

Marketing Para Microfinanças

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL



BNDES MICROFINANÇAS



Copyright desta edição:
BNDES, 2002.
Todos os direitos reservados.

Da Rocha, Angela
Manual de Marketing para Microfinanças: Programa de
Desenvolvimento Institucional / Angela da Rocha, Renato
Cotta Mello. – Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

1V

Projeto Gráfico: Imprinta Express
Projeto de Capa: Imprinta Express
Revisão: Lara Goldmark, Alexandre Darzé, Anita Fiori
Editoração Eletrônica e Diagramação: Perfect Press
Orientação Técnica: Development Alternatives Inc.
Impressão: Gráfica Imprinta Express
Colaboração: Crear Brasil

2002

Proibida a reprodução parcial ou total.
Os infratores serão processados na forma da Lei.



PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Marketing Para Microfinanças

Autores:
Angela da Rocha
Renato Cotta de Mello

Coordenação Técnica:
Alexandre Darzé

Colaboração:
CREAR Brasil

Julho de 2002
PDI/BNDES





PREFÁCIO

Sobre o Programa de Desenvolvimento Institucional - PDI

O Programa se desenvolve no âmbito do convênio de cooperação técnica firmado entre o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES e o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, no qual o BNDES participa na qualidade de órgão executor e beneficiário. A Development Alternatives, Inc - DAI, empresa americana de consultoria com ampla experiência em microfinanças e gerenciamento de recursos de cooperação, foi escolhida, através de licitação internacional, para prestar assistência técnica na implantação do Programa.

O objetivo do Programa de Desenvolvimento Institucional é fortalecer o segmento microfinanceiro no Brasil. A visão de futuro é de um mercado que oferte, de forma sustentável, serviços financeiros aos microempreendedores, formais ou informais, e a segmentos da população que não lhes têm acesso, ou o têm de maneira restrita. Espera-se que as instituições de microfinanças sejam capazes de oferecer uma gama de produtos adequada às necessidades do seu público-alvo e que se integrem cada vez mais ao sistema financeiro formal, por este ser a fonte essencial de recursos para seu desenvolvimento.

O estágio atual de desenvolvimento administrativo-operacional deste segmento no Brasil exige um investimento em fortalecimento institucional para propiciar-lhe, não só acesso às tecnologias específicas de microfinanças que conduzirão a um melhor desempenho, como também condições estruturais de expansão da oferta de serviços microfinanceiros no país.

O Programa de Desenvolvimento Institucional busca implementar ações no sentido de, primeiro, apoiar instituições cujo bom desempenho contribua, pelo efeito demonstração, para o desenvolvimento do segmento e, segundo, disponibilizar novas ferramentas de gerenciamento, operação e controle para a consolidação da indústria.

A Iniciativa dos Manuais para Gerentes

Alinhada aos objetivos gerais do PDI, a iniciativa pioneira de elaboração e publicação de manuais para gerentes e um manual para empresas de auditoria, que têm a finalidade de contribuir na formação técnica dos atores supracitados. Os manuais serão publicados inicialmente em cinco volumes:

- ▶ *Técnicas de Gestão Microfinanceira;*
- ▶ *Marketing para Microfinanças;*
- ▶ *Regulamentação das Microfinanças;*
- ▶ *Sistemas de Informação para Microfinanças e*
- ▶ *Auditoria Externa para Microfinanças.*



Os manuais são acompanhados de três artigos:

- ▶ *Entendendo as microfinanças no contexto brasileiro;*
- ▶ *Entendendo a história das microfinanças e*
- ▶ *Entendendo a demanda para as microfinanças no Brasil: um estudo qualitativo em duas cidades.*

Os manuais e os artigos representam a primeira iniciativa de desenvolvimento e divulgação de material técnico sobre as microfinanças em língua portuguesa, adaptado ao contexto brasileiro. Ressalta-se, porém, que este material representa apenas o primeiro passo no que deve ser um trabalho contínuo do conjunto das instituições atuantes no setor, na produção e divulgação de ferramentas técnicas para o segmento microfinanceiro brasileiro.

Os manuais se aproximam de livros-textos, no sentido de que eles oferecem uma abordagem tanto teórica como prática dos conceitos mais importantes e abrangem todos os temas relevantes dentro da sua “disciplina”. A idéia é que estes livros-textos se tornem ferramentas úteis para o seguinte público-alvo:

- ▶ *gerentes e diretores de instituições de microfinanças que já operam no Brasil,*
- ▶ *novos entrantes no mercado, como por exemplo SCMs ou outras instituições regulamentadas,*
- ▶ *investidores locais ou estrangeiros com interesse em participar ativamente da implantação dos serviços microfinanceiros no país e*
- ▶ *prestadoras de serviços às instituições de microfinanças.*

Os manuais devem atender às diferentes Instituições de Microfinanças - IMFs, independente da sua estrutura legal (ONG, OSCIP, SCM, Cooperativa ou Banco) ou da metodologia de crédito praticada (microcrédito individual, grupos solidários ou bancos comunitários).

Prevê-se a utilização dos manuais, principalmente, pela leitura desassistida por parte de profissionais diretamente envolvidos com as questões técnicas discutidas, ou através de sua utilização por parte de consultores e agentes de capacitação, como base para o desenvolvimento de materiais pedagógicos e exercícios dinâmicos e interativos, a serem aplicados durante workshops, cursos ou assistência técnica.

Os temas foram selecionados como os mais relevantes para enfrentar os maiores desafios do segmento microfinanceiro hoje, através de consultas dentro e fora do âmbito do PDI, sempre priorizando as demandas das IMFs participantes do Programa. Esses manuais não têm a pretensão de esgotar os temas tratados, devendo ser vistos como uma primeira iniciativa didática no sentido de analisá-los. Assim, novos manuais sobre os mesmos temas serão publicados. Prevê-se ainda o desenvolvimento de outros manuais e ferramentas no futuro, por exemplo, uma metodologia de crédito rural. Apresenta-se a seguir um breve resumo do escopo de cada publicação disponível nesta série:

- ▶ *O primeiro manual, “Técnicas de Gestão Microfinanceira”, visa a aprimorar a capacidade gerencial dos executivos de instituições de microfinanças, com especial enfoque nos aspectos financeiros do planejamento, gerenciamento de riscos e ativos e monitoramento do desempenho.*



- ▶ O segundo manual, *“Marketing para Microfinanças”*, oferece ao leitor ferramentas no sentido de avaliar o papel do marketing em uma IMF, avaliar o mercado onde ela está inserida e elaborar e monitorar suas ações de marketing. Esta publicação vem acompanhada de um relatório de pesquisa de mercado, realizado por iniciativa do PDI, *“Entendendo a demanda para as microfinanças no Brasil: um estudo qualitativo em duas cidades”*. Destinado a um público-alvo interno, as IMFs brasileiras, este manual e a pesquisa acompanhante também serão de interesse especial para novos entrantes e até para os atores comerciais que hoje atendem ao mesmo mercado.
- ▶ O terceiro manual, *“Regulamentação das Microfinanças”*, tem como objetivo ser uma referência no que diz respeito ao quadro legal deste segmento. Ele está dividido em duas partes: a primeira mais teórica e informativa; e a segunda mais orientada a responder a questões específicas de natureza legal que podem surgir no decorrer do processo da constituição e operação das IMFs.
- ▶ O quarto manual, *“Sistemas de Informação para Microfinanças”*, analisa os elementos fundamentais para o desenvolvimento de sistemas para IMFs. O manual também funciona como guia para avaliação e aquisição de sistemas já desenvolvidos para o segmento microfinanceiro.
- ▶ O manual *“Auditoria Externa para Microfinanças”* apresenta uma metodologia de auditoria baseada em uma análise de risco específica em relação aos aspectos mais relevantes do negócio de microfinanças. Além de abordar os pontos mais comuns a uma missão de auditoria tradicional (análise de demonstrações contábeis), o manual põe ênfase especial na análise da carteira de crédito e dos procedimentos de controle interno. Este manual se dirige claramente às empresas de auditoria externa, visando auxiliar os mesmos a entender e tratar de questões únicas e específicas das operações microfinanceiras, ao tempo que instrui gerentes de IMFs sobre o que esperar de um programa de auditoria externa.





ÍNDICE

1. Introdução	11
1.1. Apresentação	11
1.2. Contexto	11
1.3. Objetivos.....	12
1.4. Estrutura	12
2. O Papel de Marketing na Organização	15
2.1. Introdução	15
2.2. O que é marketing	15
2.3. Tipos de orientação das organizações.....	17
2.4. Estágios de adoção do marketing pelas instituições de microfinanças.....	21
3. O Mercado: Conceito e Dimensões	25
3.1. Introdução	25
3.2. Definindo qual é o seu mercado	25
3.3. Definindo o tamanho do mercado	29
3.4. Mercado brasileiro de microfinanças	31
4. Comportamento dos Clientes	41
4.1. Introdução	41
4.2. Estudando o comportamento dos clientes	41
4.3. Segmentando o mercado	52
4.4. Determinando as oportunidades de mercado	57
5. Análise da Concorrência	63
5.1. Introdução	63
5.2. A natureza da competição	63
5.3. Estudando o perfil dos concorrentes	64
5.4. A concorrência no mercado brasileiro de microfinanças	74
6. Pesquisa de Marketing	81
6.1. Introdução	81
6.2. Princípios básicos de pesquisa de marketing	81
6.3. Fontes de dados e tipos de pesquisa	83
6.4. Projeto de pesquisa	88
6.5. Realização da pesquisa	91
7. Escolha de Objetivos e Posicionamento e Determinação do Marketing Mix.....	101
7.1. Introdução	101
7.2. Escolhendo os objetivos de marketing	101
7.3. Determinação de objetivos	103
7.4. Escolha do posicionamento	108
8. Decisões de Produto	115
8.1. Introdução	115
8.2. Conceito de produto e serviço	115
8.3. Desenvolvimento e lançamento de novos produtos	117
8.4. Desenvolvimento de marca e reputação	123



9. Decisões de Preços	127
9.1. Introdução	127
9.2. Preços e valor para o cliente	127
9.3. Percepções de preços dos clientes	127
9.4. Fixação de preços.....	132
9.5. Estratégia de preços para novos mercados	138
9.6. Administração de preços.....	139
10. Decisões de Ponto de Venda e Promoção	143
10.1. Introdução	143
10.2. Chegando aos clientes: ponto de venda.....	143
10.3. Desenvolvendo negócios através de contato pessoal: venda	148
10.4. Como divulgar: os instrumentos promocionais.....	159
11. Orçamento de Marketing	165
11.1. Introdução	165
11.2. Quanto gastar em marketing?	165
11.3. Elaboração do orçamento de marketing	167
11.4. Cronograma de atividades.....	171
12. Auditoria de Marketing	175
12.1. Introdução	175
12.2. Natureza e propósito da auditoria de marketing	175
12.3. Elementos da auditoria de marketing	176
Bibliografia	185
Índice Analítico	189

1. Introdução

1.1 - Apresentação

Uma iniciativa do Programa de Desenvolvimento Institucional – PDI do BNDES, apoiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, esta publicação vem apresentar conceitos, técnicas, instrumentos e estratégias de marketing que possam ser úteis àqueles que desejam desenvolver este tipo de atividade.

Para elaboração deste manual foram visitadas cinco instituições de microfinanças, cujas experiências foram relatadas aos autores, proporcionando um entendimento dos problemas de marketing com que estas organizações se defrontam e as ações de marketing que estão sendo por elas empreendidas. São elas: Portosol, Visão Mundial, Rótula, Socialcred e CEAPE-Pernambuco. Além disso, utilizou-se o artigo “Entendendo a demanda para as microfinanças no Brasil: um estudo qualitativo de duas cidades”, parte integrante da série de publicações do Programa de Desenvolvimento Institucional – PDI do BNDES. Fontes secundárias específicas também foram consultadas e revisadas.

1.2 - Contexto

Com o desenvolvimento da atividade de microfinanças no Brasil, torna-se necessário o aprimoramento de práticas gerenciais que suportem seu crescimento, atendendo a um vasto mercado potencial para seus produtos e serviços. As práticas gerenciais que maior impacto podem ter no desenvolvimento da demanda por microfinanças são aquelas que se referem a marketing.

Apesar do claro desenvolvimento apresentado, que se constata no mercado brasileiro de microfinanças, são instituições ainda com crescimento lento, escala pouco significativa e baixa taxa de penetração, apesar de um ambiente, a princípio, altamente favorável ao seu desenvolvimento.

No entanto, uma avaliação mais apurada do mercado microfinanceiro brasileiro nos mostra que este enfrenta um ambiente altamente competitivo, composto por organizações poderosas com estratégias de marketing agressivas. Como exemplo podemos citar o sistema financeiro altamente desenvolvido, oferecendo uma gama sofisticada e diversificada de serviços, além de um grande número de outras fontes de serviços financeiros, que fornecem produtos e serviços alternativos aos das IMFs. Nesse ambiente de alta competição encontramos clientes com um nível de conhecimento

mais sofisticado do que o experimentado usualmente em países com indústrias de microfinanças inicialmente incipientes. As muitas opções de crédito moldaram o conhecimento, as preferências e as expectativas de clientes potenciais das microfinanças no Brasil. Os microempreendedores brasileiros possuem um nível diferente de experiência com produtos financeiros do que, digamos, seus correspondentes em países como Bangladesh, Bolívia ou Indonésia. Essa sofisticação relativa dos clientes vis-à-vis o nível do desenvolvimento das microfinanças é uma característica distintiva chave do mercado brasileiro e também apresenta um desafio significativo para as IMF. A superação de tal desafio passa pela criação de estratégias sofisticadas de marketing.¹

Nesse sentido, é fundamental que as IMFs elaborem um conjunto de estratégias e ações que, uma vez implementados, permitam à organização criar e manter clientes satisfeitos. As decisões de marketing se produzem em um ambiente de informação incompleta e incerteza, sendo necessário constantemente monitorá-las para avaliar sua adequação. As organizações não podem esquecer os clientes, sob pena de serem por eles esquecidas.

Assim sendo, não podem as IMFs deixar de considerar as atividades de marketing como parte fundamental de seus processos gerenciais, desenvolvendo estratégias e ações que lhes permitam conquistar a clientela, cumprindo a missão para a qual foram criadas.

1.3 - Objetivos

Este manual procurou atender aos seguintes objetivos:

- ▶ Proporcionar ao público-alvo da publicação uma leitura básica que aborde os temas principais de marketing relevantes para as IMFs.
- ▶ Disponibilizar conceitos, técnicas e instrumentais analíticos que possam ajudar os administradores na tarefa de implementar a função de marketing nas IMFs.
- ▶ Auxiliar o processo de planejamento de marketing dessas instituições.

1.4 - Estrutura

O Manual é constituído por 12 capítulos, sendo o primeiro esta apresentação. A seguir, proporcionamos uma breve descrição de cada capítulo.

No capítulo dois – O Papel de Marketing na Organização -preocupamo-nos em definir o conceito de marketing, mostrando de que forma o mesmo se aplica a diversos tipos de organizações. Em seguida, discutimos as várias orientações que uma organização pode adotar: orientação para produto, orientação para vendas e orientação para o cliente. Finalmente, analisamos, num contexto internacional, o estágio atual do marketing em instituições de microfinanças.

O capítulo três – O Mercado: Conceito e Dimensões - se divide em três sessões. Inicialmente, procura-se conceituar mercado e seu desenvolvimento. Em seguida, discute-se o problema de determinação do tamanho do mercado. Na terceira seção, caracteriza-se o mercado brasileiro de microcrédito.

¹ Nichter, S., Goldmark, L. e Fiori, A. Entendendo as microfinanças no contexto brasileiro. Rio de Janeiro, PDI/BNDES, 2002.

O capítulo quatro – Comportamento dos Clientes - está dividido em três seções. Na primeira delas, estuda-se o comportamento dos clientes sob as perspectivas psicológica, sociológica e antropológica e suas implicações na prestação de serviços microfinanceiros. Na segunda parte, discute-se o conceito de segmentação de mercado e apresentam-se os critérios utilizados. Na terceira parte, chega-se à análise de oportunidades de mercado, destacando-se a recuperação de clientes, tema chave para as IMFs brasileiras.

No capítulo cinco – Análise da Concorrência -abordamos inicialmente a natureza da competição e seu impacto sobre as organizações e apresentamos duas metodologias para análise da concorrência. Em seguida, traçamos um breve quadro dos concorrentes no mercado brasileiro de microfinanças.

O capítulo seis – Pesquisa de Marketing - tem por objetivo apresentar os principais processos e técnicas de pesquisa de marketing que podem ser utilizados pelas IMFs para melhor conhecer seus clientes, atuais e potenciais, e seus concorrentes. Inicialmente são indicados os princípios básicos na elaboração de pesquisas de marketing. Em seguida, são discutidos as fontes de dados e os dois principais tipos de pesquisa, qualitativa e quantitativa. Apresentam-se ainda, o projeto de pesquisa e o processo para sua implementação. São descritas algumas iniciativas importantes no desenvolvimento de pesquisas de marketing no setor microfinanceiro, nacional e internacional.

O capítulo sete – Escolha de Objetivos e Posicionamento e Determinação do Marketing Mix -tem por objetivo apresentar alguns passos importantes no processo de planejamento de marketing. São eles: a escolha de objetivos de marketing a serem seguidos, a escolha do posicionamento a ser adotado pela organização, seus produtos e serviços, e a determinação do marketing mix.

O capítulo oito – Decisões de Produto - tem por objetivo apresentar o primeiro conjunto de decisões que compõem o marketing mix: as decisões de produto. Inicialmente são discutidas diversas formas de conceituar produto e serviço. Em seguida, são analisados aspectos relativos ao lançamento de produtos e serviços e, finalmente, são apresentadas as decisões relativas a marca.

O capítulo nove – Decisões de Preços - discute o segundo elemento do marketing mix: o preço. Em primeiro lugar, analisa-se o preço à luz de seu significado para o cliente. Em seguida, discute-se o problema de fixação das taxas de juros em microcrédito, as estratégias de preços para novos produtos e vários aspectos da administração de preços.

O capítulo dez – Decisões de Ponto de Venda e Promoção - está dividido em três partes. Na primeira são abordadas as decisões de ponto de venda, ou distribuição, que constituem o terceiro elemento do marketing mix, avaliando a papel do agente de crédito. Em seguida, as decisões de promoção são subdivididas em duas partes, uma devotada à venda pessoal e outra às demais decisões de promoção.

Etapa fundamental em todo o processo de marketing é o desenvolvimento do orçamento relativo às atividades a serem desempenhadas. No capítulo onze – Orçamento de Marketing, apresentamos alguns aspectos relativos à elaboração de um orçamento de marketing: definição do valor total a ser gasto, elaboração do orçamento detalhado e elaboração do calendário de atividades.

A auditoria de marketing deve ser realizada periodicamente para determinar de que forma uma organização está desenvolvendo suas atividades de marketing. No capítulo doze, apresentamos os princípios da auditoria de marketing, sua natureza e propósito. Em seguida, apresentamos um *check-list* para avaliação dos resultados de marketing obtidos pela IMF.

2. O Papel de Marketing na Organização

2.1 - Introdução

Neste capítulo preocupamo-nos em definir o conceito de marketing, mostrando de que forma o mesmo se aplica a diversos tipos de organizações. Em seguida, discutimos as várias orientações que uma organização pode adotar: orientação para produto, orientação para vendas e orientação para o cliente. Finalmente, analisamos o estágio atual do marketing em instituições de microfinanças.

2.2 - O que é Marketing

Marketing é o processo pelo qual as organizações se voltam para seus clientes, buscando servi-los melhor do que qualquer concorrente, de modo a conquistar sua preferência a longo prazo.

Marketing tem sido definido de diversas formas. Talvez uma das definições que melhor sintetiza o objeto da disciplina é a proporcionada por Theodore Levitt: "...criar e manter clientes"². A organização bem sucedida é aquela cuja oferta ao mercado é capaz não só de atrair o cliente, mas, sobretudo, de conquistar sua preferência, desenvolvendo vínculos, a longo prazo, com a organização.

Marketing pode ser visto, ainda, como o processo pelo qual as necessidades dos clientes são melhor atendidas por ofertas específicas feitas pelas organizações. É, neste sentido, um processo de ajuste de segmentos da oferta a segmentos da demanda. Este ajuste se dá através da melhor adequação de produtos e serviços aos desejos e necessidades dos clientes. Como os clientes são diferentes em seus desejos e necessidades, diferentes ofertas feitas pelas organizações atenderão melhor a segmentos específicos.

Na essência do pensamento de marketing encontra-se, então, a idéia de que uma organização só sobrevive no mercado se for capaz de proporcionar valor e satisfação a seus clientes, atendendo a seus desejos e necessidades. Marketing significa, portanto, servir.

² Levitt, T. A imaginação de marketing. São Paulo, Atlas, 1988, p.33.

Críticas ao Marketing

A disciplina de marketing é, no entanto, freqüentemente mal compreendida. Muitos a confundem com propaganda ou vendas. Outros, ainda, atribuem-lhe más intenções: propaganda enganosa, produtos defeituosos. No Brasil, o termo “marketeiro” surgiu para designar aqueles que procuram vender um produto pelo que não é, em particular no marketing político. Embora muitos se utilizem de instrumentos do marketing para enganar consumidores, clientes e cidadãos, a filosofia de marketing é o contrário de tudo isto.

A filosofia de marketing assume, como ponto de partida, a satisfação de desejos e necessidades do consumidor a longo prazo, como forma de garantir a sobrevivência e o sucesso das organizações. Ora, uma organização que vende produtos ou serviços de má qualidade, ou que faz propaganda falsa dos atributos desses produtos e serviços, não poderá conquistar a preferência do consumidor a longo prazo. Na melhor das hipóteses, esta organização conseguirá enganar seus consumidores durante algum tempo, mas não conseguirá sobreviver indefinidamente no mercado.

Muitas vezes o cliente não pode reagir, às vezes até mesmo porque não tem alternativas disponíveis. Mas não se iluda a organização: a resposta virá. O cliente insatisfeito é normalmente silencioso, principalmente no Brasil: ele não gosta de reclamar à organização que o ofendeu, tratou mal ou frustrou a realização plena de seus desejos e necessidades. O cliente insatisfeito voltará as costas à organização, sempre que isto lhe for possível. E mais, a insatisfação do cliente se expressará através do boca-a-boca negativo junto a outros clientes potenciais, que nunca se aproximarão da organização, nem comprarão seus produtos ou serviços.

Marketing Ampliado

Para Philip Kotler, marketing é “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”³. O autor observa que os profissionais de marketing estão envolvidos não só com bens e serviços, mas com tudo que pode ser objeto de troca, inclusive “experiências, eventos, pessoas, lugares, títulos patrimoniais, organizações, informações e idéias”⁴. Em sentido amplo, portanto, produto ou serviço é tudo que pode ser ofertado por uma organização e que pode ser desejado por clientes.

Esta visão ampliada do marketing, que passou a ser dominante a partir da década de 70, sugere que os conceitos e instrumentos de marketing podem ser aplicados tanto por empresas quanto por organizações sem fins lucrativos, como museus, instituições beneficentes ou órgãos públicos. Todas essas instituições buscam atender a um público específico através de ofertas que se propõem a satisfazer seus desejos e necessidades: os museus desejam atrair o público para visitar suas exposições; as instituições beneficentes desejam atrair doações para empregar em suas obras sociais; os órgãos públicos devem atender as necessidades dos cidadãos em sua área específica de atuação.

Muitas vezes, no caso do marketing de organizações sem fins lucrativos, quem paga pela oferta da empresa não são os clientes-alvo, no todo ou em parte. Por exemplo, o museu pode depender, para

³ Kotler, P. Administração de marketing. 10a edição; São Paulo, Prentice-Hall, 2000, p.30.

⁴ Ibidem, p.29.

seu funcionamento, mais de doadores do que dos ingressos pagos pelos visitantes; a instituição de caridade pode viver unicamente de doações; e os órgãos públicos são financiados pelo pagamento de impostos de cidadãos que nem sempre são os beneficiários de seus serviços.

Nestes casos, o marketing das organizações sem fins lucrativos é ainda mais complexo, pois elas não apenas precisam agregar valor e satisfazer os seus clientes diretos – o público que utiliza seus produtos e serviços – como também agregar valor e satisfazer a seus clientes indiretos – o público constituído pelos doadores e cidadãos pagadores de impostos.

Os princípios de marketing para organizações sem fins lucrativos não diferem substancialmente dos daquelas que buscam o lucro. Buscar ou não buscar lucro é apenas um detalhe. O que importa é que todas as organizações buscam sobrevivência e sucesso a longo prazo. Para a organização com fins lucrativos, o lucro é uma condição essencial para a sobrevivência e o sucesso, pois sem ele a organização não poderá remunerar os acionistas, investir em novos produtos e serviços, substituir equipamentos obsoletos e modernizar-se. Para a organização sem fins lucrativos, sobrevivência e sucesso podem tomar a forma de manutenção de um fluxo contínuo e sustentável de doações, manutenção de um orçamento para o órgão público, ou mesmo contribuições dos clientes diretos. Em qualquer caso, esses fluxos de recursos só ocorrerão se a organização for capaz de agregar valor e satisfazer os seus públicos-alvo.

Em síntese, toda organização, independente de sua finalidade, busca gerenciar sua demanda, e a disciplina de marketing se preocupa exatamente em como fazê-lo. Toda organização, com ou sem fins lucrativos, precisa agregar valor a sua oferta, de modo a produzir clientes satisfeitos, aspecto-chave para sua sobrevivência e sucesso a longo prazo. O marketing proporciona os conceitos e instrumentos necessários para produzir tal resultado.

2.3 - Tipos de Orientação das Organizações

As organizações podem assumir três posturas. Elas podem orientar-se para o produto, orientar-se para vendas, ou orientar-se para o cliente. Em cada caso, as implicações dessas posturas, para as organizações, são bastante distintas.

Orientação para o Produto

Em algumas organizações, os dirigentes dão grande importância aos produtos e serviços que oferecem. Ficam tão obcecados pela qualidade intrínseca do produto, pela inovação nele contida e por seus aspectos técnicos, que se esquecem de verificar em que medida os atributos do produto atendem às necessidades do cliente. Assumem que o cliente saberá apreciar sua oferta de produtos e serviços.

A orientação para o produto é bastante comum em empresas pequenas, onde o dirigente principal é o próprio indivíduo que desenvolveu o produto principal oferecido pela empresa. É possível que a alta taxa de mortalidade de novas empresas, que não superam o primeiro ano de vida, esteja associada à grande frequência com que estão orientadas para o produto e não para o cliente. Devido ao viés

profissional, o dirigente pode preocupar-se mais com os aspectos técnicos do produto do que com o atendimento dos desejos e necessidades do cliente.

As instituições financeiras se encontram entre as organizações em que tipicamente prevalece uma orientação para o produto. Devido à baixa diferenciação entre os produtos e à dificuldade de criar produtos e serviços realmente inovadores, os dirigentes de instituições financeiras facilmente se deixam aprisionar por uma orientação para o produto, esquecendo-se de investigar as necessidades e desejos de seus clientes. Talvez por este motivo, as instituições financeiras apresentam alta taxa de perda de clientes: nos EUA, por exemplo, estima-se que a cada ano, os bancos percam de 15 a 25% de seus clientes e que, depois, gastem milhões de dólares para conquistar novos clientes⁵.

A crença na superioridade de seus produtos pode levar a organização à decadência. Considere-se a seguinte observação de um dos vice-presidentes da Caterpillar, quando a empresa perdia aceleradamente participação no mercado para sua principal concorrente, a japonesa Komatsu: "Participação de mercado não é um objetivo para nós, e sim construir produtos sofisticados, duráveis e confiáveis e oferecer bom suporte."⁶ Felizmente, a empresa foi capaz de rever sua estratégia em tempo suficiente para sobreviver e, até mesmo, recuperar participação no mercado. Isto só se realizou, no entanto, depois de substituída a alta direção da empresa.

É verdade que a tecnologia teve papel importante a desempenhar (embora nem sempre) nas grandes mudanças no cenário competitivo das décadas de 80 e 90. Os saltos tecnológicos e a aceleração na rapidez de difusão de inovações provocaram alterações nas parcelas de mercado dos principais concorrentes em alguns setores industriais. Esta visão do papel da tecnologia tem sido, no entanto, grandemente exagerada. Não há dúvidas de que, em alguns casos, uma descoberta revolucionária muda tão radicalmente o produto que aos fabricantes tradicionais nada mais resta senão fechar as portas. Este foi, certamente, o caso da Xerox, na década de 60, quando comprou os direitos ao processo de xerografia desenvolvido por um inventor independente. Mas, na maior parte dos casos, quando uma tecnologia atinge o mercado de consumo, ela já não constitui inovação radical. Frequentemente, aliás, o acesso à nova tecnologia é possível, seja através de alianças, seja por desenvolvimento próprio.

Além disso, o foco na tecnologia frequentemente desvia a atenção da empresa do cliente e lhe dá falsa sensação de segurança. A inovação tecnológica permite à organização explorar novas oportunidades, mas nada lhe diz sobre como mantê-las. Um exemplo recente disso foi o lançamento do *stent* pela Johnson & Johnson. O *stent* é uma espécie de tubo flexível que é introduzido no coração dos pacientes, de modo a impedir a obstrução de artérias. Sua utilização, no âmbito da cirurgia cardíaca, permitiu reduzir o número de cirurgias abertas, como a chamada "ponte de safena". A J&J foi pioneira na introdução do produto e, durante algum tempo, dominou mais de 90% do mercado. Esta participação caiu para 8% em poucos anos, devido ao lançamento, por concorrentes, de produtos cujas características atendiam melhor às necessidades dos cardiologistas e cirurgiões⁷.

⁵ Kish, J. Before your customers leave... *Bank Marketing*, 32 (12) :30-35, 2000.

⁶ Bower, D. Caterpillar Tractor Co. Caso de ensino. no.385-276. Harvard Business School Publishing Division, 1985.

⁷ Este caso é relatado por Day, G.S. A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre, Bookman, 2001.

Orientação para Vendas

Outra postura das organizações é a orientação para vendas. Estas organizações apresentam as seguintes características:

- ▶ *Cultura voltada para dentro – em lugar de se preocuparem em atender as necessidades dos clientes ou compradores, as organizações voltadas para vendas estão orientadas para atender suas próprias necessidades.*
- ▶ *Foco em converter o produto em dinheiro – estas organizações estão sempre preocupadas em promover mais vendas, de modo a obter mais lucros, carecendo de visão estratégica.*
- ▶ *Uso intensivo de vendas, propaganda e promoção para persuadir o público a comprar.*

As organizações orientadas para vendas não têm visão de longo prazo. Por isso mesmo, sua probabilidade de sucesso e sobrevivência a longo prazo é menor do que a de organizações orientadas para o cliente. Sobrevivem enquanto os clientes não encontram outras ofertas que sirvam melhor a suas necessidades.

As instituições financeiras também adotam, com certa frequência, a orientação para vendas. Pois o que dizer de instituições financeiras que realizam “vendas casadas” de produtos de alta demanda com produtos de baixa demanda (por exemplo, compra de seguros de automóveis associadas a empréstimos pessoais), exceto que só estão se preocupando com o dia de hoje e se esquecendo do amanhã? O conceito de “vendas casadas”, travestido de “reciprocidade”, ilustra claramente uma orientação para vendas nas instituições financeiras.

Um caso paradigmático de orientação para vendas é ilustrado pela rede de lojas de departamento Sears. Esta empresa, na década de 60, era o mais perfeito símbolo do *American way of life*. Através de uma estratégia voltada para a satisfação do cliente (“Satisfação garantida ou seu dinheiro de volta”), lojas amplas e modernas, volume de vendas que lhe proporcionava economias de escala nas compras, variedade de sortimento e preço convidativo, tornou-se o maior varejista do mundo. No entanto, a partir de 1965, iniciou lento e gradual processo de perda de participação no mercado. De um lado, foi incapaz de manter seus diferenciais competitivos: entre os preços mais baixos oferecidos pelas lojas de desconto e maior qualidade e variedade oferecidas pelas lojas especializadas, o posicionamento competitivo da Sears se esvaiu. A burocracia enrijeceu as estruturas e os processos. E a gerência, do alto da Sears Tower, em Chicago, ignorou a concorrência dos novos formatos de varejo. A empresa tornou-se cada vez mais distante do cliente. Seu formato, seus produtos e seus serviços eram inadequados ao que o consumidor desejava e inferiores ao que os concorrentes ofereciam.

Finalmente, quando a conscientização quanto aos problemas da empresa se mostrou inevitável, foram feitas apenas mudanças cosméticas na estratégia, entrando-se fortemente em promoções de preço e enfatizando-se vendas. Esta decisão se mostrou inadequada para resolver os problemas da empresa e danosa a médio prazo: tendo aprendido que os preços eram mais baixos nas freqüentes ofertas e liquidações realizadas pela empresa, os consumidores passaram a buscar a Sears apenas nessas ocasiões. As lojas ficavam vazias fora do período de liquidações e essas últimas eram feitas cada vez com maior freqüência, já que a empresa precisava desesperadamente vender. A Sears chegou a 1992 com um prejuízo de 4 bilhões de dólares, parcela de mercado

em declínio e forte questionamento quanto a sua sobrevivência a longo prazo no negócio de varejo. Uma nova direção, contratada às pressas, conseguiu reverter o quadro de declínio, às custas de venda de ativos, cortes em custos, redução de número de lojas e *downsizing*, mas sem conseguir retomar a liderança do mercado.

Orientação para o Cliente

O que é, então, orientar-se para o cliente? A orientação para o cliente, também chamada de orientação para o mercado ou para marketing, é uma forma distinta de entender a função das organizações. A orientação para o cliente pressupõe que a organização entende que o cliente é o ponto de partida e a finalidade de todas as suas ações. Uma organização só existe para servir a seus clientes.

São os seguintes os requisitos de uma organização orientada para o mercado⁸:

- ▶ Cultura orientada para o cliente – este requisito implica que os valores e comportamentos prevalentes na organização estão voltados para proporcionar ao cliente um valor superior.
- ▶ Maior competência em conhecimento do mercado, relacionamento com clientes e visão estratégica.
- ▶ Estrutura eficaz e flexível, permitindo à organização antecipar mudanças no mercado e no comportamento do cliente e produzir as respostas adequadas.

O Box 2.1 a seguir oferece um *check-list* para avaliar se uma organização é orientada para o mercado.

Box 2.1 - Check-list: Sua Organização é Orientada para o Mercado?

1. Sua organização desenvolve pesquisas formais ou informais para conhecer o cliente?
2. Os executivos costumam gastar uma parcela substancial de seu tempo conhecendo os clientes, seja através de conversas informais, visitas a pontos de venda ou dados disponíveis?
3. As projeções de vendas estão baseadas em estimativas de mercado ou na simples vontade dos executivos de atingir determinadas metas necessárias à auto-sustentação da organização?
4. Os produtos são desenvolvidos a partir de opiniões e sugestões dos clientes ou são simplesmente copiados de outras organizações?
5. Os serviços adicionais oferecidos foram desenvolvidos com foco nas necessidades do cliente ou nas necessidades da organização?
6. Os preços levam em conta os clientes e os concorrentes ou são fixados unicamente com base em custos?
7. Há o entendimento de que custos operacionais desnecessários são pagos pelos clientes?
8. Há entrevistas com clientes que abandonam a organização para saber os motivos de sua insatisfação?
9. Os resultados de pesquisas e entrevistas de saída de clientes levam a mudanças na configuração de produtos e serviços?

⁸ Day, *op.cit.*

Box 2.1 - continuação

10. A comunicação feita pela organização retrata fielmente aquilo que a organização oferece a seus clientes?
11. Os agentes de venda possuem remuneração fixa ou mista, ou unicamente em função das vendas realizadas?
12. A organização dispõe de algum sistema para avaliar o impacto do agente de vendas sobre a satisfação do cliente?
13. A organização faz algum tipo de medição da satisfação do cliente?
14. A organização se preocupa com que todos os seus funcionários sejam orientados para o cliente?

Uma das empresas mais bem-sucedidas de todos os tempos, a Wal-Mart, foi fundada por Sam Walton, um americano do interior, cuja filosofia era de que tudo na empresa deveria girar em torno do cliente. O cliente-alvo da Wal-Mart era o trabalhador norte-americano, um segmento sensível a custos e geralmente menos bem atendido do que outros no mercado. Ao manter os custos extremamente baixos e não permitir mordomias, ele chamava a atenção para o fato de que todo custo supérfluo era pago pelo cliente, já que ele era a única fonte de receitas da organização. Em cerca de vinte anos, a empresa tornou-se o maior varejista do mundo. Em 2002, era também a maior empresa do mundo, tendo superado as orgulhosas fabricantes de automóveis norte-americanas e as empresas petrolíferas.

A orientação para o cliente, ou para marketing, implica uma reformulação da forma de pensar dos dirigentes. Embora o conceito de marketing seja bastante simples, sua implementação não é fácil. Para adotá-lo, é preciso remover velhos preconceitos e visões superadas da relação entre clientes e organização. Entre elas, a principal falácia pode ser expressa na seguinte afirmativa: O cliente não sabe o que quer, nós sabemos melhor do que ele. Por mais despreparado que seja o cliente, a verdade é que ele é o único que pode dizer o que quer. Mesmo que não saiba expressar em palavras seus desejos e necessidades, mesmo que não reclame, manifestará sua desaprovação com os produtos e serviços oferecidos deixando de comprá-los. Entender suas necessidades é um imperativo.

Em uma organização de serviços, como as instituições de microfinanças, uma orientação para marketing é essencial. Embora a estratégia de marketing deva ser definida pela direção da IMF, a tarefa de pensar e aplicar os conceitos de marketing deve se estender por toda a organização, desde os que pensam os produtos aos que atendem os clientes.

Uma orientação para o cliente não é, por si só, garantia de sucesso. Outros fatores influenciam os resultados obtidos. No entanto, organizações sintonizadas com as necessidades do cliente estarão mais aptas a sobreviver no ambiente altamente competitivo do século XXI.

2.4 - Estágios de Adoção do Marketing pelas Instituições de Microfinanças⁹

Um estudo realizado com 22 IMFs de diversos países procurou verificar o estágio de adoção do marketing por essas instituições. Os resultados indicaram que a adoção do marketing variava muito

⁹ Esta seção se baseia no estudo realizado por Grant, W. Marketing in microfinance institutions: the state of the practice. Microenterprise Best Practice Project, USAID/DAI, 1999.

entre elas. Por exemplo, as IMFs originárias de bancos comerciais traziam consigo, desde o início, competência em marketing, mas mesmo assim não era fácil a adaptação dessa competência ao mercado específico de microfinanças. Uma das principais vantagens das IMFs oriundas de bancos era o fato de serem criadas com sistemas de marketing em funcionamento. Já as IMFs que se originavam de ONGs tendiam a dar pouca importância ao marketing e a preocupar-se em adotá-lo apenas quando ocorria alguma crise interna.

