negócio, mas que possa conhecer a fundo o que tem que ser feito, (Treinamento), como deve ser feito, (Gestão), quais as experiências, (Compartilhamento) e como estão os objetivos, (Monitoramento). Assim como o “Banco Gramen” de Yunus, “Compartamos” do México e a “SKS Micro-finance” de Vinod Khosla utilizam redes de pessoas interconectadas que trazem apoio mútuo e é claro, compromisso mútuo, entende-se que o treinamento, o estabelecimento das regras, o acompanhamento e monitoramento são a “espinha dorsal” do funcionamento do experimento que sem esta organização pode estar fadado ao insucesso.

Todo o micro-empendedor deve passar por uma qualificação nos treinamentos de gestão e negócios, um período de experiência de 2 meses com menos recursos como um teste para então poder receber o financiamento e se encaminhar no experimento. As reuniões semanais de resultados e compartilhamento de boas práticas do grupo entre participantes e empresa devem ser obrigatórias já que reforçam a necessidade do papel de cada um no experimento, bem como do grupo todo e do senso de comprometimento. O esquema 27 mostra o micro-sistema empresa e a interação com os demais grupos.



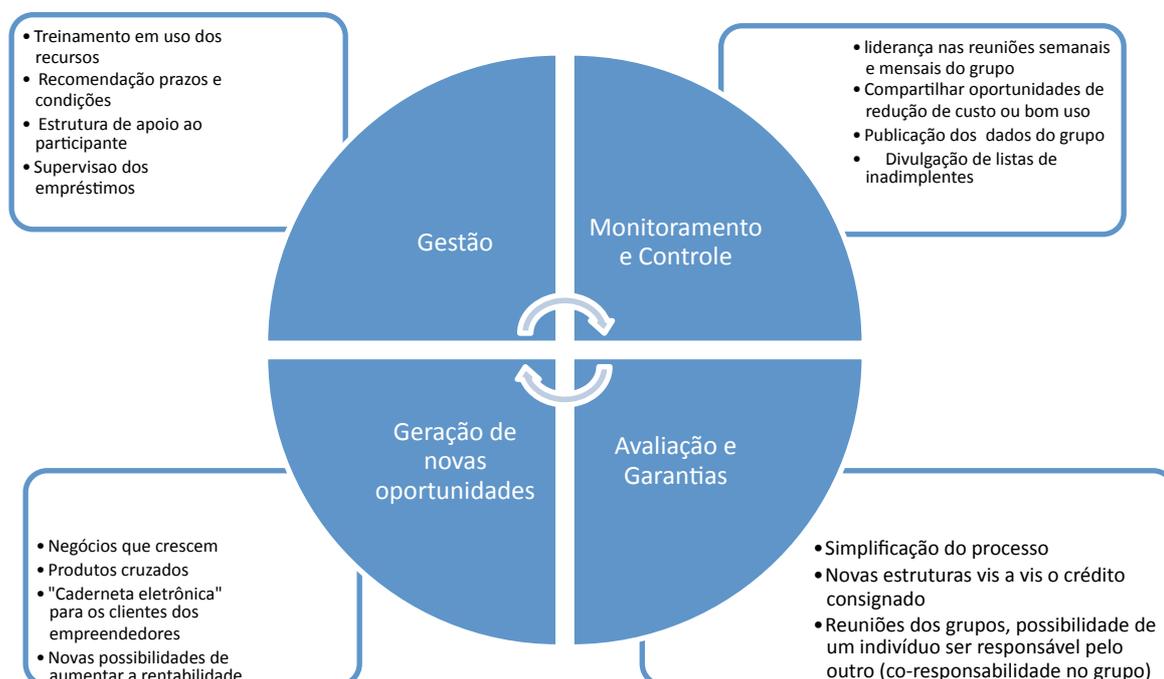
Esquema 27 - Micro Sistema da Empresa
Fonte: Rocha (2010)

No micro-sistema da empresa fica a sala de controle do projeto e por isto que sugere-se que seja feita uma micro-empresa para cuidar do projeto conforme a teoria de Slywotzsky (2002) mostra, já que este negócio é diferente dos demais negócios das empresas e pode haver conflito com o modelo atual. Uma vez criada a estrutura separada é importante que a empresa crie o time de comando do projeto, ou seja, as pessoas que cuidarão do experimento no dia a dia, farão o tratamento e que comunicarão as regras e as experiências aos participantes no dia a dia. São estas as pessoas que acompanharão também as reuniões semanais com os participantes, mostrando lançamentos, bem como participarão das reuniões semanais e mensais, com a presença do banco e de todos. Esta estrutura é o elo fundamental do projeto entre empresa, banco e mercado. Observa-se ainda que o custo da estrutura é compatível com o projeto e que não afetaria a rentabilidade da proposta significativamente quando comparado ao benefício que trará para a viabilidade da proposta (ver apêndice – Anexo III).

Verificando o micro-sistema do empreendedor com foco no treinamento, apoio, gestão, acompanhamento e o compromisso, bem como um *check* que o micro-sistema da empresa proporciona a oportunidade; o controle macro do projeto, a conexão entre empresa e mercado, auxiliando nos lançamentos de novos produtos, reforça os argumentos de venda, pode se considerar que está pronto poder observar o micro-sistema do banco no esquema 28.

Observa-se que no micro-sistema do banco existem algumas atribuições que se assemelham aos demais canais existentes nos bancos atuais, como também outras incomuns, como educar o empreendedor, treinar no uso dos recursos sustentavelmente, compartilhar oportunidades de redução de custo e boas práticas e compartilhar a lista de inadimplentes do grupo. Tais atitudes ou necessidades do projeto não são tidas como “praxe” do mercado hoje e a maioria das Instituições teria dificuldades em fazê-lo de forma que a recomenda-se a criação de estruturas apartadas para lidar com este tipo de processo que exige uma maneira diferente de funcionamento. A outra questão relevante é a possibilidade de avaliar novos clientes sem os velhos conceitos ou seja aprovar crédito para não clientes, (lembrando que a quantidade de contas no Brasil versus a população ainda é muito baixa), ou seja como dar crédito e inserir estes clientes no sistema é um desafio e a sugestão é que o próprio grupo garanta o todo com uma pequena parcela de cada, desembolsando 1% de cada participante formando uma espécie de seguro contra eventuais perdas.

Este fundo deve ser controlado pelo banco e os desembolsos para cada novo participante só podem ser feitos com aprovações cruzadas da empresa, banco, empreendedor e líder dos empreendedores que se responsabiliza pelas tomadas de decisão do grupo. Por fim há diversas oportunidades que o banco deve saber explorar já que os participantes, que antes não eram clientes, ao começar a crescer e entregar resultados terá demandas tanto dos clientes próprios, daí a ideia da caderneta eletrônica ou mesmo deles mesmos para as contas dos negócios que gerem.