A natureza dos esforços de marketing realizados pelas instituições mostrava uma evolução no decorrer do tempo, à medida que ocorriam mudanças no mercado e a instituição crescia. Em linhas gerais, os esforços de marketing tendiam a ser muito poucos nas fases iniciais de criação da IMF. Apenas depois de terem a operação sob controle, as IMFs começavam a interessar-se pelos clientes e a se preocupar com suas necessidades. Foram identificados três estágios na adoção do marketing:

- ▶ *Atividades básicas de marketing antes e durante a implantação da IMF – Essas atividades se restringiam, tipicamente, a análise inicial de mercado, desenvolvimento de produto e escolha de localização para a instalação de agências. Estas atividades variavam de acordo com o mercado. Quando a instituição atuava em um mercado onde ainda não havia microfinanças, os esforços iniciais de marketing eram voltados para pesquisar o tipo de produto e a cultura dos clientes. Em mercados em crescimento, onde outros concorrentes já atuavam, os esforços iniciais de marketing dirigiam-se à promoção de produtos padronizados, que outros já haviam introduzido naquele mercado. Finalmente, ao entrar em mercados maduros, as IMFs tendiam a buscar um segmento de mercado que pudessem atender melhor.*
- ▶ *Desenvolvimento de rotinas, procedimentos, métodos e sistemas padronizados para a realização dos esforços de marketing e desenvolvimento de sistemas de informação de marketing – O desenvolvimento das atividades de marketing normalmente implicava que as IMFs buscassem criar rotinas, procedimentos, métodos e sistemas de atuação. Por exemplo, muitas IMFs haviam desenvolvido ou adotado metodologias para selecionar a localização de agências. Ao atingir este estágio, a IMF começava a desenvolver sistemas formais para identificação de clientes potenciais e de suas necessidades. Estes sistemas eram o embrião para a criação do departamento de marketing.*
- ▶ *Estabelecimento de programas de marketing formais – O terceiro e último estágio consistia em institucionalizar a atividade de marketing, através de planejamento formal e orçamento para as atividades de marketing, inclusive pesquisa de mercado.*

Outra conclusão do estudo foi de que o desenvolvimento de programas de marketing tendia a ocorrer de forma reativa nas IMFs, como resposta a problemas no ambiente ou a problemas internos. Problemas internos – tais como redução da taxa de aquisição de novos clientes ou aumento da taxa de perdas, elevação dos níveis de inadimplência, perda de lucratividade – pareciam ser o principal elemento a despertar estas instituições para a adoção de um enfoque de marketing. Estes problemas faziam com que a gerência se desse conta da necessidade de entender melhor as tendências do mercado. No entanto, isto raramente ocorria antes do segundo ou terceiro ano de operação da IMF. O Box 2.2 apresenta os estágios de adoção de marketing pelas IMFs segundo o estudo de Grant.

Box 2.2 - Estágios de Adoção do Marketing nas IMFs

Estágio do Marketing	Preocupações/Questões das IMFs	Características do Programa de Marketing
Programa Básico	• As pessoas comprarão nossos produtos? • Onde devo estabelecer meu escritório ou agência? • Como devo promover meus serviços? • Quanto devo cobrar?	• Definir o mercado-alvo • Coleta básica de informações • Início de um sistema de informação, mas ainda não ligado a marketing • Uso de informações disponíveis ao público para análise de mercado • Obtenção de informações sobre clientes • Disponibilidade de um único produto, ou pequenas variações do mesmo produto.
Programa Intermediário	• Meus clientes estão satisfeitos? • Minha operação será lucrativa? De onde vem minha rentabilidade? • Por que estou perdendo clientes? • Por que não estou atraindo mais clientes? • Qual a minha taxa de crescimento e o que a afeta? • O que os meus concorrentes estão fazendo?	• Estudo periódico do mercado – mais ou menos a cada dois anos (para avaliar todo o programa de marketing) • Agentes de crédito como principal ponto de contato com o cliente • Instituições ainda pequenas, comunicação direta entre a gerência e os agentes de crédito • Orçamento específico de marketing mínimo • Sistema de informação começa a se integrar ao marketing • Começa a oferecer produtos múltiplos, mas ainda focada nas atividades principais
Programa Avançado	• A minha clientela é a clientela certa? Quem eu quero de fato atingir? • Que produtos são mais aceitos? • Como posso melhorar meus produtos? Que novos produtos posso introduzir? • Como posso ficar um passo à frente da concorrência? • Como me diferencio no mercado e como esta posição é percebida pelo mercado? • Como posso me tornar o mais lucrativa possível? • O que preciso saber para me tornar capaz de responder às ameaças externas? • Como devo diversificar meus produtos?	• Desenvolvimento do departamento de marketing para coordenar a pesquisa de mercado com o desenvolvimento de novos produtos e a promoção • Orçamento de marketing significativo • Acompanhamento de clientes em base regular • Sistema de informação ligado ao esforço de marketing • Segmentação de mercado para entender como posicionar os novos produtos • Departamentos de marketing separados, por região, se o programa for grande • Produtos múltiplos cobrindo uma diversidade de áreas • Promoção institucional com o propósito de explorar as características distintivas no estabelecimento de uma posição sólida no mercado

Fonte: Grant, *op.cit.*, p.54.

3. O Mercado: Conceito e Dimensões

3.1 - Introdução

Este capítulo se divide em três sessões. Inicialmente, procura-se conceituar mercado e seu desenvolvimento. Em seguida, discute-se o problema de determinação do tamanho do mercado. Na terceira seção, aborda-se o mercado brasileiro de microcrédito.

3.2 - Definindo Qual é o Seu Mercado

Para que exista um mercado, três condições precisam ser preenchidas:

- ▶ *que o consumidor perceba a existência de uma necessidade;*
- ▶ *que exista pelo menos um produto para satisfazê-la;*
- ▶ *que exista capacidade de compra.¹⁰*

Esta definição permite distinguir o mercado existente do mercado potencial. Diz-se que se trata de mercado potencial quando alguma das três condições anteriormente indicadas não se cumpre. As ações de marketing das organizações podem transformar clientes potenciais em clientes existentes, fazendo com que o cliente perceba a existência da necessidade e criando produtos para satisfazê-la. A terceira condição – existência de capacidade aquisitiva do cliente – poderá eventualmente ser trabalhada através de ajustes na política de preços, mas nem sempre isto é possível.

Pode-se distinguir entre uma visão mais restrita do mercado e uma visão mais ampla. Por exemplo, é possível definir o mercado de crédito servido por uma IMF considerando apenas os microempreendimentos que trabalham com microcrédito. Esta seria uma definição mais restrita do mercado. Mas é possível, por outro lado, ampliar esta visão e considerar como mercado para microcrédito todos os microempreendimentos que utilizam alguma forma de crédito. Esta seria uma definição ampla do mercado para microcrédito.

Além da necessidade de se escolher qual a definição de mercado mais adequada, se mais ampla ou mais restrita, há outras considerações que devem ser levadas em conta. Por exemplo, qual é a dimensão geográfica do mercado a ser servido?

¹⁰ Rocha, A. e Christensen, C. Marketing: teoria e prática no Brasil. 2ª.ed.; São Paulo, Atlas, 1999.

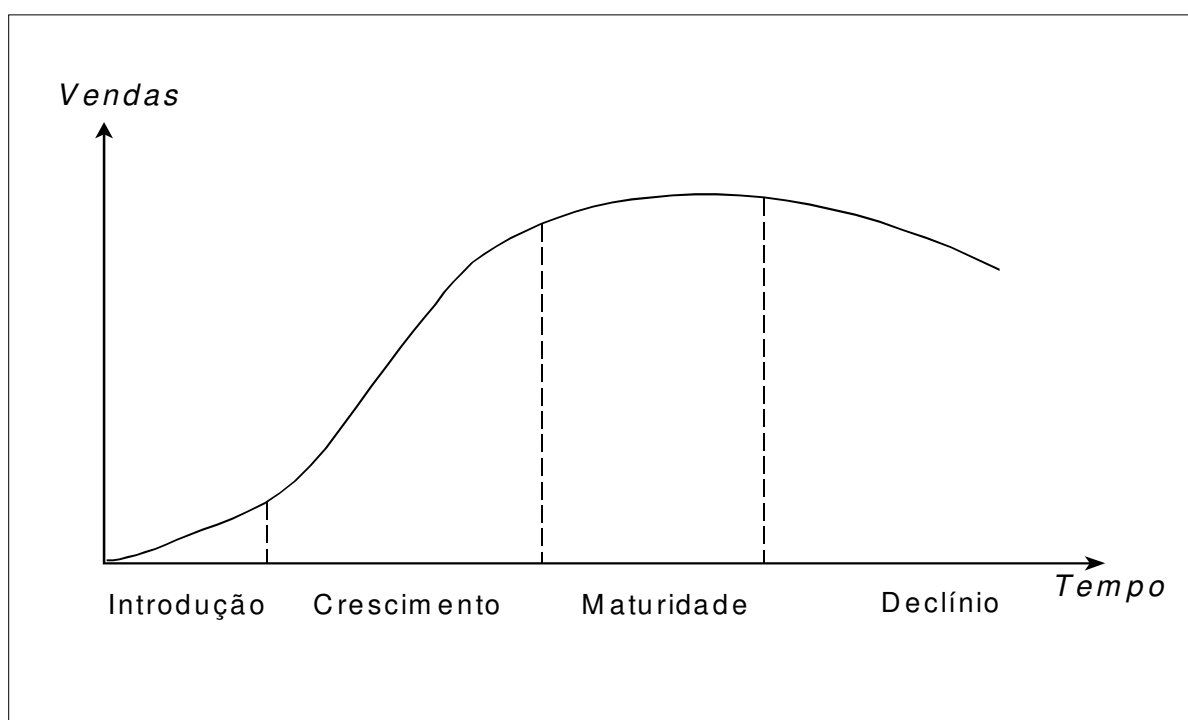
Estágios de Desenvolvimento do Mercado

Os mercados podem ainda ser classificados por seu grau de desenvolvimento. Para entender melhor o processo de desenvolvimento dos mercados, é necessário falar das teorias de ciclo de vida do produto e amadurecimento do mercado e da teoria de adoção de inovações.

Ciclo de Vida do Produto e Amadurecimento do Mercado

A teoria do ciclo de vida do produto afirma que produtos e serviços passam por diversos estágios: eles são lançados no mercado, crescem em vendas, atingem a maturidade e, por fim, entram em declínio. Estas são as quatro fases de amadurecimento dos mercados. A Figura 3.1 seguinte ilustra estas etapas da vida dos produtos e amadurecimento dos mercados.

Figura 3.1 – Ciclo de Vida de Produto



Durante o estágio de Introdução, não existe demanda para o produto e esta precisa ser criada e estimulada. As vendas são poucas e o ritmo de crescimento é lento.

No estágio de Crescimento, o mercado começa a tomar conhecimento rapidamente da existência do produto, e as vendas se aceleram. É comum que, neste segundo estágio, ocorra a entrada de novos concorrentes no mercado, atraídos por sua elevada taxa de crescimento. Os concorrentes usam diversas estratégias para fazer com que os potenciais clientes experimentem o produto ou serviço, de modo a estimular a adoção. Ao final deste estágio, a taxa de crescimento da demanda começa a arrefecer, indicando a chegada da maturidade.

No estágio de Maturidade, demanda e oferta encontram-se estabilizadas, apresentando apenas crescimento vegetativo. As margens de lucro tendem a contrair-se por vários motivos, entre os

quais o fato de consumidores e usuários terem pleno conhecimento das características de produtos e serviços oferecidos, de seus preços e condições de venda. Isto significa que haverá poucos concorrentes desejosos de ingressar no mercado, exceto se eles forem capazes de oferecer um produto ou serviço diferenciado, que possa superar aqueles já oferecidos. Caso contrário, ingressar em um mercado maduro e competitivo seria não só uma tarefa árdua como pouco lucrativa, pois aqueles que já se encontram no mercado são conhecidos e desfrutam da preferência dos clientes.

Finalmente, há o Declínio, quando o produto passa a ser substituído por outras alternativas percebidas como superiores pelos clientes. Neste estágio, alguns concorrentes se retiram do mercado, já que não há espaço para todos os que anteriormente ali se encontravam. O produto ou serviço entra em processo de declínio e poderá, eventualmente, desaparecer.

Naturalmente, a velocidade do processo de amadurecimento dos mercados variará dependendo do tipo de produto e de características do macroambiente. Em alguns países e culturas, os ciclos poderão ser mais rápidos devido à maior capacidade de absorver inovações. É este o caso do Brasil, cuja cultura é considerada favorável à adoção de inovações. Em culturas mais conservadoras e menos propensas à mudança, ao contrário, haverá uma tendência de a adoção de novos produtos e serviços ocorrer de forma mais vagarosa, levando a ciclos de vida mais longos e processos de amadurecimento de mercado mais lentos.

Grant¹¹, em seu estudo sobre o processo de adoção do marketing pelas IMFs, observou que o programa de marketing que as IMFs¹² devem adotar varia de acordo com o estágio de amadurecimento do mercado e com o tipo de IMF. O autor apresenta a seguinte Tabela 3.1 para ilustrar os resultados de seu estudo:

Tabela 3.1 – Processo de adoção de Marketing

Tipo de Instituição	Mercado Novo para Microfinanças	Mercado em Crescimento para Microfinanças	Mercado Maduro para Microfinanças
Nova IMF	Programa de marketing intermediário	Programa de marketing elementar	Programa de marketing intermediário
IMF já existente com operações estabelecidas	Programa de marketing intermediário	Programa de marketing elementar a intermediário	Programa de marketing avançado
IMF desenvolvida e lucrativa	Programa de marketing intermediário a avançado (muitas vezes não aplicável)	Programa de marketing intermediário a avançado	Programa de marketing avançado

Fonte: Grant, op.cit., p.55.

Uma IMF pode entrar em um mercado em qualquer estágio de seu ciclo de vida, embora seja difícil encontrar uma IMF desenvolvida e lucrativa em um mercado novo, pois ela necessita dispor de um certo tamanho de mercado para operar. Por outro lado, para uma instituição nova entrar em um mercado maduro, seria necessário que a mesma já dispusesse de um programa de marketing pelo menos de nível intermediário, o que normalmente não ocorre.

¹¹ Grant, op.cit.

¹² Para obter uma explicação sobre tipos de programa de marketing, ver Box 2.2 do capítulo 2 deste manual.

Para Grant¹³, os mercados em crescimento são aqueles que permitem um ingresso mais fácil para as IMFs, por requerer programas de marketing menos sofisticados do que os mercados novos e os maduros. Os mercados novos exigem uma competência maior em marketing porque é necessário desenvolver a demanda por produtos de microfinanças e os mercados maduros são altamente competitivos, requerendo segmentação e busca de nichos.

Adoção de Inovações

Outra teoria que pode ser útil para entender como e por que os mercados crescem e se desenvolvem é a teoria da adoção de inovações, desenvolvida por Everett Rogers¹⁴ e seguidores. Esta teoria procura explicar de que forma as inovações são adotadas e se difundem no meio social. Trata, essencialmente, do mesmo assunto que as teorias de ciclo de vida do produto e amadurecimento dos mercados, mas sob a perspectiva da demanda, ou seja, do comportamento do consumidor.

O conceito de inovação é tudo aquilo que é percebido como novo pelo indivíduo inserido em um grupo social, ainda que não seja efetivamente novo. A inovação, segundo Rogers, é adotada ao longo do tempo por indivíduos que apresentam características distintas. Graças a esses indivíduos, uma inovação se difunde pelo meio social, até atingir, essencialmente, todos os seus potenciais usuários.

Para Rogers, os indivíduos podem ser classificados em cinco grupos distintos, no que se refere a seu comportamento em relação a inovações: inovadores, adotantes iniciais, maioria precoce, maioria tardia e retardatários.

- ▶ *Inovadores* – São tipicamente pessoas com caráter aventureiro, capazes de aceitar risco e abertas a novas experiências. Estas pessoas são, em geral, as primeiras a testar uma inovação. Devido a sua originalidade e perfil, são freqüentemente pouco aceitas em seu meio social.
- ▶ *Adotantes iniciais* – Estes consumidores ou usuários diferem substancialmente dos inovadores pelo fato de serem formadores de opinião e desfrutarem de alto conceito em seu meio social. Não se arriscam tanto quanto os inovadores mas têm uma disposição favorável com relação a inovações, tendendo a usá-las após as mesmas terem sido testadas pelos inovadores. Sua opinião é fundamental no processo de difusão da inovação, uma vez que funcionam como uma espécie de “filtro” neste processo. O fato de apoiarem uma inovação faz com que os demais se sintam mais desejosos de experimentar um novo produto ou serviço. Além disso, são pessoas muito atentas a informações e receptivas aos meios de comunicação de massa, pois seu prestígio depende de sua capacidade de estar sempre informado e à frente dos acontecimentos. Para as IMFs, ao ingressar em uma nova comunidade, o apoio desses indivíduos é fundamental.
- ▶ *Majoria precoce* – é constituída pelas pessoas que são, tipicamente, seguidoras dos adotantes iniciais. Não exercem liderança sobre as demais, mas o fato de adotarem um novo produto ou serviço, na verdade, é um indicativo de sua ampla difusão no meio social. Isto significa que, conquistada a chamada “maioria precoce”, dificilmente o processo de difusão se deterá. Tendem a funcionar como canais de comunicação pessoais e locais para a maioria tardia, que os segue.
- ▶ *Majoria tardia* – é constituída por aqueles que adotam o produto após mais da metade dos consumidores e usuários potenciais já o haverem adotado. Estes indivíduos são em geral desconfiados com relação a inovações.

¹³ Grant, op.cit.

¹⁴ Rogers, E. Diffusion of innovations. 3a.ed.; New York, Free Press, 1983.

- ▶ *Retardatários* – são indivíduos conservadores, ligados ao passado e resistentes à mudança. Quando adotam uma inovação, é comum que outras inovações ou tecnologias já estejam sendo introduzidas no mercado. Seu ingresso no mercado sinaliza a saturação.

A entrada em determinados mercados onde os conceitos de microfinanças e microcrédito não foram introduzidos equivale a introduzir uma inovação. A IMF pode ver-se diante de resistência à mudança de antigos para novos fornecedores de crédito. Para desenvolver o mercado, a IMF deve atuar fundamentalmente sobre aqueles indivíduos que se salientam nas comunidades como sendo os adotantes iniciais, que são, tipicamente, líderes de opinião. O apoio destes indivíduos pode ser de fundamental importância para acelerar o processo de adoção e difusão de microfinanças nas comunidades locais.

3.3 - Definindo o Tamanho do Mercado

A definição do tamanho do mercado depende de como se define o seu âmbito. Geralmente, para se definir um mercado específico, é necessário realizar um estudo com o propósito de quantificá-lo. A medição do mercado tem como propósito determinar:

- ▶ Número de clientes (a ser atingido em etapas específicas e número máximo para a saturação do mercado);
- ▶ Valor das vendas a esses clientes (por etapas e para atingir a saturação);
- ▶ Velocidade de crescimento do mercado (taxas esperadas de crescimento anual das vendas).

Determinação do Tamanho do Mercado Potencial

Normalmente, as estimativas e projeções de mercado são feitas através de dados já existentes ou de estudos de mercado. Um primeiro enfoque pode ser a utilização de dados já existentes para chegar a uma aproximação relativa ao tamanho do mercado potencial em várias áreas geográficas, de forma a se escolher a de maior potencial para dar início às operações¹⁵.

Por exemplo:

- ▶ 1º passo: determinar o número de microempreendimentos existentes na área geográfica de mercado onde se pretende atuar.
- ▶ 2º passo: estimar qual a percentagem de elegibilidade de microempreendimentos a produtos de microfinanças, ou seja, que percentagem dos microempreendimentos, efetivamente, poderia ter acesso a este tipo de produtos, por ter a necessidade e a capacidade de pagar um empréstimo ou adquirir outros produtos de microfinanças. Segundo estudo realizado por Christen, citado por Nichter et al, utiliza-se a grosso modo o percentual de 50% para estimar o mercado potencial¹⁶.

¹⁵ De forma consistente com a conceituação sugerida anteriormente, Nichter et al propõem que a demanda potencial por microfinanças seja calculada multiplicando-se o número total de microempreendimentos por uma percentagem dos mesmos “que tanto demandariam quanto seriam elegíveis para produtos de microfinanças”. Esta percentagem deve basear-se, segundo os autores, em uma suposição. (Nichter, S., Goldmark, L. e Fiori, A. Entendendo as microfinanças no contexto brasileiro. Rio de Janeiro, PDI/BNDES, 2002, p.7).

¹⁶ Nichter et al, op.cit.,p.9.

- ▶ 3º passo: estimar o valor médio dos empréstimos a serem concedidos aos clientes. Este valor médio pode ser estimado utilizando-se a experiência da própria IMF em outros locais ou dados de outras IMFs. Segundo Nichter et al, o tamanho médio dos empréstimos concedidos no Sul do Brasil, é de R\$ 2.011,00, contra R\$ 598,00 no Nordeste¹⁷.

O tamanho do mercado potencial em determinada área geográfica será dado, então, por:

$$\text{Mercado Potencial} = \text{Nº Total de Microempreendimentos} \times \% \text{ Elegibilidade} \times \text{Valor Médio do Empréstimo}$$

Este processo pode permitir à IMF chegar a dados quantitativos sobre o tamanho de mercados geográficos distintos. Em uma segunda etapa, porém, pode ser necessário realizar um estudo de mercado para aprimorar o planejamento de marketing. Neste caso, um estudo cuidadoso de mercado deve procurar obter de forma mais precisa as seguintes informações:

- ▶ número de microempreendimentos na área geográfica;
- ▶ número de microempreendedores que utilizam crédito de terceiros;
- ▶ grau de interesse dos microempreendedores na obtenção de crédito via IMF;
- ▶ fontes de crédito disponíveis e condições oferecidas pelos concorrentes;
- ▶ fontes de crédito utilizadas pelos microempreendedores;
- ▶ valor dos empréstimos obtidos;
- ▶ capacidade de endividamento.

A partir dessas informações será possível determinar com maior precisão o tamanho do mercado potencial dentro da área geográfica escolhida. Observe-se, porém, que sempre será necessário fazer estimativas e utilizar suposições para poder determinar o tamanho de um novo mercado.

O uso de estudos de mercado está-se tornando mais freqüente entre IMFs em todo o mundo. O processo de estudo de mercado pelas IMFs, conforme verificado por Grant¹⁸, parece apresentar algumas características comuns:

- ▶ Desenvolvimento de estudos localizados de demanda em novos mercados – A maior parte dos estudos de mercado das IMFs é limitada à área específica onde há a intenção de estabelecer uma agência. Tipicamente isto é feito através de um gerente regional ou um agente de crédito. Em geral, o estudo consiste simplesmente em fazer um levantamento do número de estabelecimentos que fazem parte do grupo-alvo da IMF. Grant adverte, no entanto, que “simples levantamentos de empresas ou da população nem sempre são um indicador confiável da existência de um mercado viável para os serviços financeiros de uma IMF. Usar informação de caráter geral para determinar ‘as melhores localizações’ pode levar a falsas conclusões, dependendo de outros fatores como a existência de redes informais de serviços financeiros ou diferentes características culturais do mercado, comparativamente com o usual.”¹⁹

¹⁷ Nichter et al, op.cit.

¹⁸ Grant, op.cit.

¹⁹ Ibidem, p.28.

- *Realização de estudos mais amplos em mercados maduros – Em mercados maduros, os estudos de mercado tendem a ser mais extensos, uma vez que a probabilidade de uma nova agência ser auto-sustentável torna-se menor, devido ao maior número de competidores. Por exemplo, à medida que uma IMF passa a atuar em regiões mais remotas e de população esparsa, devido à concorrência crescente em áreas mais populosas, os estudos de mercado devem incluir outras análises, tais como uma análise da concorrência, níveis de renda, oportunidades de expansão etc.*

No Brasil são ainda poucas as IMFs que utilizam estudos e pesquisas de mercado.

Determinação das Vendas Esperadas

O tamanho do mercado potencial refere-se à demanda potencial total existente em determinada área geográfica. Deve-se observar, no entanto, que esta estimativa só poderá ser eventualmente atingida após vários anos de atividades. Uma nova IMF deverá estimar qual a demanda, a cada ano, para os serviços que oferece.

Se a IMF já atua em outro mercado, ela poderá dispor de dados relativos a que parcela dos clientes pode ser atingida no primeiro ano, tanto em função da demanda como em função da própria capacidade da IMF de atendê-la. Caso se trate de uma nova IMF, estes dados poderão ser obtidos a partir da experiência de outras IMFs já existentes. A PRODEM, da Bolívia, atinge em seu primeiro ano em uma nova área geográfica cerca de 10% do mercado potencial. Esta informação, no entanto, aplica-se ao mercado boliviano e resulta da experiência de uma IMF já madura.

Na ausência de qualquer outra informação mais precisa, o cálculo das vendas esperadas, no primeiro ano, deve levar em conta os objetivos da instituição e os esforços de marketing que ela pretende desenvolver.

3.4 - Mercado Brasileiro de Microfinanças

Para analisar o mercado brasileiro de microfinanças, inicialmente apresentamos alguns dados relativos à população brasileira como um todo, concentrando-nos em seguida nos microempreendimentos, que se constituem no mercado-alvo das IMFs.

O Mercado Brasileiro

Do total de aproximadamente 170 milhões de habitantes do Brasil, cerca de 60% constituem a população economicamente ativa e aproximadamente 40% constituem a população ocupada, ou seja, aproximadamente 70 milhões de pessoas²⁰. Deste total, em torno de 23% trabalham por conta própria e 4% são empregadores, ou seja, aproximadamente 27% do pessoal ocupado não são empregados, o que é típico de países em desenvolvimento. A Tabela 3.2 seguinte discrimina o tipo de ocupação por região brasileira.

²⁰ Inclusive trabalhadores domésticos.

Tabela 3.2 - Tipo de ocupação da população por região

Brasil e Grandes Regiões	Tipo de Ocupação da População Ocupada de 10 Anos ou Mais de Idade (em %)*			
	Empregados	Por Conta Própria	Empregadores	Não Remunerados
Norte (**)	39,1	26,6	3,9	7,2
Nordeste	33,8	29,1	2,7	16,9
Sudeste	52,7	20,1	4,7	4,2
Sul	44,2	21,6	4,7	11,5
Centro-Oeste	45,9	19,7	4,9	5,8
Total Brasil (**)	44,8	23,2	4,1	9,3

Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 1999 – Rio de Janeiro, IBGE, 2000.

Notas: (*) exclusive trabalhadores domésticos, trabalhadores na produção para consumo próprio e trabalhadores na construção para próprio uso; (**) exclusive população rural da Região Norte.

No setor informal, contrariamente ao setor formal, a distribuição do tipo de ocupação mostra elevada incidência de trabalhadores por conta própria e de empregadores. Segundo o SEBRAE²¹, no setor informal, de um total de 12,9 milhões de pessoas ocupadas, 67% trabalham por conta própria e 12% são empregadores, conforme a Tabela 3.3 a seguir.

Tabela 3.3 - Distribuição do tipo de ocupação

Posição na ocupação	Frequência absoluta	%
Por conta própria	8.589.588	66,7
Empregador	1.568.954	12,2
Empregado com carteira assinada	874.043	6,8
Empregado sem carteira assinada	1.320.682	10,3
Não remunerado	517.153	4,0
Total	12.870.420	100,0

Fonte: SEBRAE, elaborado a partir de dados do IBGE – Economia Informal Urbana 1997.

²¹ Os dados do SEBRAE foram elaborados a partir da publicação Economia informal urbana 1997, do IBGE.

O PIB per capita, no ano 2000, foi de US\$ 3.230, segundo dados do IBGE. O rendimento médio mensal da população brasileira é bastante baixo, quando comparado com os padrões internacionais: R\$ 313,30, em valores nominais de 2000, ou US\$ 172,48²². Esta média é muito mais baixa na Região Nordeste, com R\$ 144,90 ou US\$ 79,85; conforme a Tabela 3.4 a seguir.

Tabela 3.4 - Rendimento médio mensal da população

Brasil e Grandes Regiões	Rendimento Médio Mensal da População Ocupada(*) em Reais
Norte (**)	244,3
Nordeste	144,9
Sudeste	273,4
Sul	334,4
Centro-Oeste	291,3
Total Brasil (**)	313,3

Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 1999 – Rio de Janeiro, IBGE, 2000.

Notas: (*) população de 10 ou mais anos de idade. (**) exclusive população rural da Região Norte

Analisando-se a distribuição do rendimento médio mensal do pessoal ocupado segundo faixas de salário mínimo, observa-se que 22,2% recebe até um salário mínimo por mês e quase metade (47%) recebe até 2 salários mínimos ao mês; conforme a Tabela 3.5 a seguir.

Tabela 3.5 - Distribuição do rendimento médio mensal da população

Brasil	Total de pessoas ocupadas(*)		Rendimento mensal do trabalho principal em salários-mínimos (%)							
	Nº (em 1.000)	%	Até 1	Mais de 1 a 2	Mais de 2 a 3	Mais de 3 a 5	Mais de 5 a 10	Mais de 10 a 20	Mais de 20	Sem rendimento
Total Brasil	64.705	100	22,2	24,8	12,2	12,7	11,1	4,4	2,2	9,8

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000 (www.ibge.gov.br)

Estes dados dão a medida do potencial existente no mercado brasileiro para as atividades de microfinanças.

²² A cotação média do ano 2000 foi de 1,8147/US\$, segundo o IBGE (www.ibge.gov.br)

Os Microempreendimentos

As IMFs estão orientadas para atender aos microempreendedores de baixa renda, embora algumas delas também considerem como seu público-alvo as empresas de pequeno porte. No entanto, não há consenso, entre os vários órgãos envolvidos com micro e pequenas empresas, quanto à definição mais adequada. A seguir destacamos as conceituações utilizadas pelo PDI/BNDES, com base em dados do IBGE, e aquelas utilizadas pelo SEBRAE. Embora o PDI/BNDES tenha utilizado uma classificação comparável às praticadas internacionalmente, a do SEBRAE é ainda a mais difundida no país, motivo pelo qual julgamos conveniente relacionar ambas.

Caracterização dos Microempreendimentos segundo o Programa PDI/BNDES²³

O PDI/BNDES desenvolveu uma metodologia para a conceituação de microempreendimentos consistente com os padrões internacionais. Segundo esta metodologia, define-se o microempreendimento como pertencendo a uma das três seguintes categorias:

- ▶ empresas do setor formal com menos de 5 empregados (24% do total de microempreendimentos em 2002);
- ▶ empresas do setor informal urbano (58% do total em 2002);
- ▶ empreendimentos rurais com menos de dez hectares (18% do total em 2002).

A partir desta definição, foram feitas as seguintes estimativas de número de microempreendimentos no Brasil segundo a Tabela 3.6 a seguir:

Tabela 3.6 - Número de Microempreendimentos no Brasil

Ano	Número de Microempreendimentos (em milhões)		
	Setor Informal	Setor Formal	Total
1998	11,1	3,1	14,2
1999	11,4	3,2	14,6
2000*	11,8	3,4	15,2
2001*	12,2	3,6	15,8
2002*	12,5	3,9	16,4

* estimado

Fonte: Nichter et al, op.cit.

De acordo com estes dados, observa-se que cerca de 75% dos microempreendimentos são informais.

A distribuição dos microempreendimentos por região foi estimada, para 2002, como mostra a Tabela 3.7 a seguir:

²³ Esta seção foi obtida de Nichter et al, op.cit. Para uma descrição das fontes de dados do IBGE empregadas para determinar o número de microempreendimentos, consultar a obra referida.

Tabela 3.7 - Distribuição dos microempreendimentos por região

Região	Número de Microempreendimentos (em milhões)		
	Setor Informal	Setor Formal	Total
Sudeste	4,5	1,9	6,4
Nordeste	4,6	0,7	5,3
Sul	1,8	1,0	2,7
Centro-Oeste	0,8	0,2	1,0
Norte	0,8	0,2	1,0

Fonte: Nichter et al, op.cit.

Considerando-se a taxa de 50% referente a microempreendimentos com potencial e interesse em produtos de microfinanças, estabelecida por Christen²⁴, tem-se um mercado potencial, no Brasil, de 8,2 milhões de microempreendimentos em 2002. Desses, no entanto, apenas 2% são clientes ativos de microfinanças, indicando uma baixa taxa de penetração de microfinanças no Brasil, particularmente quando comparada com outros países da América Latina, como, por exemplo, Nicarágua (72%); El Salvador (69%); Paraguai (36%) e Chile (27%).

Caracterização dos Microempreendimentos segundo o SEBRAE

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas²⁵ utiliza uma classificação já difundida no Brasil, embora não tão precisa quanto a do PDI/BNDES, definindo como:

- ▶ microempresa – aquela que tem até 19 empregados, na indústria, e 9 empregados no comércio ou serviços;
- ▶ pequena empresa – a que tem de 20 a 99 empregados, na indústria, e 10 a 49 empregados em comércio ou serviços;
- ▶ média empresa – aquela que tem de 100 a 499 empregados na indústria e de 50 a 99 empregados no comércio ou serviços;
- ▶ grande empresa – a que tem acima de 499 empregados na indústria e mais de 99 empregados no comércio ou serviços.

Segundo o SEBRAE²⁶, havia cerca de 9,5 milhões de microempresas no Brasil em 1999. No período de 1990 a 1999, foram constituídas no país 4,9 milhões de empresas; deste total, 2,7 milhões eram microempresas. No ano de 1999, foram constituídas 475.005 empresas, sendo 56,32% delas microempresas (ou um total de 267.525). De acordo com a classificação do SEBRAE, cerca de 90% de todas as empresas seriam microempreendimentos, respondendo por 35% dos empregos e 16% das receitas. A Tabela 3.8 seguinte mostra a distribuição de empreendimentos por tamanho e setor no Brasil, utilizando a classificação do SEBRAE:

²⁴ Apud Nichter et al, op.cit.

²⁵ www.sebrae.com.br

²⁶ Dados disponíveis em www.sebrae.com.br

Tabela 3.8 - Distribuição de empreendimentos por tamanho e setor no Brasil

Setor	Número de Firms (%)				
	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Indústria	81,35	13,65	4,41	0,59	100,00
Comércio	91,28	7,88	0,56	0,28	100,00
Serviços	93,64	5,43	0,68	0,44	100,00
Total	90,66	7,89	1,08	0,38	100,00

Fonte: Schonberger, S. *Microfinance prospects in Brazil*. Washington D.C., World Bank Publication, 1999, p.3.

Considerando-se unicamente as empresas comerciais, a Tabela 3.9 a seguir mostra a distribuição por faixa de pessoal ocupado e tipo de comércio, em 1999:

Tabela 3.9 - Distribuição por faixa de pessoal ocupado e tipo de comércio

Tamanho da firma segundo SEBRAE	Tipo de Comércio			
	Total	Veículos e Combustíveis	Atacado	Varejo
Microempresa	965.839	71.110	56.429	838.300
Pequena empresa	66.084	13.490	11.438	41.156
Média empresa	4.071	1.014	1.284	1.773
Grande empresa	2.515	538	738	1.239
Total	1.038.509	86.152	69.889	882.468

Fonte: Pesquisa Anual do Comércio, 1999 – IBGE (www.ibge.gov.br)

Observe-se, porém, que o IBGE só inclui em sua pesquisa de empresas comerciais aquelas que têm registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Isto significa que os dados apresentados na tabela anterior não incluem os empreendimentos informais.

As Necessidades do Microempreendimento

Como indicado, uma questão fundamental para o marketing de produtos ou serviços refere-se à necessidade existente no mercado a que a organização pretende atender. No caso específico do microempreendimento, a questão principal, para as IMFs, refere-se a suas necessidades por produtos de microfinanças, em particular crédito. Mais uma vez, não basta constarmos a existência de uma necessidade, mas é preciso que o cliente potencial tenha consciência da mesma.

Diversos estudos têm identificado a existência de necessidade por produtos de microfinanças. Apresentam-se a seguir os resultados de três estudos que delineiam claramente a carência por microcrédito e outros serviços financeiros por parte dos microempreendedores: os estudos do SEBRAE, do Banco do Nordeste e da Science.

O Estudo do SEBRAE

Um estudo do SEBRAE, investigando a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas²⁷, obteve indicações de que, quanto maior o negócio, maior a probabilidade de sobrevivência do empreendimento. Comparando empresas ativas com empresas extintas, a pesquisa verificou a ocorrência de:

- ▶ maior probabilidade de fracasso entre empresas cujos proprietários haviam sido anteriormente funcionários públicos ou donas de casa;
- ▶ maior probabilidade de sucesso entre empresas cujos donos haviam trabalhado antes como autônomos e aquelas cujos donos tinham experiência anterior no negócio (como funcionários de outras empresas, através de outro negócio similar na família, ou trabalhando como autônomo no ramo);
- ▶ maior probabilidade de sucesso quando o dono do empreendimento dedicava-se ao mesmo como única atividade remunerada.

Foi perguntado aos micro e pequenos empreendedores quais as principais dificuldades enfrentadas por seus empreendimentos. Esta pergunta foi feita, inicialmente, permitindo respostas espontâneas, e, posteriormente, induzindo a resposta, através de uma lista de alternativas apresentadas ao entrevistado. As respostas obtidas indicaram as seguintes dificuldades, por ordem de importância para as empresas ativas:

- ▶ Respostas espontâneas: falta de capital, falta de mão-de-obra qualificada, impostos/tributos elevados, inadimplência e falta de clientes;
- ▶ Respostas induzidas: falta de capital de giro, carga tributária elevada e recessão no país.

Como se pode ver, a falta de capital aparece em primeiro lugar, tanto nas respostas espontâneas quanto nas induzidas.

Quando indagados que tipo de auxílio poderia ajudar a empresa a enfrentar as dificuldades enfrentadas, tanto os micro e pequenos empreendedores de empresas ativas quanto de empresas extintas foram unânimes em indicar o auxílio financeiro e o auxílio do governo.

Este resultado confirmou a observação de que, de forma geral, os microempreendedores brasileiros não têm acesso a crédito. De acordo com o SEBRAE, 84% dos micro e pequenos empreendimentos comerciais e 88% dos de serviços não têm acesso a crédito.

Um aspecto interessante é a busca de auxílio pelas empresas em dificuldades. Cerca de metade dos micro e pequenos empreendedores entrevistados na pesquisa sobre mortalidade empresarial do SEBRAE procuraram algum tipo de consultoria ou assessoria para auxiliar na condução da empresa. O principal profissional procurado foi o contador (56% das ativas e 70% das extintas), seguido pelo SEBRAE (41% das ativas e 57% das extintas); e pessoas conhecedoras do ramo (51% das ativas e 46% das extintas). Outro estudo, também realizado pelo SEBRAE, junto a empreendedores do sexo masculino e feminino²⁸, revelou ser o SEBRAE a instituição mais utilizada, seguida pelo contador e por profissionais conhecedores do ramo. Este estudo, porém, embora realizado com micro e pequenos empreendedores, continha alta proporção de pessoas pertencentes às classes alta e média.

²⁷ Pesquisa "Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas". Rio de Janeiro, SEBRAE, outubro de 1999, 29 p.

²⁸ II Sondagem SEBRAE 2000 – A mulher empresária. Vol. 9, no. 2. Rio de Janeiro, SEBRAE, novembro de 2000.

O Estudo do Banco do Nordeste

Outro estudo²⁹, mais dirigido aos microempreendedores de baixa renda³⁰, foi realizado pelo Banco do Nordeste, para abertura de seu programa Credi-Amigo, em seis localidades da Região Nordeste. A pesquisa mostrou o seguinte perfil dos microempreendedores:

- ▶ Os microempreendedores eram em sua maioria homens (entre 60 a 70%).
- ▶ A idade média variava entre 32 e 45 anos, nas cinco localidades.
- ▶ Embora a maioria tivesse primário completo e pelo menos parte do segundo grau, 11% se declararam analfabetos.
- ▶ Em geral, tinham perto de dez anos de experiência no ramo.

No que se refere a crédito, os resultados da pesquisa realizada pelo Banco do Nordeste mostraram elevado potencial para programas de microfinanças:

- ▶ a maioria dos microempresários financiava suas compras com recursos próprios ou emprestados de amigos e parentes, pagando em dinheiro;
- ▶ a maioria deles realizava a compra de matérias-primas e produtos diariamente ou semanalmente, o que implicava alto custo de compras para o microempreendimento, devido ao afastamento do dono;
- ▶ os empreendimentos situados em cidades grandes apresentavam giro de estoque de uma semana, enquanto os de cidades menores podiam levar até um mês;
- ▶ os meses de outubro, novembro e dezembro eram os de maiores vendas.

Na pesquisa realizada pelo Banco do Nordeste, considerando uma definição muito mais estrita de microempreendimento, os percentuais dos que não tinham crédito variaram entre 60 e 80%, dependendo da localidade. Entre os que tinham acesso a crédito, a principal fonte eram os fornecedores (variando de 7% a 23%, dependendo da localidade), seguidos da família (de 1 a 18%), emprestadores (de 1 a 10%) e bancos (de 2 a 6%). As principais razões indicadas para não utilizar crédito bancário foram as dificuldades em satisfazer as exigências de garantias e documentação.

A Pesquisa da Science

Uma pesquisa realizada em 41 comunidades de baixa renda do Município do Rio de Janeiro pela Sociedade Científica da Escola de Ciências Estatísticas (Science)³¹ para o programa de Apoio às Populações Desfavorecidas (APD-Rio) revelou o seguinte perfil do microempreendedor:

- ▶ 85% não tinham conta bancária;
- ▶ 88% dos estabelecimentos não utilizavam crédito;
- ▶ 24% haviam adquirido algum equipamento através de financiamento;
- ▶ 48% desejavam investir em seus negócios;
- ▶ 28% declararam como principal dificuldade na condução de seus negócios a falta de recursos.

²⁹ Citado por Schonberger, op.cit.

³⁰ O estudo do Banco do Nordeste considerou apenas microempreendimentos com até duas pessoas trabalhando no mesmo.

³¹ Citada pelo Economista Carlos Assumpção, em documento preparado para a DAI – Development Alternatives International, em janeiro de 2002.

Finalmente, um estudo realizado na favela da Rocinha³² indicou o seguinte perfil:

- ▶ 54% dos microempreendedores eram homens e 46% mulheres;
- ▶ 70% encontravam-se na faixa de idade entre 26 a 50 anos;
- ▶ 67% encontravam-se na faixa de renda familiar até R\$ 1000,00;
- ▶ 78% tinham apenas até o primeiro grau completo e quase 12% eram analfabetos.

Além disto, a pesquisa identificou as seguintes necessidades de crédito de microempreendedores:

- ▶ 44% gostariam de obter crédito para ampliar o seu negócio;
- ▶ 26% gostariam de abrir outro negócio;
- ▶ 15% comprariam equipamentos e máquinas; e
- ▶ 9% ampliariam seu estoque.

Estas pesquisas demonstram a existência da necessidade por microfinanças no mercado brasileiro constituído por microempreendimentos. O desafio das IMFs é utilizar os instrumentos do marketing para transformar tal demanda potencial em demanda efetiva para seus produtos e serviços.

³² Neri, M. Nota Técnica: os empresários da Rocinha na perspectiva de microcrédito. Citado pelo Economista Carlos Assumpção, em documento preparado para a DAI – Development Alternatives International, em janeiro de 2002.

4. Comportamento dos Clientes

4.1 - Introdução

Este capítulo está dividido em três seções. Na primeira delas, estuda-se o comportamento dos clientes sob as perspectivas psicológica, sociológica e antropológica. Na segunda parte, discute-se o conceito de segmentação de mercado e apresentam-se os critérios utilizados. Na terceira parte, chega-se à análise de oportunidades de mercado, destacando-se a recuperação de clientes.

4.2 - Estudando o Comportamento do Cliente

Se o ponto de partida do conceito de marketing é o cliente, torna-se necessário estudá-lo, de forma a conhecer melhor seu comportamento. Para tal, a teoria de Marketing se utiliza de conhecimentos provenientes, em sua maior parte, de outras Ciências do Comportamento, como a Psicologia, a Sociologia e a Antropologia. A Psicologia contribuiu com o conhecimento dos processos internos ao indivíduo e seu impacto sobre o comportamento de compra. As principais contribuições da Sociologia ao Marketing ocorreram nas áreas relativas a estratificação social e influências do grupo no comportamento de compra. Da Antropologia foram importados os conceitos de cultura e o entendimento do significado simbólico do consumo.

Necessidades do Cliente

O cliente busca a satisfação de suas necessidades e é sobre esta base que se constrói a teoria de marketing. Maslow³³ propôs a idéia de uma hierarquia de necessidades básicas a que o ser humano buscava satisfazer. À medida que as necessidades de nível mais básico fossem satisfeitas, o indivíduo se voltaria para a satisfação daquelas de nível imediatamente superior e assim por diante. São cinco as categorias de necessidades propostas por Maslow :

- ▶ *fisiológicas – incluem o que é necessário à manutenção da vida e da saúde, e que se manifesta através de sensações como fome, sede e sono;*
- ▶ *de segurança – consistem de tudo o que é necessário para que o indivíduo possa sentir-se física e mentalmente seguro;*

³³ Maslow, A.H. *Motivation and personality*. New York, Harper & Row, 1970.

- ▶ de participação e afeição – compreendem as necessidades de pertinência, de amor, de companheirismo e de sexualidade;
- ▶ de estima – envolvem tanto os sentimentos de auto-estima, quanto a aprovação externa, que se expressaria em prestígio, reputação e status social;
- ▶ de auto-realização – representariam os anseios do indivíduo no sentido de realizar plenamente todo o seu potencial.

Em pesquisa posterior, Maslow acrescentou uma sexta necessidade:

- ▶ de a-transcendência – representando as necessidades de integração do indivíduo à comunidade, de seu afastamento dos interesses individuais em benefício da totalidade social.

Embora a contribuição de Maslow tenha sido criticada no que se refere à idéia de uma hierarquia fixa de necessidades, trata-se de um esquema conceitual útil para pensar os vários tipos de necessidades do ser humano.

Outra proposta de classificação de necessidades foi introduzida por Alderfer³⁴, que simplificou o esquema proposto por Maslow, limitando-o a três categorias: necessidades relacionadas a existência, relacionamento e crescimento.

Um aspecto interessante do conceito de necessidades é que os produtos e serviços tendem a atender a necessidades de ordem mais baixa; o consumidor é quem traduz simbolicamente a satisfação obtida através desses produtos em necessidades de ordem mais alta. Por exemplo, um automóvel, do ponto de vista funcional, atende à necessidade de transporte, que, na melhor das hipóteses, se enquadraria na necessidade de segurança (ser transportado de forma rápida e segura). No entanto, para seu usuário, um automóvel pode ser um símbolo de status, atendendo, portanto, a necessidades de estima, que ocupam um nível mais elevado na hierarquia do que as necessidades de segurança. Isto se dá devido ao componente simbólico envolvido nas decisões de compra.

A oferta de produtos de microfinanças pode ser analisada sob a perspectiva da hierarquia de necessidades de Maslow. A que necessidades os produtos de microfinanças podem servir? Pode-se dizer que estes produtos encontram-se direta ou indiretamente associados a todos os níveis de necessidades propostos por Maslow:

- ▶ O crédito pode ser utilizado para ampliar a renda da família, proporcionando recursos para alimentação e remédios; o seguro-saúde pode cobrir gastos médicos, em caso de doença.
- ▶ As necessidades de segurança podem ser atendidas por todos os tipos de seguro, tais como seguro-saúde, seguro de vida, seguro-funeral. Além disso, a certeza da disponibilidade de crédito, ou de uma poupança, pode ter um impacto psicológico, aumentando a sensação de segurança dos indivíduos.
- ▶ As metodologias de microfinanças baseadas em grupo solidário trabalham, além do crédito propriamente dito, os aspectos relativos às necessidades de participação e afeição. Estas metodologias valorizam os relacionamentos e a inserção das pessoas nas comunidades.

³⁴ Alderfer, C.P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 :142-175, May 1969.

- ▶ Ao tratar as pessoas de renda mais baixa como indivíduos e cidadãos, possibilitando seu acesso ao crédito e estimulando seu desenvolvimento como empreendedores, as IMFs atuam sobre as necessidades de auto-estima dessas pessoas.
- ▶ Finalmente, ao permitir a expressão da capacidade de empreender de muitos indivíduos que não dispunham de capital para iniciar um negócio, as IMFs atuam também sobre as necessidades de auto-realização.

No caso do Brasil, não foram realizados estudos específicos que validassem ou não algumas das teorias sobre motivações, assim como não se verificou se a hierarquia de necessidades proposta por Maslow explica adequadamente as motivações dos brasileiros. Hofstede³⁵, por exemplo, argumenta que a hierarquia de necessidades seria distinta conforme a cultura.

No mercado atendido pelas IMFs, há um estudo específico, realizado no Brasil, que procurou determinar as necessidades da população de baixa renda em relação ao produto crédito. A Tabela 4.1 mostra as necessidades financeiras associadas a emergências, eventos do ciclo da vida, oportunidades e eventos sazonais das populações de baixa renda e os mecanismos utilizados para satisfazer estas necessidades, conforme o estudo.

Motivações, Cognição e Aprendizagem

Há uma série de fatores internos, de natureza psicológica, que interfere nos processos individuais de compra e consumo.

O primeiro deles é a motivação. Quando as necessidades do indivíduo não se encontram atendidas, produz-se uma insatisfação que tende a gerar um estado de desequilíbrio e tensão. Para evitar que isso ocorra, quer de forma preventiva ou corretiva, o indivíduo é pressionado internamente para agir, de modo a resolver o problema e satisfazer a necessidade. O impulso para a ação é chamado de motivação.

As motivações humanas são infinitamente complexas e multifacetadas. Os motivos para determinada ação podem ter sido suprimidos ou reprimidos. Motivos suprimidos são aqueles que nos recusamos a informar a outrem, mentindo ou omitindo, embora tenhamos plena consciência dos mesmos. Motivos reprimidos, por outro lado, são aqueles de que não temos consciência mas que não obstante nos impulsionam a agir para satisfazer nossas necessidades.

A cognição, por sua vez, é um processo complexo, não constatável empiricamente, e que envolve percepção, julgamento e memória. A percepção e a memória são seletivas, no sentido de que nem tudo que os sentidos alcançam é percebido, e nem tudo que é percebido é guardado na memória. Através dos sentidos, dos filtros perceptuais, do julgamento e da memória, cada indivíduo desenvolve seu quadro cognitivo, sua visão de mundo, que é necessariamente parcial, incompleta e enviesada.

³⁵ Hofstede, G. *Cultures and organizations*. London, McGraw-Hill, 1991.

Tabela 4.1 - Necessidades Financeiras e Mecanismos de Satisfação de Populações de Baixa Renda no Brasil

Eventos		Baixíssima Renda	Baixa renda	Médio-baixa Renda
Eventos do ciclo de vida	Emergências	Doença Gastos médicos	parente agiota fiado venda de bens	parente linha de crédito no banco empréstimo no cartão
	Morte	lista na vizinhança parentes financiamento na funerária	parentes financiamento na funerária agiota seguros	parentes financiamento na funerária empréstimo no cartão linha de crédito no banco
	Casamento	poupança	poupança parentes	poupança parentes crediário empréstimo bancário
	Outras festas	poupança crediário dos outros fiado	poupança crediário	poupança crediário
Oportunidades	Reforma da casa	empréstimo do empregador crediário dos outros sorteio	empréstimo do empregador caixinha empréstimo bancário	empréstimo bancário caixinha
	Educação	uso não identificado	parentes	parentes empréstimo bancário
	Iniciar negócio	uso não identificado	indenização de emprego anterior	indenização de emprego anterior
	Ampliar negócio	uso não identificado	crediário cartão de crédito cheque agiota empréstimo IMF sorteio	crediário empréstimo bancário cartão de crédito cheque empréstimo IMF sorteio
Eventos sazonais	Final do ano	crediário dos outros fiado	crediário caixinha	crediário caixinha cheque pré cheque especial cartão linha de crédito no banco
	Carnaval e São João	fiado parentes	crediário parentes	cartão cheque pré
	Impostos	uso não identificado	uso não identificado	pagamento em parcelas
	Material escolar	parentes	crediário cheque pré	crediário cheque pré cartão

Fonte: Brusky, B. e Fortuna, J.P. Entendendo a demanda para as microfinanças no Brasil: um estudo qualitativo de duas cidades. Rio de Janeiro, PDI/BNDES, 2002.

A aprendizagem ocorre quando o indivíduo adquire experiência. Se a experiência obtida é positiva, o indivíduo tende a buscar a mesma solução, quando a necessidade voltar a manifestar-se. A resposta à necessidade pode se tornar automática, formando-se, então, o hábito.

Todo processo de aquisição de bens e serviços percorre as etapas de manifestação de necessidades, motivação, cognição e aprendizagem. Por exemplo, no caso de seguro-saúde, a pessoa pode sentir o desejo de adquirir um seguro para atender a sua necessidade de segurança e reduzir a ansiedade relativa ao medo de adoecer. Ela pode tomar conhecimento, através de propaganda e de opiniões de amigos e conhecidos, de várias alternativas de marcas de seguro-saúde. Informando-se, ela começa a formar sua própria opinião, através de julgamento quanto às vantagens e desvantagens das diferentes ofertas existentes no mercado. Ela se decide por uma das marcas, adquirindo o seguro. Posteriormente, as experiências de atendimento obtidas através do seguro constituirão seu processo de aprendizagem, que poderá ser positivo ou negativo. Se a experiência for positiva, ocorrerá reforço, gerando a lealdade a este fornecedor (hábito).

Estratificação Social, Status e Papéis

Nas sociedades ocidentais, as classes sociais, ou socio-econômicas, se constituem em forte demarcador dos padrões de consumo. Por este motivo, a forma pela qual a sociedade está estratificada, as diferenças entre as classes sociais, os valores e aspirações de cada classe e seu estilo de vida estão associados ao uso e ao significado de bens e serviços.

Há muitos modos pelos quais se definem as classes sociais. O Critério de Classificação Econômica Brasil³⁶ é um sistema de pontos, utilizado em pesquisas de mercado, que classifica as pessoas e famílias urbanas de acordo com classes econômicas. O sistema de pontos é construído a partir da posse de bens, número de empregados domésticos e grau de instrução do chefe da família. Segundo este critério, a Tabela 4.2 a seguir apresenta a distribuição da população brasileira por classes econômicas e faixas de renda, segundo o Levantamento Sócio-Econômico de 1996 – LSD/96:

Tabela 4.2 - Distribuição da população brasileira por classes econômicas e faixas de renda

Classe	Faixa de Renda Familiar (R\$ mensais)	% da População por Região				
		Norte/Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	Total Brasil
A1	5.555 ou +	1	1	1	1	1
A2	2.944 a 5.554	3	4	5	4	4
B1	1.771 a 2.943	3	8	7	8	7
B2	1.065 a 1.770	6	14	13	10	12
C	497 a 1.064	20	35	35	28	31
D	263 a 496	37	32	30	38	33
E	até 262	30	6	8	13	12

Fonte: www.anep.org.br

³⁶ Para maiores detalhes ver: www.anep.org.br.

De acordo com sua pertinência a diferentes classes sócio-econômicas, as pessoas escolhem os produtos e serviços de que irão desfrutar. Esses produtos e serviços expressam, então, o status social de seus proprietários e usuários. No Brasil, devido às fortes desigualdades sociais e econômicas, é bastante nítida a demarcação de classes através do uso de produtos e serviços que diferenciam ricos de pobres, os que podem e os que não podem, os que têm acesso e os que não têm.

Em um estudo junto a consumidores de classes alta e baixa, Chauvel³⁷ verificou que as marcas de produtos de consumo tendiam a ser classificadas em duas categorias: marcas de renome e marcas “de pobre”. Enquanto as marcas de renome eram vistas como tendo “mais respeito pelos seus clientes”, as “de pobre” eram percebidas como dando pouco valor a seus clientes, oferecendo baixa qualidade de produto e atendimento precário. Comentando as desigualdades nas relações de consumo, a pesquisadora observou:

“A diferença de forças entre empresa e consumidor é vivida de forma mais dramática pelos menos privilegiados. Além da dificuldade de acesso às melhores marcas, imposta pelo seu menor poder aquisitivo..., e da diferença que isso significa em termos de qualidade do produto e do atendimento, eles também não dispõem, em caso de conflito, dos meios de pressão acessíveis às classes mais altas. Suspende o pagamento pode levá-los ao SPC; argumentar não vai funcionar (‘eles não vão aceitar’); brigar equivale a se arriscar mais ainda, muito provavelmente, em vão (‘quem sou eu para processar a Z?’).”³⁸

Algumas trabalham com a parcela da população abaixo da linha de pobreza. É o chamado “mercado marginal”, formado por aqueles cujo acesso aos bens de consumo é esporádico e limitado. Por exemplo, apenas 31% das famílias de classe E (de acordo com o Critério Brasil) têm geladeira e só 4% têm máquina de lavar roupa, como se observa na Tabela 4.3 a seguir.

³⁷ Chauvel, M.A. Consumidores insatisfeitos: uma oportunidade para as empresas. Rio de Janeiro, Mauad, 2000.

³⁸ Ibidem, p.176.

Tabela 4.3 - Produtos adquiridos separados por classes econômicas

Posse de bens	A1	A2	B1	B2	C	D	E	Total
	%	%	%	%	%	%	%	%
Máq.de lavar roupa	96	95	91	85	66	32	4	58
Máq.de secar roupa	58	40	28	16	7	2	0	9
Máq.de lavar louça	68	44	26	8	1	0	0	5
Geladeira	100	100	100	100	99	94	31	89
Freezer	87	75	53	40	18	5	0	19
Microondas	89	78	54	34	11	2	0	15
Aspirador de pó	83	76	66	43	15	2	0	19
Televisor	100	100	100	100	99	95	62	93
CD Player	96	92	81	63	32	9	1	30
Videocassette	100	98	94	87	47	4	0	37
Telefone	98	96	86	67	36	11	1	33
Câmera de vídeo	63	35	16	8	1	0	0	4
Microcomputador	69	51	32	11	3	0	0	7
Fax	44	22	12	4	1	0	0	3

Fonte: www.anep.org.br

É claro, porém, que mesmo entre os pobres há uma hierarquia. As diferenças entre as classes C, D e E, no que se refere à renda familiar e à posse de bens são marcantes. A percepção que estas classes fazem de si mesmas, seus valores e estilos de vida são também diferenciados. Por exemplo, verificou-se, em alguns estudos, que as consumidoras brasileiras de classe C valorizavam as marcas de prestígio em suas escolhas de vestuário. Estas marcas serviam como balizadoras de status, demarcando a diferença entre a Classe C e os “pobres”.

O status de um indivíduo corresponde ao lugar por ele ocupado em um sistema social. Papel refere-se ao conjunto de valores, atitudes e comportamentos que são atribuídos a quem ocupa determinado status. Os indivíduos, no decorrer da vida, ocupam diversos papéis, inclusive simultaneamente. Um microempreendedor pode ser, ao mesmo tempo, chefe de família, membro da igreja ou da comunidade espírita e cabo eleitoral do prefeito.

O processo de compra supõe o exercício de diversos papéis: o de iniciador do processo, o de influenciador, o de decisor e o de usuário. Por exemplo, no caso de um empréstimo, o iniciador pode ser um vizinho, que informa o microempreendedor sobre a existência de uma IMF oferecendo

empréstimos de fácil acesso. Ao ouvir tal relato, a mulher do microempreendedor atua como influenciadora, incentivando-o a procurar a IMF. O agente de crédito também pode exercer o papel de influenciador, além de outros membros da comunidade, através da comunicação boca-a-boca. O microempreendedor toma, então, a decisão de solicitar o empréstimo que, uma vez concedido, será utilizado no negócio informal que ele e o irmão conduzem.

Aspectos Culturais do Comportamento do Cliente

Cultura pode ser definida como o conjunto de valores adquiridos e compartilhados pelos membros de um grupo. A cultura define aquilo que é “certo” e o que é “errado”, o que é “normal” e o que é “estranho”, o que é “justo” e o que é “injusto”, e assim por diante. Os valores culturais guiam o comportamento dos indivíduos no decorrer da vida, sem que eles tenham consciência disto. As sociedades estabelecem normas de comportamento derivadas desses valores culturais, de tal modo que a desobediência às normas implica sanções.

Alguns valores culturais podem estar associados à forma como as pessoas lidam com produtos financeiros. Podem estar relacionados, também, ao comportamento do empreendedor. Devido à importância desses dois aspectos para as IMFs, vale a pena nos determos em alguns valores culturais a eles associados:

- ▶ *Atitudes com relação a incerteza, risco e segurança* – O grau em que diferentes grupos culturais estão dispostos a aceitar riscos varia substancialmente. Uma vez que a incerteza gera ansiedade, os grupos sociais desenvolvem formas de lidar com a incerteza, que são transmitidas e compartilhadas por seus membros. No caso das populações de baixa renda, a incerteza é resultado, antes de mais nada, das condições precárias em que vivem. Para enfrentar possíveis eventos que ameacem sua própria existência, essas pessoas desenvolvem um conjunto de estratégias que lhes permite reduzir a incerteza e aumentar a previsibilidade e controle sobre eventos futuros.
- ▶ *Gratificação imediata* – Um interessante aspecto associado a valores culturais é a medida em que o grupo social enfatiza a obtenção imediata de gratificação ou prefere postergá-la. Em outras palavras, é melhor um presente mais árduo para se obter um futuro mais fácil, ou vice-versa? Quando a escolha favorece um presente mais fácil, diz-se que o grupo social favorece a gratificação imediata; se privilegia a obtenção de vantagens futuras, trata-se de gratificação postergada.
- ▶ *Fatalismo* – Por outro lado, algumas sociedades são mais fatalistas do que outras. Para alguns grupos sociais, o ser humano é capaz de moldar o futuro; para outros, os eventos que se sucederão encontram-se já, de alguma forma, pré-determinados. Os brasileiros, de forma geral, combinam as duas orientações. Vale, a este respeito, citar o antropólogo Roberto DaMatta³⁹: “Sei, então, que sou brasileiro...porque sei que existe destino e, no entanto, tenho fé no estudo, na instrução e no futuro do Brasil...” Há, ainda, indicações de que as pessoas mais pobres tendam a uma visão mais fatalista da vida.
- ▶ *Orientação para a auto-realização (achievement)* – Em algumas sociedades, há forte orientação para a auto-realização. Essas sociedades valorizam as realizações individuais e seus heróis são, freqüentemente, homens comuns que vencem toda sorte de obstáculos.

³⁹ Da Matta, R. O que faz o Brasil, Brasil? 2a.ed.; Rio de Janeiro, Rocco, 1986, p.16-17.

É o ideal do *self-made man*, na sociedade norte-americana. Essas sociedades tendem a atribuir valor ao empreendedorismo e ao desenvolvimento econômico. As sociedades latino-americanas, de forma geral, não são orientadas para a auto-realização.

- ▶ **Relacionamentos** – Muitas vezes os relacionamentos são mais valorizados pelo grupo social do que os valores individualistas. Em sociedades relacionais, há maior tendência a submeter-se ao grupo e a definir-se através das relações com os outros, contrariamente às sociedades individualistas.

Risco e Crédito no Brasil

Examinemos, inicialmente, como os valores culturais podem afetar diretamente a forma como as pessoas vêem o crédito.

Para pessoas de baixa renda, no Brasil, o crédito é fundamental para seu acesso a bens e serviços. Chauvel⁴⁰ mostrou, em seu estudo sobre consumidores insatisfeitos de alta e baixa renda, que estes últimos consideravam o crédito elemento essencial para sua sobrevivência. Por este motivo, estavam dispostos a continuar pagando um crediário de um produto que nunca funcionou, ou que quebrou após pequeno uso, para manter seu “nome limpo”. Brusky e Fortuna⁴¹, analisando a demanda para as microfinanças no Brasil, também mostraram a importância de ter o “nome limpo” na vida das pessoas de baixa renda: “quem tem ‘nome sujo’ fica, portanto, impedido de realizar qualquer operação de crédito formal. Passa a viver uma situação de semi-marginalidade, excluído de uma série de atividades do universo econômico-financeiro”.

Devido à importância do crédito para sua sobrevivência, muitos brasileiros de baixa renda relutam em tomar emprestado; o risco de não poder pagar, de ficar com o “nome sujo”, lhes parece, em muitos casos, excessivo. Há aí uma curiosa diferença, para os grupos urbanos, entre os termos crédito e empréstimo, relatada por Brusky e Fortuna⁴²:

“A distinção entre crédito e empréstimo no uso coloquial das populações de baixa renda é de fundamental importância para o entendimento de suas relações com as finanças. Crédito refere-se quase que exclusivamente ao processo de compra e venda de um determinado bem com o uso de um plano de prestações. O empréstimo é considerado como uma forma de financiamento que envolve a transferência de dinheiro do prestador para o tomador. Em geral, empréstimos são vistos como soluções para enfrentar emergências ou problemas mais graves. Procurar um empréstimo é admitir a impossibilidade de lidar com uma situação momentosa apenas com os próprios recursos. O uso do crédito carrega um peso psicológico bem mais leve: é uma opção que simplifica a aquisição de bens ou de serviços... Comprar parcelado é parte do dia-a-dia, o risco que carrega consigo não tem nada de extraordinário”.

A relação das camadas de baixa renda com o crédito é, portanto, ambígua. Isto não é, aliás, uma peculiaridade brasileira: em alemão, o mesmo termo é utilizado para designar “crédito” e “culpa”⁴³.

⁴⁰ Chauvel, op.cit.

⁴¹ Brusky e Fortuna, op.cit., p.43.

⁴² Ibidem, p.43.

⁴³ Hawkins, D.I.; Best, R.J.; Coney, K.A. Consumer behavior: implications for marketing strategy. Chicago, Irwin, 1995.

Gratificação Imediata e Poupança

O princípio da gratificação imediata tem implicações para o acúmulo de poupança. Na pesquisa de Brusky e Fortuna detectou-se a existência de comportamentos que dificultavam a poupança. De forma geral, as pessoas consideravam sua renda insuficiente para que pudessem poupar. No entanto, eram capazes de separar, todos os meses, dinheiro suficiente para pagar as prestações, ou para pagar o cartão de crédito, o que se constituía em uma espécie de “poupança invertida”. Os autores interpretam que, aparentemente, essas pessoas “não consideram que os benefícios trazidos pela poupança justifiquem os sacrifícios necessários para construí-la”. Em outras palavras, “...construir uma poupança requer tempo, não produz uma gratificação imediata”⁴⁴.

Além disto, haveria a incerteza quanto ao que pode ocorrer com uma poupança depositada em bancos, algo que não se encontra protegido das mãos do governo, que fica “longe dos olhos” de seu proprietário.

Fatalismo, Auto-Realização e Empreendedorismo

A visão fatalista da vida se contrapõe ao princípio da auto-realização. Quando as pessoas se percebem como incapazes de controlar seu próprio destino, dificilmente estarão orientadas para ações que impliquem mudanças na ordem “natural” das coisas.

Os microempreendedores são o alvo das ações das IMFs, particularmente por se constituírem em elemento dinâmico nas sociedades em que vivem. O acesso a serviços financeiros permite ao empreendedor realizar sua função social e rompe o círculo vicioso de pobreza, permitindo a esses indivíduos crescerem, gerando renda e emprego para si, sua família e a comunidade que os cerca.

O empreendedorismo é uma atividade que implica, por si só, um reconhecimento da possibilidade de alterar o rumo “natural” dos acontecimentos. Em seu sentido etimológico, empreender é “tentar realizar uma tarefa”⁴⁵. Para o dicionário Michaelis, empreendedor é aquele “que se aventura à realização de coisas difíceis ou fora do comum”⁴⁶. Em regiões muito pobres, os empreendedores são, muitas vezes, pessoas que desejam sair de seu nível de pobreza através da criação de um negócio próprio. São ainda, freqüentemente, pessoas que se distinguem na comunidade em que vivem.

Relacionamentos, Parentes, Amigos, Avalistas e Agiotas

Nas sociedades relacionais, os deveres e direitos dos indivíduos estão fortemente associados aos relacionamentos existentes entre eles, tipicamente baseados em relações hierárquicas ou verticais. Na sociedade brasileira, onde predominam as relações verticais, a família é a instituição mais poderosa na vida do indivíduo. Trata-se, porém, da família ampliada por toda uma rede de relações, que pode incluir, além de familiares próximos e parentes, toda a rede de relações formada por amigos e vizinhos.

Assim, na hora de obter um empréstimo, é comum ao brasileiro recorrer, em primeiro lugar, a parentes e amigos. Entre as populações de baixa renda, estes empréstimos são em geral por apenas alguns dias, já que os parentes e amigos também têm pouca disponibilidade de recursos financeiros.

⁴⁴ Brusky e Fortuna, *op.cit.*, p.29.

⁴⁵ Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro, Objetiva, 2001, p.1127.

⁴⁶ Michaelis: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo, Melhoramentos, 1998, p.788.

Embora os parentes e amigos sejam a primeira fonte a que as pessoas recorrem, os sentimentos das pessoas com relação a isso são ambíguos. Há, entre os mais pobres, um certo constrangimento em obter dinheiro de seus parentes e amigos, que Brusky e Fortuna⁴⁷ atribuem, em sua pesquisa, à eventual possibilidade de recusa do pedido de empréstimo e à possibilidade de não ser possível pagar na data combinada.

Há outra modalidade interessante de crédito, entre os mais pobres, que é a venda fiado. Este tipo de venda também envolve um relacionamento entre comprador e vendedor, sendo regido por uma relação de confiança. Não há documentos envolvidos, mas as pessoas tendem a liquidar suas dívidas para “preservar seu bom nome” e não perder o crédito, pois este se constitui no “último limite entre a cidadania e a marginalidade”.⁴⁸

Outra alternativa é o crédito formal, que só é acessível para alguns, e que pode exigir um avalista. O avalista, indicado pelo devedor, é geralmente uma pessoa de suas relações de amizade ou parentesco. A relação com o avalista é complexa, porque envolve não só a dívida em si, que o avalista garante, mas também um favor. Brusky e Fortuna explicam:

“Ser avalista é prestar um favor. Conseguir um avalista significa ficar duplamente devedor: do empréstimo que está sendo concedido e do favor prestado pelo avalista. A dependência ao avalista não se limita ao prazo até a liquidação do empréstimo. Ao contrário, permanece por tempo indefinido, até que o favor seja pago, por favor semelhante.”⁴⁹

Já a relação com o agiota é diferente. O agiota é parte da comunidade em que o indivíduo está inserido, mas é, geralmente, mal visto e antipatizado, como um “mal necessário”. No entanto, a relação com o agiota é isenta dos aspectos relacionais, não envolvendo a criação de obrigação para o futuro. A relação com o agiota se inicia com o empréstimo e se esgota com o pagamento da dívida.

O mesmo se pode dizer da relação com bancos e instituições financeiras, que tende a ser impessoal, não gerando lealdade ou obrigações que se estendam além da dívida em si mesma. No caso das IMFs, a ação do agente de crédito, que é comumente membro da comunidade, estende um vínculo relacional entre a instituição e o cliente, a instituição e a comunidade a que serve.

⁴⁷ Brusky e Fortuna, op.cit.

⁴⁸ Brusky e Fortuna, op.cit., p.23.

⁴⁹ Brusky e Fortuna, op.cit., p.26.

4.3 - Segmentando o Mercado

Os mercados são essencialmente heterogêneos, isto é, formados por compradores com necessidades, gostos e preferências distintos. Estes compradores podem ser agrupados, de tal modo que cada grupo reúna indivíduos com necessidades, gostos e preferências semelhantes entre si e distintas dos demais grupos.

O processo de segmentação de mercado pode ser resumido em quatro questões básicas:

- ▶ Qual é o mercado em que atuaremos?
- ▶ Este mercado pode ser segmentado?
- ▶ Quais os critérios adequados para realizar a segmentação?
- ▶ em quais dos segmentos identificados atuar?

A primeira questão - o mercado em que se pretende atuar - já foi abordada anteriormente. Uma definição clara do mercado em que se pretende é o ponto de partida do processo de segmentação.

No entanto, mesmo uma definição clara de mercado pode ser suficiente para permitir a segmentação. É possível que o mercado em questão não tenha condições para ser segmentado. Por exemplo, pode ocorrer que as necessidades manifestadas pelos clientes sejam bastante homogêneas, não fazendo sentido realizar a segmentação. Mesmos que as necessidades dos clientes sejam distintas, talvez a IMF não possa desenvolver programas de marketing diferenciados para atender os segmentos identificados (tais como, por exemplo, produtos ou serviços customizados para atender às necessidades específicas de cada segmento). Se assim for, também não fará sentido realizar uma segmentação de mercado.

Se as questões anteriores foram adequadamente resolvidas e o caminho parece ser realizar uma segmentação de mercado, o passo seguinte é a determinação dos critérios a serem utilizados para agrupar os clientes de forma homogênea e a escolha do(s) segmento(s) em que a organização pretende atuar.

Critérios para Segmentar o Mercado

São inúmeros os critérios que podem ser utilizados para segmentar um mercado. No entanto, esses critérios devem ser adequados ao produto ou serviço em questão. Ou seja, o critério utilizado deve efetivamente permitir diferenciar os compradores ou clientes a partir de características relevantes para a compra do produto ou serviço.

A segmentação pode ser feita a partir de:

- ▶ Critérios geográficos – são aqueles que se referem a áreas geográficas específicas, como países, regiões, municípios, cidades, zonas da cidade etc. Praticamente todas as organizações praticam algum tipo de segmentação geográfica.
- ▶ Critérios demográficos – são aqueles que tratam de características da população, tais como idade, sexo, classe social, faixa de renda, nacionalidade, escolaridade, estágio no

ciclo de vida etc. No caso de empresas, os critérios demográficos podem incluir: setor de atuação, tempo de existência, número de empregados, características de processo produtivo etc. Algumas IMFs têm utilizado como critério de segmentação o nível de pobreza, escolhendo os mais pobres entre os pobres como seu campo de atuação. Outras IMFs deram ênfase a trabalhar com o segmento feminino.

- ▶ *Critérios psicográficos* – referem-se a aspectos da personalidade, atitudes, estilo de vida etc. dos indivíduos. No caso de microempreendimentos, as características psicológicas do empreendedor, suas atitudes e comportamento podem ser utilizadas como critérios para segmentar. Por exemplo, entre os microprodutores rurais, poderia ser interessante segmentar utilizando como critério a abertura a inovações, uma vez que indivíduos com essas características tenderiam mais facilmente a utilizar as formas de crédito oferecidas pelas IMFs.
- ▶ *Critérios de uso* – são aqueles que levam em conta a frequência de uso de produtos e serviços, o modo de uso e a ordem de uso, entre outras possíveis variáveis relacionadas ao uso do produto ou serviço. Por exemplo, os clientes de microcrédito podem ser segmentados pela frequência de uso, ou seja, pelo número de renovações de empréstimos tomados. Quanto maior o número de empréstimos tomados, mais atraente o cliente para a IMF.
- ▶ *Critérios de benefícios buscados pelo consumidor no produto ou serviço* – trabalham com as necessidades a que o produto serve, tais como as necessidades de economia, status, segurança. São considerados a forma mais avançada de segmentação, exatamente porque lidam com as necessidades do comprador em relação ao produto ou serviço. No caso de crédito ao microempreendedor, há várias necessidades que podem se manifestar: necessidade de rapidez na concessão do empréstimo; necessidade de prazos mais longos; necessidade de valores mais altos para o empréstimo; necessidade de custo mais baixo do empréstimo etc. Diferentes segmentos do mercado priorizarão este ou aquele benefício, ainda que outros benefícios possam ser buscados: quem precisa de rapidez no empréstimo não despreza uma taxa de juros mais baixa, mas poderá sacrificar um custo mais baixo do empréstimo à obtenção de maior rapidez na concessão.

Observe-se que, em qualquer caso, é necessário utilizar critérios demográficos e associá-los a outras formas de segmentação, ou não conseguiríamos localizar os clientes, já que estes não podem ser identificados fácil e diretamente por sua personalidade, uso ou benefícios buscados, mas podem ser por sexo, idade, renda etc.

Escolhendo os Segmentos de Atuação da Organização

As organizações precisam escolher aqueles segmentos no mercado que desejam e estão melhor preparadas para servir. De forma geral, é muito difícil para uma organização, por maior e mais competente que seja, servir adequadamente a todos os segmentos no mercado. No caso das IMFs, é freqüente que as mesmas escolham um ou poucos focos principais de atuação, como, por exemplo, clientes rurais ou urbanos, segmentos de baixíssima renda ou segmentos de baixa renda etc.

Deve-se destacar, no entanto, que a segmentação do mercado é mais utilizada em mercados em crescimento e maduros, e menos utilizada em mercados que ainda se encontram em sua fase inicial. Isto porque os

mercados pequenos não permitem segmentação, pois esta não seria viável dado o pequeno tamanho do mercado. Já em mercados maduros, mais competitivos, é uma necessidade estratégica segmentar.

Além disto, segmentar não significa escolher um único segmento e abdicar dos demais. Uma organização pode atuar em vários segmentos com enfoques diferenciados para cada segmento. O enfoque diferenciado pode estar ligado à forma de abordagem e vendas, ao canal de distribuição utilizado, ao apelo de propaganda ou a qualquer outro instrumento de marketing utilizado. Segmentar não significa, necessariamente, que produtos diferenciados devam ser desenvolvidos para cada segmento, embora este seja muitas vezes o caso. Segmentar significa que os clientes em cada segmento recebem tratamento diferenciado – naquilo que for relevante para eles.

Os segmentos a serem escolhidos para a atuação da organização devem apresentar os seguintes atributos:

- ▶ *Tamanho* – os segmentos escolhidos devem ser suficientemente grandes para que a organização possa operar.
- ▶ *Acessibilidade* – os segmentos devem ser acessíveis, ou seja, a organização deve poder chegar fisicamente e através de sua comunicação aos clientes que compõem o segmento.
- ▶ *Adequação* – os segmentos escolhidos devem ser adequados às competências e capacidades da organização, ou seja, a organização deve ser capaz de competir com sucesso nos segmentos.

Destacamos a seguir dois segmentos escolhidos por algumas IMFs para sua atuação: o de mulheres empreendedoras e o segmento de microprodutores rurais. Estes segmentos foram escolhidos por suas características peculiares, mas muitos outros poderiam ser utilizados para exemplificar.