Esquema 28 - Micro Sistema do Banco
Fonte: Rocha (2010)

Os micro-sistemas e o macro-sistema desenhados anteriormente devem funcionar em sintonia, com interdependência e auto-gestão para que o canal possa funcionar com sucesso; no entanto vale frisar, novamente a importância que os treinamentos têm sobre a atuação do canal de negócios. A falta de entendimento do produto e do consumidor são pontos que podem bloquear o sucesso do experimento sendo primordiais para o avanço do canal de negócio já que toda a estrutura desenhada no experimento depende, ao final, dos clientes do canal direto. Os clientes do canal direto podem ser considerados o sistema inteiro, em seu ambiente natural conforme a Teoria de Bertalanffy (1972).

7.2 Macro-Estratégia dos Bancos Brasileiros – encaixe do projeto

Com base em uma análise detalhada dos bancos que atuam no mercado brasileiro, a estratégia de atuação e o alcance da rede de agências no Brasil, observou-se que temos 2 principais grupos:

- 1) Bancos Globais – HSBC, Citibank, JP Morgan, Santander, Goldman Sachs.
- 2) Bancos Locais – Itau/Unibanco, Bradesco, Safra, BNB, BNDES, Banco do Brasil, Banrisul.

Com esta divisão clara e com a convicção de que a probabilidade de um banco estrangeiro procurar operações menores e interessar-se por projetos que envolvam pequenas comunidades em um país emergente é menor, produziu-se uma lista curta de bancos com grande rede de agências no Brasil que pudessem ter interesse em ampliar sua rede de atendimento e base de clientes e constatamos que os principais bancos com condições de trabalhar o segmento seriam:

- 1) Bradesco – primeira rede de agências do país, o banco está em todos os municípios brasileiros
- 2) Banco do Brasil – governamental, com ampla rede de agências no país
- 3) Itaú/Unibanco – segundo maior banco privado em rede de agências no país
- 4) Santander – de origem espanhola, o banco tem demonstrado interesse em ampliar a atuação no país, tem ampla rede de agências e está criando uma estrutura segmentada do banco para micro-crédito começa a explorar o novo canal.
- 5) BNB – atuação regional

Optou-se por propor primeiramente uma parceria a um Banco para atuação no projeto de forma que este possa participar como financiador do projeto junto aos indivíduos e empresa. O Banco Bradesco está entre os 100 bancos mais sustentáveis do mundo, listado no DJSI – *Dow Jones Sustainability Index* e no ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial e, portanto é altamente respeitado pelas práticas de sustentabilidade, socioeconômica, como também pelas práticas de inclusão da população. A recomendação do banco como parceiro chave no projeto

ora apresentado se dá não somente pela capilaridade mencionada anteriormente, o banco conta com a maior e melhor rede de agências do Brasil, nem tão pouco por sustentabilidade, mas pela estratégia alvo de sua atuação - PRESENÇA. De acordo com o material institucional do banco, o conceito de Presença significa:

Financiar a produção agropecuária e também participar da vida do pequeno, médio e grande empresário. É democratizar o acesso bancário e oferecer oportunidades e facilidades financeiras a mais de 40 milhões de brasileiros.

Certamente que tal estratégia aliada ao desenvolvimento de micro-finanças e micro-canais de distribuição pode trazer resultados excelentes à parceria, bem como um novo negócio para o banco que pode conquistar novos clientes e promover nova geração de renda que trazendo mais negócios para todos os envolvidos no experimento. Não somente isto, mas visualizar o mercado de baixa renda permite atrativa rentabilidade para o banco que atualmente é um dos mais rentáveis do Brasil e que pode com experiências com esta conseguir informações úteis para aperfeiçoar a estratégia de crescimento na baixa renda e assim ampliar a base de clientes no Brasil.

Em adicional aos pontos previamente comentados, o Banco Bradesco conta com excelentes ferramentas de apoio a negociação de micro-empendedorismo, alta tecnologia e liderança no segmento de cartões de crédito no Brasil. O banco tem um dos mais altos volumes de transações em cartões de crédito do país e também é um dos maiores emissores de cartões de maneira que pode associar a sua marca ao experimento.

Entre as Instituições globais com atuação no território brasileiro, observou-se que o Banco Santander tem as políticas de atuação mais avançadas no sentido de promover o micro-crédito, a inclusão bancária, e o bom uso de financiamentos, além da sustentabilidade através da Santander Financiamentos.

7.3 Plano de pesquisa-ação

O projeto de pesquisa-ação considerou os produtos lançados pela Empresa e que foram criados para atender os diversos públicos e, em especial os produtos destinados ao público de baixa renda ou produtos que tenham forte

atratividade para o consumidor, em pequenas quantidades ou canais alternativos, ou seja, linha de fraldas e papéis, com objetivo de ampliar as vendas destes produtos que ainda estão em fase de teste e melhorar a condição socioeconômica da população das classes menos favorecidas de ter acesso a produtos de higiene com comodidade e preço acessível.

Além disso, o experimento procurou obter crescimento das vendas destes produtos através da concessão de micro-crédito a pessoas de baixa renda que trabalharão na distribuição direta dos produtos em regiões onde a empresa tem dificuldade de ter seus produtos vendidos pelos distribuidores intermediários que tem foco em vender grandes volumes atualmente, ou seja, ampliar o alcance dos canais de vendas indiretos chegando ao consumidor final via micro-distribuição.

Para que o plano tenha sucesso o planejamento começa por entrevistas com os participantes do banco, da empresa e os indivíduos chave do programa para criar os meios de funcionamento do experimento, suas regras e as formas de acompanhamento e medição de resultados esperados:

- 1) Elevar a venda e ter demanda estável no canal através de comprometimento desta estrutura de distribuição direta (pulverizada), ampliando o número de pontos de venda atendidos pela Empresa e, a médio e longo prazos ganhará participação frente aos outros canais de vendas.
- 2) Ampliar a margem de lucro já que, ao utilizar os micro-distribuidores a empresa poderá reduzir os contratos de desconto e pagar salários ou comissão às pessoas, mais os custos das parcelas do veículo, desde que custe menos que os atuais contratos e gere melhor resultado líquido.
- 3) Financiar investimento em infra-estrutura, veículos ou fone que devem ser feitos pelo Banco em um esquema de parceria e teriam como lastro o contrato de trabalho entre Empresa e Micro-Distribuidor.

A partir das determinações acima e da análise financeira de viabilidade do projeto, com estimativa completa de resultados para o banco, a empresa e indivíduos, a fase seguinte é a da seleção dos participantes conforme segue:

Seleção de 30 sujeitos para fazer o experimento de pesquisa-ação: Micro-Distribuidores - 15 homens e 15 mulheres, com renda de até dois salários mínimos, sendo 15 pequenos distribuidores Micro Empresa e 15 bancas de jornal.

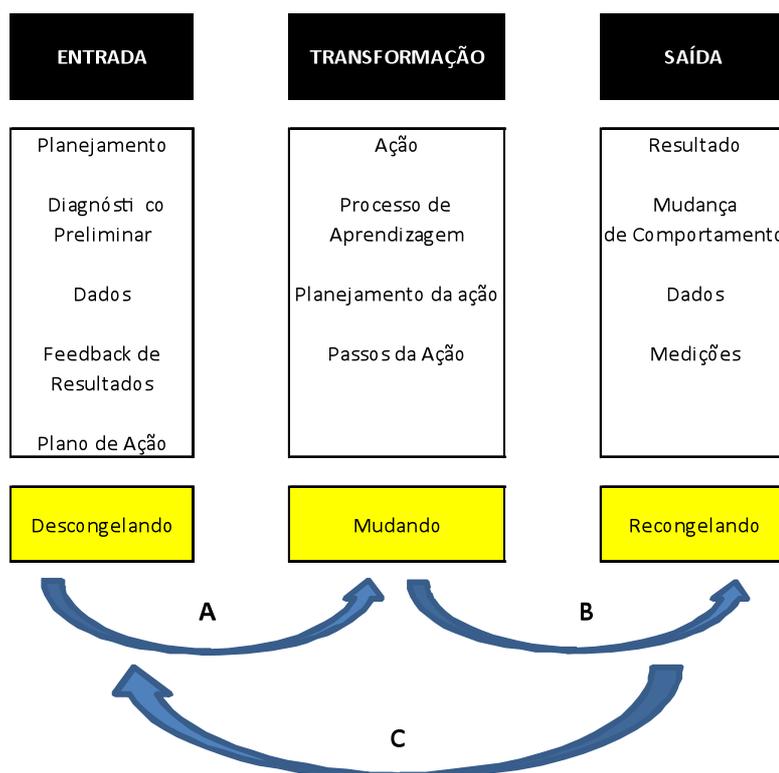
O foco recomendado foram as regiões norte e nordeste e a área metropolitana do Rio de Janeiro ou São Paulo a ser definido entre as partes interessadas.

Os principais resultados medidos estão balizados por projeções realizadas no plano de pesquisa e incluem os demonstrativos financeiros, com as receitas e despesas detalhadas para cada uma das partes envolvidas no experimento. O acompanhamento e a experiência com o plano e os indicadores chave são fundamentais para obtenção dos resultados proposto e a decisão final de continuidade do projeto, de forma que antes de iniciadas as fases de seleção, de estudo e transformação nele previstas completar-se-á o plano detalhado para que seja aprovado por todos os participantes.

De acordo com o Centro de Pesquisa-Ação Colaborativa da Universidade de Pepperdine nos Estados Unidos :

Pesquisa-Ação é uma maneira de aprender de e através de uma prática de trabalho de séries de reflexão em estágios que facilitam o desenvolvimento de uma forma adaptada de “expertise”.

Ao longo do tempo, os pesquisadores de pesquisa-ação, desenvolveram um conhecimento profundo das maneiras em que uma variedade de forças sociais e do meio-ambiente interagem para criar padrões complexos. Sabendo-se que estas forças são dinâmicas, a pesquisa-ação é uma forma de lidar com a complexidade, transformando em processo, organizando e possibilitando a vivência de uma teoria em prática. Neste sentido, o projeto “Micro-Finanças: Financiamento de Canais de Venda de Produtos a Baixa Renda” preparou o plano de trabalho em pesquisa-ação para que este possa ser colocado em prática conforme os ciclos da pesquisa-ação e o *looping* de variáveis apresentado no esquema 29.



Esquema 29 - Participatory Action Research in Organizational Development
 Fonte: Lewin (1965)

Os ciclos de Pesquisa-Ação no projeto são:

- 1) Entrada – Plano de Pesquisa “Micro-Finanças: Financiamento de Canais de Venda de Produtos a Baixa Renda” - cinco meses de pesquisa.
- 2) Transformação – Pesquisa-ação realizada com base no plano de pesquisa desta dissertação – tempo estimado para conclusão – três meses de preparação, mais, pelo menos nove meses de piloto funcionando.
- 3) Saída – Conclusões da Pesquisa-ação e resultados do experimento e extrapolação para ampliação ou generalização dos resultados obtidos – de três a quatro meses.
- 4) “*Looping de Variáveis*” – Ambiente das Variáveis

Uma vez que os tempos de maturação do ciclo de pesquisa-ação mostrados anteriormente são elevados, as três fases devem tomar, pelo menos dois anos; simulando os resultados do experimento proposto, conforme ilustrado no esquema 29, detalhando o esboço esquemático original e utilizando para isto a metodologia de cálculo de retorno do projeto baseado na Teoria de Christensen (2004), que propõe o valor do tempo de vida do cliente, para assim fazer uma aplicação direta da metodologia do pesquisador ao plano de pesquisa-ação deste estudo.

8 RESULTADOS ESPERADOS

8.1 Empresa

Principais Premissas

- Empreendedores = 30 pessoas
- Vendas por semana = R\$ 500 por pessoa
- Margem da Empresa = 30%
- Taxa de Retenção Crescente a cada ano inclui custos de aquisição de cliente e custo dos funcionários que cuidam do experimento.

1

<http://www.sna-blog.com/2008/08/customer-lifetime-value-analysis>

Inputs - EMPRESA		Pessoas						
Compra Média		30	500 reais					
de compras por ano		1 vez por semana	48					
direto em Marketing por ano		por pessoa	60.000 reais					
Media		Margem do distribuidor	30%	30%	30%	30%	30%	
Retencao			15%	20%	30%	35%	45%	
Juros Base			10,0%	11,5%	11,5%	11,0%	10,0%	

		1	2	3	4	5
da EMPRESA com o cliente	70% da venda	504.000	504.000	504.000	504.000	504.000
MPRESA de aquisicao do cliente		-	-	-	-	-
MPRESA de Marketing	500,00	15.000	13.275	11.748	10.456	9.410
funcionario	1.000,00	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Produto Estimado da EMPRESA com cliente		352.800	352.800	352.800	352.800	352.800
Produto por cliente (ano)		124.200	139.200	139.200	139.200	139.200
Resente esperado EMPRESA		R\$112.909	R\$124.843	R\$124.843	R\$125.405	R\$126.545
Resente esperado EMPRESA acumulado			R\$237.752	R\$249.686	R\$250.248	R\$251.951
Retencao		-85%	-80%	-70%	-65%	-55%

orando o pedido semanal de R\$ 500 por pessoa

Tabela 1 - Simulação de Resultado esperado pela empresa

Fonte: Rocha (2010) baseado na metodologia de CLV

8.2 Empreendedor

Principais Premissas

- Empreendedores = 30 pessoas
- Vendas por semana = R\$ 500 por pessoa
- Margem do Empreendedor = 30%

- Taxa de Retenção Crescente a cada ano inclui pagamento do financiamento para o banco e reembolso de parte do custo de investimento em marketing feito pela Empresa a partir do segundo ano (espécie de *Royalties*).