O Segmento de Mulheres Empreendedoras

De acordo com estimativas da National Foundation for Women Business Owners (NFWBO), dos EUA, cerca de um terço a um quarto das empresas no mundo pertencem a mulheres. Nos EUA, há 9 milhões de empresas de propriedade feminina, ou seja, 38% do total. Estas empresas empregam cerca de 28 milhões de pessoas e geram US\$ 3,6 trilhões de vendas.⁵⁰ Além disso, o número de empresas norte-americanas conduzidas por mulheres está aumentando como proporção do número total de empresas⁵¹. Em torno de 70% destes negócios encontram-se no setor de serviços e varejo. Outros aspectos interessantes com relação ao segmento de mulheres proprietárias de negócios nos EUA:

- ▶ as mulheres tendem a ser mais leais com relação a suas instituições financeiras do que os homens⁵²;
- ▶ as mulheres tendem a buscar crédito mais tarde no desenvolvimento de seus negócios do que os homens;
- ▶ as mulheres estão mais interessadas em desenvolver um relacionamento duradouro com sua instituição financeira, solicitando conselhos mais freqüentemente;
- ▶ as mulheres preferem instituições que tenham envolvimento comunitário e responsabilidade social.⁵³

⁵⁰ Bernstel, J.B. The not-so-small business of women. *Bank Marketing*, 32 (5) :20-26, 2000.

⁵¹ Kessler, A. The market in women small-business owners. *Bank Marketing*, 33 (9) :12-13, 2001.

⁵² Study says women business owners are potentially very loyal. *CBA Reports*, Febr. 2000.

⁵³ Kessler, op.cit.

Em geral, os negócios dirigidos por mulheres crescem a taxas mais lentas do que aqueles conduzidos por homens, uma vez que as mulheres necessitam dispor de parte de seu tempo para a família. No entanto, estes negócios apresentam maiores taxas de sobrevivência do que aqueles conduzidos por homens.

Além disso, segundo a organização Women's World Banking (WWB), em todos os países onde esta IMF oferece crédito a mulheres pobres que conduzem seus próprios microempreendimentos, as taxas de inadimplência são muito mais baixas do que aquelas obtidas pelos bancos comerciais com seus clientes corporativos.

As mulheres, no Brasil, correspondem a 86 milhões de pessoas, equivalendo a aproximadamente 51% da população. Dos 44 milhões de brasileiros responsáveis por domicílios, 11 milhões (24,9%) são mulheres. A Tabela 4.4 seguinte mostra a distribuição de mulheres chefes de domicílio por região e a média e mediana de seu rendimento mensal.

Tabela 4.4 - Distribuição de mulheres chefes de domicílio por região e a média/mediana de seu rendimento mensal

Brasil e Grandes Regiões	% de mulheres responsáveis por domicílios	Rendimento nominal mensal (R\$)	
		Média	Mediana
Norte	22,9	465,00	200,00
Nordeste	25,9	376,00	151,00
Sudeste	25,6	712,00	320,00
Sul	22,6	601,00	300,00
Centro-Oeste	24,2	658,00	280,00
Total Brasil	24,9	591,00	276,00

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000 (www.ibge.gov.br)

No Brasil, o estudo de Brusky e Fortuna⁵⁴ com populações de baixa renda indicou que as mulheres:

- tendem a ser mais conservadoras, mais cautelosas e menos dispostas a aceitar riscos, inclusive de ampliação do negócio;
- são mais resistentes a tomar dinheiro emprestado para os negócios;
- preocupam-se mais em transferir os resultados do empreendimento à melhoria das condições da família;
- estão mais voltadas para poupança, através de cadernetas de poupança ou de “cofrinhos” domésticos;
- compram mais seguro-funeral do que os homens.

O maior envolvimento com poupança por parte do segmento feminino também foi determinado em estudo realizado na Bolívia⁵⁵, onde se constatou um incremento um pouco maior nas taxas de

⁵⁴ Brusky e Fortuna, op.cit.

⁵⁵ Mosley, P. Microfinance and poverty in Bolivia. *The Journal of Development Studies*, 37 (4) :101-132, 2001.

poupança de mulheres bolivianas do que de homens, entre os tomadores de empréstimos em IMFs. Verificou-se também, neste estudo, que os grupos solidários formados apenas por mulheres tendiam a apresentar maior coesão, estando mais dispostos a facilitar um empréstimo de longo prazo a um membro do grupo em dificuldades do que os grupos mistos ou só formados por homens.

O Segmento de Microprodutores Rurais

Nas áreas rurais da América Latina, cerca de 85% da população ocupa-se de atividades agropecuárias. No Brasil, de acordo com o último Censo Agropecuário⁵⁶, havia 4,8 milhões de estabelecimentos rurais, dos quais 2,4 milhões (50%) eram de propriedades de menos de 10 hectares e 1,9 milhões (39,6%) de propriedades de 10 a 100 hectares. Do total de estabelecimentos, cerca de 60% não dispunham de energia elétrica e 60% não utilizavam adubos ou fertilizantes. Uma pesquisa, na década de 80, mostrou que pouco mais de 10% das propriedades rurais brasileiras pertenciam a mulheres⁵⁷.

No que se refere ao comportamento dos micro e pequenos produtores rurais, salientam-se alguns aspectos interessantes:

- ▶ Os produtores rurais, de forma geral, tendem a ser mais conservadores e avessos a inovações. Isto se deve, em grande parte, ao risco associado à adoção de inovações que, caso não sejam bem sucedidas, podem significar a perda de toda a colheita e, no caso dos microempreendimentos rurais, ameaçar a própria sobrevivência da unidade familiar⁵⁸.
- ▶ Além disso, os produtores rurais tendem a confiar na opinião de seus vizinhos, quando se trata de algum procedimento ou produto novo. A opinião dos vizinhos pode, portanto, dificultar a adoção de novos produtos e serviços. Por exemplo, na década de 50, os fabricantes de fertilizantes encontraram dificuldades em fazer com que os proprietários agrícolas brasileiros adotassem o produto, porque usar fertilizante significava que a terra era “ruim”. O fertilizante tinha que ser entregue à noite, para que o vizinho não visse e a terra não ficasse desvalorizada.⁵⁹

As características do crédito para atividades agropecuárias são substancialmente distintas daquele destinado a microempreendimentos urbanos, devido às peculiaridades dessas atividades, de ciclo mais longo e risco maior, em função de variações climáticas e oscilações de preços de mercado. Por estes motivos, os créditos concedidos tendem a apresentar valor mais alto, elevada sazonalidade e prazos mais longos.⁶⁰

Além disso, os mercados rurais para microfinanças apresentam “grande covariância de riscos”⁶¹, ou seja, qualquer fenômeno natural, como seca e enchentes, tende a atingir de forma similar todos aqueles que praticam a agropecuária em dada região. Outra característica é o alto grau de dispersão geográfica dos pequenos e microempreendedores rurais, o que implica custo mais elevado de acesso aos clientes e de acompanhamento e controle.

⁵⁶ www.ibge.gov.br/home/agropecuaria/censoagro/brasil

⁵⁷ Gonçalves, J.C. Marketing rural. Mercado Global, 10 (56): 13-14, 1983.

⁵⁸ Terpstra, V. e David, K. The cultural environment of international business. Cincinnati, Southwestern, 1985.

⁵⁹ Mesa-redonda sobre marketing rural. Mercado Global, 8 (50): 6-21, 1981.

⁶⁰ Alvarado, J. Painel 11: Crédito Rural. In: Goldmark, L. (org.). Ensaio e experiências. Seminário Internacional BNDES Microfinanças. Rio de Janeiro, BNDES, 2000, p.135-137.

⁶¹ Ibidem, p.136.

No que se refere ao comportamento dos micro e pequenos produtores rurais, salientam-se alguns aspectos interessantes:

- ▶ Os produtores rurais, de forma geral, tendem a ser mais conservadores e avessos a inovações. Isto se deve, em grande parte, ao risco associado à adoção de inovações que, caso não sejam bem sucedidas, podem significar a perda de toda a colheita e, no caso dos microempreendimentos rurais, ameaçar a própria sobrevivência da unidade familiar⁵⁸.
- ▶ Além disso, os produtores rurais tendem a confiar na opinião de seus vizinhos, quando se trata de algum procedimento ou produto novo. A opinião dos vizinhos pode, portanto, dificultar a adoção de novos produtos e serviços. Por exemplo, na década de 50, os fabricantes de fertilizantes encontraram dificuldades em fazer com que os proprietários agrícolas brasileiros adotassem o produto, porque usar fertilizante significava que a terra era “ruim”. O fertilizante tinha que ser entregue à noite, para que o vizinho não visse e a terra não ficasse desvalorizada.⁵⁹

As características do crédito para atividades agropecuárias são substancialmente distintas daquele destinado a microempreendimentos urbanos, devido às peculiaridades dessas atividades, de ciclo mais longo e risco maior, em função de variações climáticas e oscilações de preços de mercado. Por estes motivos, os créditos concedidos tendem a apresentar valor mais alto, elevada sazonalidade e prazos mais longos.⁶⁰

Além disso, os mercados rurais para microfinanças apresentam “grande covariância de riscos”⁶¹, ou seja, qualquer fenômeno natural, como seca e enchentes, tende a atingir de forma similar todos aqueles que praticam a agropecuária em dada região. Outra característica é o alto grau de dispersão geográfica dos pequenos e microempreendedores rurais, o que implica custo mais elevado de acesso aos clientes e de acompanhamento e controle.

4.4 - Determinando as Oportunidades de Mercado

Uma análise do mercado e do comportamento do consumidor, utilizando a segmentação de mercado, deve conduzir à detecção de oportunidades de mercado interessantes, que poderão vir a ser exploradas pela organização.

Nem todas as oportunidades que se apresentam, porém, podem ser exploradas pela organização, por vários motivos. Um deles é a natural limitação de recursos que exige a escolha de determinadas áreas de atuação. Outro limitador são as competências da organização, ou seja, seus pontos fortes e fracos. Uma solução seria desenvolver ou comprar essa competência no mercado, se isso for possível.

Uma vez realizada a análise de mercado, os dirigentes da organização devem se perguntar:

- ▶ Que oportunidades a organização poderá explorar melhor, em função de suas competências?
- ▶ Quais os aspectos positivos e negativos associados a cada oportunidade detectada?
- ▶ Quais os custos envolvidos e os recursos que devem ser alocados para explorar estas oportunidades?

- Caso a organização não disponha de uma ou mais competências necessárias para explorar a oportunidade, como as mesmas poderão ser adquiridas?

No restante desta seção falaremos de uma oportunidade específica que parece escapar à maioria das IMFs: a manutenção de clientes. Curiosamente, as IMFs – e as organizações em geral – preocupam-se muito mais em conquistar novos clientes do que em manter os atuais. No entanto, como veremos, os custos de conquistar um novo cliente são muito maiores do que os de manter os clientes já conquistados.

A Maior Oportunidade: Manutenção de Clientes

Manter o cliente é um dos aspectos fundamentais para a continuidade e sucesso de uma organização. Isto se entende facilmente: é mais barato manter o cliente já conquistado do que conquistar novos clientes. Além disso, o cliente insatisfeito tem a capacidade de produzir comunicação boca-a-boca negativa para a organização, dificultando ainda mais a conquista de novos clientes.

No caso específico das IMFs, o custo de perda de clientes é ainda mais evidente: estimou-se que as IMFs tipicamente só atingem o ponto de equilíbrio, cobrindo os custos de conquistar o cliente, aproximadamente no quarto ou quinto empréstimo⁶². O motivo está associado à forma pela qual os clientes são conquistados, com uso intenso de contatos pessoais, e ao baixo valor das operações individuais, já que o custo de conceder um empréstimo tem pouca relação com o valor do empréstimo. Além disso, em algumas metodologias de crédito, os clientes são “treinados” pelas IMFs, ou seja, eles “aprendem” a ser clientes de microfinanças. Este aprendizado se perde quando o cliente se afasta da IMF.

Apesar das evidentes vantagens de manter o cliente, as taxas de perda de clientes nas IMFs são muito elevadas:

- Na África Oriental, as taxas variam entre 25 e 60% ao ano.⁶³
- Em Uganda, as taxas médias do setor de microfinanças são de 25%.⁶⁴
- No Brasil, variam entre 15 e 60% ao ano.⁶⁵

O Box 4.1 apresenta um cálculo ilustrativo do valor da perda do cliente para uma IMF.

⁶² Wright, G.A.N. Dropouts and graduates: lessons from Bangladesh. *MicroBanking Bulletin*, (6) :14-16, 2001.

⁶³ *Ibidem*.

⁶⁴ Murray, I. Cultivating client loyalty: exit interviews from Africa and Asia. *MicroBanking Bulletin*, (6) :20-24, 2001.

⁶⁵ Dados do PDI/BNDES para 2001 e parte de 2002.

Box 4.1 - Perder Clientes é Caro

Considere-se uma IMF que tenha cerca de 30.000 clientes e uma taxa de perda de clientes de 20% ao ano, com empréstimo médio de R\$ 850 e uma média de 10 empréstimos no ciclo de vida do cliente. Esta IMF perde anualmente 6.000 clientes, que representam R\$ 51 milhões em vendas futuras, caso permanecessem ligados à IMF.

A esta perda pode-se acrescentar o fato de que o cliente não atinge o ponto de equilíbrio antes do quarto ou quinto empréstimo e que ele pode transmitir sua experiência negativa a até 9 pessoas.

Fonte: Adaptado de Murray, op.cit.

Diversos estudos têm procurado identificar os motivos que levam os clientes a abandonar as IMFs. Conclusões quanto à natureza das motivações para a saída de clientes das IMFs revelam que as causas são de natureza multivariada e bastante complexas. Os motivos de saída são divididos a seguir em três categorias: problemas internos às IMFs, problemas externos às IMFs e deserção não voluntária, ou seja, quando o cliente é convidado a sair. Em Bangladesh, verificou-se que cerca de 75% dos clientes que abandonavam a IMF o faziam voluntariamente, ou seja, não eram clientes indesejados, mas simplesmente não tinham mais interesse em trabalhar com a instituição⁶⁶. Em qualquer caso, há ações gerenciais que podem ser empreendidas pelas IMFs para reduzir a taxa de saída de clientes.

Problemas Internos às IMFs

- ▶ Produtos desenhados de forma inadequada para atender as necessidades dos clientes – Parte desses problemas é atribuída à simples imitação de produtos utilizados fora do país ou da região, sem a preocupação em adaptá-los às necessidades locais. Há também o problema de transferir para a área rural produtos desenvolvidos especificamente para a área urbana. Entre os aspectos dos produtos que podem causar insatisfação, encontram-se: taxas de juros consideradas altas, prazos de pagamento curtos, condições e garantias exigidas para empréstimos vistas como excessivas e valor de empréstimos considerado pequeno. Murray⁶⁷ observa que o valor dos empréstimos encontra-se, comumente, entre as cinco principais necessidades não atendidas indicadas por clientes de microcrédito. O Box 4.2 mostra uma experiência de recuperação de clientes a partir de alongamento do prazo de pagamento.

⁶⁶ Wright, op.cit.

⁶⁷ Murray, op.cit.

Box 4.2 - Uma Experiência de Recuperação de Clientes na Bósnia-Herzegovina

Embora apresentasse uma taxa de perda de clientes extremamente baixa para uma IMF, a diretoria executiva da Mikra, uma IMF sediada na Bósnia-Herzegovina, dedicava especial atenção a esta questão.

Analisando dados recentes, verificou-se que 7% dos clientes perdidos haviam indicado como motivo os prazos muito curtos para os empréstimos. Embora a percentagem fosse pequena, o cruzamento de dados revelou que se tratava de alguns dos melhores clientes da Mikra. Além disso, estes clientes aproximavam-se de seu quarto empréstimo, ocasião em que passavam a ser rentáveis para a organização. Diante deste quadro, a diretoria tomou a decisão de ampliar o prazo de pagamento de seis para oito meses, no quarto ciclo de empréstimos.

Através de pesquisa, a direção da Mikra verificou que 13% dos clientes no quarto ciclo teriam abandonado a organização caso os prazos não houvessem sido alongados.

Fonte: Wilson, K. Exodus: why customers leave. *MicroBanking Bulletin*, (6) :17-19, 2001.

- ▶ Ausência de produtos adequados para atender às necessidades – por exemplo, Wright menciona que muitos clientes rurais deixam as IMFs quando essas instituições não dispõem de mecanismos para poupança, necessários para sobreviver em períodos de entressafra.⁶⁸
- ▶ Frequência e duração de reuniões de grupo – quando a metodologia de microfinanças utilizada inclui reuniões de grupo, esta parece ser uma causa freqüente de problemas. Um estudo revelou que as mulheres eram mais freqüentemente afastadas das IMFs devido ao fato de freqüentarem irregularmente as reuniões de grupos. Este motivo foi citado por 42% de mulheres versus apenas 17% de homens.⁶⁹ É possível que esta dificuldade esteja associada ao papel da mulher na família, que acrescenta à atividade microempreendedora as obrigações com filhos, marido e cuidados do lar.
- ▶ Problemas na interação com agentes de crédito – Uma pequena parcela de clientes, em várias pesquisas, refere este motivo de abandono da IMF. Isto se deve, em alguns casos, a uma percepção de pressão, por parte dos agentes de crédito: em um estudo em Bangladesh, verificou-se que muitos clientes se ressentiam de serem pressionados para tomar novos empréstimos.⁷⁰
- ▶ Falta de desejo de pagar os empréstimos – Muitos clientes abandonam a IMF porque não desejam realizar os pagamentos relativos ao empréstimo que lhes foi concedido, deixando atrás de si pagamentos por fazer.

É na categoria de problemas internos que as IMFs têm maior escopo de atuação. Desenvolver produtos e serviços adequados às peculiaridades dos clientes, oferecer uma gama mais completa de serviços, melhorar o atendimento e proporcionar melhor treinamento aos agentes de crédito são apenas algumas das ações necessárias e possíveis de serem implementadas.

⁶⁸ Wright, op.cit.

⁶⁹ Khan, K.A. e Chowdury, A.M.R. Why VO members dropout. Dhaka, BRAC, 1995.

⁷⁰ Wright, op.cit.

Problemas Externos às IMFs

- ▶ *Mudança para outra localidade – Este motivo tem maior ou menor peso, dependendo de se tratar de comunidade rural ou urbana.*
- ▶ *Problemas na família – Devido à pobreza da maior parte dos grupos-alvo das IMFs e à precariedade dos sistemas de saúde para atendimento da população de baixa renda, os problemas de saúde podem se constituir em razões para o afastamento de clientes. Além disso, particularmente no caso de mulheres, outros tipos de problemas, com relação ao marido, aos filhos ou ao trabalho doméstico, podem interferir. Por exemplo, em um estudo, as mulheres declararam mais “motivos de família” como razão para a saída (45% de mulheres versus 12% de homens).⁷¹*
- ▶ *Problemas com o negócio – Frequentemente dificuldades em conduzir o negócio, baixa lucratividade, ou até mesmo o fechamento do negócio fazem com que os clientes deixem de utilizar as IMFs.*
- ▶ *Ausência de necessidade de recorrer à IMF - Em alguns casos, os clientes afirmam não terem voltado porque não sentiram a necessidade de utilizar novamente os serviços das IMFs.*

No caso de problemas que afetam diretamente os clientes, mas não são causados pela atuação da IMF, também é possível desenvolver ações gerenciais específicas que possam prevenir ou minorar estes problemas. Por exemplo, com relação a doenças, é possível à IMF oferecer seguros (seguro de vida, seguro de saúde, seguro-funeral) que possam reduzir o impacto desses eventos na vida dos clientes.

Saída Não Voluntária

- ▶ *Saída do cliente do grupo-alvo da IMF – Os clientes podem deixar a IMF por haver aumentado sua riqueza além dos limites com que trabalha a IMF. São os “graduados” do sistema, indicativo do sucesso da IMF em atingir seu objetivo social. Estes clientes passam a trabalhar com instituições financeiras voltadas para o mercado formal. Wright argumenta que esta não seria a melhor estratégia, mas sim continuar a apoiar estes clientes, já que eles têm o potencial de tomar empréstimos maiores e mais lucrativos, sugerindo que os produtos das IMFs sejam customizados para continuar a atender a este segmento lucrativo de clientes⁷².*
- ▶ *Exclusão do cliente – Muitos clientes são excluídos pela própria IMF por não realizarem os pagamentos ou por problemas em sua participação em grupos.*

⁷¹ Khan e Chowdury, op.cit.

⁷² Wright, op.cit.

Box 4.3 - apresenta uma visão da SAS para manutenção e recuperação de clientes.

Box 4.3. Momentos de Verdade Talvez o melhor exemplo de como a manutenção de clientes pode ser o elemento chave para o sucesso de uma organização tenha sido dado por Jan Carlzon, presidente da SAS, uma empresa escandinava de aviação civil. Assumindo uma companhia endividada e cheia de problemas, Carlzon e sua equipe desenvolveram 147 projetos de melhoria de serviços, fazendo com que todos na companhia oferecessem o melhor serviço ao cliente, “aquele que todos sempre haviam desejado fornecer”. Em seu livro *A Hora da Verdade*, Carlzon escreveu: “Na SAS costumávamos pensar em nós mesmos como o somatório de nossas aeronaves, nossas bases de manutenção, nossos escritórios e nossos procedimentos administrativos. Porém, se alguém perguntar a nossos clientes sobre a SAS, eles não falarão de nossos aviões, ou de nossos escritórios, ou de como gerimos nossos investimentos de capital. Ao invés disso, contarão apenas sua experiência com o pessoal da SAS. A SAS não é só uma coleção de bens materiais mas, além disso, e de modo mais importante, a qualidade do contato entre um cliente em particular e os empregados da SAS que servem diretamente ao cliente... No ano passado, cada um dos nossos 10 milhões de clientes entrou em contato com aproximadamente cinco empregados da SAS, e este contato durou uma média de quinze segundos de cada vez. Desta forma, a SAS é ‘criada’ 50 milhões de vezes por ano nas mentes de nossos clientes, quinze segundos de cada vez. Estes 50 bilhões de ‘momentos da verdade’ são os que basicamente determinam se a SAS será bem sucedida ou falhará como empresa. Estes são os momentos em que precisamos provar a nossos clientes que a SAS é a sua melhor alternativa” (p.16). Ao realizar uma reviravolta completa, levando a SAS de volta à lucratividade e posicionando-a como uma das empresas mais apreciadas em seu setor, Carlzon se deu conta de que o fundamental em todo o processo de manutenção e reconquista do cliente era lidar com “as necessidades individuais de cada cliente”. Ao fazê-lo, a atenção da companhia se deslocava para a chamada “linha de frente”, ou seja, aqueles funcionários que realizavam os contatos diretamente com os clientes. Para poder realizar adequadamente sua missão, esses funcionários devem dispor de poder para reagir às situações particulares que se colocam a cada momento, não devendo depender de manuais ou de consulta a superiores. Tal autonomia só pode ser dada quando os executivos de topo se conscientizam da necessidade de transferir poder e responsabilidade à linha de frente, de modo a melhor servir o cliente.

Fonte: Carlzon, J. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro, COP, 1990.

5. Análise da Concorrência

5.1 - Introdução

Neste capítulo abordamos inicialmente a natureza da competição e seu impacto sobre as organizações e apresentamos duas metodologias para análise da concorrência. Em seguida, traçamos um breve quadro dos concorrentes no mercado brasileiro de microfinanças.

5.2 - A Natureza da Competição

O processo competitivo pode ser visto como um esforço contínuo das organizações de superarem-se umas às outras, de modo a atrair os clientes. A concorrência se produz através da busca pela vantagem competitiva, que desloca a preferência do cliente de uma organização para outra.

Trata-se de processo dinâmico, em que as posições obtidas se alteram ao longo do tempo. Quando uma organização, por sua característica inovadora, consegue criar uma vantagem em relação aos concorrentes, esta vantagem tende a não ser duradoura, pois os concorrentes procurarão imitá-la e, eventualmente, superá-la. É esta a natureza do processo competitivo.

Por isso mesmo, dizia um grande empresário norte-americano, a concorrência é “o oxigênio dos negócios”. A existência de forte concorrência em um setor pode produzir os seguintes efeitos benéficos para uma instituição⁷³:

- ▶ *Oportunidades de aprendizado – A existência de concorrentes possibilita às instituições aprenderem com as práticas competitivas. No caso das IMFs a competição pode trazer os benefícios de aprendizado compartilhado. Por exemplo, a IMF Fundusz Mikro convidou a Opportunity International a entrar no mercado polonês de modo a beneficiar-se dos conhecimentos de sua concorrente. Também na Bolívia, as IMFs têm compartilhado informações relativas a clientes inadimplentes⁷⁴.*
- ▶ *Maior foco no cliente – Enquanto a IMF permanece em um mercado sem concorrência direta, há uma tendência natural a não considerar os clientes como o ativo mais importante*

⁷³ Brand, M. New product development for microfinance: evaluation and preparation. Technical Note no.1. Microenterprise Best Practices Project, USAID/DAI, 1998.

⁷⁴ Ibidem

da organização. Quando a concorrência se instala em uma área anteriormente monopolizada pela IMF, a instituição se dá conta da necessidade de melhorar o atendimento e o serviço ao cliente, tornando-se mais eficiente e eficaz. Um bom exemplo é dado pela Portosol, que desenvolveu suas atividades de marketing e melhorou seus sistemas de inteligência competitiva para fazer face à concorrência de instituições financeiras tradicionais que invadiram seu mercado.

- ▶ *Melhoria da eficiência operacional – A entrada de concorrentes no mercado força as instituições a se tornarem mais ágeis, menos burocratizadas e mais eficientes. Os custos são reduzidos e a produtividade tende a aumentar. As subsidiárias da Acción International que operavam em ambientes competitivos apresentavam despesas operacionais mais baixas do que as subsidiárias que atuavam em situações de monopólio. Além disto, verificou-se a existência de uma correlação positiva entre retenção de clientes e maior eficiência operacional.⁷⁵*

5.3 - Estudando o Perfil dos Concorrentes

Uma visão moderna de marketing exige que qualquer organização atuante em um mercado se preocupe em estudar o perfil dos concorrentes, diretos e indiretos, de modo a:

- ▶ *compreender de que forma os concorrentes se comportam;*
- ▶ *utilizar este conhecimento para prever movimentos futuros dos concorrentes;*
- ▶ *traçar estratégias e implementar ações que permitam posicionar-se adequadamente no mercado em relação aos concorrentes.*

Para conhecer os concorrentes, Jain⁷⁶ sugere que as organizações busquem respostas para as seguintes perguntas:

- ▶ *Quem são meus concorrentes agora? E dentro de cinco anos?*
- ▶ *Quais são os objetivos, metas e estratégias dos principais concorrentes?*
- ▶ *Qual a importância de nosso mercado para os concorrentes e que nível de comprometimento eles apresentam com este mercado?*
- ▶ *Quais são os pontos fortes e fracos dos concorrentes?*
- ▶ *Quais os pontos em que o concorrente é mais vulnerável?*
- ▶ *Quais as mudanças que os concorrentes farão em suas estratégias no futuro?*
- ▶ *Quais serão os efeitos no setor, no mercado e em nossa organização das mudanças nas estratégias dos concorrentes?*

Diversas metodologias têm sido apresentadas para auxiliar o processo de análise competitiva. Apresentamos aqui duas metodologias consideradas bastante úteis no entendimento dos concorrentes: o *benchmarking* competitivo e a análise de perfil de respostas do concorrente.

⁷⁵ Ibidem.

⁷⁶ Jain, S.C. Marketing planning & strategy. Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co., 1990, p.92.

Benchmarking Competitivo

Benchmarking é um processo desenvolvido e sistematizado no Ocidente, mas cujas origens encontram-se em práticas ancestrais adotadas pelos japoneses e copiadas e adaptadas pelas empresas norte-americanas, sendo a Xerox, dos EUA, pioneira em tal processo. O benchmarking ocidental é, portanto, ele mesmo, o resultado de um processo de benchmarking das práticas japonesas de negócios.

Definições de Benchmarking

Benchmarking é definido como:

- ▶ um processo contínuo e sistemático de avaliar e comparar produtos, serviços, processos e funções dos melhores concorrentes dentro da categoria, com o propósito de realizar melhorias na própria organização⁷⁷.
- ▶ “...a busca pelas melhores práticas que conduzem uma empresa à maximização da performance empresarial.”⁷⁸
- ▶ “...um foco externo nas atividades, funções ou operações internas, de modo a alcançar a melhoria contínua. O benchmarking incorpora a busca da excelência, o desejo de ser ‘o melhor dos melhores’.”⁷⁹
- ▶ “...uma busca contínua pela aplicação de práticas significativamente melhores que levam a desempenho competitivo superior”.⁸⁰

Chamam a atenção, nessas definições, diversos aspectos. Em primeiro lugar, trata-se de um processo contínuo e sistemático, porque envolve o estabelecimento de procedimentos rotineiros dentro da organização para estudar os concorrentes. Não se trata, então, de realizar um único estudo, por mais completo que este possa ser. A natureza do *benchmarking* requer a coleta contínua de informações, pois parte da premissa de que as organizações estão constantemente em processo de aperfeiçoamento para poderem sobreviver e ter sucesso.

O *benchmarking* trata da avaliação de produtos, serviços, processos e funções, ou seja, cada estudo específico está focado em algum aspecto diferente dos concorrentes. Por exemplo, no caso das IMFs, poder-se-ia fazer um estudo de *benchmarking* competitivo de preços e taxas de juros praticados pelos concorrentes, ou de procedimentos utilizados na abordagem de clientes, ou ainda de sistemas de incentivos para os agentes de crédito. Poder-se-ia ainda estudar o desempenho financeiro dos concorrentes ou seu impacto social. Cada um destes aspectos poderia constituir um estudo de *benchmarking* competitivo.

A comparação se faz com aqueles concorrentes que se destacam como os melhores. Deve-se chamar a atenção para o fato de que os melhores concorrentes podem ser diferentes, dependendo do aspecto específico que se deseja estudar. Por exemplo, considere-se, no caso das IMFs, a questão dos sistemas para remuneração e motivação dos agentes de crédito. Caso se desejasse realizar um

⁷⁷ Esta definição foi adaptada da fornecida por Spandolini, M. J. *Benchmarking*. São Paulo, Makron Books, 1994.

⁷⁸ Camp, R.C. *Benchmarking: o caminho da qualidade total*. São Paulo, Pioneira, 1993.

⁷⁹ Leibfried, K. e McNair, C.J. *Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

⁸⁰ Watson, G.W. *Benchmarking estratégico*. São Paulo, Makron Books, 1994.

benchmarking competitivo com relação a esta prática, seriam escolhidos algumas IMFs reconhecidas pela sua eficácia nesta área, que poderiam estar no Brasil ou no exterior. No entanto, se se desejasse estudar processos bem sucedidos de desenvolvimento de novos produtos, provavelmente seriam outras as instituições a serem tomadas como exemplo, até mesmo instituições financeiras tradicionais.

Vantagens do *Benchmarking*

As vantagens de se fazer *benchmarking* são evidentes. A principal delas é o fato de que podemos aprender com a experiência alheia, não sendo necessário “reinventar a roda”.

Além disto, o *benchmarking* força os membros da organização a olhar para fora, onde se encontram os concorrentes e os clientes. Ao fazê-lo, as empresas passam de um enfoque introvertido, voltado para si mesmas, para um enfoque extrovertido, no ambiente em que atuam. Este esforço de foco externo tende a traduzir-se em estratégias mais bem direcionadas em termos de mercado e clientes e mais adequadas para enfrentar as ações dos concorrentes

O *benchmarking* “mexe com a cabeça” das pessoas, porque as defronta com fatos, não opiniões ou crenças supersticiosas. Além disto, não permite contra-argumentações superficiais, uma vez que desnuda os fatos reais da posição da organização com relação a determinado processo, prática, função ou produto. Por este motivo, proporciona padrões objetivos para definir objetivos e metas organizacionais. Os dirigentes podem definir mais claramente aonde querem e devem chegar.

A adoção do *benchmarking*, por outro lado, também tem a função de servir como forma de sinalizar, para toda a organização, a adoção de uma estratégia de mudança. Como o mercado e a indústria são dinâmicos, as organizações que fazem *benchmarking* percebem, mais claramente do que as demais, a necessidade de se adaptar continuamente a esta dinâmica.

Processo de *Benchmarking*

O processo de *benchmarking* assemelha-se bastante ao de qualquer pesquisa, embora tenha suas peculiaridades, como se comenta a seguir. Consiste de cinco etapas⁸¹:

- ▶ Determinar os objetivos do estudo;
- ▶ Escolher a equipe que realizará o estudo;
- ▶ Identificar os parceiros;
- ▶ Coletar e analisar as informações;
- ▶ Definir e implementar ações.

Em primeiro lugar, portanto, cabe definir quais os objetivos do estudo de *benchmarking* a ser realizado. Como se trata de processo contínuo, pode haver uma série de estudos sendo planejados e executados conforme prioridades pré-definidas. Dados o tempo e os recursos necessários para se desenvolver um trabalho desta natureza, é conveniente que seja definido com clareza o objetivo a ser atingido. Normalmente, os objetivos visados estão relacionados a fatores críticos para o sucesso da organização.

Em seguida, escolhem-se as pessoas na organização que ficarão encarregadas de realizar o estudo. Embora seja interessante utilizar pessoas externas para auxiliar na realização do estudo, deve haver

⁸¹ Spandolini, op.cit

pelo menos alguém, na organização, atuando como coordenador. No caso de o estudo de *benchmarking* ser realizado cooperativamente por várias IMFs, mesmo assim deve haver alguém, na instituição, que participe da equipe.

A terceira etapa é definir quem serão os parceiros, ou seja, as outras instituições que serão estudadas. Como já observado, essas instituições podem estar tanto no Brasil quanto no exterior. Se os dados desejados só podem ser colhidos com a autorização dessas instituições, será necessário obter sua concordância para realizar o estudo que, muitas vezes, pode incluir entrevistas com seus gerentes e observação *in loco*. Em alguns casos, porém, não é necessário obter esta autorização, pois se trata de analisar dados já disponíveis ou que estão à disposição do público em geral.

Antes de iniciar o processo de coleta e análise de dados, recomenda-se a preparação de uma lista detalhada das informações que se desejam obter. Como em todo processo de coleta de dados, se não se especificarem as informações desejadas, corre-se o risco de colher informações em excesso, de difícil utilização e que muitas vezes não permitem atingir plenamente os objetivos almejados. Entre as possíveis fontes de dados para os estudos de *benchmarking*, além das próprias instituições, podem-se citar:

- Bibliotecas
- Bases de dados informatizadas
- Publicações especializadas
- Relatórios setoriais
- Publicações na internet
- Folhetos, sites e outras publicações dos concorrentes
- Seminários e Congressos
- Consultores
- Universidades e Centros de Pesquisa
- Analistas do setor
- Clientes etc.

O Box 5.1 apresenta algumas fontes internacionais de dados de *benchmarking* para as IMFs.

Box 5.1 - Metodologias de Avaliação de IMFs - Benchmarking

Os instrumentos de *benchmarking* podem ser úteis para a administração das IMFs. A seguir apresentam-se duas organizações que oferecem serviços de avaliação de IMFs.

PlaNet Finance (1)

A PlaNet Finance se define como “uma organização internacional sem fins lucrativos que utiliza a internet para o desenvolvimento das microfinanças”, enfatizando dois aspectos específicos: “a estruturação do setor de microfinanças e a criação de uma interface entre as microfinanças e o mercado de capitais”.

Box 5.1 - Continuação

A PlaNet Finance oferece dois serviços relevantes, no que se refere à avaliação de IMFs: a metodologia GIRAFE e o programa IKM.

GIRAFE – Esta metodologia tem por objetivo avaliar o desempenho e a sustentabilidade financeira e operacional das IMFs. Inclui uma série de indicadores financeiros (atividades e carteira de empréstimos; fundos – capital e débito; eficiência e lucratividade) e não financeiros (governabilidade e tomada de decisão; informação e sistema de administração; análise e controle de risco);

IKM – por Impact Knowledge Management Program, tem por objetivo apoiar as IMFs na compreensão do impacto frente aos clientes.

MicroBanking Standards Project (2)

É uma base de dados que contém 40 indicadores financeiros de mais de 100 IMFs. Ao participar do projeto, além de fornecer os dados, a IMF recebe um relatório que compara seu desempenho com o de outras IMFs equivalentes. São condições para participar do projeto completar um questionário e fornecer um relatório financeiro auditado.

Fonte: (1) Arnaud, V. Paine 5: Padrões de desempenho – até um sistema de rating. In: Goldmark, L. (org.), op.cit., p.71-72; Negre, A. Paine 5: Padrões de desempenho – até um sistema de rating. In: Goldmark, L. (org.), op.cit., p. 73-75; (2) Barres, I. Paine 5: Padrões de desempenho – até um sistema de rating. In: Goldmark, L. (org.), op.cit., p.77-83.

Os dados são coletados e analisados, seguindo-se os procedimentos de pesquisa tradicionais, quer se trate de dados primários ou dados secundários. Para a coleta de dados primários podem-se usar tanto métodos qualitativos (entrevistas em profundidade, grupos de foco, visitas de observação), quanto quantitativos (survey utilizando questionários estruturados). Uma vez concluída a coleta e análise dos dados, é importante que os resultados sejam disseminados pela organização para facilitar o processo de mudança.⁸²

Finalmente, uma característica diferencial do *benchmarking* em relação aos métodos tradicionais de pesquisa é que estes últimos se esgotam na produção de um relatório final, com conclusões e recomendações, enquanto os relatórios de *benchmarking* seguem um passo adiante, proporcionando recomendações precisas quanto a ações a serem implementadas. O processo de *benchmarking* continua até a efetiva implementação das recomendações e a avaliação de seus impactos na organização.

O Box 5.2 apresenta um exemplo de estudo de *benchmarking* pelo The First National Bank of Chicago, dos EUA. Embora se trate de estudo realizado por uma instituição financeira de grande porte, pode ilustrar a utilização deste instrumental. O objetivo do banco era desenvolver seu processo interno de empowerment, dando mais autonomia a seus funcionários. Para tal, realizou um estudo de *benchmarking* junto a empresas concorrentes e não concorrentes que já haviam adotado esta prática.

⁸² Pesquisa de Marketing será tratada no capítulo seis.

Box 5.2 - Um Exercício de Benchmarking pelo The First National Bank of Chicago

A direção do First National Bank of Chicago, o maior banco do Meio-Oeste dos EUA, havia decidido realizar um processo interno de *empowerment* de seus funcionários alocados à área de empréstimos comerciais, ou seja, dar-lhes mais poder decisório e autonomia para tomar decisões. Acreditavam os dirigentes do banco que se fossem dados maior autonomia e poder a estes funcionários, a qualidade dos serviços melhoraria, tornando o banco mais competitivo nesta área. A idéia era permitir que os funcionários pudessem tomar decisões sem estar constantemente consultando seus supervisores, liberando sua criatividade e capacidade de inovar.

Foi então nomeado um gerente para conduzir um processo de *benchmarking*, que permitisse saber como as melhores empresas norte-americanas haviam conduzido seus processos de *empowerment* e os resultados obtidos. Foi formada uma equipe para realizar o projeto.

Inicialmente, a equipe foi treinada na metodologia de *benchmarking*. Em seguida, foi elaborada uma lista de questões sobre o que se desejava saber sobre os processos e resultados do *empowerment* em outras instituições. Entre as principais perguntas listadas encontravam-se as seguintes:

- ▶ Como e por que teve início o processo de *empowerment*?
- ▶ Como foram selecionados os funcionários que obtiveram maior *empowerment*?
- ▶ Que tipos de treinamento foram feitos? Quais os custos envolvidos?
- ▶ Houve mudanças nos sistemas de incentivos para atender aos objetivos de *empowerment*?
- ▶ Quanto tempo foi necessário para a adaptação dos funcionários?
- ▶ Como foi feita a avaliação dos resultados?
- ▶ Quais os resultados positivos e negativos do *empowerment*?

Foram selecionadas 14 empresas para serem estudadas, sendo algumas delas instituições financeiras e outras não financeiras. As empresas foram contactadas e obtida a autorização para que o estudo fosse realizado. Foram feitas entrevistas telefônicas e entrevistas pessoais para obter os dados desejados.

Ao final do estudo foi elaborado um relatório, contendo os resultados obtidos, com muitos exemplos das práticas observadas nas empresas. Uma importante conclusão do estudo foi que o grau de *empowerment* a ser dado aos funcionários dependia muito dos objetivos de cada empresa, não havendo um padrão que todas pudessem seguir. Além disto, o *empowerment* parecia ter resultados positivos sobre a qualidade do serviço, a produtividade dos funcionários, a satisfação com o trabalho e o comprometimento dos funcionários.

A partir do exercício de *benchmarking*, o The First National Bank of Chicago desenvolveu seu próprio programa de *empowerment*.

Fonte: Extraído e adaptado de Watson, op.cit..

Análise do Perfil de Respostas do Concorrente⁸³

O professor Michael Porter, da Harvard Business School, é o autor de diversos métodos utilizados para compreender os processos competitivos em um setor. Entre as várias metodologias por ele propostas, destacamos a análise do Perfil de Respostas do Concorrente. O autor sugere a necessidade de analisar quatro aspectos de um concorrente:

- ▶ *Estratégia atual* – de que forma aquela organização está competindo no momento;
- ▶ *Capacidades do concorrente* – quais são seus pontos fortes e fracos;
- ▶ *Hipóteses* – com que hipóteses sobre si mesmo e sobre o setor o concorrente trabalha;
- ▶ *Metas futuras* – quais são as metas futuras que o concorrente pretende alcançar.

A partir destes quatro elementos, seria possível traçar o Perfil de Respostas do Concorrente. Esta análise deveria ser realizada para cada um dos principais concorrentes, tanto aqueles que já concorrem diretamente, como aqueles que poderão vir a fazê-lo no futuro.

Estratégia Atual

Um dos elementos fundamentais no entendimento do comportamento do concorrente encontra-se na estratégia que a organização vem seguindo no mercado. Isto envolve o entendimento de quais são seus objetivos e metas, quais são suas estratégias funcionais (de marketing e vendas, fabricação, recursos humanos, compras, pesquisa e desenvolvimento, finanças, controle etc.) e quais são suas estratégias gerais.

Muitas dessas informações podem ser obtidas em fontes secundárias, tais como aquelas mesmas listadas para os estudos de *benchmarking*. Fontes de informações sobre estratégias dos concorrentes são, por exemplo, palestras e entrevistas dadas pelos seus dirigentes. Mesmo que a estratégia de uma organização dificilmente possa ser desvendada através de uma única palestra ou entrevista, o acúmulo de informações provenientes de palestras, entrevistas e do próprio noticiário referente ao que uma organização realizou podem ser indicadores valiosos para o entendimento do processo estratégico competitivo.

Os seguintes aspectos devem ser identificados em uma análise da estratégia atual:

- ▶ *Quais são ou parecem ser os objetivos e metas que o concorrente vem perseguindo?*
São objetivos:
 - de crescimento ou de manutenção de sua participação no mercado?
 - de maior ênfase em crescimento ou em rentabilidade?
 - de expansão geográfica ou de permanência nas áreas geográficas em que se encontra?
- ▶ *Que estratégias o concorrente parece estar seguindo atualmente, no que se refere a:*
 - segmentos de mercado atendidos?
 - produtos e serviços ofertados?
 - vantagens oferecidas aos clientes em relação aos demais concorrentes?

⁸³ Porter, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 1989. Esta metodologia é apresentada no capítulo 3 (Uma metodologia para a análise da concorrência).

- ▶ O concorrente utiliza que tipo de estratégia de marketing:
 - busca atrair o cliente ao canal de distribuição (agência, posto, outro), através de campanhas de propaganda?
 - procura atingir o cliente através de contato pessoal de agentes que vão ao local onde se encontra o cliente?
 - ambas as estratégias?
- ▶ Como o concorrente atua em termos de:
 - linha de produtos e serviços oferecida ao mercado?
 - novos produtos oferecidos aos clientes?
 - taxas cobradas e garantias exigidas dos clientes?
 - velocidade de atendimento?
 - outras vantagens oferecidas aos clientes?
 - canais de distribuição utilizados?
 - equipe de vendas, suas funções, características, treinamento e sistemas de remuneração e motivação?
 - propaganda e outros meios promocionais utilizados?

Uma vez estabelecida qual é a estratégia seguida pelos concorrentes, o passo seguinte consiste em avaliar em que medida esta estratégia é consistente. As seguintes questões podem ser utilizadas para testar a consistência de uma estratégia:

- ▶ Os objetivos e metas que a organização está perseguindo são consistentes com as políticas adotadas pela organização?
- ▶ A estratégia explora adequadamente as oportunidades existentes?
- ▶ A estratégia permite à organização defender-se de possíveis ameaças?
- ▶ A estratégia é consistente com o ambiente econômico, social, político e legal?
- ▶ A organização tem e se dispõe a mobilizar os recursos necessários para implementar a estratégia com sucesso?

Capacidades do Concorrente

Além da avaliação da estratégia em si, Porter sugere que se analisem as capacidades de cada concorrente, entendendo-se por tal os seus pontos fortes e fracos. Ele sugere que as seguintes áreas de capacidades sejam investigadas:

- ▶ Quais são as competências do concorrente? Em que aspectos ele se salienta? Em que aspectos é fraco? (Ver Box 5.3).
 - tem uma imagem forte no mercado?
 - seus produtos e serviços são considerados superiores pelos clientes?
 - os custos de seus produtos e serviços são mais baixos?
 - oferece atendimento personalizado aos clientes?
 - especializou-se em um nicho de mercado que ele atende melhor do que os outros?
 - outras capacidades valiosas?

Box 5.3 - Exemplos de Competências de uma Organização

Recursos Superiores	Habilidades Superiores	Sistemas Superiores
Instalações	Conhecimento especializado das necessidades de segmento	Sistemas e redes de informação
Rede de distribuição	Relacionamento com clientes	Sistemas de planejamento
Produtos superiores	Experiência em desenvolvimento de produtos	Controle de custos
Investimentos promocionais	Capacidade de resposta rápida e flexível	Controles operacionais
Acesso privilegiado a recursos subsidiados	Capacidade de inovar	Monitoração da qualidade
Capacidade financeira	<i>Know-how</i> técnico	Monitoração da satisfação do cliente
Custo de capital	<i>Know-how</i> gerencial	Monitoração de mudanças no ambiente
Características de seus recursos humanos	Competência em vendas	Sistemas de gerenciamento
Valor da marca	Competência em atendimento	Sistemas de motivação e compensação
Estrutura organizacional enxuta	etc.	etc.
etc.		

Fonte: Adaptado de Day, G. *Estratégia voltada para o mercado*. Rio de Janeiro, Record, 1990.

- ▶ Qual a capacidade de crescimento do concorrente e como o crescimento pode afetar seus pontos fortes e fracos?
- ▶ O concorrente dispõe de recursos humanos ou financeiros que lhe permitem:
 - imitar rapidamente o lançamento de um novo produto ou serviço?
 - baixar preços para competir com outro concorrente que passa a oferecer preços mais baixos?
 - realizar propaganda intensiva em resposta a propaganda de outro concorrente?
 - ingressar em vários novos mercados simultaneamente?
 - outras respostas rápidas a movimentos dos concorrentes?
- ▶ Qual a capacidade de o concorrente se adaptar a mudanças no ambiente e em seu próprio negócio?

Hipóteses do Concorrente

Porter afirma que toda empresa opera com um conjunto de hipóteses sobre si mesma, sobre os concorrentes e sobre o funcionamento da indústria. Essas hipóteses, estejam ou não corretas, estarão por detrás da estratégia escolhida. Mais uma vez, as informações sobre as hipóteses dos concorrentes podem provir de declarações públicas de seus dirigentes, de seus executivos e de seu pessoal de vendas.

No caso da atuação dos bancos comerciais junto ao público-alvo das IMFs, por exemplo, pode-se imaginar que uma das hipóteses com que essas instituições trabalham seja de que os microempreendimentos não se diferenciam significativamente das pequenas empresas já atendidas pela rede bancária. Se assim pensam, algumas dessas instituições tenderão a utilizar os mesmos métodos e a mesma estrutura de agências para o atendimento do segmento de microempreendedores, com resultados que não serão provavelmente positivos.

Devem ser examinados as crenças e valores dessas organizações, sua cultura organizacional e seus pontos cegos. Entende-se por pontos cegos aquelas “áreas em que um concorrente ou não perceberá de modo algum o significado dos acontecimentos, os perceberá de maneira incorreta ou os perceberá apenas de forma muito vagarosa”.⁸⁴

As instituições financeiras brasileiras, de forma geral, custaram muito a considerar o público de baixa renda como potenciais clientes de seus produtos e serviços. Foi apenas com o Plano Real e a estabilização da economia que essas instituições começaram a descobrir o potencial deste segmento. Segundo Gallagher et al:

“O aumento do interesse dos bancos pelas operações com pessoas físicas se deve à transparência e previsibilidade que estabilidade dos preços trouxe aos mercados de crédito. Diante de altas e variáveis taxas de inflação, a incapacidade de se prever valores para pagamentos e recebimentos de prestações futuras inibe o recurso ao endividamento por parte dos consumidores, assim como a oferta de crédito por parte dos agentes financeiros. Avalia-se, também, que a perda das receitas oriunda do floating, nos períodos de hiperinflação, teria levado os bancos, principalmente os de varejo, a ampliar sua base de clientes de forma a compensar parte dessa receita, tanto com o aumento do volume de operações quanto com a cobrança de tarifas bancárias. A título ilustrativo cabe reter o que o Banco Bradesco, no exercício de 2001, expandiu sua base de clientes em um milhão de correntistas e obteve uma receita de R\$ 3,47 bilhões com a cobrança de tarifas, que representa aproximadamente 3,2% de seus ativos totais. É, ainda, oportuno lembrar, que nos períodos de inflação alta não existiam tarifas ou, quando existiam, os valores cobrados eram insignificantes.”⁸⁵

O desinteresse com relação ao chamado “mercado marginal” pode ser atribuído também à tradicional miopia das empresas brasileiras (mas não das multinacionais) com relação aos segmentos mais pobres do mercado. No entanto, sem esses segmentos comprando, o Brasil não se constituiria em um dos dez maiores mercados do mundo para a grande maioria dos produtos de consumo (refrigerantes, cervejas, sorvetes, biscoitos, CDs, telefones celulares, motocicletas pequenas etc), mesmo antes do Plano Real. O “mercado marginal” era, provavelmente, um “ponto cego” para as empresas brasileiras em geral, e em parte, para as instituições financeiras. Apesar disto, não se deve esquecer que grandes bancos brasileiros privados, como é o caso do Bradesco, e estatais, como o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, sempre trabalharam com pelo menos uma parcela deste mercado. Algumas financeiras, como a Losango, também atuaram tradicionalmente junto a segmentos de renda mais baixa da população. E apesar do crescente interesse por estes segmentos, eles ainda são vistos pela maioria das empresas brasileiras como pouco atraentes.

⁸⁴ Porter, op.cit., p.71.

⁸⁵ Gallagher, T., Dudley, D., Assumpção, C. e Fortuna, J. O mercado de crédito para pessoas de baixa renda no município do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, PDI/BNDES, 2002.

A miopia consiste em querer trabalhar estes segmentos com os mesmos produtos, serviços e infraestrutura utilizados para os segmentos de renda mais alta, o que inviabiliza o acesso aos mesmos. Estratégias e produtos criativos são necessários para abordar os segmentos de baixa renda e incorporá-los ao mercado.

Metas Futuras

As metas futuras são um dos principais indicadores das respostas do concorrente. Onde o concorrente pretende chegar? Porter sugere considerar alguns dos seguintes fatores:

- ▶ Quais as metas financeiras do concorrente?
- ▶ Qual a atitude do concorrente em relação a risco, conservadora ou arrojada?
- ▶ Quais os valores, crenças e desejos do concorrente? Deseja ser líder? Deseja obter escala através de penetração no mercado? Busca ampla cobertura de mercado?
- ▶ Que sistemas de controle e motivação o concorrente utiliza?
- ▶ De que tipo de gerentes o concorrente dispõe? Motivados ou não? Bem preparados ou não? A organização estimula a competição entre os gerentes? Valoriza funcionários ambiciosos? Independentes? Agressivos?
- ▶ Qual a composição da diretoria? Que papel os diretores e membros do Conselho podem ter na definição de metas? Qual o seu perfil?
- ▶ Quais as restrições à ação futura do concorrente em termos de leis e regulamentação, contratos e obrigações etc.?

Perfil de Respostas

A partir dos quatro elementos analisados – estratégia atual, capacidades, hipóteses e metas futuras – pode-se traçar o perfil de respostas do concorrente, envolvendo respostas às seguintes questões:

O concorrente está satisfeito com sua atual posição ou deseja alterar esta posição?

- ▶ Que movimentos estratégicos fará? Este movimentos são ameaçadores para a IMF?
- ▶ Onde o concorrente é vulnerável? Onde é possível à IMF concorrer com vantagem?
- ▶ Que ações da IMF podem desencadear uma ação de retaliação do concorrente?

5.4 - A Concorrência no Mercado Brasileiro de Microfinanças⁸⁶

Concorrentes, em sentido amplo, são todos aqueles que buscam satisfazer a mesma necessidade do cliente. A partir desta ótica, podemos classificar os concorrentes das IMFs em três categorias:

- ▶ Instituições financeiras que podem captar depósitos à vista;
- ▶ Instituições financeiras que não podem captar depósitos à vista;
- ▶ Instituições não financeiras e indivíduos que oferecem crédito.

⁸⁶ O conteúdo desta seção, salvo indicado em contrário foi obtido de Gallagher et al, op.cit.

As instituições financeiras são classificadas pelo Banco Central do Brasil em duas grandes categorias: as que podem captar depósitos à vista do público em geral e as que não podem.

- ▶ Autorizadas a captar depósitos à vista: bancos comerciais, bancos múltiplos com carteira comercial, cooperativas de crédito e bancos cooperativos.
- ▶ Não autorizadas a captar depósitos, mas que concedem crédito a pessoas físicas e ou jurídicas: sociedades de crédito, financiamento e investimento (financeiras) e sociedades de crédito ao microempreendedor (SCMs).

Além das instituições financeiras, tem-se ainda instituições não financeiras que concedem créditos, mas que não são fiscalizadas pelo Banco Central, e crédito informal, proveniente de indivíduos:

- ▶ sociedades de fomento comercial (factoring), administradoras de cartão de crédito, lojas comerciais (crediário), organizações de sociedades civis de interesse público (OSCIPIs), organizações não governamentais de microcrédito (ONGs de Microcrédito), comércio varejista, agiotas, caixinhas, amigos e parentes, crédito de outros e sorteios.

Em 2001, o sistema financeiro brasileiro formal incluía:

- ▶ 193 bancos, sendo 107 privados nacionais, 68 estrangeiros e 18 públicos federais e estaduais;
- ▶ 61 financeiras, associadas à ACREFI (Associação das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento);
- ▶ 720 empresas de factoring, associadas à ANFAC (Associação Nacional de Factoring);
- ▶ 3 principais administradoras de cartão de crédito, Visa, Mastercard e American Express⁸⁷;
- ▶ aproximadamente 121 instituições de microfinanças⁸⁸.

Com base numa análise histórica da indústria brasileira de microfinanças, Nichter et al⁸⁹ apontam quatro tipos de IMFs:

- ▶ Afiliadas de redes internacionais, como é o caso da Visão Mundial, ligada à World Vision, e dos Ceapes, ligados à Accion;
- ▶ IMFs de origem local, como a Portosol do Rio Grande do Sul;
- ▶ Iniciativas governamentais, como o Banco do Povo de São Paulo;
- ▶ Instituições financeiras, como o Banco do Nordeste e SCMs como a Socialcred, do Rio de Janeiro, e a Rótula, de Minas Gerais.

As IMFs estão voltadas para o atendimento do público formado por microempreendedores de baixa renda. Quanto ao perfil dos clientes servidos pelas IMFs, verifica-se diferença substancial entre as camadas de pobreza servidas. No Nordeste, parece haver uma tendência no sentido de atender a microempreendedores de renda mais baixa, comparativamente ao Sul e Sudeste. A maior parte das IMFs tem sua carteira de clientes concentrada na área urbana.

⁸⁷ Documento preparado pelo Economista Carlos Assumpção para o DAI – Development Alternatives International, em janeiro de 2002.

⁸⁸ Nichter et al, op.cit.

⁸⁹ Nichter et al, op.cit.

Os bancos comerciais têm mostrado preocupação em ampliar sua participação no segmento de microempreendedores. Este movimento no Brasil segue também uma tendência mundial de “democratização” ou “popularização” das atividades bancárias⁹⁰ e de crédito não bancário⁹¹. O Box 5.4 explicita algumas ações competitivas recentes, no Brasil, nesta área.

Box 5.4 - Os Bancos Oficiais Entram na Disputa pelo Microempreendimento

Banco do Brasil (BB) e a Caixa Econômica Federal (CEF), filiados ao Projeto Brasil Empreendedor, do governo federal, desenvolveram estratégias para atrair o microempreendedor. De acordo com entrevista concedida ao jornal O Estado de São Paulo, em fevereiro de 2002, um gerente de divisão do Banco do Brasil declarou: “Pretendemos ser o banco número 1 para as microempresas, não só em crédito mas em todos os serviços”. Para atender a este mercado, o BB pretendia liberar créditos no valor de R\$ 2 bilhões em 2002. O microempresário poderia utilizar tanto a internet quanto os caixas automáticos para facilitar o processo de obtenção de crédito.

O BB dispunha dos seguintes produtos:

- ▶ *BB Giro Rápido* – crédito para capital de giro, com duas modalidades: rotativo e fixo. O rotativo é ligado a cheque especial. No crédito fixo, o pagamento é parcelado em 12 meses e o débito é automático na conta corrente. A taxa de juros é de 2,18% ao mês mais TR
- ▶ *Desconto de cheques* – cheques pré-datados ficam sob custódia no banco e são depositados na data do vencimento. A taxa de juros é de 2,69% ao mês.
- ▶ *Antecipação de Crédito ao Lojista (ACL) Visa* – antecipação de valores recebidos com cartão Visa, à taxa de juros de 2,24% ao mês.
- ▶ *BNDES* – financiamento de projetos de investimento e capital de giro (associado a investimento em capital fixo) com recursos do BNDES, à taxa de juros de 5 a 8,5% ao ano mais TJLP
- ▶ *Finame* – financiamento de máquinas e equipamentos novos produzidos no Brasil.
- ▶ *Desconto de Títulos* – antecipação de valores de vendas a prazo mediante desconto e duplicatas, com juros de 2,82% ao mês.

Já a Caixa Econômica Federal anunciou a liberação de R\$ 2,9 bilhões em crédito para o microempreendedor. Eram os seguintes os produtos oferecidos pela CEF:

- ▶ *Giro Caixa* – para financiamento de capital de giro, com prazo de pagamento em até 24 meses e taxas de juros de 0,83% a 2,5% ao mês mais TR
- ▶ *Giro Caixa Instantâneo* – antecipação de fluxo de caixa através de crédito rotativo flutuante, proporcional ao valor dos cheques pré-datados em custódia caução, com taxas de juros de 2,5% ao mês mais TR
- ▶ *Proger* – para financiar planos de negócios, visando geração de emprego e renda, com prazos de até 48 meses e taxa de juros de 4% ao ano mais TJLP

⁹⁰ Bernstel, J.B. Small business means big business. Bank Marketing, 33 (3) :16-22, 2001; Sücec, J. Trends in the small-business marketplace. Commercial Lending Review, 16 (1) :27-31, 2001.

⁹¹ Albro, W. e Linsley, C. Bad news: big nonbanks are going after small-business accounts. Bank Marketing, 33 (3) :10, 2001.

Box 5.4 - (Continuação)

- ▶ *BNDES Automático* – para micro e pequenos empreendimentos em área de abrangência de programas regionais.
- ▶ *Finame* - financiamento de máquinas e equipamentos novos produzidos no Brasil.

A CEF treinou 2.200 gerentes para atuarem como consultores financeiros de micro e pequenos empreendimentos.

Fonte: Moreira, A. Caixa e BB 'brigam' para conquistar setor. O Estado de São Paulo, 03.02.2002, p.B10.

Contas Bancárias

Uma das características da década de 90, a partir do Plano Real, foi a expansão do número de contas bancárias no país. Em 2000 e 2001, a taxa de crescimento anual do número de contas superou os 11%. Apesar deste crescimento, grande parcela da população brasileira encontra-se à margem do sistema bancário, havendo apenas:

- ▶ 50,9 milhões de contas correntes de pessoas físicas, equivalendo a aproximadamente 30% da população brasileira;
- ▶ 45,4 milhões de contas de poupança de pessoa física, equivalendo a 26,7% da população brasileira, representando um valor total de 9,5% do PIB.

Mais de 75% das contas de poupança, no Brasil, em 1999, tinham saldo igual ou inferior a R\$ 500,00, enquanto as contas com mais de R\$ 10.000,00 representavam mais de 55% do valor total das poupanças⁹².

Os hábitos de poupança são pouco comuns entre as populações de baixa renda⁹³. São as seguintes as alternativas de poupança oferecidas:

- ▶ *Cadernetas de Poupança* – estão ao alcance de todos, mas são poucos os que efetivamente delas dispõem: "...o dinheiro que sobra é pouco e não vale a pena deixar de tomar uma cerveja ou de ir dançar para poupar pouco".⁹⁴ Há ainda a percepção de que a remuneração das cadernetas de poupança é pouco atrativa, comparativamente com a que se obtinha nos períodos de inflação.
- ▶ *Títulos de capitalização* – são considerados mais atraentes do que as cadernetas de poupança pelas populações de baixa renda, por forcarem uma poupança regular e pelo potencial de premiação. Mesmo assim, são pouco utilizados.

Crédito

O crédito total concedido no Brasil, em dezembro de 2000, equivalia a 29% do PIB, no valor de US\$ 162, 5 bilhões (ou R\$ 319 bilhões). Comparativamente com países mais avançados, esta taxa é

⁹² Schonberger, S. Microfinance prospects in Brazil. Washington, D.C., World Bank Publication, 1999.

⁹³ Brusky e Fortuna, op.cit.

⁹⁴ Brusky e Fortuna, op.cit. p.24.

considerada baixa: os EUA apresentam um índice de 660% do PIB e a Alemanha e Japão em torno de 180%. Cerca de 19% do crédito era destinado a pessoas físicas e 81% a pessoas jurídicas.

O crédito a pessoas físicas, no Brasil, encontrava-se distribuído entre os vários tipos de instituição financeira da seguinte forma, em dezembro de 2000:

- ▶ 56% fora concedido por bancos múltiplos;
- ▶ 18% pela Caixa Econômica Federal;
- ▶ 11% pelas financeiras;
- ▶ 9% pelo Banco do Brasil; e
- ▶ 6% por bancos comerciais.

Ocorreu expansão significativa do crédito após a estabilização da economia produzida pelo Plano Real. Entre julho de 1994, quando o Real passou a circular, até setembro de 2001, o valor dos créditos concedidos apresentou o seguinte crescimento como mostra a Tabela 5.1:

Tabela 5.1 – Expansão do Crédito no Plano Real

Créditos Concedidos entre Julho de 1994 e Setembro de 2001	Taxa de Crescimento
Total do Sistema Financeiro	80%
Total do Setor Financeiro Privado	245%
Total a Pessoas Físicas	293%

Fonte: Boletim do Banco Central/BNDES apud Assumpção, op.cit.

Segundo Assumpção⁹⁵, o mercado de crédito para pessoa física continuou a ampliar-se em 2001, com um crescimento de 23,7%, comparativamente a uma expansão total do crédito concedido pelo sistema financeiro, naquele ano, de 4,3%.

No que se refere a cartões de crédito havia, no final do ano 2000, 28 milhões de cartões em circulação, correspondendo a um fluxo anual de transações no valor de R\$ 50,4 bilhões (ou US\$ 37,7 bilhões). Entre 1995 e 2000, o número de cartões em circulação cresceu 95% e o valor anual das transações aumentou 136%. Em agosto de 2001, o número de cartões em circulação já havia crescido para 31 milhões, esperando-se um aumento de 20% em 2002. Segundo a ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, entre 1997 e 2001 a percentagem de pagamentos em supermercados feitos com cartões aumentou de 5% para 27%. A distribuição dos cartões de crédito por classe socio-econômica era a seguinte:

- ▶ 65% dos cartões em circulação encontravam-se em mãos das classes A e B;
- ▶ 25% nas mãos da classe C; e
- ▶ 10% com as classes D e E⁹⁶

Esperava-se que grande parte do crescimento futuro adviesse da expansão do número de cartões de crédito em mãos das classes menos favorecidas.

⁹⁵ Assumpção, op.cit.

⁹⁶ Assumpção, op.cit.

O estudo de Brusky e Fortuna⁹⁷ explora diversas formas de crédito à população de baixa renda:

- ▶ *Empréstimos bancários com fins específicos* - são pouco utilizados por este segmento, que a eles dificilmente tem acesso. Incluem, por exemplo, aquisição de veículos e equipamentos de informática.
- ▶ *Empréstimos bancários para a produção* – são empréstimos para microempreendedores através do *PROGER* – Programa de Geração de Emprego e Renda. De modo geral, os microempreendedores queixam-se de que o acesso ao *PROGER* envolve “muita papelada – fotocópias, comprovantes – muitas exigências, muita demora na liberação”.
- ▶ *Empréstimos pessoais com renovação automática* – são muito apreciados, porque não envolvem procedimentos burocráticos. Para ter acesso a este tipo de empréstimo é preciso ter conta corrente em banco, o que não é comum entre a população de baixa renda. Funcionários públicos e aposentados de baixa renda têm acesso a este tipo de crédito.
- ▶ *Cartão de crédito* – é também muito utilizado por este segmento, cujo acesso foi facilitado nos últimos anos por bancos, lojas comerciais e financeiras. Como vantagens desta alternativa encontram-se as “da praticidade, da facilidade de uso, da automática negociação de prazo de pagamento das faturas vencidas e da inexistência de burocracia, depois de ultrapassado o passo inicial de abrir uma conta em banco e de fazer o contrato para seu uso”; e como desvantagens, as de “juros muito altos, quando a fatura mensal não é totalmente paga, e dos perigos de descontrole nas compras, em virtude justamente das facilidades oferecidas, o que pode acarretar impossibilidade de pagamento com a conseqüente inclusão nas listas negras do *SPC*, *SERASA* e correlatos”.⁹⁸
- ▶ *Cartões de lojas* – são percebidos de forma similar aos cartões de crédito, mas têm a vantagem adicional de não exigir conta em banco.
- ▶ *Crédito de financeiras* – utilizado basicamente para emergências, havendo percepção bastante negativa de seus serviços pela população de baixa renda: juros considerados altíssimos, burocracia excessiva, métodos agressivos de cobrança e má vontade na renegociação dos créditos atrasados.
- ▶ *Cheque especial* – é usado de forma similar ao cartão de crédito. No entanto, pouquíssimos, entre a população de baixa renda, têm cheque especial.
- ▶ *Cheques pré-datados* – são uma forma de crédito imediata, sem exigências, e bastante utilizada pelas lojas. Entre a população de baixa renda, os cheques pré-datados só são aceitos quando já se estabeleceu uma relação entre comprador e vendedor. Os usuários consideram que não estão pagando juros, embora saibam que poderiam usufruir de um desconto se pagassem à vista. Em 1998, no comércio do estado de São Paulo, o cheque pré-datado foi utilizado em 36% das transações.⁹⁹
- ▶ *Crediário* – constitui o tipo de crédito mais utilizado pelas populações de baixa renda, particularmente na aquisição de bens de consumo durável. Leva-se mais em consideração a capacidade de o tomador poder pagar a prestação do que o valor total pago pelo bem. Aqueles que não cumprem os requisitos necessários para abrir um crediário podem se utilizar do nome de parentes e amigos para fazê-lo.
- ▶ *Empréstimo do empregador* – são muito utilizados por assalariados, envolvendo a retirada de vales ou adiantamento de salários a serem descontados no final do mês.

⁹⁷ Brusky e Fortuna, op.cit.

⁹⁸ Brusky e Fortuna, op.cit., p.15

⁹⁹ Assumpção, op.cit., p.5.

Nas empresas de maior porte, há políticas específicas para isto. Nas empresas de pequeno porte, dependem da relação pessoal com o empregador.

- ▶ *Empréstimo do agiota – são também utilizados com frequência, cobrando taxas de juros em torno de 20% ao mês.*
- ▶ *Caixinha da empresa – são um fundo criado pelos funcionários da empresa através de contribuições voluntárias e mensais. Servem para festas e eventos e como fundo de empréstimos para os participantes, sem cobrar juros ou cobrando uma taxa modesta. Os pagamentos são feitos ao final do mês, por ocasião do recebimento do salário.*
- ▶ *Crédito do fornecedor – bastante utilizado pelos microempreendedores de baixa renda. O conhecimento do empreendedor e de seu negócio funciona como garantia para o fornecedor.*
- ▶ *Empréstimos com amigos e parentes – a que se recorre com frequência, mas que são feitos em prazos muito curtos.*
- ▶ *Crédito dos outros – refere-se à utilização de cartões de crédito ou crediários em nome de outras pessoas, já que o tomador não tem acesso a este tipo de crédito.*
- ▶ *Compra fiado – consiste da aquisição de produtos através de crédito concedido pelo vendedor, com base em relações de confiança entre vendedor e comprador.*
- ▶ *Sorteio – assemelha-se à caixinha, por se basear na formação de um grupo que faz contribuições sistemáticas, porém dela difere por construir-se a partir de relações de amizade e confiança e pelo fato de haver sorteios para a retirada mensal do “bolo” por um dos participantes. É visto como mecanismo de poupança forçada e de crédito.*

6. Pesquisa de Marketing

6.1 - Introdução

Este capítulo tem por objetivo apresentar os principais processos e técnicas de pesquisa de marketing que podem ser utilizados pelas IMFs para melhor conhecer seus clientes, atuais e potenciais, e seus concorrentes. Inicialmente são indicados os princípios básicos na elaboração de pesquisas de marketing. Em seguida, são discutidos as fontes de dados e os dois principais tipos de pesquisa, qualitativa e quantitativa. Apresentam-se ainda, o projeto de pesquisa e o processo para sua implementação.

6.2 - Princípios Básicos de Pesquisa de Marketing

Toda organização precisa conhecer seus clientes, atuais e potenciais, para poder servi-los melhor. Isto se aplica tanto a empresas quanto a organizações não lucrativas, como hospitais públicos, museus ou fundações. Apenas através do conhecimento profundo de seus clientes, a organização pode cumprir sua missão, que é, em última análise, satisfazê-los. A pesquisa de marketing, também chamada pesquisa de mercado, permite à organização chegar a este conhecimento, através do uso de um conjunto de métodos e técnicas de coleta e análise de dados. Usando a pesquisa de marketing, o gerente pode tomar decisões mais rápidas, mais eficazes e com menor custo.

Há alguns princípios básicos que devem ser levados em conta por qualquer um que deseje fazer uso de uma pesquisa de marketing:

- ▶ *A pesquisa de marketing só deve ser usada quando há alguma decisão relevante a ser tomada.*

A atividade de pesquisa consome tempo e dinheiro. Por esse motivo, não se deve realizar uma pesquisa sem que se tenha algum objetivo em mente, alguma decisão a ser tomada. Da mesma forma, não se deve fazer pesquisa simplesmente para confirmar uma decisão já tomada.

- ▶ *A pesquisa de marketing só deve ser realizada quando o valor das informações obtidas supera o custo incorrido em obtê-las.*

A pesquisa tem um custo para ser realizada. O administrador precisa avaliar se o conhecimento que pode ser adquirido através da pesquisa produzirá um valor maior do que o custo da pesquisa.

- ▶ A pesquisa de marketing não pode garantir o sucesso da decisão a ser tomada.

A pesquisa de marketing proporciona informações sobre o ambiente de negócios em que a organização atua: o mercado, os clientes, os concorrentes. Embora este conhecimento aumente a probabilidade de sucesso na tomada de decisão, não pode garantir o sucesso da decisão, por vários motivos. Primeiro, porque pode haver erros na pesquisa, tanto provenientes da forma pela qual os dados foram coletados, como da forma pela qual foram analisados. Além disso, o próprio gerente pode tomar decisões incorretas a partir dos resultados de uma pesquisa, por interpretar seu significado ou seu impacto de forma equivocada. Finalmente, mesmo quanto a pesquisa não contém erros e a decisão é correta, eventos externos podem influir nos resultados finais obtidos.

- ▶ A pesquisa de marketing deve ser regida por princípios éticos.

Ao utilizar a pesquisa de marketing para auxiliar seu processo de tomada de decisão, o administrador deve respeitar as regras de conduta ética dessa atividade. Entre elas, informar os entrevistados de que se trata de uma pesquisa, esclarecer os objetivos, garantir o anonimato dos entrevistados (se isto foi combinado) e não utilizar os dados para outros fins que não aqueles informados aos entrevistados. Por exemplo, os dados colhidos em uma pesquisa de marketing não devem ser vendidos para uma empresa de mala direta ou de vendas, que poderá futuramente assediar e incomodar os entrevistados.

Utilizar um fornecedor externo ou realizar a pesquisa internamente

Uma das questões com que se defronta o administrador de uma IMF, ao considerar a realização de uma pesquisa de marketing, é se a mesma deve ser realizada internamente, ou se deve ser contratado um instituto de pesquisa ou uma firma de pesquisa para tal.

De modo geral, as IMFs não dispõem de pessoas qualificadas para realizar internamente os tipos de pesquisa mais complexos, embora possam realizar algumas atividades de pesquisa mais simples, como coleta de dados de clientes ou pesquisa de concorrentes. Quando se torna necessário realizar pesquisas com fornecedores externos, os custos podem se tornar muito elevados, inviabilizando a realização do estudo. Algumas sugestões para reduzir o custo da pesquisa:

- ▶ Ser o mais objetivo possível na definição do escopo da pesquisa: quando o projeto de pesquisa é bem delimitado, o tempo de coleta de dados é menor e os custos podem ser reduzidos.
- ▶ Verificar se as informações desejadas já não se encontram disponíveis em outra fonte.
- ▶ Buscar um parceiro para dividir os custos da pesquisa: pode haver interesse de outras organizações, públicas ou privadas, em realizar uma pesquisa de marketing com o mesmo público-alvo visado pela IMF. Por exemplo, órgãos da prefeitura, agências locais do SEBRAE, hospitais ou clínicas populares atendendo a determinada comunidade, cadeias de lojas voltadas para o público-alvo de baixa renda etc.

- ▶ *Fazer parceria com uma faculdade de administração local: muitas vezes essas faculdades têm em seu currículo cursos de pesquisa de marketing e pode haver interesse em fazer uma pesquisa para treinar melhor os alunos. Nesses casos, geralmente o cliente (no caso, a IMF) deve cobrir os custos da pesquisa, mas esses tendem a ser mais baixos do que os de institutos de pesquisa externos ou empresas de consultoria. Algumas universidades dispõem de unidades desenvolvidas especialmente para realizar projetos de consultoria com alunos: são as “empresas junior”, “escritórios modelo” e semelhantes, que utilizam alunos para execução dos projetos.*
- ▶ *Utilizar pessoas que tenham conhecimento de pesquisa de marketing e que possam ser contratadas para orientar ou realizar o estudo em conjunto com o pessoal da empresa. Consultores de marketing independentes, executivos de marketing aposentados ou desempregados e estudantes de cursos de pós-graduação em marketing são exemplos de pessoas que podem ter a formação adequada para orientar um projeto de pesquisa de marketing.*
- ▶ *Solicitar propostas de pesquisa a empresas de consultoria ou institutos de pesquisa pequenos, já que as empresas maiores tendem a apresentar menor interesse em clientes pequenos e com orçamentos de pesquisa restritos.*
- ▶ *Verificar se a agência de publicidade utilizada não tem condições de realizar o trabalho a um custo razoável.*

6.3 - Fontes de Dados e Tipos de Pesquisa

Fontes de Dados

Existem basicamente dois tipos de fontes de dados: as fontes de dados primários e as fontes de dados secundários.

- ▶ *Dados primários, ou originais, são aqueles que são colhidos diretamente em campo, junto a entrevistados ou respondentes de uma pesquisa.*
- ▶ *Dados secundários são aqueles que já existem em algum lugar, tendo sido colhidos anteriormente por alguém, geralmente com outro propósito, e que se encontram disponíveis para consulta.*

Os dados secundários são, de modo geral, mais baratos que os primários, já que o pesquisador do assunto não precisa arcar com os custos de coleta. Significam ainda economia de tempo, por se evitar todo o demorado processo de coleta e análise. Além disso, em alguns casos, são a única alternativa de que a organização dispõe, como, por exemplo, quando se deseja conhecer as características da população de um Estado ou de vários municípios.

Apesar das vantagens associadas ao uso de dados secundários, eles tendem a ser bastante limitados. Exatamente devido ao fato de terem sido coletados com outro propósito, podem não se ajustar às necessidades de informação da organização. Além disso, o pesquisador desconhece o instrumento de coleta de dados utilizado e a forma pela qual os dados foram colhidos, não podendo, em muitos casos, assegurar-se de sua confiabilidade. Finalmente, os dados podem ter sido colhidos há algum tempo e estar desatualizados.

Alguns exemplos de fontes de dados secundários são os dados do Censo, dos governos federal, estaduais e municipais, das Associações Industriais e Comerciais, de órgãos como o Sebrae etc.

Tipos de Pesquisa

São inúmeros os tipos de pesquisa que podem ser realizados. Mencionamos a seguir os mais comuns e que podem ser mais facilmente empreendidos por IMFs.

De modo geral, podemos classificar as pesquisas de marketing em dois grandes tipos: quantitativas e qualitativas. As pesquisas quantitativas tendem a ser mais caras, particularmente aquelas que utilizam amostras probabilísticas, uma vez que os custos de coleta de dados tendem a ser mais elevados do que nas pesquisas qualitativas. Também as pesquisas conduzidas externamente tendem a ter um custo superior ao daquelas conduzidas internamente. As pesquisas qualitativas, por sua vez, tendem a demandar menos tempo e custo, mas seus resultados são, de forma geral, menos conclusivos.