Harvard

<http://www.sna-blog.com/2008/08/customer-lifetime-value-analy>

Inputs - MICRO-EMPREENDEDOR		Pessoas					
Valor da Compra Media		30	500 reais				
Numero de compras por ano		1 vez por semana	48				
Gasto Direto em Marketing por ano		por pessoa	60.000 reais				
Margem Media		por pessoa	30%	30%	30%	30%	30%
Taxa de Retencao			15%	20%	30%	35%	45%
Taxa de Juros Base			10,0%	11,5%	11,5%	11,0%	10,0%
Tempo		Meses	12	12	12	12	12
			1	2	3	4	5
Receita por cliente	Mark-up 30%		720.000	720.000	720.000	720.000	720.000
Reembolso Banco Investimento do cliente	4.500,00		40.500	59.400	51.300	43.200	35.100
Reembolso Custo EMPRESA de Marketing	500,00		-	13.275	11.748	10.456	9.410
Custo Estimado do Micro-Empreendedor			504.000	504.000	504.000	504.000	504.000
Resultado do Micro-Empreendedor (ano)			175.500	143.325	152.952	162.344	171.490
Valor presente esperado Micro-empendedor			R\$159.545	R\$128.543	R\$137.176	R\$146.256	R\$155.900
Valor presente esperado Microempreendedor acumulado				R\$288.088	R\$265.719	R\$283.432	R\$302.155
Taxa de Retencao			-85%	-80%	-70%	-65%	-55%

Considerando o pedido semanal de R\$ 500 por pessoa

Tabela 2 - Simulação de Resultado esperado pelo Empreendedor
Fonte: Rocha (2010) baseado na metodologia de CLV

8.3 Banco

Principais Premissas

- Empreendedores = 30 pessoas
- Valor do financiamento inicial = R\$ 4.500 por pessoa
- Margem do Banco = 30% por ano
- Taxa de Retenção Crescente a cada ano inclui pagamento do custo do funcionário e outras receitas como receita por abertura de cadastro.

Harvard

<http://www.sna-blog.com/2008/08/customer-lifetime-value-analyse>

Inputs - BANCO		Pessoas					
Valor Financiamento Medio		30	4.500	reais			
Numero de compras por ano			1				
Gasto Direto em Marketing por ano		por pessoa	-	reais			
Margem Media		por pessoa	30%		30%	30%	30%
Taxa de Retencao			15%		20%	30%	35%
Taxa de Juros Base			10,0%		11,5%	11,5%	11,0%
Tempo		Meses	12		12	12	12
					1	2	3
						4	5
Saldo do Valor Financiado por clientes			135.000		101.250	67.500	33.750
Custo Funcionario	500,00		6.000		500	500	500
Custo de Marketing			-		-	-	-
Outras Receitas (conta corrente - investimentos)	3%		608		810	1.215	1.418
Receita de Tarifas Empréstimo - TAC	50,00		1.500				
Receita de Juros			40.500		59.400	51.300	43.200
Receita Total			42.608		60.210	52.515	44.618
Resultado Esperado do Banco			36.608		59.710	52.015	44.118
Valor presente esperado Banco			R\$33.280		R\$53.552	R\$46.650	R\$39.745
Valor presente esperado Banco acumulado					R\$86.831	R\$100.202	R\$86.396
Taxa de Retencao			-85%		-80%	-70%	-65%
							-55%

Considerando R\$ 4500 de financiamento por pessoa

Tabela 3 - Simulação de Resultado esperado pelo Banco

Fonte: Rocha (2010) baseado na metodologia de CLV

8.4 Considerações

Com base nas figuras de estudo de resultado do projeto (tabelas 1, 2 e 3), organizou-se um resumo com o retorno esperado do experimento no período de seis anos considerando os números de indivíduos diferentes (simulação de escalas diferentes), e observou-se que o projeto começa a ser viável com pelo menos quatro empreendedores participantes.

Vale notar que os resultados estimados apresentados consideram a amostra proposta de trinta pessoas e que, no cálculo trazido a valor presente trazem retorno positivo para todos os participantes. Ao estimar o crescimento do projeto, os retornos aumentam ainda mais uma vez o volume negociado e, portanto, as margens de cada participante também são ampliadas.

Business Plan

		1 Pessoa	15 Pessoas	30 Pessoas
	Margem Esperada	Soma Retornos Valor Presente - 6 anos - R\$ mil		
Resultado Empresa	30%	-38,1	338,0	741,0
Resultado Banco	30%	0,8	112,0	232,9
Resultado Empreendedor	30%	29,7	445,0	891,5

Viavel a partir de 4

Quadro 5 -Resumo resultados plano de pesquisa
 Fonte: Rocha (2010) baseado na metodologia de CLV

8.4.1 Indicadores

Para que o experimento funcione adequadamente, repensou-se os indicadores que deveriam ser utilizados para o canal já que a estrutura utilizada inexistente. Basicamente entendeu-se que é preciso ter indicadores separados, com foco nos interesses de cada grupo envolvido no experimento, isto é participante, banco e empresa conforme segue:

Participante – margem por produto, objetivo de vendas em quantidade, custo de financiamento, lucro semanal, pagamento semanal, índice de atraso individual e em grupo.

Banco – volume emprestado, inadimplência individual, inadimplência grupo, prazo médio da carteira, giro do estoque dos clientes e quantidade de recursos em garantia dos membros de cada comunidade.

Empresa – abertura de clientes, retenção de clientes, venda por semana, estoque do grupo, inadimplência dos indivíduos e do grupo, *mix* de produtos vendidos.

Apesar dos indicadores serem separados por grupo de interesse, estes dados devem ser compartilhados entre os três grupos nas reuniões semanais e mensais e discutidos, abertamente entre todos para que os objetivos globais do experimento possam ser alcançados. Em seguida, tanto os líderes do Banco, como a Empresa e os empreendedores devem mostrar as listas em forma de “*ranking*” dos destaques e dos atrasos e retiradas de recursos da conta de garantia, como forma de expor as situações positivas e as negativas e assim ampliar a comunicação e liquidar possíveis problemas com rapidez.

8.5 Análise

O experimento pesquisa-ação em micro-crédito mostrou resultados quantitativos e qualitativos para os investidores, neste caso empresa e banco, comitê gestor e participantes para que seja sustentável econômica, social e ambientalmente. Para tanto se programou duas medições mensais de indicadores quantitativos chave do experimento conforme segue:

- 1) Rentabilidade – retorno banco e empresa
- 2) Crescimento de vendas – estabilidade de demanda
- 3) Crescimento da distribuição
- 4) Inadimplência
- 5) Geração de renda dos indivíduos

Além destes pontos e com a função de comprovar a hipótese previamente apresentada, definiu-se como necessária a realização de um instrumento de avaliação - um questionário, com questões abertas, onde todos os trinta sujeitos respondam, mensalmente a um rol de perguntas sobre o experimento e a experiência vivida, as dificuldades, bem como as oportunidades e o andamento das atividades que estão desenvolvendo na região de trabalho com o grupo de trabalho.