Pesquisas Quantitativas

As pesquisas quantitativas, também chamadas comumente de *surveys*, enquetes ou levantamentos, são as mais utilizadas por todos os tipos de organizações, privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos. Seus objetivos são, tipicamente, descrever e mensurar um dado mercado ou segmento. Alguns dos exemplos mais típicos de pesquisas realizadas por IMFs são os seguintes:

- ▶ *Pesquisa de clientes:* para descrever os clientes, suas características demográficas (por exemplo, idade, sexo, renda); as características de sua atividade econômica (por exemplo, receita obtida da atividade, tempo na atividade, fluxo de caixa, despesas, necessidades de capital fixo etc); suas necessidades de crédito (valor desejado, capacidade de pagamento, garantias etc.).
- ▶ *Pesquisa de potencial de mercado:* para avaliar o potencial de mercado de uma dada região, determinando quantos microempreendedores existem na área, quais as suas necessidades de crédito, que tipo de acesso ao crédito têm etc.
- ▶ *Pesquisa para desenvolvimento de produto:* para identificar características desejadas em produtos e serviços associadas a necessidades específicas de segmentos do mercado.
- ▶ *Pesquisa para orientação da estratégia de comunicação:* para entender como o público-alvo utiliza meios de comunicação e como percebe as mensagens enviadas pela organização e por seus concorrentes.
- ▶ *Pesquisa de concorrência:* quais são os concorrentes que atuam na área, qual o volume de suas carteiras, quantos clientes atendem, quais as taxas que praticam, que tipo de divulgação fazem etc.

Pesquisas Qualitativas

As pesquisas qualitativas buscam obter um entendimento mais profundo dos processos psicológicos, sociais e culturais que estão associados ao uso do produto ou serviço. São muito úteis quando se deseja compreender as motivações, barreiras, resistências e influências sociais no processo de “compra” do produto ou serviço.

Além disto, as pesquisas qualitativas são freqüentemente utilizadas em uma etapa exploratória do estudo. Elas permitem identificar temas que podem ser posteriormente quantificados através de *surveys* ou levantamentos. Recomenda-se que os estudos quantitativos sejam precedidos de uma etapa qualitativa, a menos que já existam informações suficientes de natureza qualitativa sobre o comportamento do mercado que permitam traçar o projeto do estudo quantitativo.

Alguns exemplos de pesquisas qualitativas são:

- ▶ *Grupos de foco (focus groups):* são grupos de pessoas com perfil semelhante, convidadas para uma reunião em que se discutem temas específicos sob a orientação de um moderador especialmente treinado para esse fim, geralmente com formação em Psicologia. Busca determinar opiniões, percepções e atitudes dos respondentes. Em geral, os grupos têm de 8 a 10 participantes, buscando-se que cada grupo seja bastante homogêneo, incluindo pessoas de sexo, classe social, idade e ocupação semelhantes. Cabe ao moderador conduzir a discussão, sem emitir opiniões próprias, sintetizando as opiniões dos participantes e evitando que a discussão tome rumos indesejados. As discussões de grupo são gravadas e posteriormente analisadas, preparando-se um relatório do estudo.
- ▶ *Entrevistas etnográficas:* são entrevistas em profundidade com elementos da comunidade, combinadas com métodos de observação, geralmente conduzidas por pessoas com formação em Antropologia ou Sociologia. Buscam entender a dinâmica social, com o propósito de auxiliar a definição de uma estratégia de entrada na comunidade.

O *Box 6.1* descreve brevemente a iniciativa da MicroSave-Africa, uma organização internacional de forte reputação em pesquisas qualitativas, no sentido de desenvolver ferramentas específicas de pesquisa para o mercado microfinanceiro.

Box 6.1 - MicroSave-Africa

MicroSave-Africa é uma instituição que vem trabalhando no sentido de desenvolver a prestação de serviços financeiros por parte das IMFs, sob a perspectiva do cliente. Nesse sentido, ela tem combinado o desenvolvimento de ferramentas de pesquisas e sua aplicação, a fim de investigar as necessidades e preferências das classes mais pobres em relação a serviços financeiros. Tem atuado, também, como importante veículo de disseminação de informações.

Com o objetivo de ajudar instituições de microfinanças a compreender e responder às necessidades dos clientes atuais e da clientela potencial, a MicroSave-Africa desenvolveu uma série de ferramentas de pesquisa qualitativa chamada *Diagnóstico Rápido Participativo (DRP)*, além de aplicar *Grupo Focais (GF)*, técnicas freqüentemente usadas nas ciências sociais e pelas pesquisas de mercado tradicionais, especialmente adaptadas ao setor de microfinanças.

O *DRP* é uma ferramenta através da qual os clientes, ativos ou potenciais, das instituições de microfinanças, com apoio de facilitadores externos, recolhem e analisam informações por si, acerca das suas vidas e comunidades. As ferramentas desenvolvidas pela MicroSave-Africa permitem ao pesquisador descobrir tendências de comportamentos financeiros específicos. As ferramentas são aplicadas a grupos de 8-10 pessoas e funcionam como orientadoras das discussões.

Box 6.1 - continuação

As ferramentas se revelam particularmente eficientes em direcionar as discussões. Ao passo que uma discussão de grupo convencional, guiada por um roteiro, exige do moderador muita habilidade para sutilmente fazer com que as conversas se mantenham em torno dos temas que interessam aos objetivos da pesquisa, as ferramentas de DRP mobilizam o grupo em torno de uma atividade claramente definida e estruturada.

As ferramentas de DRP devem ser preferencialmente utilizadas para investigar questões específicas, como por exemplo:

- ▶ *Avaliar a imagem das IMFs;*
- ▶ *Investigar as razões para baixas taxas de crescimento ou para os elevados índices de perdas de clientes;*
- ▶ *Identificar as percepções dos clientes a respeito dos produtos/serviços oferecidos;*
- ▶ *Classificar e, posteriormente, refinar os atributos de produtos;*
- ▶ *Investigar tendências de sazonalidade e suas implicações para as operações da IMF etc.*

A aplicação de tais ferramentas tem acumulado, no panorama internacional, experiências e resultados positivos para as inúmeras instituições de microfinanças que as utilizaram.

Nos últimos meses do ano 2001 e no começo do ano 2002 se aplicaram, para entendimento da indústria brasileira de microfinanças, métodos de pesquisas qualitativas utilizando as ferramentas desenvolvidas pela MicroSave-Africa. O resultado dessa pesquisa está apresentado no artigo “Entendendo a demanda para as microfinanças no Brasil: um estudo qualitativo de duas cidades”, parte integrante da série de publicações do Programa de Desenvolvimento Institucional – PDI do BNDES

Capacitação para a aplicação da metodologia da MicroSave-Africa

A aplicação das ferramentas desenvolvidas pela MicroSave-Africa, apesar de sua aparente simplicidade, requer conhecimentos específicos e experiência de campo com aplicação de pesquisas qualitativas. Nesse sentido, a MicroSave vem desenvolvendo cursos de capacitação com a finalidade de: (1) preparar consultores para a correta aplicação das ferramentas; e (2) formar consultores habilitados a ministrar tais cursos de capacitação com a finalidade de disseminar sua utilização. A MicroSave disponibiliza em seu web site (www.microsave-africa.com) uma relação de consultores habilitados para a aplicação dos seus cursos e ferramentas, não recomendando a contratação de consultores não “afiliados”.

Uma última observação quanto aos tipos de pesquisa. Mesmo que a IMF não disponha de recursos para realizar pesquisas formais, ela deve realizá-las de modo informal. Relatórios de visitas a clientes, reuniões com os agentes de crédito para discutir suas opiniões e percepções sobre o mercado e os clientes, visitas de executivos para conversar com os clientes são boas maneiras de saber o que pensam e o que desejam os clientes. A pesquisa informal deve ser uma prática constante dos dirigentes de uma IMF.

O Box 6.2 - apresenta uma lista de pesquisas de marketing feitas por uma IMF boliviana.

Box 6.2 - Usando uma Variedade de Métodos de Pesquisa

A PRODEM, uma instituição de microcrédito boliviana que atuava no setor rural, utilizava uma série de fontes e métodos para suas pesquisas de marketing. A combinação delas permitia melhor conhecimento dos clientes e de suas necessidades:

- ▶ **Cadastro de clientes**
A PRODEM dispunha de uma boa variedade de informações colhidas de seus clientes por ocasião do preenchimento de fichas para empréstimos e no acompanhamento de cada caso. Entre essas informações constavam dados relativos ao fluxo de caixa, ativos e poupança dos clientes.
- ▶ **Entrevistas com os agentes de crédito**
O pessoal de marketing também realizava entrevistas com os agentes de crédito. Devido a seu contato direto e contínuo com os clientes e ao fato de serem oriundos das próprias comunidades em que trabalhavam, os agentes de crédito tinham profundo conhecimento do perfil e das necessidades dos clientes.
- ▶ **Pesquisa de clientes**
Essas pesquisas eram realizadas eventualmente (uma fora feita em 1995, outra em 1997 e a última em 1999). Utilizavam amostras representativas de clientes e buscavam identificar oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e avaliar a satisfação dos clientes com os serviços prestados.
- ▶ **Grupos de foco e entrevistas de saída**
Os grupos de foco eram utilizados para entender melhor os aspectos ligados à satisfação dos clientes. As entrevistas de saída, com ex-clientes, eram utilizadas para entender por que motivos os clientes haviam deixado de trabalhar com a PRODEM, auxiliando a gerência a reduzir as taxas de perda de clientes.
- ▶ **Mapeamento de flutuações no fluxo de caixa**
Por trabalhar fundamentalmente com produtores rurais envolvidos com diferentes tipos de safras, era importante entender as flutuações nos fluxos de caixa dos clientes. Isso permitia estabelecer os calendários de pagamento dos empréstimos.
- ▶ **Análise do sub-setor**
Utilizando entrevistas com pessoas conhecedoras do assunto, a PRODEM procurava conhecer os sub-setores em que seus clientes atuavam. A partir dessa análise eram montados mapas mostrando como os clientes se relacionavam com os outros membros da cadeia de suprimento, desde o fornecedor ao microprodutor rural, incluindo produção, processamento e comercialização, até os mercados varejistas e de exportação. Eram feitas entrevistas com fornecedores, associações de produtores, distribuidores, transportadores, exportadores e produtores (clientes da PRODEM).

Fonte: Lee, N. Client-based market research: the case of Prodem. Calmeadow, 2000.

6.4 - Projeto de Pesquisa

Qualquer que seja a forma escolhida para realizar a pesquisa, internamente ou através de fornecedor externo, é necessário esboçar um projeto que cubra todo o processo de pesquisa. Quando é contratado um fornecedor externo, cabe a este elaborar o projeto (conhecido como *briefing* de pesquisa) que deve ser aprovado pelo cliente (a IMF). Quando se decide realizar a pesquisa internamente, o projeto também deve ser elaborado, podendo constar apenas de duas a três páginas, que devem incluir de forma sucinta:

- ▶ Quais os objetivos a serem atingidos;
- ▶ Quais as informações a serem obtidas;
- ▶ Quem serão os entrevistados ou respondentes;
- ▶ Como os dados serão coletados;
- ▶ Como os dados serão analisados.

O Box 6.3 apresenta um modelo de projeto de pesquisa.

Box 6.3 - Um Exemplo Resumido de Projeto de Pesquisa

A Emprecredi¹⁰⁰ é uma IMF que atua no Município de Nova Iguaçu, Estado do Rio de Janeiro, tendo como objetivo atender aos microempreendedores da região. Desde o final de 1999, a Emprecredi tem assistido a um aumento substancial da concorrência em sua área de atuação, o que redundou em uma redução do número de novos clientes conquistados. Para fazer face a esta nova realidade, a organização deseja realizar um estudo de mercado junto a seu público-alvo, com vistas a obter melhor conhecimento de seus desejos e necessidades. A organização obteve recursos de uma organização internacional para realizar um amplo estudo de mercado, contratando uma agência de pesquisa externa. Apresenta-se a seguir um sumário do projeto de pesquisa proposto, elaborado pela agência de pesquisa Syrius a partir de um *briefing* fornecido pela Emprecredi.

PROJETO DE PESQUISA

1. Objetivos

A pesquisa deverá atender aos seguintes objetivos:

- ▶ Traçar um perfil demográfico dos usuários potenciais de microcrédito no que se refere a características do domicílio e características do micro-emprego;
- ▶ Conhecer as necessidades relacionadas a crédito do cliente potencial, tanto no âmbito de sua vida familiar quanto de seu empreendimento;
- ▶ Identificar as fontes de crédito que utiliza, tanto formais quanto informais;
- ▶ Verificar percepções e atitudes com relação a todas as fontes de crédito no que se refere a vantagens e desvantagens percebidas;
- ▶ Identificar o grau de conhecimento da Emprecredi entre os clientes potenciais e sua imagem.

¹⁰⁰ Nome fictício.

Box 6.3 - continuação

Para atender a estes objetivos, será desenvolvida uma pesquisa em duas etapas. A primeira será constituída por um estudo qualitativo, utilizando entrevistas em profundidade com dez¹⁰¹ microempreendedores, com vistas a obter subsídios para a realização da pesquisa quantitativa, tipo *survey*.

2. Informações a Serem Obtidas*Perfil Demográfico dos Usuários Potenciais*

- ▶ Individual (idade, sexo, estágio no ciclo de vida da família, renda pessoal, outras atividades remuneradas)
- ▶ Domiciliar (localização, renda do domicílio, nº de pessoas vivendo no local, grau de parentesco, renda domiciliar; distribuição do orçamento domiciliar entre principais categorias de gastos)
- ▶ Microempreendimento (tipo de negócio, setor, anos de existência do negócio, se formal ou informal, receita do microempreendimento, regularidade da receita)

Necessidades de Crédito

- ▶ Familiares (tipos de necessidades de crédito; fontes de crédito para situações de emergência ou morte; facilidade de acesso a estas fontes; problemas e dificuldades encontrados)
- ▶ Microempreendimento (tipos de necessidades de crédito; fontes de crédito para atividades regulares e para situações de emergência; facilidades de acesso a estas fontes; problemas e dificuldades encontrados)

Percepções e Atitudes com relação a Fontes de Crédito

- ▶ Percepções para cada fonte de crédito relativamente aos seguintes aspectos: facilidade de acesso, conveniência, prazo de pagamento, rapidez, burocracia, garantias etc.)

Conhecimento e Imagem da Emprecredi

- ▶ Grau de conhecimento da Emprecredi: conhecimento da marca, das atividades exercidas, das suas características diferenciais;
- ▶ Percepção da Emprecredi em cada um dos atributos relacionados no item anterior;
- ▶ Imagem global da Emprecredi.

3. População e Amostra

A população do estudo, na fase quantitativa, é constituída por todos os micro-empreendedores atuantes no Município de Nova Iguaçu.

¹⁰¹ O número de entrevistas em profundidade não pode ser determinado estatisticamente. Em geral, realizar de cinco a dez entrevistas em profundidade é adequado na fase exploratória da pesquisa.

Box 6.3 - (continuação)

A amostra será constituída por 150 microempreendedores, utilizando a amostragem probabilística por quarteirões. Serão sorteados 50 quarteirões no Município de Nova Iguaçu e entrevistados 3 microempreendedores por quarteirão. Quando não for possível entrevistar 3 microempreendedores em um mesmo quarteirão, será utilizado o quarteirão de número subsequente para completar as entrevistas.

4. Coleta de Dados

A coleta de dados será feita através de questionário estruturado aplicado em entrevista pessoal por entrevistadores especialmente treinados para este fim.

O questionário será formado por perguntas fechadas, de múltipla escolha. As questões serão elaboradas a partir da lista de informações constantes do projeto e dos resultados da pesquisa qualitativa na etapa inicial do projeto. Uma vez elaborado o questionário, será o mesmo submetido a pré-teste com entrevistados de perfil similar ao da população-alvo da pesquisa. O questionário definitivo será submetido ao cliente previamente a sua aplicação em campo.

Os entrevistadores serão treinados na utilização do questionário em aulas práticas na sede da Syrius e acompanhados pelo supervisor de campo durante as primeiras dez entrevistas.

5. Análise de Dados

Os dados obtidos através dos questionários serão inicialmente criticados, para avaliar sua consistência, e, em seguida, codificados e digitados em planilha Excel.

A análise estatística incluirá freqüências, médias, medianas, mínimos e máximos. Serão preparadas tabelas cruzadas e realizadas análises de correlações. Serão feitos testes estatísticos para verificar a significância dos resultados, utilizando-se o programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Os resultados da pesquisa serão apresentados em formato de relatório em dois volumes. O primeiro conterá o texto do relatório, com as principais tabelas. O segundo incluirá todas as tabelas geradas nas várias análises realizadas.

6. Prazos

O estudo será realizado no prazo de 40 dias úteis a partir da aprovação desta proposta.

Observe-se que o *briefing* não precisa ser muito detalhado, mas é fundamental que inclua, pelo menos, os três primeiros itens (objetivos, informações e entrevistados ou respondentes). Muitas vezes, quando a organização não dispõe de muito conhecimento interno sobre métodos de pesquisa de marketing, os executivos não sabem exatamente que metodologia de coleta e análise de dados sugerir. Neste caso, é preferível discutir com os consultores externos as alternativas de coleta e análise de dados e solicitar orçamentos tentativos para as alternativas consideradas.

6.5 - Realização da Pesquisa

Objetivos

Nunca é demais lembrar que um aspecto-chave de uma boa pesquisa é a definição clara de objetivos. Quando os objetivos são claramente definidos, a montagem do projeto de pesquisa torna-se bem mais fácil.

A pesquisa pode ter objetivos gerais e específicos. Os objetivos gerais referem-se à decisão a ser tomada. Considere-se o seguinte objetivo geral:

- ▶ *Estudar as necessidades de crédito dos artesãos da região X, de modo a desenvolver produtos adequados a suas necessidades;*

Para este objetivo geral podem ser traçados os seguintes objetivos específicos:

- ▶ *Determinar as características dos artesãos da região;*
- ▶ *Identificar suas motivações e barreiras ao uso do crédito;*
- ▶ *Estudar o comportamento de seu fluxo de caixa;*
- ▶ *Identificar necessidades específicas de investimento em capital fixo;*
- ▶ *Identificar necessidades específicas de investimento em capital de giro;*
- ▶ *Identificar tipos e valor dos ativos.*

Informações a Serem Obtidas

Partindo dos objetivos anteriormente definidos, é possível listar as informações a serem coletadas na pesquisa. Essa lista deve ser a mais detalhada possível, de forma a cobrir todos os aspectos que se deseja investigar.

No entanto, é preciso chamar a atenção para um pecado mortal que muitos administradores cometem: o de querer obter mais informações do que aquelas realmente necessárias, dentro do âmbito dos objetivos da pesquisa. A tentação se origina de se achar que, já que a organização vai gastar uma certa quantia na pesquisa, qualquer informação adicional que se obtenha é “grátis”. Isto não é verdade, por dois motivos. Primeiro, porque quanto mais longa a entrevista, mais lenta a coleta de dados e mais caro o processo como um todo. Segundo, porque entrevistas muito longas podem gerar cansaço ou irritação no entrevistado, que pode interromper a entrevista ou responder mecanicamente, de forma a se livrar o mais rápido possível da tarefa.

Para os objetivos específicos definidos anteriormente, algumas informações a serem coletados poderiam ser as seguintes:

Características demográficas:

- ▶ *idade do artesão*
- ▶ *sexo do artesão*
- ▶ *estado civil do artesão*
- ▶ *número de pessoas vivendo no domicílio*

- ▶ número de pessoas com rendimento próprio no domicílio
- ▶ renda do domicílio
- ▶ ocupação dessas pessoas (trabalhador assalariado, aposentado, por conta própria)

Características do trabalho:

- ▶ tipo de artesanato realizado
- ▶ principais materiais utilizados
- ▶ eventuais dificuldade de acesso a materiais
- ▶ processo de aquisição dos materiais (próximo ou distante; a vista ou a prazo; transporte próprio ou de terceiros etc)
- ▶ valor dos estoques de materiais mantidos
- ▶ frequência de compra de materiais
- ▶ instrumentos, ferramentas e equipamentos utilizados e desejados
- ▶ processo de aquisição dos mesmos (fornecedor; valor; forma de pagamento)
- ▶ canais usados para comercialização dos produtos de artesanato
- ▶ dificuldades para colocação dos produtos de artesanato
- ▶ percepções quanto a como poderia ser facilitado/melhorado o trabalho do artesão
- ▶ possibilidades e limites à expansão da produção.

Aspectos relativos a microfinanças:

- ▶ A quem recorre quando necessita de crédito (parentes, amigos, agiota, cartão de crédito, bancos, financeiras, microcrédito etc.)
- ▶ De que tipos de seguros dispõe (seguros de vida, seguro-saúde, seguro-funeral etc).
- ▶ Grau de satisfação com as opções existentes
- ▶ Problemas com as opções existentes
- ▶ Aspectos mais importantes ligados a suas necessidades financeiras
- ▶ Outros aspectos

Escolha dos Respondentes

Dependendo do tipo de pesquisa que se deseja realizar, o processo de escolha dos respondentes é diferente. Este processo é denominado amostragem. Definem-se a seguir alguns termos importantes para o entendimento deste processo:

- ▶ Amostragem - conjunto de métodos e técnicas para extrair uma amostra de determinada população-alvo.
- ▶ População-Alvo – é a totalidade de elementos que compõem o grupo original que se deseja estudar e do qual será extraída a amostra.
- ▶ Amostra – é uma parcela qualquer da população-alvo.

Quando se trabalha com pesquisa qualitativa, os respondentes podem ser escolhidos intencionalmente, procurando-se aquelas pessoas que tenham mais informações sobre o assunto e que possam, portanto, ajudar a obter uma melhor compreensão da situação. Podem também ser escolhidos por conveniência, como, por exemplo, podem ser entrevistadas pessoas a quem se tenha

acesso mais fácil. É possível, também, utilizar um sistema de quotas. Por exemplo, entrevistar dez homens e dez mulheres. Utiliza-se, nestes casos, uma amostra não probabilística. Como o propósito não é generalizar os resultados para a população-alvo, podem-se escolher os elementos que serão entrevistados.

- ▶ *Amostra não probabilística – é aquela em que a seleção dos elementos depende de decisão específica tomada diretamente pelo pesquisador ou pelo entrevistador.*

A amostra não probabilística tem a vantagem de reduzir o custo da pesquisa e o tempo empregado para realizá-la, mas reduz sua confiabilidade. É muito utilizada para etapas iniciais (exploratórias) da pesquisa e para pré-teste de questionário. Quando a população apresenta características bastante homogêneas, o impacto negativo da amostragem não probabilística é reduzido.

No caso da pesquisa quantitativa, o processo de escolha dos respondentes é mais complexo. Ao fazer um estudo quantitativo, o interesse é chegar a conclusões sobre a população-alvo como um todo. Para isso, é necessário que se possam projetar os resultados da pesquisa, obtidos com a amostra, para a população. É preciso, então, utilizar uma amostra probabilística.

- ▶ *Amostra probabilística - aquela em que todos os elementos de uma população têm probabilidade conhecida e distinta de zero de ser escolhidos.*

Com isso, na amostragem probabilística, tem-se uma razoável segurança de que aquela amostra representa efetivamente a população que se deseja estudar. Uma boa amostra probabilística apresenta os seguintes atributos:

- ▶ *representa adequadamente a população pesquisada;*
- ▶ *gera resultados confiáveis dentro dos objetivos da pesquisa;*
- ▶ *tem o menor custo possível sem comprometer sua confiabilidade.*

A amostra probabilística pode ser simples ou estratificada:

- ▶ *Amostra probabilística simples – é aquela em que a probabilidade de cada elemento da população-alvo ser selecionado é conhecida, diferente de zero e idêntica à de todos os demais elementos da população.*
- ▶ *Amostra probabilística estratificada – consiste em dividir a população em estratos (grupos) e selecionar uma amostra probabilística simples de cada estrato. É especialmente útil quando há pouca variação dentro dos estratos e muita variação entre estratos.*

Por exemplo, pode-se utilizar uma amostra probabilística estratificada quando se deseja dividir a população em grupos ou estratos, segundo a renda domiciliar. A justificativa para o uso da amostra estratificada é o interesse em conhecer em maior profundidade algum grupo ou estrato por faixa de renda.

Há várias maneiras pelas quais se pode obter uma amostra probabilística. A forma mais fácil é através do uso de uma lista completa da população-alvo. Suponhamos, por exemplo, que a população-alvo de um estudo seja formada pelos clientes de uma IMF. A organização dispõe de uma lista, em ordem alfabética, que contém todos os clientes nos últimos cinco anos, em um total de aproximadamente

5.000. Para obter uma amostra de 100 clientes, que seja representativa da população, pode-se adotar o seguinte procedimento:

- ▶ Passo 1 - dividir o número total de clientes pelo tamanho desejado da amostra (5.000 dividido por 100 é igual a 50);
- ▶ Passo 2 - sortear um número de 1 a 50 (por exemplo, o número 28);
- ▶ Passo 3 - a partir do número 28, escolher o 50º seguinte (78, 128, 178, 228.....) até o final da lista.

Este procedimento é chamado de amostragem probabilística sistemática e pode ser aplicado sempre que se disponha de uma lista completa (ou razoavelmente completa) da população.

Quando não se dispõe da lista da população, o processo de amostragem é mais difícil. Um procedimento muito usado, quando se deseja entrevistar pessoas dentro de uma determinada área geográfica, é a amostragem probabilística por grupamento, utilizando bairros, quarteirões e domicílios. Este tipo de amostragem segue os seguintes passos:

- ▶ Passo 1 - listar todos os bairros e sua população;
- ▶ Passo 2 - sortear uma percentagem pré-definida dos bairros (por exemplo, 10% dos bairros);
- ▶ Passo 3 - listar em cada bairro, o número de quarteirões e realizar um sorteio dos quarteirões, adotando uma percentagem (também, por exemplo, de 10% dos quarteirões);
- ▶ finalmente, dentro dos quarteirões selecionados, adotar um critério de escolha de domicílios (por exemplo, abordar cada quinto domicílio no quarteirão).

Este método de amostragem, utilizando uma amostragem por grupamento, combinada com uma amostragem sistemática, é também chamado de amostra probabilística por múltiplos estágios.

Há alguns processos de amostragem não probabilística que também podem ser usados nas pesquisas quantitativas. O principal é a amostra não probabilística por quotas. Neste tipo de amostra, conhece-se a distribuição da população-alvo segundo alguns critérios previamente estabelecidos. Suponhamos, por exemplo, que se deseja investigar a clientela potencial para microcrédito de determinada área geográfica. Sabe-se, utilizando dados secundários (por exemplo, dados de censo ou dados das prefeituras), que os microempreendedores, nessa área, estão divididos da seguinte forma: 30% artesãos, 40% comércio de vestuário, 10% indústria de vestuário, 20% outros ramos. Para obter uma amostra de 100 respondentes razoavelmente representativa da população, de acordo com o critério de atividade econômica, devem ser entrevistados, então, 30 artesãos, 40 comerciantes de vestuário, 10 fabricantes de vestuário e 20 microempreendedores de ramos variados.

Uma questão que sempre preocupa aqueles que estão realizando uma pesquisa é o tamanho da amostra. O processo de cálculo do tamanho da amostra é extremamente complexo, requerendo conhecimento profundo de estatística e das características da população - alvo¹⁰². Como regra prática, no entanto, deve-se considerar que uma amostra probabilística não deve ser inferior a 30 respondentes. Se houver interesse em conhecer mais a fundo os segmentos do mercado, então a amostra, para cada segmento, deve ter um tamanho mínimo de 30 respondentes. Por exemplo, se se deseja conhecer separadamente o comportamento de micro-empreendedores do sexo masculino e do sexo feminino, cada um desses segmentos deve ser estudado através de amostras não inferiores a 30 respondentes.

¹⁰² É fundamental, para o uso de métodos de amostragem probabilística, conhecer o desvio-padrão da população ou ser capaz de estimá-lo.

Coleta dos Dados

O passo seguinte é determinar como os dados serão obtidos. Há basicamente três métodos de coleta de dados: por entrevista pessoal, por correio e por telefone. No caso de clientes de microcrédito, provavelmente a entrevista pessoal é o método mais recomendado. Como essas pessoas pertencem, tipicamente, à parcela mais pobre da população, há o risco de que não possam ser acessadas por telefone, de que seus endereços não estejam disponíveis e de que, mesmo que esses endereços estejam disponíveis, tenham dificuldade em responder a uma pesquisa por correio, por motivos tais como taxa de analfabetismo ou semi-alfabetização, falta de prática em preenchimento de questionários, ou mesmo falta de tempo ou de interesse.

Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados

*Uma vez definido o método de coleta, o passo seguinte é a elaboração do instrumento de coleta de dados. Há dois tipos básicos de instrumento: o questionário estruturado e o roteiro de entrevista. O questionário estruturado é utilizado nas pesquisas quantitativas, enquanto o roteiro de entrevistas é utilizado nas pesquisas qualitativas. O *Box 6.4* apresenta um exemplo de questionário estruturado para entrevista de saída de clientes.*

Para elaborar o questionário, é preciso retomar a lista de informações desejadas anteriormente elaborada. Todas as informações que se desejam obter devem constar de alguma pergunta do questionário. Mas atenção: é importante evitar a tentação de perguntar mais coisas do que aquelas que foram anteriormente listadas!

Uma vez preparada a versão preliminar do questionário, o passo seguinte é o pré-teste. Pré-testar um questionário é aplicá-lo a um pequeno grupo de pessoas com características semelhantes à amostra selecionada, com o propósito de verificar se as perguntas são feitas de forma clara e objetiva; se pessoas diferentes interpretam as questões da mesma forma; se as perguntas encontram-se em seqüência lógica; e se há algum problema com o questionário que possa invalidá-lo ou dificultar sua aplicação.

Após o pré-teste, elabora-se a versão final do questionário. Se houver muitas coisas a modificar, após o primeiro pré-teste, o melhor é fazer um novo pré-teste.

Box 6.4 - Questionário de Saída de Clientes

Nome:

Posto:

Grupo solidário:

Comunidade:

1. Por que você não deseja mais utilizar os serviços da PRODEM?

a.() mudou-se

b.() não deseja crédito no momento

c.() teve dificuldades para pagar

d.() teve dificuldades com o grupo

e.() está utilizando os serviços de outra instituição

nome da instituição _____

taxa de juros _____

taxa de administração _____

forma de pagamento _____

outros serviços _____

f.() não precisa de crédito, sua situação melhorou

g.() outro motivo: _____

2. Se a PRODEM fizesse modificações em seu programa, você retornaria?

() sim

() não sei

() não

3. Quais os aspectos do programa da PRODEM que deveriam ser mudados? Justifique.

a.() valor dos empréstimos

b.() sistema de pagamento

c.() introdução de poupança

Fonte: Extraído e adaptado de Lee, op.cit.

Treinamento e Supervisão de Entrevistadores

Pronto o questionário, parte-se para a coleta de dados em campo. Os entrevistadores precisam ser treinados na aplicação do questionário e na forma de abordagem dos clientes. O objetivo é fazer com que os entrevistadores tenham a menor interferência possível nas respostas a serem dadas pelos entrevistados: eles não devem sugerir nada nem “ajudar” o entrevistado a responder. Devem-se manter isentos e não influenciar os entrevistados.

O treinamento de entrevistadores pode ser feito de várias formas:

- ▶ Em primeiro lugar, há o treinamento em sala de aula, em que se passam regras práticas de como abordar o entrevistado e como realizar uma entrevista.
- ▶ Em seguida, há o treinamento sobre o questionário específico que será utilizado. Nesta etapa, discutem-se as possíveis dificuldades a serem encontradas e os cuidados que o entrevistador deve ter em partes específicas do questionário. É comum que, nesta etapa do treinamento, os entrevistadores recebam instruções por escrito sobre quaisquer procedimentos a serem adotados no decorrer da entrevista e observações sobre possíveis problemas ou dificuldades com determinadas perguntas.
- ▶ Finalmente, a terceira etapa do treinamento é feita em campo, com o supervisor. O entrevistador assiste a algumas entrevistas feitas pelo supervisor e depois passa a fazê-las, sendo acompanhado pelo supervisor. Terminadas estas últimas entrevistas, o supervisor faz uma análise de como o entrevistador se saiu na condução das entrevistas e faz as recomendações necessárias. A partir daí ele deverá estar apto a prosseguir sozinho com o trabalho de coleta de dados em campo.

A supervisão e controle de campo são fundamentais no processo de pesquisa, porque são eles que garantem a qualidade e confiabilidade dos dados a serem obtidos. O supervisor deve fazer uma revisão cuidadosa dos questionários preenchidos para verificar se há erros no preenchimento, questões não respondidas ou incompletas. Se isto acontecer, o supervisor precisará decidir se o questionário deve ser eliminado, se parte dele deve ser excluída da análise ou se o respondente deve ser novamente contactado para obter as respostas que faltaram ou ficaram incompletas.

Análise de Dados

A análise de dados consiste de três etapas principais: a codificação dos dados, o processamento dos dados e a análise propriamente dita.

Codificar é transformar dados em números, porque os números podem ser objeto de processamento em computador. Utiliza-se normalmente uma planilha Excel para realizar a codificação dos dados. O Box 6.5 apresenta as instruções para codificação do questionário apresentado no Box 6.4.

Box 6.5 - Instruções para Codificação do Questionário de Saída de Clientes

Instruções			
O nome da variável não deve exceder 8 letras ou dígitos. O nome é necessário para o processamento estatístico dos dados. Em geral, busca-se um nome que facilite lembrar que variável ele representa.			
Pergunta do Questionário	Nome da variável	Coluna da Planilha Excel	Instruções
Nome	NUMERO	1	Dê um código a cada questionário. Se forem 100 questionários, numere-os de 1 a 100.
Posto	POSTO	2	Se forem 4 postos, numere-os de 1 a 4: 1 = Posto A 2 = Posto B 3 = Posto C 4 = Posto D
Grupo	GRUPO	3	Se são 15 grupos, numere-os de 1 a 15. Liste-os com seus códigos aqui.
Comunidade	COMUNID	4	Se são 3 comunidades, numere-as de 1 a 3. Liste-as com seus códigos aqui.
1a	MUDOU	5	Se respondeu positivamente à pergunta, coloque 1 na coluna 5 da planilha; se não, coloque 0.
1b	NDESEJA	6	Se respondeu positivamente à pergunta, coloque 1 na coluna 5 da planilha; se não, coloque 0.
1c	DIFPAGAR	7	Se respondeu positivamente à pergunta, coloque 1 na coluna 5 da planilha; se não, coloque 0.
1d	DIFGRUPO	8	Se respondeu positivamente à pergunta, coloque 1 na coluna 5 da planilha; se não, coloque 0.
1e	OUTRA	9	Se respondeu positivamente à pergunta, coloque 1 na coluna 5 da planilha; se não, coloque 0.
Nome da instituição	NOMEOUTR	10	Se forem 10 concorrentes, numere-os de 1 a 10. Liste-os com seus códigos aqui.
Taxa de juros	TAXAJURO	11	Coloque na planilha a taxa de juros indicada. Coloque "-1" se não respondeu.
Taxa de Administr.	TAXAADM	12	Coloque na planilha a taxa de administração indicada. Coloque "-1" se não respondeu.
1f	NPRECISA	13	Se respondeu positivamente à pergunta, coloque 1 na coluna 5 da planilha; se não, coloque 0.
2	MODIFICA	14	Se respondeu "não", coloque 0; se respondeu "não sei", coloque 1; se respondeu "sim" coloque 2.
3a	VALOR	15	Se respondeu positivamente à pergunta, coloque 1 na coluna 5 da planilha; se não, coloque 0.

Box 6.5 - (continuação)

3b	SISTEMA	16	Se respondeu positivamente à pergunta, coloque 1 na coluna 5 da planilha; se não, coloque 0.
3c	POUPANCA	17	Se respondeu positivamente à pergunta, coloque 1 na coluna 5 da planilha; se não, coloque 0.
3d	POSTO	18	Se respondeu positivamente à pergunta, coloque 1 na coluna 5 da planilha; se não, coloque 0.
3f	TAXA	19	Se respondeu positivamente à pergunta, coloque 1 na coluna 5 da planilha; se não, coloque 0.
4	AJUDOU	20	Se respondeu positivamente à pergunta, coloque 1 na coluna 5 da planilha; se não, coloque 0.
As outras perguntas devem ser tabuladas à mão, já que as respostas podem ser muito variadas.			

Uma vez dispondo-se dos dados codificados em planilha Excel, realiza-se o processamento. Algumas análises simples podem ser feitas na própria planilha, como percentagens e médias. Análises estatísticas mais sofisticadas requerem o uso de profissionais especializados e de programas estatísticos mais complexos como o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Uma vez processados os dados, elabora-se o relatório final, contendo todas as análises estatísticas realizadas e sua interpretação. Geralmente os relatórios constam das seguintes partes:

- ▶ *Sumário Executivo* (síntese de duas ou três páginas dos principais resultados)
- ▶ *Introdução* (objetivos do estudo e o problema que o originou)
- ▶ *Metodologia* (procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa)
- ▶ *Resultados* (descrição detalhada dos resultados, inclusive usando quadros, tabelas, gráficos etc.)
- ▶ *Conclusões e Recomendações* (conclusões de caráter geral a que se pode chegar a partir dos resultados da pesquisa e recomendações com relação a futuras decisões a serem tomadas e ações a serem implementadas).

Uma vez disponibilizado o relatório final da pesquisa, os executivos devem buscar de que forma os resultados obtidos podem se traduzir em decisões e ações. O Box 6.6 sugere como usar os resultados das entrevistas de saída dos clientes.

Box 6.6 - Uso dos Resultados da Pesquisa de Saída de Clientes

Os resultados da pesquisa de saída de clientes podem ser utilizados pelas IMFs para:

1. *Obter o perfil dos clientes insatisfeitos - Os resultados da pesquisa podem ser cruzados com outras informações já disponíveis nos cadastros de clientes, tais como perfil demográfico e perfil do empreendimento, para indicar que tipo de pessoas tende a se sentir menos satisfeito com os produtos e serviços oferecidos pela IMF.*
2. *Identificar os motivos que levam os clientes a abandonar a IMF – Embora parte desses motivos possa se dever a fatores que não se encontram sob o controle da IMF, haverá sempre um bom número de casos em que os motivos de saída podem ser reduzidos ou eliminados, seja na metodologia, seja nos produtos e serviços.*
3. *Customizar produtos e serviços para reduzir insatisfação dos segmentos de clientes insatisfeitos – Os resultados da pesquisa podem ser utilizados para adaptar produtos e serviços existentes às necessidades de certo tipo de clientes, com insatisfações específicas.*
4. *Saber como os concorrentes estão atraindo clientes da IMF e realizar as alterações necessárias e possíveis para competir de forma mais eficaz.*
5. *Reduzir as taxas de deserção de clientes, pelo conhecimento dos motivos e adoção de medidas preventivas.*

7. Escolha de Objetivos e Posicionamento e Determinação do Marketing *Mix*

7.1 - Introdução

*Este capítulo tem por objetivo apresentar alguns passos importantes no processo de planejamento de marketing. São eles: a escolha de objetivos de marketing a serem seguidos, a escolha do posicionamento a ser adotado para a organização, seus produtos e serviços, e a determinação do marketing *mix*.*

7.2 - Escolhendo os Objetivos de Marketing

Toda organização precisa dispor de uma visão, que sirva como orientação geral para as estratégias, políticas e ações a serem adotadas no decorrer do tempo. A visão estratégica pode encontrar-se sob diversas formas, dependendo da organização sendo estudada. Por exemplo, em algumas organizações, a visão estratégica é explicitada como filosofia, outras vezes como visão e, outras vezes ainda, como missão.