O acompanhamento quinzenal e mensal dos dados qualitativos e quantitativos, respectivamente, permitirá ao grupo coordenador do experimento, não somente corrigir possíveis problemas durante o andamento das atividades, como o “*looping* de variáveis” na pesquisa-ação participatória, mas também propiciará a

correção do experimento para os demais grupos que deverão participar do projeto nas fases de expansão no futuro breve. Os resultados consolidados das medições e as respostas representativas as perguntas qualitativas publicadas nesta dissertação dando suporte à hipótese previamente mencionada resultando em uma recomendação de continuidade e instruções para continuidade do projeto.

9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os pontos fundamentais para o sucesso na implementação de um experimento simples de Pesquisa-Ação são: concepção, planejamento e execução firme, (“o fazer fazendo”), alinhados com os objetivos e os propósitos de um experimento.

No caso do projeto “Microfinanças: financiamento de canais de venda de produtos à baixa renda”, o pré-projeto - formado pela concepção da estratégia de integração do sistema que envolve a ligação de pelo menos três sub-sistemas macro em um sistema integrado, com participantes e objetivos comuns, aliado a uma metodologia de treinamento, o estabelecimento de objetivos, além do acompanhamento de resultados individuais e coletivos, e também do planejamento da integração - fatores preponderantes para o funcionamento adequado do novo canal e para a comprovação da viabilidade da hipótese de que a empresa, aliada a um banco e um empreendedor que atuam em bloco formam um canal de venda sustentável. Desta maneira, o autor optou por se concentrar no planejamento e na preparação de um experimento firme e não na execução direta de um modelo de negócios que, se mal preparado poderia trazer prejuízos.

As principais conclusões do projeto de pesquisa-ação que suportam a hipótese estão baseadas na oportunidade, nos modelos de negócio estudados, na metodologia proposta, no sistema proposto, na comparação com as formas de atuação do mercado atual e na simulação financeira do experimento que utiliza o conceito de “CLV” ou valor do tempo de vida do cliente, conforme segue:

- 1) Oportunidade – Os dados sobre micro-crédito apresentados pelo Banco Central do Brasil mostram baixa penetração deste tipo de concessão, aparentemente por “falta de interesse” dos bancos, por conta do baixo retorno. Mas, entrevistas realizadas com profissionais na coleta de dados para a pesquisa mostram crescente disponibilidade de recursos e escassez ou falta de oportunidades de conhecimento e preparação dos indivíduos para o uso do crédito. O projeto de pesquisa-ação aborda os treinamentos e em especial o treinamento em gestão como um dos pontos fundamentais para o sucesso da hipótese - o projeto é justamente a formação de um canal que traz a oportunidade para os indivíduos.

- 2) Modelos de Negócio – O projeto estruturado se baseou em diferentes aspectos nos modelos de negócio propostos por autores de renome em cada matéria específica. O canal apresentado aumenta a proximidade com o consumidor e é capaz de melhorar os aspectos citados na literatura.
- 3) Metodologia – O projeto definiu toda a visão, a inteligência de mercado e a definição do modelo de negócio através de uma metodologia estruturada para a criação de empresas com atuação em micro-crédito de Ledgerwood & White – Banco Mundial (2006), do modelo proposto e do cronograma de Pesquisa-Ação, com sugestão de participantes, as funções e o sistema de criação e de acompanhamento. O projeto tem estrutura definida - ponto primordial para o sucesso da implementação.
- 4) Sistema – O modelo funcional de Pesquisa Ação (p. 80) mostra que para o funcionamento do experimento três sistemas principais devem ser preparados em suas estruturas internas e congregados em um sistema com objetivo único, que é o propósito do experimento. Para que esta conclusão fosse sugerida, as metodologias de Lewin (1965), para Pesquisa-Ação, quanto a Teoria Geral de Sistemas de Bertalanffy (1972) foram fundamentais. O projeto une os sistemas em torno de um objetivo comum.
- 5) Comparação com modelo da Indústria – O projeto mostra a comparação entre o modelo de negócios atual praticado pela indústria e o modelo proposto, com o experimento em micro-crédito, sob a ótica do cliente e da empresa. A simples comparação evidencia o foco na diferenciação e os atributos que trazem valor para o cliente e podem gerar valor para a empresa com a implementação do novo canal. A cadeia de valor dos modelos de negócio atuais e do modelo proposto também foi comparada pela metodologia adaptada de Slywotzky (p. 59) e apresenta o potencial que o novo canal pode ter na conquista de novos consumidores pela proximidade e influência. O projeto traz inovação disruptiva para uma indústria que não se utiliza deste tipo de iniciativa.
- 6) Simulação de Resultados – O Cap. 8 – Resultados Esperados mostra simulações realizadas pelo autor com base na metodologia de “customer

lifetime value” utilizando premissas conservadoras de empréstimo, investimento no canal e vendas que condiz com a atuação inicial de indivíduos no canal mostrando retorno positivo com mais de quatro pessoas no experimento, já no primeiro ano de implementação do projeto. À medida que o projeto ganhe escala, a tendência é do retorno se amplificar e da taxa de retenção de clientes ser ainda melhor. Para efeito da projeção utilizada, a retenção foi mantida constante. O projeto traz retorno crescente para todas as partes envolvidas.

Com base nestes seis resultados, pode-se concluir que o projeto é viável, ou seja, o financiamento de um canal de vendas de produtos à baixa renda, via micro-finanças é auto-sustentável, é atrativo e rentável para todas as partes e que pode ter continuidade e crescimento.

E também é importante salientar que alguns pontos observados devem ser fielmente cumpridos quando da execução da pesquisa-ação, sob pena do projeto ter grandes dificuldades de sobrevivência caso a recomendação não seja seguida. Dentre os pontos altamente relevantes estão: treinamento em gestão de negócios, treinamento técnico sobre o produto, treinamento em vendas e atendimento ao cliente para os empreendedores; alinhamento de objetivos das partes – dos sistemas, criação de um grupo com região definida para atuação e objetivos para a localidade; implementação de um método de acompanhamento individual e coletivos dos clientes, semanal e mensalmente, e o fiel cumprimento dos objetivos desenhados.

11 SUGESTÃO PARA FUTURAS PESQUISAS

Dado que o trabalho ora desenvolvido se limitou a estudar estratégias de negócio, estratégias de micro-finanças e a criação de um sistema em que o crédito possa ser relacionado a um desenvolvimento de canal para ampliação de vendas de produtos a baixa renda, fica a proposta que o projeto piloto resultado da implementação deste estudo seja feito através de um experimento de pesquisa-ação conforme planejamento construído recomendando algumas outras perguntas relevantes de pesquisa, (abaixo), que surgiram quando da realização da presente dissertação e da teoria aplicada neste trabalho.

- 1) Realizar pesquisa operacional de implementação do trabalho proposto e coletar os resultados do experimento para contextualizar uma relação direta de causa e efeito entre concessão do micro-crédito e a viabilidade do canal.
- 2) Pesquisar dados e resultados de empresas que tenham canal de vendas direto para o mercado e comparar modelos de implementação.
- 3) Pesquisar base de dados das operações de micro-crédito dos bancos e verificar potenciais problemas e oportunidades nos canais de distribuição apontados, bem como oportunidades de médio prazo para que pensem em alterar sua visão e ampliar mercado atendido.
- 4) Pesquisar setores econômicos que possam ter maior potencial de crescimento com injeção de recursos de micro-crédito e o efeito multiplicador para a economia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, Chris; SCHON, D. **Participatory Action Research and Action**. 1991.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **General System Theory. Foundations, Development, Applications**. New York: Braziller, 1972.

BITTENCOURT, Gilson. **O Papel do Governo no Desenvolvimento das MicroFinanças no Brasil**. Ministério da Fazenda do Brasil, 2009.

BRUNSSON, N. **The Organization of Hipocrisy: Talk Decisions and Actions in Organizations**. Chichester (1989)

CHRISTENSEN, Clayton; BOWER, Joseph. **Disruptive Technologies: Catching the Wave**. Harvard Business Review. Jan/Feb.1995.

CHRISTENSEN, Clayton; JOHNSON, Mark B.; RIGBY, Darrel K. **Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Business**. MIT Sloan Management Review. April. 2002.

CHRISTENSEN, Clayton; RAYNOR, Michael E. **The Innovator's Dilemma**. Harvard Business School Press. 2003.

CHRISTENSEN, Clayton et al. **Seeing What's Next – Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change**. Harvard Business School Press, 2004.

CULL, R.; DEMIRGÜC-KUNT, Asli; MORDUCH, Jonathan. **Financial Performance and Outreach: A global analysis of leading microbanks**. The Economic Journal, 117. Royal Economic Society, 2007.

DALE, R. **Peoples Development with People's Money – the mobilization – organization – finance nexus**. Development in practice, v. 11, n. 5, Nov. 2001.

DEUCHER, G. **The market for Microfinance in Brazil – an industry analysis**. The Fletcher School, 2007.

DILTHEY, Wilhem. **Introdução ao Estudo das Ciências Humanas**. 1883.

EDEN, Colin; HUXHAM, Chris. **Handbook of Organizational Studies. Researching using action research**. p. 388-407. 2006.

FREIRE, Paulo. **Pedagogy of Opressed**. 1970.

GOMEZ, R.; SANTOR, E. **Membership has its privileges: the effect of social capital and neighborhood characteristics on the earnings of microfinance borrowers**. The Canadian Journal of Economics, Nov. 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. **Redefining Global Strategy – Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter**. Harvard Business School Press, 2007.

GREEN, Charles. **Trust Based Selling – Using Customer Focus and Collaboration to Build Long Term Relationships**. McGraw Hill, 2005.

GUPTA, Sunil; LEHMAN, Donald R. **Managing Customers as Investments – The Strategic Value of Customers in the Long Run**. Wharton School Publishing, 2005.

HAMMEL, Gary. **Leading the Revolution – How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life**. Harvard Business School Press, 2000.

HOFKIRCHNER, Wolfgang. **Ludwig von Bertalanffy - Forerunner of Evolutionary Systems Theory**. Bertalanffy Center for the Study of System Sciences - University of Salzburg, 2005.

HUBBARD, Chris. **The impact of Microfinance – The best return on investment for shifting to a world without poverty**. 2008. Tese - California State University, Fullerton, 2008.

ITO, Sanae. **Microfinance and Social Capital: Does Social Capital Help Create Good Practice? Development in Practice** - Published by Taylor and Francis on behalf of Oxfam., v. 13, n. 4, Aug. 2003.

KARABELL, Shellie. **Microfinance Comes of Age - INSEAD CASE STUDY**. Zurich, April 2010. [S.I.]. Disponível em: <<http://knowledge.insead.edu/social-innovation-microfinance-credit-suisse-100326.cfm?vid=393>>

LEDGERWOOD, Joanna; WHITE, Victoria. **Transforming Micro-Finance Institutions** – Providing Full Financial Services to the Poor. The World Bank, Microfinance Network, 2006.

LEWIN, Kurt. **Teoria de Campo em Ciência Social**. Trad. Carolina M. São Paulo: Pioneira, 1965.

MATHIAS, P. F.; CAPON, N. **Managing Strategic Customer Relationships as Assets**: Developing Customer Relationship Capital. Velocity. 2003.

MENEZES, Marcus V. C. **Desenvolvimento de Módulos para Habitação Popular no Brasil**: Geração de Valor no Processo de Co-Criação com o Cliente. MPA- FGV. 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Strategy Safari: The Complete Guide to the Wilds of Strategic Management**. Bookman Editora: 2 ed. 2009.

MURDOCH, J., **The Microfinance Promise**. Journal of economic literature - American Economic Association, v. 37, n. 4, Dec. 1999.

NICHTER, S.; GOLDMARK, L.; FIORI, A..**Understanding Microfinance in the Brazilian Context**. PDI/BNDES, Jul. 2002.

NOBREGA, Cristiano Turqueto. **Co-Criação como fator crítico de sucesso para obtenção de CLV por meio de receita publicitária em redes sociais na internet no Brasil**. MPA, FGV-São Paulo, 2009.

O'DONOHUE, Mariz; FREDERIC R. Morgan Global Research. **Microfinance - Shedding light on Microfinance Equity Valuation: Past and Present**. Fev. 2009

OFEG, Ellie. **Customer Profitability and Lifetime Value**. Harvard Business Review, 2002.

PARENTE, Silvana. **Gestão de Organizações de Micro-crédito no Brasil**. AED – Agência de Educação para o Desenvolvimento.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Return on Customer – Create Maximum Value from your Scarcest Resource**. Random House Inc, Jul. 2005.

PORTER, Michel. **Competitive Strategy**. New York: Free Press. 1980.

PRAHALAD, C.K **The fortune at the bottom of the pyramid**. Erradicating poverty through profits. Wharton Scholl Publishing, 2005.

RIGHETTI, C.S.B. **Efeitos do Microcrédito na geração de renda em micro-empresendimentos**: avaliação de impacto do Programa Real de Microcrédito. FGV, 2008.

ROCHA, A.; SILVA, J.F. **Inclusão Social e Marketing na Base da Pirâmide**: Uma agenda de pesquisa. RAE, Eletronica – FGV, Ago. 2008.

SANCHEZ, S.; SIRTAINE, S.; VALENTE R. **Bringing Microfinance Services to the Poor: CrediAmigo in Brazil**. World Bank / BNB. Ago. 2009.

SCHARMER, Otto C. **Theory U – Leading from the Future as it Emerges**. Editora Campus Elsevier, 2007.