Acredita-se que as organizações bem sucedidas tendem a dispor, de alguma forma, de uma visão estratégica. Esta visão pode ser o resultado da inspiração de seus dirigentes ou pode ter-se formado e sedimentado pelo consenso tácito ou explícito de seus membros. De qualquer modo, o que há em comum com relação à visão estratégica, é que há um consenso entre os membros, natural ou imposto pela direção da organização, quanto à orientação geral a ser seguida.

O que pode estar incluído em uma visão estratégica? Isto provavelmente dependerá de cada IMF, mas qualquer visão estratégica terá em comum uma determinação de em que mercados e públicos-alvo deve atuar, a forma pela qual deve servi-los e como obter sua adesão. Os seguintes elementos podem estar incluídos na visão estratégica de uma IMF:

- ▶ *que mercados e públicos-alvo servir (por exemplo, microempreendedores de baixa renda, microprodutores rurais, artesãos de uma comunidade etc.);*
- ▶ *forma pela qual a IMF servirá a seus mercados e públicos-alvo (através de crédito apenas ou pela agregação de outros serviços);*

- ▶ como obter a adesão dos clientes (ou seja, de que modo fazer com que prefiram os produtos e serviços da IMF àqueles oferecidos pelos concorrentes);
- ▶ que tipo de pessoas devem trabalhar na IMF (profissionais oriundos do setor financeiro ou trabalhadores sociais? pessoas com mentalidade empreendedora? pessoas com espírito de sacrifício, que vêem no trabalho algo que lhes permite obter significado, ou profissionais que buscam uma carreira?);
- ▶ que nível de resultados a IMF pretende alcançar (em termos, por exemplo, de rentabilidade e inadimplência);
- ▶ que tipo e nível de contribuição à sociedade a instituição espera dar (desenvolvimento de comunidades carentes, acesso ao crédito de micro-empresendedores).

O Box 7.1 mostra algumas visões estratégicas de IMFs, incorporadas a seu objeto social ou a sua missão.

Box 7.1 - Visões Estratégicas em IMFs

Visão Mundial Internacional

“A Visão Mundial Internacional é uma organização de desenvolvimento e assistência cristã, que trabalha para o bem estar de todas as pessoas, especialmente crianças. Através de assistência de emergência, educação, saúde, desenvolvimento econômico e promoção da justiça, a Visão Mundial ajuda as comunidades pobres a se ajudarem.”

Socialcred

A Socialcred tem como missão “a concessão de financiamentos a pessoas jurídicas classificadas como microempresas, nos termos da legislação e regulamentação em vigor, bem como a pessoas físicas, com vistas a viabilizar empreendimentos de natureza profissional, comercial ou industrial de pequeno porte. Operando no setor de microcrédito, a Socialcred tem como função social a ampliação das oportunidades de trabalho e geração de renda, concedendo crédito aos micro e pequenos empreendedores, inclusive àqueles excluídos do mercado financeiro formal. Dessa forma, acredita estar contribuindo efetivamente para a erradicação da pobreza e redução das desigualdades sociais no país.”

Portosol

A missão da Portosol é “facilitar, através da concessão de crédito, o crescimento e a consolidação de empresas de pequeno porte, com procedimentos simples e custos acessíveis, bem como desenvolver tecnologias e transferi-las para entidades afins, mediante um serviço de alta qualidade e ação em grande escala, visando sempre aumentar a geração de emprego e renda.”

7.3 - Determinação de Objetivos

Que são objetivos

Objetivos são a descrição de uma situação futura desejada. Eles definem o que uma organização deseja ser e onde deseja estar dentro de um prazo determinado. As metas são parte dos objetivos e pressupõem sua quantificação. Os dois termos – objetivos e metas – são freqüentemente usados de forma intercambiável. Ao definir os objetivos a serem alcançados, é conveniente ter em mente as seguintes considerações:

- ▶ Os objetivos de uma organização devem ser explicitados e comunicados a todos os membros envolvidos em seu atingimento.

Ao estabelecer objetivos, é importante ter em mente que eles são explicitados para que as pessoas dentro da organização saibam exatamente para onde a organização se dirige e possam reunir esforços para levá-la naquela direção.

É freqüente, particularmente em organizações menores, que o dirigente principal tenha claros para si os objetivos que pretende perseguir para a organização, mas que não os comunique a seus subordinados. A consequência negativa desse desconhecimento é que os subordinados não saberão aonde se pretende chegar e, portanto, não poderão contribuir para o atingimento dos objetivos.

- ▶ Os objetivos devem ser concretos e palpáveis, e não vagos e imprecisos.

Algumas vezes, os objetivos são explicitados e comunicados, mas isto é feito de forma vaga e imprecisa. Por exemplo, o objetivo “aumentar a participação de mercado da organização X” não se encontra expresso de forma clara. Se a organização aumentar sua participação no mercado em 0,1%, o objetivo terá sido atingido? Ou deverá aumentá-lo em 10% para atingir o objetivo?

A precisão dos objetivos ajuda, portanto, a uma boa comunicação, informando aqueles envolvidos sobre quando se pode considerar que o objetivo foi atingido.

- ▶ Os objetivos devem ser estabelecidos fixando-se a posição a ser alcançada, quando será alcançada e, se possível, a forma utilizada para o alcance do objetivo.

É preciso que a organização saiba, com clareza, onde se encontra, para poder determinar onde deseja estar em dado momento futuro. Por exemplo, o objetivo “aumentar a satisfação dos clientes da organização” é incompleto, porque não diz em quanto se pretende aumentar e não explicita a posição atual, comparativamente à futura. Este objetivo seria melhor expresso da seguinte forma: “aumentar a satisfação dos clientes da organização do nível atual de 70% de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos para 85%, no prazo de um ano”. Observe que o objetivo, assim explicitado, deixa claro qual é o ponto de partida, onde se pretende chegar, e em que prazo.

Se se deseja ser ainda mais preciso e incorporar ao objetivo a forma pela qual o mesmo será alcançado, teríamos o seguinte: “aumentar a satisfação dos clientes da organização do nível atual de 70% de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos para 85%, no prazo de um ano, através da melhoria dos serviços de atendimento, rapidez na visita do agente de crédito e rapidez na concessão do crédito”.

Assim enunciado, o objetivo torna-se mais operacional e comunica melhor a toda a organização onde se pretende chegar, quando e de que forma.

- ▶ Os objetivos devem ser viáveis, isto é, passíveis de serem atingidos no período do plano.

Outra questão relevante, com relação aos objetivos, é sua viabilidade. Se os objetivos são percebidos como impossíveis ou inviáveis, é difícil obter a cooperação das pessoas que trabalham na organização. Elas podem ridicularizar os objetivos ou simplesmente ignorá-los.

Além disso, chegar à metade do caminho pode ser desastroso para uma organização. Imagine uma empresa que estabelecesse como objetivo dobrar sua capacidade de produção e, para tal, pretendesse construir uma fábrica nova, mas cujos recursos permitissem apenas construir metade da fábrica. Ao final do ano, a empresa teria construído metade da fábrica e não teria como obter recursos adicionais para concluí-la, nem teria como aumentar sua produção, já que a fábrica não estaria em funcionamento.

Por outro lado, os objetivos não devem ser tão fáceis de serem atingidos que não se constituam em um desafio saudável. Objetivos pouco ambiciosos podem significar perda de oportunidades e fazer com que os membros da organização se descuidem do futuro.

Objetivos realistas são, portanto, altamente desejáveis. Isto não significa, porém, que não seja permitido à organização sonhar, ou a seus dirigentes compartilhar com seus subordinados uma visão grandiosa do futuro para a organização. Isto é válido e motivador. Apenas, os dirigentes devem se preocupar em não confundir sua visão com os objetivos anuais. Enquanto a visão é, muitas vezes, demasiadamente ambiciosa para os recursos da organização naquele momento, os objetivos devem ser viáveis, pois eles são os passos a serem dados no curto prazo para atingir o futuro visionário que ainda se encontra pouco delineado. Acreditamos que a combinação desses dois elementos – uma visão grandiosa de futuro e planos e objetivos concretos e palpáveis – se constitua na combinação adequada para construir uma organização bem sucedida.

- ▶ Os objetivos devem ser sinérgicos e consistentes entre si.

Um erro comum em que se pode incorrer ao elaborar um plano, é não atentar para a sinergia e consistência entre objetivos. Dificilmente, por exemplo, uma organização poderá aumentar a satisfação de seus clientes e reduzir seus custos de atendimento ou outros custos operacionais. Em geral, esses seriam objetivos conflitantes a serem atingidos. É claro que pode haver circunstâncias específicas em que seja possível atingir os dois objetivos, como, por exemplo, quando há redução forte na demanda. Neste caso, a organização poderia, talvez, enxugar sua rede de atendimento, sem, no entanto, afetar a qualidade desse atendimento e, em decorrência, a satisfação de seus clientes. Se, simultaneamente, a organização instituísse outros serviços, talvez fosse possível, inclusive, aumentar a satisfação dos mesmos.

- ▶ Os objetivos devem ser sinérgicos e consistentes com as estratégias, políticas e práticas da organização.

Finalmente, os objetivos devem, de modo geral, apresentar sinergia com as estratégias, políticas e práticas da organização. A falta de sinergia pode produzir resultados desapontadores, mas a inconsistência é a maior ameaça. Quando há inconsistência entre os objetivos, as estratégias, as

políticas e as práticas, corre-se o risco de ter forças divergentes atuando na organização, empurrando-a para direções distintas simultaneamente. Por exemplo, suponhamos que a empresa tenha como objetivo “reduzir a inadimplência em 20%”, mas que tenha como política remunerar os agentes de crédito apenas utilizando remuneração variável sobre o volume de empréstimos obtidos pelo agente. A política de remuneração sugere aos agentes que devem buscar conceder o maior volume possível de empréstimos, o que tende a aumentar, e não reduzir, a inadimplência.

Como Estabelecer Objetivos e Metas de Marketing

Objetivos e metas de marketing podem geralmente ser explicitados em termos de:

- ▶ produtos e serviços a serem oferecidos
- ▶ mercados, clientes ou públicos-alvo a serem trabalhados
- ▶ posições desejadas no mercado
- ▶ indicadores financeiros (valor de vendas, rentabilidade, fluxo de caixa etc.)
- ▶ contribuição social (desenvolvimento econômico, fortalecimento das comunidades etc.)
- ▶ combinações dessas variáveis.

Além disso, os objetivos podem focalizar tanto crescimento, quanto redução de atividades. Por exemplo, quando a PRODEM, uma IMF boliviana, decidiu sair do mercado constituído por microempreendedores urbanos e focar o mercado de microprodutores rurais, ela definiu simultaneamente dois objetivos: um de crescimento (no mercado rural) e outro de saída (do mercado urbano).

O Box 7.2 apresenta um *check-list* para determinação de objetivos de marketing.

Box 7.2 - Check-list: Quais são os objetivos de marketing de sua organização?

Seguem-se alguns objetivos de marketing desejados pelas IMFs:

1. Objetivos de Produtos e Serviços

- ▶ lançamento de novos produtos
- ▶ introdução de novos serviços
- ▶ modificações a serem feitas em produtos ou serviços
- ▶ extinção de produtos ou serviços

2. Mercados, Clientes e Públicos-Alvo

- ▶ novas áreas geográficas a serem atingidas
- ▶ atrair novos clientes
- ▶ aumentar a participação dos clientes atuais
- ▶ recuperar clientes que se afastaram
- ▶ afastar certo tipo de clientes (por exemplo, inadimplentes)

Box 7.2 - Continuação

3. Posições Desejadas no Mercado

- crescimento do número de clientes, da carteira de empréstimos
- ampliação da participação em determinado mercado
- liderança em algum segmento do mercado
- liderança em algum atributo desejado pelo cliente
- liderança em satisfação do cliente

4. Indicadores Financeiros

- atingir determinado valor de vendas
- atingir/manter determinada rentabilidade

5. Contribuição Social

- desenvolvimento econômico da comunidade
- fortalecimento da comunidade

Existem vários processos sugeridos para o desenvolvimento de objetivos e metas. Um dos principais enfoques considera se o processo é “de cima para baixo” ou “de baixo para cima”.

Enfoque de Planejamento “de Cima para Baixo”

Neste caso, a diretoria se reúne, para definir quais devem ser os objetivos e metas da organização para o período do plano. Ao final da discussão, é elaborado um documento que contém os objetivos e metas consensados entre os membros da diretoria.

Este documento é, em seguida, enviado aos gerentes de unidades (agências ou postos de atendimento), que o recebem e desdobram, então, em objetivos e metas específicos para a unidade. Esta etapa pode ser participativa, envolvendo todos os gerentes, ou ser conduzida isoladamente pelo gerente da unidade.

Os objetivos e metas a nível de unidade são enviados, em uma terceira etapa, para os dirigentes, para consolidação ou reajustes.

A vantagem principal do enfoque “de cima para baixo” é que ele tende a ser mais rápido, uma vez que o poder discricionário das unidades para tomar decisões fica bastante reduzido. Por outro lado, o enfoque tende a convidar menos participação e a produzir menos envolvimento dos empregados com os objetivos e metas do que o enfoque “de baixo para cima”.

Enfoque de Planejamento “de Baixo para Cima”

Neste enfoque, ao contrário do anterior, o processo se inicia a nível de unidade ou agência. Cada unidade define seus objetivos e metas, a partir da percepção de seus gerentes quanto às

oportunidades e problemas em sua área específica de atuação. Normalmente a definição de objetivos e metas para a unidade tende a ser razoavelmente participativa, incluindo, pelo menos, os funcionários de mais alto nível hierárquico.

Em uma segunda etapa, marca-se uma reunião com os gerentes das unidades, cabendo a cada um apresentar e defender sua proposta. É natural que os gerentes de unidades tenham objetivos e metas distintos, pois suas percepções de oportunidades e problemas são diferentes. Para obter maior homogeneidade nos níveis de desafios que as unidades se colocam, pede-se a cada gerente que defenda seu ponto de vista, utilizando dados existentes e justifique a proposta de objetivos e metas feita pela unidade.

Finalmente, a direção se reúne para consolidar os objetivos e metas e verificar em que medida eles, em conjunto, permitirão à organização avançar na direção desejada. Reajustes podem ser necessários, passando a ser, normalmente, uma questão de negociação entre cada gerente de unidade e a direção, até se chegar a um consenso.

Contrariamente ao anterior, o enfoque “de baixo para cima” tende a obter maior envolvimento e comprometimento dos funcionários, que se percebem interferindo mais diretamente nos destinos da organização. Além disso, o processo de planejamento está mais próximo ao cliente, tendo portanto maior probabilidade de captar seus desejos e necessidades. No entanto, a consolidação de objetivos pode-se distanciar do desejado pela direção, sendo difícil alterá-los substancialmente, sob pena de desacreditar o processo participativo. O Box 7.3 mostra um exemplo deste tipo de enfoque.

Box 7.3 - Um exemplo de processo de planejamento e fixação de objetivos “de baixo para cima”

O CEAPE-Pernambuco adotou um processo de planejamento participativo, de baixo para cima. O processo de planejamento consistia inicialmente de um trabalho realizado por cada gerente de posto de atendimento e sua equipe, que definiam seus objetivos e metas e planejavam suas ações para o ano. Em seguida, fazia-se uma reunião de dois dias com todos os gerentes e consolidava-se o plano anual.

O primeiro plano, contendo objetivos, metas e ações, havia sido elaborado para 2002. As metas eram estabelecidas em termos de volume de empréstimos e número de clientes. Havia-se planejado um crescimento de 25% para 2002, em termos de volume de empréstimos.

O CEAPE-Pernambuco adotou um processo de planejamento participativo, de baixo para cima. O processo de planejamento consistia inicialmente de um trabalho realizado por cada gerente de posto de atendimento e sua equipe, que definiam seus objetivos e metas e planejavam suas ações para o ano. Em seguida, fazia-se uma reunião de dois dias com todos os gerentes e consolidava-se o plano anual. O primeiro plano, contendo objetivos, metas e ações, havia sido elaborado para 2002. As metas eram estabelecidas em termos de volume de empréstimos e número de clientes. Havia-se planejado um crescimento de 25% para 2002, em termos de volume de empréstimos.

Mudança de Objetivos

Mudanças no ambiente externo da organização podem exigir que os objetivos sejam alterados, e, em consequência, todo o plano de marketing. Isto é parte natural da vida das organizações e do processo de planejamento. Os planos não são inscritos em concreto. Eles são instrumentos de trabalho que devem ser utilizados como tal pelas organizações. Em ambientes com muita turbulência, como o brasileiro, mudanças nos planos são freqüentes e devem ser realizadas sempre que necessário.

7.4 - Escolha do Posicionamento

Um dos conceitos mais interessantes e úteis em marketing é o conceito de posicionamento. O que significa, de fato, posicionamento? E por que é necessário posicionar uma organização, produto ou serviço?

Conceito de Posicionamento

Posicionamento é o processo de distinguir uma organização, um produto ou serviço de seus concorrentes, através de dimensões reais, atributos e valores importantes para os clientes, de forma a obter preferência junto a uma parcela do mercado.

Posicionamento refere-se, então, a construir uma posição na mente do cliente atual ou potencial para uma organização, produto ou serviço. Em outras palavras, posicionamento significa escolher como o cliente atual ou potencial deverá ver, interpretar e classificar a organização, seus produtos e serviços, com relação aos concorrentes.

Naturalmente, há uma grande diferença entre o posicionamento desejado pelos dirigentes e o posicionamento efetivamente obtido no mercado. No entanto, o processo de planejamento de marketing permite à organização aumentar sua probabilidade de alcançar o posicionamento pretendido.

- ▶ Um bom posicionamento deve apresentar as seguintes características:
- ▶ ser claro para os clientes, atuais e potenciais;
- ▶ ser relevante para os clientes;
- ▶ ser seletivo;
- ▶ ser viável para a organização;
- ▶ ser competitivo;
- ▶ não poder ser igualado ou superado de imediato.

Um posicionamento deve ser claro, no sentido de os clientes, atuais e potenciais, entenderem exatamente o que se deseja comunicar. Deve ser, também, relevante para os clientes, ou seja, transmitir-lhes algo que, para eles, tenha valor.

Além disso, um bom posicionamento deve ser seletivo, ou seja, focar um ou poucos segmentos do mercado. O principal motivo para tal é que dificilmente uma organização consegue atender igualmente bem a todos os segmentos do mercado: não se pode ser tudo para todos. (Observe-se, porém, que em mercados em fase de introdução, a segmentação pode não ser um instrumento muito útil, dado o pequeno tamanho do mercado e o fato de o produto ou serviço estar sendo introduzido).

Um bom posicionamento deve, ainda, ser viável para a organização, de tal modo que ela possa, efetivamente, ser ou oferecer aquilo que o posicionamento promete. Deve ser distinto dos posicionamentos dos concorrentes, preferivelmente superior, por dispor a organização de diferenciais competitivos. Finalmente, um bom posicionamento não deve poder ser facilmente igualado ou superado pelos concorrentes, pelo menos não em um prazo curto.

Grant¹⁰³ observa que, nas fases iniciais de desenvolvimento, a maior parte das IMFs não se preocupa com a questão do posicionamento, mas que, à medida que seu ambiente de negócios se torna mais competitivo, tal preocupação surge.

Posicionamento da Organização versus Posicionamento de Produtos e Serviços

Não há muita diferença entre posicionar uma organização e posicionar seus produtos e serviços. O único requisito é que os posicionamentos da organização e de seus produtos e serviços sejam sinérgicos e consistentes entre si. A Tabela 7.1 seguinte compara o posicionamento da organização com o posicionamento do produto ou serviço.

Tabela 7.1 - Posicionamento da organização X Posicionamento do produto ou serviço

Tipo de Posicionamento	Enfoque do Posicionamento	A quem se dirige
Da IMF	Atributos da IMF comparativamente com a concorrência.	Público em geral Clientes Doadores de recursos
De Seus Produtos e Serviços	Atributos do produto ou serviço comparativamente com os dos concorrentes.	Clientes atuais Clientes potenciais

O Box 7.4 mostra algumas das características usadas por IMFs em todo o mundo para diferenciar-se dos concorrentes.

Box 7.4 - Elementos de Diferenciação no Posicionamento de IMFs

1. Posicionamentos Baseados em Diferenciação de Produto e Serviços

- ▶ Oferecer empréstimos de valor distinto dos concorrentes (Cerude e Acleda, no Camboja);
- ▶ Oferecer um leque maior de produtos financeiros (Al Amana no Marrocos e BancoSol na Bolívia)
- ▶ Oferecer acesso mais flexível ao crédito (Mibanco no Peru e Al Amana no Marrocos)

¹⁰³ Grant, op.cit.

Box 7.4 - Continuação

- ▶ Adicionar produtos não financeiros – para clientes que buscam serviços mais amplos que crédito e treinamento mínimo (FMSD na Colômbia)
- ▶ Focalizar atendimento ou serviços personalizados ao cliente (Mibanco no Peru, Propesa no Chile, Fupacode no Paraguai)
- ▶ Facilitar o processo de obter garantias (BancoSol no Peru)
- ▶ Focalizar apenas a oferta de crédito, não requerendo poupança (Pride/Finance na Guiné)
- ▶ Remover poupança obrigatória ou treinamento e reuniões obrigatórias (Al Amana no Marrocos)
- ▶ Oferecer tempo mais rápido de concessão de empréstimos do que a concorrência (Mibanco no Peru, Al Amana no Marrocos, Acleda no Cambodja)

2. Posicionamentos Baseados em Características da IMF

- ▶ Basear-se em excelente reputação (FMSD na Colômbia);
- ▶ Ser a maior e mais antiga IMF no país, líder de mercado (TSPF nas Filipinas, Finca na Uganda, K-Rep no Quênia)
- ▶ Encontrar-se em posição geográfica específica (Vita Microbank no Benin)

3. Posicionamento Baseado em Preços

- ▶ Oferecer as taxas de juros mais baixas (Fupacode no Paraguai, Multicredit no Panamá).

Fonte: Grant, op.cit.

Mudanças freqüentes e radicais no posicionamento podem provocar confusão na mente dos clientes atuais e potenciais. Comparativamente, o posicionamento de uma organização tende a ser mais estável no decorrer do tempo do que o de produtos e serviços, que podem sofrer maiores mudanças.

Analisando a transformação de algumas IMFs em bancos comerciais, Grant¹⁰⁴ sugere que, ao se posicionar no mercado como bancos comerciais, essas instituições tendem a buscar uma diferenciação por “imagem institucional”, com os seguintes elementos:

- ▶ Trata-se de uma instituição permanente;
- ▶ atingiu respeitabilidade com reconhecimento legal e outros elementos que o acompanham, sendo capaz de oferecer serviços variados; e
- ▶ projeta uma imagem de solidez financeira, além de uma orientação financeira, e não social.

No entanto, observa Grant, este tipo de posicionamento é válido apenas para ONGs que se transformaram em bancos comerciais, mas que atuam em regiões onde há pouca ou nenhuma concorrência de bancos comerciais tradicionais. Ao aumentar a competição proveniente de outros

¹⁰⁴ Grant, op.cit.

bancos comerciais e instituições financeiras privadas, o novo banco deverá mudar seu posicionamento, baseado apenas na categoria institucional a que passou a pertencer, para diferenciar-se dos concorrentes.

Elementos do Posicionamento

Posicionamento envolve basicamente três dimensões:

- *A Quem? (a quem no mercado se dirige nossa organização, nossos produtos ou nossos serviços?)*
- *O Quê? (o que oferecemos ao cliente?)*
- *Como? (de que modo nossa oferta se diferencia das ofertas feitas pelos concorrentes?)*

A Quem?

A organização precisa definir que grupo-alvo ou grupos-alvo no mercado deseja atender. Mais uma vez, poucas são as organizações que conseguem atender com competência a todos ou à maioria dos segmentos no mercado. Aqueles que pretendem ser tudo para todos acabam perdendo participação no mercado para concorrentes mais bem focados.

Para definir o grupo-alvo, é necessário recorrer à segmentação de mercado. Assim, é preciso definir quais os segmentos, no mercado, a que a organização poderá atender melhor em função de suas características e competências. Esses segmentos podem ser definidos utilizando-se as bases usuais de segmentação:

- *geográfica (membros de determinadas comunidades, cidades, estados)*
- *demográfica (por idade, classe social, renda domiciliar, ocupação)*
- *psicográfica (por atitudes em relação ao crédito)*
- *por uso (tomadores de empréstimos freqüentes, regulares, infreqüentes)*
- *por benefícios (taxas baixas, rapidez, atendimento)*

Outra forma de definir o grupo-alvo consiste em enfatizar algumas das seguintes opções:

- *buscar novos clientes*
- *oferecer novos produtos aos clientes ativos*
- *aumentar freqüência de uso dos clientes ativos*
- *recuperar ex-clientes*

O Quê?

Esta questão envolve definir com clareza a oferta que a organização faz ao grupo-alvo, não apenas da perspectiva da própria organização, mas, sobretudo, da perspectiva dos clientes. Para tal, é preciso que os executivos da organização se perguntem: “Por que motivos os clientes comprariam nossos produtos ou serviços?”

A resposta pode levar em conta os mais variados fatores, no caso de IMFs:

- *benefícios buscados pelo cliente nos produtos ou serviços*

- ▶ *credibilidade da IMF*
- ▶ *proximidade física da IMF*
- ▶ *relacionamento mantido com a IMF e seus representantes*
- ▶ *custo dos produtos e serviços oferecidos pela IMF*

No que se refere aos benefícios buscados pelo cliente na compra de produtos e serviços de crédito, esses podem variar: qualidade do atendimento, ausência de burocracia, idoneidade, rapidez com que os serviços são prestados e flexibilidade do modo de pagamento, entre outros fatores, podem ter peso na decisão de o cliente escolher uma ou outra organização.

Como?

A questão aqui refere-se a de que modo a organização irá diferenciar seus produtos e serviços dos concorrentes. Esta diferenciação deve ser vista sob a perspectiva do cliente e não da organização. Assim, para que exista um diferencial competitivo, ele deve ser percebido como tal pelos clientes.

A maioria das vantagens competitivas de que uma organização dispõe é transitória e pode ser superada pelos concorrentes. As vantagens podem desaparecer devido a mudanças nas regras do jogo competitivo, como, por exemplo, por alterações na regulamentação do setor. No caso brasileiro, alterações nas normas do Banco Central podem impactar as vantagens diferenciais dos diferentes tipos de organizações atuando no setor de microfinanças.

As vantagens podem desaparecer, também, por ações dos concorrentes. Muitos bancos comerciais e financeiras tem-se voltado para o microempreendedor de baixa renda como segmento atrativo de mercado, ingressando na atividade de microcrédito. Para poder competir nesse segmento, oferecem maior rapidez na concessão do crédito, dispõem de nome e imagem já estabelecidos no mercado, além de atuarem fortemente na mídia de massa.

As vantagens podem desaparecer, também, devido a ações da própria organização. Por exemplo, uma má gestão administrativa pode levar uma IMF a apresentar custos altos, o que impactará suas taxas, tornando-a menos competitiva.

Declaração de posicionamento

O posicionamento costuma ser expresso através da Declaração de Posicionamento, que explicita suas três dimensões:

- ▶ *que tipo de oferta a IMF faz,*
- ▶ *a que grupo(s)-alvo no mercado,*
- ▶ *com relação às ofertas dos concorrentes.*

Esta declaração serve para orientar a direção e seus funcionários quanto a como a IMF deseja ser vista por seu mercado, clientes e públicos-alvo. Serve também para orientar a agência de propaganda na elaboração de mensagens e peças publicitárias. O Box 7.5 apresenta dois exemplos de declaração de posicionamento para IMFs e destaca os elementos específicos do posicionamento em cada uma delas.

Box 7.5 - Dois Exemplos Hipotéticos de Declaração de Posicionamento

Declaração de Posicionamento para uma SCM urbana:

“A Bomcredito oferece crédito ao microempreendedor urbano, formal ou informal, sediado na Zona Oeste da cidade do Rio de Janeiro, a taxas competitivas, aliado a um atendimento cortês, rápido e eficiente”.

Elementos do posicionamento da Bomcredito:

- ▶ *o quê: crédito*
- ▶ *a quem: microempreendedor urbano na Zona Oeste do Rio de Janeiro*
- ▶ *como: a taxas competitivas, aliadas a atendimento cortês, rápido e eficiente.*

Declaração de Posicionamento para uma ONG rural:

“A Ruralcred é a única IMF que atende microprodutores rurais da região do Vale do São Francisco, através de crédito ajustado ao fluxo de caixa do cliente, oferecendo assistência técnica na administração de seus negócios”.

Elementos do posicionamento da Ruralcred:

- ▶ *o quê: crédito e assistência técnica na administração do negócio*
- ▶ *a quem: microprodutor rural do Vale do São Francisco*
- ▶ *como: levando em conta seu fluxo de caixa na definição dos pagamentos, e oferecendo assistência técnica administrativa, o que nenhum outro concorrente faz.*

Marketing Mix e Posicionamento

Uma vez escolhido o posicionamento, o passo seguinte consiste em definir de que modo específico a organização deverá atender às necessidades de seus clientes, atuais e potenciais. Obviamente, há muitas maneiras pelas quais isso pode ser feito. Por exemplo, há variedade de produtos e serviços que podem ser oferecidos. Os preços e taxas a serem cobrados também podem variar, assim como as formas de chegar até o cliente e de divulgar o nome da organização e seus produtos e serviços.

O composto de marketing, também chamado de marketing *mix*, inclui os 4 Ps, ou seja, as decisões relativas a Produto, Preço, Ponto-de-venda (Distribuição) e Promoção. O modelo dos quatro Ps auxilia a memorizar as áreas de decisão de marketing. Essas decisões são desdobradas em várias outras decisões específicas, como se pode apreciar na Tabela 7.2 seguinte:

Tabela 7.2 - Áreas de decisão de marketing

Decisões de Produto	Decisões de Preço	Decisões de Ponto-de-venda (Distribuição)	Decisões de Promoção
produtos	preços básicos	distribuição direta	venda pessoal
serviços	- taxas de juros	- agências	propaganda
atributos	- taxas de administração	- postos de atendimento	promoção de vendas
qualidade	- taxas de abertura de crédito	- balcões de atendimento	publicidade
garantias	administração de preços	distribuição indireta	relações públicas
marcas	- descontos	- parceiros	relações com o
assistência técnica	- condições especiais	- franquias	cliente
atendimento	- formas de pagamento	- canais eletrônicos	comunicação boca-a-
			boca

Os vários elementos do marketing mix serão discutidos nos capítulos oito, nove e dez.

As decisões do composto de marketing devem ser consistentes com o posicionamento adotado. Por exemplo, as decisões de preço devem levar em conta as necessidades do cliente e seu potencial para aquisição do produto ou serviço. Da mesma forma, as decisões de ponto-de-venda devem ser tomadas tendo em conta onde se encontra o grupo-alvo e como acessá-lo. Finalmente, as decisões de promoção também permitem chegar ao cliente, devendo levar em conta de que modo o grupo-alvo adquire o produto ou serviço, como o produto ou serviço é distribuído, a que preços etc. Utilizam-se as expressões composto de produto, composto de preço, composto de distribuição e composto promocional para fazer referência ao conjunto de decisões que pertencem ao âmbito de cada um dos quatro Ps.

8. Decisões de Produto

8.1 - Introdução

Este capítulo tem por objetivo apresentar o primeiro conjunto de decisões que compõem o marketing mix: as decisões de produto. Inicialmente são discutidas diversas formas de conceituar produto e serviço. Em seguida, são analisados aspectos relativos ao lançamento de produtos e serviços e, finalmente, são apresentadas as decisões relativas a marca.

8.2 - Conceito de Produto e Serviço

Há muitas maneiras pelas quais se pode encarar um produto: pelo seu grau de tangibilidade, pelo seu conteúdo e pela necessidade a que serve. Examinamos a seguir algumas dessas características.

Produto Tangível e Produto Intangível

Do ponto de vista de marketing, produto é qualquer coisa, tangível ou intangível, que possa ser objeto de troca entre indivíduos e organizações. Assim, o conceito amplo de produto inclui os próprios serviços. A distinção entre produtos e serviços é, em geral, pouco clara, pois a maioria dos produtos tangíveis tem algum componente de serviço e a maioria dos serviços, por sua natureza intangíveis, tem algum componente de tangibilidade.

Os produtos podem ter maior ou menor componente de tangibilidade, dependendo de sua natureza. Considerem-se os seguintes exemplos:

- ▶ *Alimentos básicos, como o sal, não têm quase nenhum componente de intangibilidade.*
- ▶ *Um imóvel é um produto com alto componente de tangibilidade. Mesmo assim, ao comprá-lo, recebe-se um componente intangível, que é o direito à propriedade.*
- ▶ *Os computadores são produtos que combinam tangibilidade e intangibilidade. O lado tangível do computador é dado pelo equipamento em si, o *hardware*, e o lado intangível pela sua capacidade de processar informações, o *software*.*
- ▶ *Os cartões de crédito são produtos com maior componente intangível, o acesso ao crédito, e um componente tangível, que é o cartão propriamente dito.*

- ▶ As passagens aéreas têm elevado componente de intangibilidade, já que, ao comprá-las, o cliente adquire o destino da viagem, e um componente reduzido de tangibilidade, que é a forma pela qual é transportado.

Uma vez que as pessoas, em geral, têm dificuldade em lidar com produtos e serviços intangíveis, recomenda-se adicionar, na medida do possível, um componente de tangibilidade ao produto ou serviço oferecido.

Produto Específico e Produto Aumentado

Outra distinção relevante refere-se ao âmbito do produto. Utilizam-se, para discutir o assunto, dois termos: produto específico e produto aumentado.

Produto específico refere-se ao produto ou serviço propriamente dito que a organização oferece ao cliente. No caso do microcrédito, o produto específico inclui as taxas de juros, as condições do crédito, as garantias solicitadas etc., além de outros aspectos como os formulários e documentos que o acompanham.

Produto aumentado é tudo mais que é agregado ao produto, para que possa ocorrer a compra e o uso. No caso do microcrédito, incluem-se, além do produto específico, outros aspectos tais como a qualidade das instalações de atendimento, o tratamento dado pelo pessoal de atendimento etc.

Tomemos o exemplo do computador. Ao adquirir um computador, o cliente não está comprando apenas a máquina (produto específico), mas o conjunto de equipamento, acessórios, serviços pré e pós-venda etc. (produto aumentado).

Produto Essencial

Produto é, em seu sentido mais amplo, qualquer coisa que atenda a uma necessidade. É aquilo que o cliente está realmente comprando quando adquire um produto tangível ou intangível.

No caso da aquisição do computador, as principais necessidades genéricas a que o produto computador atende são as de acesso a informações, processamento de informações e diversão. É isto que efetivamente o cliente compra.

Por sua vez, um empreendedor, ao tomar um empréstimo, está “comprando” não apenas o empréstimo, mas a necessidade de desenvolvimento e sobrevivência de seu negócio, que, em última análise, está ligada à necessidade de sobrevivência do próprio microempreendedor e de sua família. O empréstimo, em si, é o meio pelo qual atende a sua necessidade genérica. O produto essencial de uma instituição de microcrédito é, portanto, o potencial de crescimento, desenvolvimento ou sobrevivência de um microempreendimento propiciado pelo crédito.

Em síntese, as organizações estão vendendo a seus clientes algo mais do que o simples produto ou serviço, pois o que os clientes compram é o benefício que aquele produto ou serviço lhes pode proporcionar. A vantagem para uma organização de considerar o produto essencial está na amplitude de possibilidades e na riqueza de oportunidades que o atendimento à necessidade genérica do consumidor podem propiciar. Ao contrário, a ênfase no produto em si limita a visão estratégica dos dirigentes.

8.3 - Desenvolvimento e Lançamento de Novos Produtos

O Que é um Novo Produto

O conceito de novo produto é bastante amplo. Novos produtos podem ser produtos realmente novos para o mercado, produtos que já existem no mercado mas que a organização está lançando agora, adições a produtos já existentes, melhorias e revisões de produtos existentes e reposicionamentos.

Toda vez que uma organização, qualquer que seja ela, introduz um novo produto ou serviço no mercado, ela corre o risco de ser ou não bem sucedida. No entanto, as organizações precisam estar constantemente atentas às necessidades dos clientes e desenvolver produtos para atender a novas necessidades ou novas manifestações de suas necessidades sob o risco de serem superadas pelos concorrentes.

Motivos para Lançar Novos Produtos

Com a expansão do microcrédito em muitos países, foi-se verificando a necessidade de ampliar o leque de ofertas de produtos. Alguns estudos¹⁰⁵ indicaram diversas razões para o desenvolvimento de novos produtos de microcrédito:

- ▶ limitação dos produtos tradicionais existentes no mercado;
- ▶ Interesse em atingir as camadas mais baixas de pobreza, o que pode não ser possível com os produtos existentes;
- ▶ percepção da existência de outros segmentos de mercado não atingidos pelos empréstimos aos microempreendedores;
- ▶ antecipação de necessidades dos clientes;
- ▶ reação a sugestões dos clientes;
- ▶ reação a ações dos concorrentes;
- ▶ uso dos recursos de empréstimo pelo tomador para fins distintos daquele planejado;
- ▶ alavancar relações já existentes com clientes;
- ▶ gerar novas fontes de receita para a organização.

Grant¹⁰⁶ observa que a maior parte das IMFs começa normalmente com um único produto. À medida que evoluem, passam a adicionar novos produtos, geralmente copiados de experiências em outras regiões, que necessitam ser adaptados às características locais. Em mercados maduros, porém, torna-se muitas vezes necessário desenvolver produtos especialmente desenhados para aquele mercado, de modo a manter a competitividade das instituições.

No Brasil, a maior parte das IMFs ainda apresenta uma gama bastante limitada de produtos, restringindo-se, de forma geral, ao crédito. O crédito ao microempreendimento é, porém, apenas uma no amplo leque de alternativas de produtos e serviços de microfinanças. Algumas instituições que já sedimentaram a atividade de crédito ao microempreendedor sentem-se posteriormente motivadas a buscar novos produtos e serviços. No entanto, existem restrições legais à prestação de outros serviços, que precisam ser levadas em conta.

¹⁰⁵ Brown, W. Painel 12: Novos produtos. In: Goldmark, L. (org.), op.cit., p.139-143.; Brand, op.cit.

¹⁰⁶ Grant, op.cit.