SLYWOTZKY, Adrian J.; MORRISON, David J. **The Profit Zone – How Strategic Business Design Will Lead you to Tomorrow’s Profits**. Three Rivers Press. 2002.

SOARES, Marden M.; SOBRINHO, Abelardo D. M. **Banco Central do Brasil. Microfinanças – O Papel do Banco Central do Brasil e a Importância do Cooperativismo de Crédito**. 2 ed. Brasília. 2008

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 17 ed. São Paulo: Cortez Editora.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas. 1997.

YUNUS, M. **Credit for the Poor. Poverty as distant history**. Harvard International Review Fall, 2007.

YUNUS, M. **Banking for the Poor**. 2004.

WEISS, J.; MONTGOMERY, H. **Great Expectations: Microfinance and Poverty Reduction in Asia and Latin America.** Oxford Development Studies, v. 33, n. 34, Sep/Dec. 2005.

ZAMBALDI, F., **Influencing Factors on Productive Microcredit in Brazil.** FGV/ESADE. III Colóquio Pre-Doutoral IberoAmericano, 2005.

CONFERÊNCIAS INTERNACIONAIS

Eradicating Poverty through Profit – December 2004 in San Francisco, CA - hosted by the World Resources Institute (WRI).

Business Opportunity and Innovation at the Base of the Pyramid - August 2005 in São Paulo, Brazil, September 2005 in Mexico City, Mexico - two sister conferences co-hosted by WRI, the Multilateral Investment Fund and Ashoka.

Research at the Base of the Pyramid - May 2006 in Ann Arbor, MI - co-hosted by the William Davidson Institute (WDI) and the Ross School of Business at the University of Michigan.

Business with Four Billion - September 2007 in Ann Arbor, MI - co-hosted by WDI and the Center for Sustainable Global Enterprise at Cornell University.

Sustainable Innovations at the Base of the Pyramid - September 2008 in Helsinki, Finland - hosted by the Helsinki School of Economics.

The Bottom of the Pyramid in Practice - June 2009, hosted by the Institute for Money, Technology and Financial Inclusion at the University of California, Irvine, and sponsored by Intel Research, the UC Discovery program, and the Center for Research on Information Technology and Organizations at UC Irvine

PÁGINAS DA INTERNET CONSULTADAS

CENTER FOR COLLABORATIVE ACTION RESEARCH – PEPPERDINE UNIVERSITY. **Participatory Action Research**. [10 de Outubro, 2010; 23:02]. Disponível em: <WWW.cadres.pepperdine.edu/ccar/define.html>

EDUCAÇÃO E PESQUISA. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005. [11 de Outubro, 2010; 03:05]. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ep/v31n3/a11v31n3.pdf>>

EDUCAÇÃO E PESQUISA, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. [24 de Outubro, 2010;03:10.]. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>>

Metadados – Sociais e Econômicos – Pobreza, Renda, Consumo e Vendas. [24 de Outubro, 2010; 02:28]. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?177832000>>

PSICOLOGIA: TEORIA. e PESQUISA. vol.22 no.2 Brasília May/Aug. 2006. [25 de Outubro, 2010; 04:53]. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010237722006000200010&script=sci_arttext&tling=em>

REVISTA QUANTA E QUALI. [10 de Novembro, 2010; 03:47]. Disponível em: <http://www.quantiquali.com.br/revista/arquivos/O%20Metodo%20da%20Pesquisa%20%20Acao%20%20um%20estudo%20em%20uma%20empresa%20de%20coleta%20e%20analise%20de%20dados.pdf>

Séries Estatísticas – Preços e Comércio. [11 de Novembro, 2010]. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home>>

The Economist – **Mini-Lenders Grow Up** – 2007

The Economist – **Micro-Finance Matters** – 2008

OUTRAS FONTES CONSULTADAS

AED – AGÊNCIA DE EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO. **Estudos de Caso: Central do Micro-empendedor**, 2000.

AED – AGÊNCIA DE EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO. **Estudo de Caso Associação Comunitária dos Moradores do Conjunto Portas Abertas**, 2000.

AED – AGÊNCIA DE EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO. **Pobreza e Desenvolvimento – Porque a Pobreza e a Exclusão Social não devem ser enfrentadas somente com crescimento econômico e políticas compensatórias e sim, prioritariamente, com programas inovadores de investimento em capital humano e em capital social**, 2000.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – **Estatísticas sobre Contas Correntes, Poupança, Recursos Direcionados ao Consumo, Recursos Direcionados ao Micro-Empendedor, DIM – Exigibilidade e Crédito Consignado**. Setembro-2010.

BCG – Boston Consulting Group - **The Next Billion Banking Consumers**. Boston Consulting Group Inc, 2008.

BCG - Boston Consulting Group - **Winning Over The Next Billion Consumers in Brazil. A Guide for Growth**. Boston Consulting Group Inc, 2008.

BCG – Boston Consulting Group - **The Next Billion Consumers – A Road Map for Expanding Financial Inclusion in India**. Boston Consulting Group Inc, 2008.

CED – Centro de Estratégias de Desenvolvimento do Estado do Ceará. **Workshop de Microcrédito**. 2002

DATA MAIORIA, **Tendências da Maioria – O desafio de conquistar um mercado consumidor de R\$ 834 bilhões em 2010**. Data Popular – www.datapopular.com.br . 2010.

FOLHA DE SÃO PAULO, **Indiano defende lucro para erradicar pobreza – Vinod Khosla – SKS Microfinance**. Caderno Mercado, 12.10.2010

HARVARD BUSINESS SCHOOL. **LVC – Lifetime Customer Value Calculator**, 1999.

IAB – INTERACTING ADVERTISING BUREAU

JP MORGAN, ***Compartamos Banco – Private Banking for the Masses. Initiation on a Leader in Microfinance with OW.*** Julho 2008.

LATIN PANEL – **Estatísticas de Mercado classes C, D, E.**

OECD Trade Policy Studies. **Liberalization and Universal Access to Basic Services.**

THE WORLD BANK, INTERNATIONAL MONETARY FUND. **Financial Sector Assessment - A Handbook, 2005.**

THE WORLD BANK. **Global Development Finance – Mobilizing Finance and Managing Vulnerability – Analysis and Statistical Appendix.**

ANEXO I - ANTEPROJETO DE PESQUISA - TIAGO BRASIL ROCHA

Título: Micro-finanças no Brasil. Bom para os indivíduos ou para o mercado? Que impactos a expansão desta política trará para os segmentos da economia? Porque o setor de bens de consumo é o maior beneficiado?

Introdução

O tema micro-finanças é muito comentado pela inclusão social, possibilidade de inserção de novos consumidores no mercado e ganho de poder aquisitivo das famílias com renda mais baixa na população. Estudos internacionais como o conduzido pelo ganhador do Prêmio Nobel Muhamed Yunus - fundador do Banco Gramen em Bangladesh - quanto pelo Indiano C.K Prahalad no livro "Fortuna na Base da Pirâmide", demonstram a necessidade da política desenvolvimentista, dos benefícios do investimento realizado em micro-economia, e empresas com orientação para o segmento de baixo poder aquisitivo.

No Brasil estudos como os publicados por Righetti do Banco Real e Sanchez do Banco do Nordeste do Brasil, este último com o Programa CrediAmigo, buscam mostrar o impacto das políticas para os agentes financiadores e a melhoria da qualidade de vida das pessoas, bem como a tendência de aumento de investimento em micro-finanças e micro-crédito dos últimos anos.

Este trabalho se diferencia de outras publicações dado que avaliará o impacto das principais políticas públicas e privadas de micro-finanças, e mostrará o resultado das mesmas nos diversos setores da economia brasileira.

Conforme Nicheter, S., Goldmark, L., Fiori, A., em "Understanding Microfinance in the Brazilian Context", a comparação da abrangência das políticas de micro-finanças aplicadas no Brasil versus outros países da América Latina com iniciativas deste tipo no Peru, Colombia, Ecuador, Venezuela, Honduras, Costa Rica, Bolívia, etc, mostra que o Brasil tem baixíssimo índice de penetração de políticas privadas de micro-crédito. Com a criação do "Bolsa Família" em 2003 o alcance das políticas públicas passou a preencher esta lacuna; entretanto, o artigo "Mini Lenders Grow Up", veiculado na revista The Economist, mostra que o Brasil ocupa a décima primeira posição no ranking de ambientes mais favoráveis as práticas de micro-finanças no universo de 14 países. Obteve 43% de resultado favorável em uma escala de 1 a 100 conforme os critérios da publicação.

Dado que o potencial do mercado no Brasil para investimento em micro-finanças é muito maior que o dos outros países, a história de altíssimas taxas de juros, concentração de renda e o ambiente local desfavorável, é possível notar que existe demanda reprimida por micro-crédito no país. Dito isto, o trabalho avaliará os dados disponíveis de investimento dos principais órgãos do Governo e em particular do projeto Bolsa Família, bem como coletará dados das 10 principais ONGs que investem em micro-crédito no país.

Com base nos dados de investimento obtidos fará um paralelo entre investimento

realizado e os dados de crescimento do IBGE das classes sociais e segmentos de atuação da economia. O propósito é mostrar como o país se beneficia com o investimento realizado nas práticas atuais e como a expansão destas políticas impactará setores específicos da economia como o setor de bens de consumo.

Questão de pesquisa

O cerne da pesquisa não está na questão assistencialismo que é igual a renda maior para os pobres ou igual a ajuda aos pobres, nem na melhor qualidade de vida do cidadão assistido mais sim no papel de micro-finanças como propulsor da economia e como gerador de renda e benefícios ao setor de bens de consumo primeiramente e aos demais setores em um segundo momento.

É claro que os indivíduos são beneficiados diretamente pelos programas, entretanto, o objetivo do trabalho é demonstrar que o maior impacto das políticas de incentivo e investimento nas camadas mais pobres da sociedade, é na distribuição de renda, economia e no consumo como um todo. A roda da economia gira mais forte, alimenta, um ciclo virtuoso de renda e traz estabilidade, benefício claro para setores como bens de consumo e demais setores em fases posteriores.

Metodologia prevista (abordagem geral, fonte de dados, método de análise)

Na análise planejo utilizar três métodos principais, entrevista e coleta de dados, revisão bibliográfica e a análise dos dados quantitativos.

- 1) Coletarei os dados históricos de investimento realizados pelos maiores investidores privados em micro-finanças do país diretamente com estas instituições. Uma vez obtendo os dados das 10 Instituições mais relevantes em atuação no Brasil e dos investimentos do Governo, conseguirei ter uma base de dados amostral muito relevante que explicará bem a população dos investimentos como um todo.
- 2) Obterei os dados do Governo e impacto no consumo por setor através dos relatórios disponíveis publicados pelo BNDES, Bolsa Família, BNB. Revisarei a extensiva pesquisa bibliográfica conforme as referências apontadas.
- 3) Relacionarei os dados de investimento com os dados oficiais que o Governo publica sobre a economia nos sites do IPEADATA e do IBGE, e farei a análise quantitativa mostrando a relação causa e efeito que ainda não é muito estudada na literatura que pesquisei.
- 4) Baseado no estudo dos resultados obtidos pretendo utilizar um modelo de previsão de crescimento (ainda necessito buscar referência do modelo), dos segmentos de mercado à partir de premissas de crescimento do investimento e projetar o impacto para o setor de bens de consumo para 10 anos especificamente.

ANEXO II

Fórmula de Cálculo – Customer Lifetime Value – Clayton Christensen

Estimating Customers' Lifetime and Referral Values

The key to maximizing the value of your customer base is to determine how much of each customer's value stems from purchases (lifetime value) and how much from referrals (referral value). Both values are discounted cash flow calculations.

A customer's lifetime value (CLV) is the present value of his contribution margin minus the present value of the cost of marketing to him and the formula is as follows:

$$CLV_i = \sum_{y=1}^{T_i} \frac{CM_{i,y}}{(1+r)^{y/frequency_i}} - \sum_{l=1}^n \frac{\sum_m C_{i,m,l} * X_{i,m,l}}{(1+r)^l}$$

Where:

CLV_i = lifetime value of customer i ;
 $CM_{i,y}$ = predicted contribution to operating margin of customer i in purchase occasion y , measured in dollars.

r = discount rate for money
 $c_{i,m,l}$ = unit marketing cost for customer i in channel m in year l
 $x_{i,m,l}$ = number of contacts to customer i in channel m in year l

$frequency_i$ = predicted purchase frequency for customer i
 n = number of years to forecast
 T_i = predicted number of purchases made by customer i until the end of the planning period

The formula for calculating referral value (CRV) is

$$CRV_i = \frac{\text{Value of customers who joined because of referral}}{\text{Discount Rate}} + \frac{\text{Value of customers that would join anyway}}{\text{Discount Rate}}$$

$$CRV_i = \sum_{t=1}^T \sum_{y=1}^{n1} \frac{(A_{ty} - a_{ty} - M_{ty} + ACQ1_{ty})}{(1+r)^t} + \sum_{l=1}^T \sum_{y=n1}^{n2} \frac{(ACQ2_{ty})}{(1+r)^t}$$

Where:

T = the number of periods (years, for example) that will be predicted into the future
 A_{ty} = contribution to operating margin by customer y who otherwise would not buy the product

a_{ty} = the cost of the referral for customer y
 $n1$ = the number of customers who would not join without the referral
 $n2 - n1$ = the number of customers who would have joined anyway
 M_{ty} = the marketing costs needed to retain the referred customers

$ACQ1_{ty}$ = the savings in acquisition cost from customers who would not join without the referral
 $ACQ2_{ty}$ = the savings in acquisition cost from customers who would have joined anyway

COMO SERA O ESTUDO

- Recursos necessários e responsabilidades