Há, em alguns casos, o interesse em atingir pessoas que se encontram nos níveis mais baixos de pobreza, como é o caso dos esforços empreendidos pela Visão Mundial. Para atender a este segmento é preciso desenhar produtos que incluam novas formas de pagamento, dada a irregularidade de suas receitas no tempo.

Em certos casos, as IMFs também podem se dar conta da existência de segmentos de mercado ainda não atingidos, para os quais os produtos atuais não são adequados. Quando isto ocorre, é preciso estudar as necessidades dos microempreendedores desses segmentos, para entender melhor de que forma a IMF pode desenvolver produtos adequados.

Muitas vezes os novos produtos resultam de sugestões dadas pelos microempreendedores aos agentes de crédito. Ou podem resultar, ainda, de reação a novos produtos que tenham sido desenvolvidos e lançados pelos concorrentes.

Uma das dificuldades que as IMFs têm enfrentado em todo o mundo refere-se a, muitas vezes, o tomador de empréstimo acabar utilizando os recursos levantados para outro fim que não aquele inicialmente previsto. Isto pode se dever, por exemplo, a uma emergência na família (doença, morte etc.), que consome os recursos disponíveis para o negócio. A criação de um crédito especial para emergências poderia atender a esta necessidade dos clientes das IMFs.

Finalmente, as IMFs podem criar novos produtos para servir melhor a seus clientes, fidelizando-os e aumentando seu grau de relacionamento com eles, e pode fazê-lo, também, simplesmente para ampliar suas oportunidades de negócio.

Tipos de Novos Produtos de Microfinanças

Os produtos de microfinanças podem ser classificados segundo a seguinte Tabela 8.1:

Tabela 8.1 - Classificação dos produtos de microfinanças

Tipos	Produtos
Microcrédito Tradicional	Capital de giro Ativo fixo Crédito rural Troca de cheque
Outros Serviços de Crédito	Crédito educação Crédito ao consumidor Penhor
Poupança	Poupança compulsória Poupança voluntária
Seguros	Crédito Vida Saúde etc
Outros Serviços Bancários	Pagamentos Transferências

Fonte: Brown, op.cit.

Outra classificação, do ponto de vista do usuário dos produtos e serviços de microfinanças (o microempreendimento), é a seguinte:

- ▶ serviços para gestão do negócio – destinam-se a permitir a continuidade do negócio (empréstimos, serviços de pagamentos, seguros, financiamento de capital);
- ▶ serviços para gestão de risco – destinam-se a reduzir a vulnerabilidade do microempreendedor face a eventos inesperados (seguro pessoal, poupança, crédito para emergências);
- ▶ serviços para gestão de pagamentos: ordens de pagamento e transferências;
- ▶ serviços para gestão de investimentos: investimentos mútuos, depósito a termo, empréstimo para compra de bens (por exemplo, imóveis).¹⁰⁷

Microseguros são um tipo de produto de microfinanças. O *Box 8.1* seguinte mostra uma modalidade de microseguros que pode ser oferecido pelas instituições de microcrédito. Brown¹⁰⁸ recomenda ser mais interessante que os microsseguros sejam oferecidos sem a necessidade de a instituição fazer parte do setor de seguros, por ser o mesmo muito complexo.

Box 8.1 - Oferta de Microseguros em Uganda

Foi desenvolvido um seguro de vida, em Uganda, por uma instituição de microfinanças, com vistas a atender às necessidades do cliente tomador de empréstimo. O seguro encontrava-se vinculado ao crédito.

Foi estabelecido que o cliente pagaria 0,5% sobre o valor do empréstimo como prêmio. O benefício oferecido consistia de que, em caso de morte do cliente, o empréstimo seria automaticamente quitado e a família receberia o valor equivalente a US\$ 830, em moeda local, para as despesas relativas ao funeral e para reestabelecer o negócio do cliente recém-falecido. O seguro incluía ainda como benefício, no caso de morte do outro cônjuge, o valor de US\$ 415.

Fonte: Brown, *op.cit.*

Em estudo realizado no Brasil¹⁰⁹, foram identificados novos conceitos para o desenvolvimento de produtos de microfinanças. Estes conceitos, no entanto, ainda se encontram em fase inicial, não estando formatados. Muitos destes conceitos, além disso, sofrem restrições legais. São apresentados aqui a título ilustrativo, como possibilidades para o futuro.

- ▶ seguros para medicamentos e exames laboratoriais – o impacto das doenças nas famílias pobres se dá fundamentalmente pelo custo dos medicamentos e exames laboratoriais, motivo pelo qual este tipo de seguro reduziria o impacto negativo das doenças sobre os domicílios pobres e, em decorrência, sobre os microempreendimentos;

¹⁰⁷ Brown, *op.cit.*

¹⁰⁸ *Ibidem.*

¹⁰⁹ Brusky e Fortuna, *op.cit.*

- ▶ *seguro funeral* – também voltado a reduzir o impacto de mortes na família sobre o orçamento do domicílio;
- ▶ *empréstimo para formação profissional* – voltado para assalariados, desempregados e microempreendedores, para permitir o acesso a cursos de segundo e terceiro graus e profissionalizantes;
- ▶ *empréstimo reabilitação* – voltado para pessoas que constam de listas dos serviços de proteção ao crédito por não terem pago suas dívidas, mas que assim agiram por motivos alheios a sua vontade e não têm como saldar seus compromissos;
- ▶ *empréstimo para reforma de casa* – já oferecido pela Caixa Econômica Federal, mas que não atinge o público de renda mais baixa;
- ▶ *cartões de crédito comunitários* – com pagamentos em até 30 a 40 dias sem juros;
- ▶ *crediário de terceiro registrado* – sistema pelo qual uma pessoa emprestaria seu nome para um crediário em favor de terceiro, como já é feito informalmente, ficando a transação registrada, através do pagamento de uma pequena taxa. Quando o comprador acabasse de pagar a conta, seria atestada sua credibilidade, funcionando, no futuro, como garantia para que ele mesmo pudesse abrir seu próprio crediário;
- ▶ *micro-leasing* – modalidade de empréstimo em que o bem adquirido funciona como garantia;
- ▶ *poupança incentivada* – pressupõe uma parceria entre bancos e lojas, em que as pessoas teriam determinadas vantagens de crédito nas lojas em função do montante poupado, objetivando estimular a poupança.

Etapas no Desenvolvimento de Novos Produtos

Ao considerar a possibilidade de desenvolver e lançar um novo produto ou serviço, as IMFs devem superar várias etapas:

- ▶ *geração e seleção de idéias*
- ▶ *análise comercial e legal*
- ▶ *desenvolvimento do produto*
- ▶ *teste e lançamento.*

A primeira etapa é a de geração e seleção de idéias para novos produtos. Inicialmente, reúnem-se idéias de novos produtos que possam ser eventualmente aproveitadas pela IMF. Ao reunir estas idéias não há nenhuma censura ou corte, procurando-se fazer um inventário bastante amplo de possibilidades. As principais fontes de idéias para novos produtos que podem ser utilizadas por IMFs são:

- ▶ *observação de produtos já existentes no mercado brasileiro;*
- ▶ *levantamento de produtos existentes em outros países;*
- ▶ *identificação de necessidades de clientes não atendidas por produtos já existentes;*
- ▶ *déia de um produto novo que surge espontaneamente na empresa.*

Freqüentemente são os próprios usuários dos produtos e serviços da IMF que trazem sugestões. Este procedimento é, às vezes, institucionalizado, como no caso do banco Sewa, da Índia, que ajudou seus clientes a se organizarem em diferentes grupos – associações comerciais, comitês executivos, reuniões de cooperativas – em que questões de interesse dos grupos eram discutidas. Nessas reuniões, idéias de novos produtos e serviços surgiam espontaneamente. “Basta ouvir para saber quais são suas necessidades”, observou um dos diretores do banco.¹¹⁰

¹¹⁰ Ibidem, p.12.

Os ex-clientes podem ser uma fonte adicional de idéias para novos produtos. A análise dos motivos que os levaram a deixar a organização geralmente permite identificar falhas em produtos, atendimento, taxas pouco competitivas e assim por diante, dando margem a inovações. Por este motivo, o acompanhamento da saída de clientes é um processo importante para a IMF, além de se constituir em forma de detectar os primeiros sinais de problemas.

Qualquer que seja a fonte utilizada, todas as idéias devem passar por um processo de seleção em que são utilizados os seguintes critérios:

- ▶ A idéia do produto é compatível com a visão, a missão, os valores e a estratégia da IMF?
- ▶ A idéia do produto é compatível com os recursos disponíveis na IMF (financeiros, recursos humanos, administrativos)?
- ▶ A idéia do produto é compatível com as capacidades existentes na IMF (por exemplo, capacidade de desenvolver o produto, de comercializá-lo, de divulgá-lo)?
- ▶ Qual o potencial de mercado de cada uma das novas idéias?
- ▶ Qual a facilidade de aceitação de cada um desses novos produtos pelos clientes atuais e potenciais?
- ▶ Com que facilidade e rapidez cada uma das idéias poderia ser imitada pelos concorrentes?
- ▶ Há restrições legais?

Estas e outras questões relevantes devem ser investigadas para que se possa escolher aquelas idéias de novos produtos com maior potencial de sucesso.

A segunda etapa é a análise comercial. Poucas idéias de novos produtos terão ultrapassado o estágio anterior, provavelmente apenas uma ou duas. O objetivo da análise comercial é determinar em que medida o novo produto deverá ter sucesso comercial e qual o retorno que se poderá obter com seu lançamento. Frequentemente torna-se necessário realizar pesquisas de mercado nesta etapa para poder determinar com maior segurança a viabilidade do lançamento. As seguintes questões devem ser respondidas nesta etapa:

- ▶ Já existe um mercado para o novo produto ou serviço, ou ele ainda deve ser criado?
- ▶ Caso já exista o mercado, qual o seu tamanho e que parcela de mercado provavelmente será obtida?
- ▶ Caso não exista ainda o mercado, tratando-se de produto totalmente novo, que projeções quanto a seu tamanho e potencial podem ser feitas?
- ▶ Quais as expectativas de vendas?
- ▶ Qual o marketing mix necessário para atingir determinadas vendas? Qual o custo do marketing mix?

A terceira etapa é o desenvolvimento do produto. Também nesta fase podem ser necessárias pesquisas de mercado para entender aspectos do uso do produto pelos clientes. O Box 8.2 apresenta um exemplo de desenvolvimento de novas formas de pagamento para o segmento rural pela PRODEM, da Bolívia.

Box 8.2 - Desenvolvimento de Novas Formas de Pagamento para o Segmento Rural pela PRODEM, da Bolívia

A PRODEM, IMF boliviana atuante no setor de microcrédito rural, decidiu desenvolver produtos adequados aos fluxos de caixa sazonais de seus clientes, tipicamente microprodutores rurais.

O projeto do novo produto teve início quando os agentes de crédito localizados em uma das áreas rurais atendidas pela PRODEM se deram conta de que a metodologia adotada, de pagamentos mensais ou bi-mensais, não era adequada ao fluxo de caixa dos microprodutores rurais, particularmente aqueles cujas safras ocorriam apenas uma ou duas vezes ao ano. Considerando a unidade produtora, o domicílio rural, muitos deles apresentavam fluxos de caixa negativos durante vários meses do ano.

A gerência senior da PRODEM decidiu responder ao desafio com um enfoque inovador. Permitiu-se aos grupos solidários que definissem seu próprio cronograma de pagamento do empréstimo, a partir de seu fluxo de caixa durante o ano, fazendo apenas os pagamentos dos juros durante os períodos de baixa receita. Assim, os pagamentos podiam flutuar a cada mês.

Este novo esquema foi bem recebido pelos clientes rurais, mas alguns problemas se apresentavam. Um deles era que, entre o planejamento do cronograma de pagamentos e os pagamentos efetivos, muitas coisas podiam haver mudado no que se referia à projeção de receita mês a mês. Outro problema era que os pagamentos podiam ser muito pesados em determinados meses, exigindo uma parcela maior da receita do domicílio. Além disso, pagamentos distintos mês a mês causavam maior confusão, tanto para o cliente, como para a PRODEM. Para comercializar o novo esquema de pagamentos, a organização foi forçada a retreinar os agentes de crédito para a comercialização e a administração do novo produto. Finalmente, as taxas de inadimplência mostraram-se mais altas do que para os produtos tradicionais.

Investigando os problemas ocorridos, a PRODEM se deu conta de que a maior taxa de inadimplência parecia dever-se ao fato de os grupos solidários serem constituídos por clientes que tinham fluxos de caixa muitas vezes distintos e que as prestações mais elevadas se constituíam em fonte adicional de dificuldades para muitos clientes.

Para adaptar-se a estas características da demanda, a PRODEM desenvolveu e lançou um novo sistema de “quotas personalizadas”. De acordo com este novo sistema, os pagamentos eram calculados para cada membro do grupo segundo seu próprio fluxo de caixa e então agregados. Uma vantagem adicional deste sistema é que encorajava pessoas com ocupações distintas a participar do mesmo grupo solidário, o que era uma forma, inclusive, de reduzir o risco para a PRODEM.

Fonte: Lee, *op.cit.*

A quarta etapa cobre o teste e o lançamento. O teste de um novo produto ou serviço deve ser normalmente realizado em uma agência ou posto de atendimento já bem estabelecido, com clientes ativos da IMF. Desta forma, torna-se possível verificar a existência de problemas com o novo produto ou serviço e introduzir as melhorias necessárias sem correr grandes riscos.

Há casos, porém, em que o produto desenvolvido apresenta características peculiares, que se aplicam apenas a determinada área geográfica, que pode não dispor de uma agência ou posto de atendimento já estabelecidos. Neste caso, como é necessário que os produtos sejam testados junto ao grupo-alvo para o qual foram desenvolvidos, torna-se necessário realizar o teste em área ainda não consolidada.

Se o novo produto ou serviço foi aprovado em todas as etapas anteriores, chega-se ao lançamento.

8.4 - Desenvolvimento de Marca e Reputação

A marca é um elemento importante nas decisões de produto. Isto ocorre porque a marca é quem identifica os produtos, serviços e a própria organização diante de seus públicos. No caso de uma IMF, a marca mais importante pela qual ela é identificada é a da organização, embora seja possível dispor de marcas distintas e específicas para produtos e serviços.

Segundo a conhecida definição da American Marketing Association, uma marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que identifique os bens e serviços oferecidos por um vendedor ou grupo de vendedores e os diferencie dos demais concorrentes”¹¹¹. De acordo com esta definição, a marca é, portanto, um elemento de diferenciação da organização, produto ou serviço em relação à concorrência.

Marca da Organização

Neste caso, a imagem da marca encontra-se intimamente associada à reputação da organização. E a reputação é aquilo que o cliente sabe sobre a organização. Este conhecimento é em geral difuso e superficial, mas é ele que molda, na mente do cliente, o interesse ou não em se relacionar com aquela organização, seus produtos e serviços. Por este motivo, é fundamental que a organização gerencie adequadamente sua imagem de marca e sua reputação.

Vários fatores podem levar à perda de reputação e à deterioração da imagem da marca da IMF. Entre eles, podem-se citar:

- ▶ relatos veiculados na imprensa escrita ou televisiva, justos ou não, honestos ou não, que possam afetar negativamente a imagem da IMF;
- ▶ clientes insatisfeitos, por motivos justos ou não, que passam a outros idéias negativas sobre a IMF;
- ▶ declarações descompromissadas ao público por parte de dirigentes da IMF;
- ▶ imagens pré-existentes relacionadas a instituições financeiras e ao crédito;
- ▶ lucros elevados obtidos por instituições financeiras no período, levando à percepção de que essas instituições são exploradoras e gananciosas etc.

¹¹¹ American Marketing Association, Committee on Definitions. Marketing definitions: a glossary of marketing terms. Chicago, AMA, 1960, p.8.

Como se pode ver, a organização não exerce total controle sobre sua marca, em função dos elementos incontrolláveis associados a sua imagem e reputação. A imagem de uma organização, na mente do cliente atual ou potencial, é o resultado de vários fatores, entre os quais o posicionamento atual e os posicionamentos passados da organização, as experiências pessoais do cliente com a organização e as de pessoas de seu conhecimento, os conhecimentos de que dispõe sobre o mercado e a indústria em que a organização se insere, as imagens dos concorrentes, além dos impactos do ambiente externo. Esta imagem não é uma representação fotográfica da realidade, mas uma visão parcial, seletiva e distorcida, sendo afetada pela percepção e pela memória. Alguns definem a imagem de uma organização como o conjunto dos elementos visuais, verbais e comportamentais que a identificam.¹¹²

No entanto, embora não possa ser diretamente gerenciável pela organização, a imagem é um elemento fundamental para que os clientes busquem a organização e, também, para que os funcionários sintam-se satisfeitos e desejem continuar a trabalhar na mesma. Uma imagem positiva e bem estabelecida no mercado é fonte importante de vantagem diferencial competitiva.

Marcas de Produtos e Serviços

Embora estrategicamente menos importantes para as IMFs, as marcas atribuídas a seus produtos e serviços também merecem consideração.

A IMF pode escolher trabalhar com uma única marca, ou dispor de diversas marcas distintas para seus produtos ou serviços. Se se opta por uma única marca esta tende a ser o próprio nome da instituição. Todos os produtos, então, passam a ser oferecidos em associação ao nome da instituição. Este procedimento é mais indicado em IMFs menores, com grupos-alvo mais delimitados e homogêneos e com menos recursos para investir em desenvolvimento de marca.

IMFs maiores e diversificadas, atendendo a distintos grupos-alvo, podem optar por dispor de várias marcas para designar diferentes linhas de produto voltadas para diferentes segmentos do mercado. Por exemplo, o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) é um banco de desenvolvimento regional que possui diversas linhas de crédito e financiamento, voltadas para diferentes tipos de empresas e organizações. Para diferenciar seu programa de microcrédito, o BNB adotou a marca CrediAmigo.

Relação do Cliente com a Marca

Os clientes podem encontrar-se em vários estágios em seu relacionamento com a marca de uma organização ou de seus produtos e serviços. Podem-se considerar quatro estágios:

- ▶ *Reconhecimento da marca* – os clientes potenciais identificam a marca como algo conhecido e associam-na à organização, seus produtos e serviços.
- ▶ *Aceitação da marca* – os clientes potenciais consideram a marca como uma de suas alternativas de compra, podendo tornar-se, efetivamente, clientes atuais.
- ▶ *Preferência pela marca* – os clientes preferem a organização, seus produtos ou serviços às demais alternativas existentes no mercado.
- ▶ *Lealdade à marca* – os clientes consideram aquela marca a melhor e comprarão aquela ou nenhuma outra.

¹¹² Howard, S. Corporate image management. Singapore, Reed Academic Publishing, 1998.

O ideal, para a maioria das organizações, é estabelecer a lealdade ou, pelo menos, a preferência por sua marca. No entanto, ganhar e manter a preferência ou a lealdade do cliente não são tarefas fáceis. Exigem vigilância permanente da organização no sentido de oferecer os melhores produtos e o melhor atendimento, gerando níveis elevados de satisfação.

O *Box 8.3* apresenta um *check-list* das principais decisões de produto para preparação do plano de marketing.

Box 8.3 - Check-list: Quais as Decisões de Produto no Plano de Marketing ?

Seguem-se algumas questões relativas a decisões de produto a serem examinadas no Plano de Marketing:

Produtos Existentes

- ▶ Que produtos compõem a linha de produtos oferecida pela IMF? Indique a percentagem das receitas proveniente de cada produto.
- ▶ Caso se deseje aumentar ou diminuir a participação de alguma linha, indicar que alterações serão feitas no peso relativo de cada produto/ serviço no mix da IMF

Lançamento de Novos Produtos

Listar e descrever sucintamente os novos lançamentos, incluindo justificativa para tal. Para cada novo produto a ser lançado, indique:

- ▶ A que segmentos-alvo o novo produto se destina?
- ▶ A que necessidade desse segmento-alvo o novo produto vem atender?
- ▶ Sob que marca será vendido (marca já existente ou nova marca)?
- ▶ Qual o timing previsto para o lançamento?

Projetos de Desenvolvimento de Novos Produtos

Indique, se for o caso, a necessidade de investir durante o período do plano em desenvolvimento de novos produtos para atender a necessidades específicas já identificadas, mas para cujo atendimento a IMF ainda não dispõe de uma oferta de produto adequada. Especifique:

- ▶ A que segmentos-alvo o novo produto ou serviço se destinaria?
- ▶ A que necessidade desse segmento-alvo o novo produto deveria atender?

Reposicionamento de Produtos Já Existentes

Alguns produtos existentes às vezes não alcançam o sucesso esperado, mas a gerência acredita que eles têm potencial. Estes produtos podem precisar de reposicionamento, para atingir seu potencial. Indique, se for o caso:

- ▶ Quais os produtos que necessitam ser reposicionados?
- ▶ Por que esses produtos necessitam ser reposicionados?
- ▶ Qual a mudança de posicionamento desejada?

Box 8.3 - Continuação*Eliminação de Produtos ou Serviços*

Há produtos que falham em atender às expectativas de desempenho e que podem, inclusive, ter um impacto negativo na rentabilidade da IMF. É preciso, às vezes, retirar esses produtos de linha. Indicar, se for o caso:

- ▶ *Que produtos ou serviços devem ser retirados de linha?*
- ▶ *Quais os motivos pelos quais o produto ou serviço deve ser eliminado ou substituído?*
- ▶ *Quais os possíveis impactos negativos no mercado pela retirada dos mesmos? Sobre a imagem da IMF? Sobre suas marcas?*

Fonte: Adaptado de Rocha, A. e Christensen, C. Roteiro para elaboração do plano de marketing. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 2000.

9. Decisões de Preços

9.1 - Introdução

Este capítulo discute o segundo elemento do marketing mix: o preço. Em primeiro lugar, analisa-se o preço à luz de seu significado para o cliente. Em seguida, discute-se o problema de fixação de preços, as estratégias de preços para novos produtos e vários aspectos da administração de preços.

9.2 - Preço e Valor para o Cliente¹¹³

É o preço que define as condições básicas pelas quais o comprador e o vendedor estão dispostos a realizar uma transação. Ele define, em termos monetários, o valor pelo qual o cliente está disposto a comprar. Para alguns, o preço é um sacrifício econômico que o consumidor faz para adquirir um produto ou serviço.¹¹⁴ Do lado da empresa, é o preço que determina, em última instância, sua sobrevivência e rentabilidade.

Por este motivo, as decisões de preço são da maior importância em uma empresa e devem ser objeto de cuidadosos estudos. Não se trata, apenas, de fixar o preço básico para um produto. Trata-se de muito mais do que isso, já que considerações estratégicas, táticas e operacionais variadas encontram-se ligadas à dimensão preço.

Ao desenvolver uma política de preços, uma IMF deve ponderar vários aspectos: os custos envolvidos na atividade de microfinanças, as características do mercado em que atua e o comportamento dos concorrentes. Todos estes fatores devem ser considerados para que se tomem decisões de preço acertadas.

9.3 - Percepções de Preços dos Clientes

Quando se trata de produtos complexos como os de microfinanças, a forma pela qual as pessoas percebem os preços, ou seja, as taxas de juros e outras taxas praticadas pelas instituições financeiras é, também, bastante complexa. O Box 9.1 mostra um trecho de um estudo realizado por Brusky e Fortuna¹¹⁵, onde os autores mostram como os brasileiros de baixa renda percebem as taxas de juros.

¹¹³ Este tema é discutido também no manual Técnicas de gestão microfinanceira, que compõe esta coleção (Goldmark, L. Técnicas de gestão microfinanceira. Rio de Janeiro, BNDES/DAI, 2002).

¹¹⁴ Dolan, R.J. e Smon, H. O poder dos preços: as melhores estratégias para ter lucro. São Paulo, Futura, 1998.

¹¹⁵ Brusky e Fortuna, op.cit.

Box 9.1 - Percepção de Clientes quanto a Taxas de Juros no Brasil

Um estudo sobre demanda para microfinanças no Brasil observou que os clientes percebiam as taxas de juros como um dos principais empecilhos à obtenção de empréstimos. No entanto, a este sentimento contrapunha-se a percepção de que, embora as taxas de juros fossem muito elevadas, eram um mal necessário para se ter acesso ao crédito:

“Um dos argumentos mais comuns para justificar o pouco interesse por empréstimos é o elevado valor das taxas de juros. Financeiras, agiotas e os cartões de crédito são os mais citados como os que praticam as mais exorbitantes taxas de juros. Embora boa parte das pessoas pareça se preocupar mais com o valor das parcelas do que com os juros que estão sendo cobrados, há muito cuidado com o custo total do dinheiro pego em empréstimos. A maioria dos entrevistados calcula que 3% ao mês seja uma razoável taxa de juros para os empréstimos.

A questão da taxa de juros é mais complicada do que, à primeira vista, possa parecer, desde que as pessoas continuam a recorrer a serviços como os dos agiotas, que cobram juros mensais de 20% ou mais. Além disso, apesar de as prestações dos crediários embutirem juros que não são muito menores do que os cobrados pelas financeiras, chamadas de ‘agiotas legalizados’, os entrevistados raramente se queixam desses juros. Outro ponto a ser considerado é que os empréstimos com parentes e amigos, que não cobram juros, não são as modalidades de empréstimos com maior preferência. Claramente, embora as taxas de juros devam ser as menores possíveis, é importante sublinhar que os clientes aceitam pagar por um serviço que consideram valioso.”

Fonte: Brusky e Fortuna, op.cit., p.28.

Elasticidade-Preço da Demanda

Um dos conceitos que podem auxiliar a tarefa de determinar preços é o de elasticidade-preço da demanda. A teoria clássica da demanda, proveniente da Economia, assume uma relação inversa entre preço e quantidade, ou seja, quanto maior o preço, menor a quantidade comprada.

A elasticidade-preço da demanda reflete as variações na quantidade comprada diante de variações nos preços. Diz-se que a demanda é elástica quando o cliente apresenta maior sensibilidade a mudanças de preços: uma variação nos preços resulta em uma variação maior nas quantidades compradas. Por sua vez, a demanda é considerada inelástica quando os clientes apresentam pouca ou nenhuma sensibilidade às mudanças de preços: as quantidades compradas pouco ou nada se alteram diante de variações de preços. Utiliza-se a seguinte fórmula para cálculo da elasticidade-preço da demanda:

$$\text{Elasticidade preço da demanda} = \frac{\text{variação relativa na quantidade demandada}}{\text{variação relativa no preço}}$$

ou,

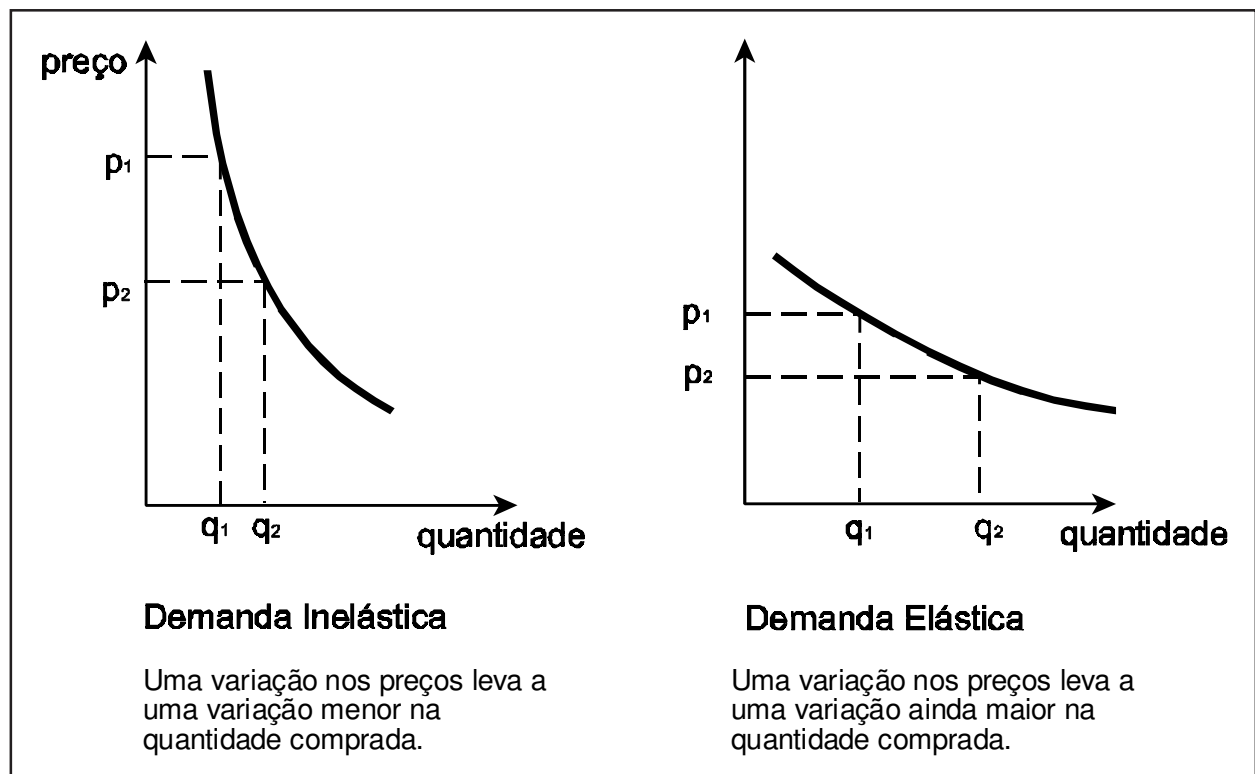
$$\eta = - \frac{\frac{\Delta q}{q}}{\frac{\Delta p}{p}} = - \frac{\Delta q}{\Delta p} \times \frac{p}{q}, \text{ onde } p \text{ é o preço e } q \text{ é a quantidade demandada.}$$

A elasticidade-preço da demanda, para todo o mercado, equivale à média ponderada de todas as elasticidades-preço de demanda individuais. A Figura 9.1 seguinte apresenta duas curvas de demanda com diferentes elasticidades.

Diversos fatores podem influenciar a elasticidade-preço da demanda. O primeiro deles é em que medida o cliente pode ou não prescindir daquele produto. Quando o cliente pode prescindir do produto, a demanda torna-se mais elástica. Quando o produto é percebido pelo cliente como muito necessário, então a demanda tende a ser inelástica.

O grau de importância do produto ou serviço para o cliente deve ser combinado com a disponibilidade de substitutos existentes para o produto. Quando não há substitutos para determinado produto e este é percebido como muito importante para o cliente, a tendência é de que a curva de demanda seja inelástica.

Figura 9.1 – Elasticidade Preço da Demanda



Além disso, o grau de complexidade do produto ou serviço pode influir na elasticidade-preço da demanda. Se for difícil para o cliente comparar o produto ou serviço demandado com os substitutos, a demanda tenderá a ser mais inelástica.

Finalmente, a parcela do orçamento do cliente comprometida em caso de compra do produto impactará fortemente a elasticidade-preço. Se esta parcela do orçamento for alta, a demanda será mais elástica, já que neste caso os consumidores tendem a apresentar maior sensibilidade a preços.

A medição da elasticidade-preço considera duas abordagens alternativas. A primeira, menos precisa e de mais fácil utilização, é a medição através de métodos qualitativos, o que significa utilizar a experiência e intuição dos gerentes para avaliar em que medida podem ocorrer variações na demanda diante de variações de preço. A segunda abordagem, através de métodos quantitativos, pode ser feita através de dados históricos de vendas e realização de testes de mercado.

O uso de dados históricos de vendas pode indicar que tipo de reações ocorreu no passado quando a organização decidiu variar seus preços. Por exemplo, um exame do comportamento dos consumidores de gasolina no Brasil revela que há uma redução na demanda imediatamente após uma elevação do preço, mas que pouco tempo depois se restabelecem os níveis normais de demanda. Isto ocorre porque a demanda por gasolina é fortemente inelástica. Este método de estimativa de elasticidade, apesar de fácil e relativamente barato, tem seus problemas. O principal problema refere-se à possibilidade de terem ocorrido variações simultâneas em fatores do ambiente ou em outros fatores do marketing mix, afetando as respostas dos clientes em termos de vendas.

O uso de testes de mercado é bastante caro, o que se constitui em fator restritivo a sua utilização. Para realizar um teste de mercado, deve-se, em primeiro lugar, selecionar uma cidade ou comunidade onde o mesmo será aplicado. No decorrer de um período de tempo determinado, após medir cuidadosamente os níveis de variáveis do composto de marketing e a resposta dos consumidores em termos de vendas, faz-se uma mudança de preços, mantendo-se todas as demais variáveis constantes (produtos, propaganda e promoções, nível de atendimento etc.). O teste deve ser realizado por um período suficientemente longo para permitir a avaliação dos impactos sobre vendas de uma mudança nos preços.

Preços e Valor Percebido

Pesquisas realizadas por estudiosos do comportamento do comprador identificaram quatro formas básicas pelas quais os clientes medem valor, permitindo segmentá-los a partir de sua percepção de valor:

- ▶ valor como preço baixo;
- ▶ valor como atendimento de expectativas;
- ▶ valor como qualidade obtida pelo preço pago;
- ▶ valor como tudo que se obtém pelo preço pago.¹¹⁶

Para conhecer de que forma os clientes percebem valor, seria necessário realizar um estudo de mercado que procurasse medir tais percepções e mensurar quantos são os clientes em cada segmento.

¹¹⁶ Morris, M.H. e Morris, G. Política de preços em um mercado competitivo e inflacionado. São Paulo, Makron, 1994.

Este conhecimento daria margem à adoção de diferentes estratégias de preço. No caso de instituições de microcrédito, se os clientes visados, por exemplo, percebem valor apenas como preço baixo, não faz sentido adicionar outros serviços a um empréstimo. Se, ao contrário, os clientes percebem como valor o “pacote” de produto e serviços oferecidos, é possível diferenciar-se da concorrência pela oferta desses diferenciais.

Recordação de Preços

De forma geral, as pessoas não se lembram facilmente dos preços que pagam pela maior parte dos bens e serviços que adquirem. Isto se aplica ainda mais às microfinanças, em função de fatores como grau de instrução dos usuários do crédito, falta de transparência nas informações etc. O estudo de Brusky e Fortuna¹¹⁷, já citado, com o público-alvo de instituições de microfinanças, destacou que a maioria dos entrevistados que havia tomado um empréstimo se lembrava do valor das prestações pagas, mas raramente se lembrava das taxas de juros.

Preços de Referência

Um conceito importante é o de preços de referência, ou seja, aqueles usados pelo consumidor para avaliar outros preços. Por exemplo, ao comprar um café expresso em uma cafeteria, o consumidor pode ter como preço de referência R\$ 1,00, que é o preço pelo qual normalmente este produto é vendido. Se o preço da cafeteria for R\$ 1,20, o comprador poderá aceitá-lo e, mesmo assim, efetuar a compra. Mas se o preço pedido for R\$ 2,00, o comprador poderá considerá-lo muito elevado e desistir de comprar o produto. O preço de referência deste comprador é R\$ 1,00.

No caso das taxas de juros e taxas de administração ou de abertura de crédito, não é tão simples para o consumidor dispor de preços de referência. Em geral, encontram-se grande variedade e formas de apreçamento entre instituições de microfinanças, não ocorrendo padronização. Desta forma, os clientes muitas vezes se surpreendem com diferenças entre taxas praticadas por instituições atuantes em uma mesma área geográfica. Por outro lado, os clientes têm dificuldade em identificar a taxa de juros efetivamente praticada. Em certos países, como os EUA, há uma exigência legal de que as taxas de juros sejam expressas em uma mesma percentagem anual.¹¹⁸ O baixo grau de instrução de parcela substancial da população que é atendida pelas instituições de microfinanças também dificulta a utilização de um preço de referência, pois essas pessoas não conseguem entender os mecanismos de cálculo de uma taxa de juros.

Patamares de Preços

Não só os preços de referência são considerados relevantes pelos consumidores. Há também uma percepção de limites, máximo e mínimo, para os preços. Este fenômeno foi enunciado em duas leis relativas ao comportamento psicológico do indivíduo: a lei de Weber e a lei de Weber-Fechner.

A lei de Weber afirma que a percepção das diferenças entre dois preços é relativa. Por exemplo, dependendo do preço específico do produto, uma diferença de 5% poderá parecer maior ou menor. Há evidências,

¹¹⁷ Brusky e Fortuna, op.cit.

¹¹⁸ Grant, op.cit.

ainda, de que seja necessária uma redução de pelo menos 15% para que o cliente perceba uma diminuição significativa de preços.¹¹⁹ A lei de Weber-Fechner, por sua vez, explicita de forma mais específica a relação entre quantidade comprada e preço, indicando que se trata de uma relação logarítmica:

$R = k \log s + a$, onde R = magnitude da reação do comprador

s = magnitude do preço

k = constante de proporcionalidade (distância entre patamar superior e inferior)

a = constante de integração

A lei de Weber-Fechner indica que a sensibilidade do comprador a uma variação de preço é função do grau de mudança, ou seja, o valor pelo qual o preço aumentou ou diminuiu deve alterar-se a uma taxa logarítmica para que o cliente perceba essas mudanças da mesma forma.¹²⁰

9.4 - Fixação de Preços

Uma série de fatores pode influenciar a fixação de preços pela instituição de microfinanças: os seus custos, a regulamentação da atividade, as taxas cobradas pelos concorrentes e o que os clientes podem e estão dispostos a pagar.

Apreçamento Baseado em Custo Total

O apreçamento baseado em custo total é a forma mais comum pela qual as organizações, em geral, definem quanto o cliente deverá pagar pelos produtos e serviços que vier a adquirir.

Quando a organização dispõe de mais de um produto, utiliza-se a seguinte fórmula para cálculo do preço pelo qual cada produto será vendido:

Preço do produto = custos diretos do produto + parcela dos custos indiretos + margem

Os custos diretos do produto são aqueles em que a organização incorre necessariamente para poder vender o produto e que se identificam inequivocamente com ele, tais como custo do capital a ser emprestado, comissões sobre a venda do produto, instalações onde o produto é produzido e vendido (se dedicadas unicamente àquele produto), salários de funcionários dedicados unicamente

¹¹⁹ Morris e Morris, op.cit.

¹²⁰ Ibidem.

àquele produto etc. Os custos indiretos são aqueles que não podem ser associados especificamente a um produto, mas que resultam da atividade geral da organização, tais como salários de executivos de topo, aluguel das instalações não dedicadas a uma única linha de produtos, material de escritório, despesas gerais de luz e telefone, propaganda institucional etc.

Se a organização dispõe de apenas um produto, o apreenhamento à base de custos é bastante simples, pois todos os custos incorridos para que a organização exista e possa operar são alocados ao preço daquele produto, sendo necessário apenas fazer uma estimativa da demanda para chegar ao preço unitário, ou seja, no caso da instituição de microfinanças, a taxa de juros a ser aplicada. O Box 9.2 apresenta uma metodologia de cálculo da taxa de juros em microcrédito, baseando-se em elementos de custo e receita.

Box 9.2 - Fixação de Taxas de Juro em Microcrédito

É a seguinte a fórmula para cálculo da taxa de juros em microcrédito:

$$R = \frac{DA + PE + CF + K - RI}{1 - PE}$$

onde:

DA = despesas administrativas

PE = perda de empréstimos

CF = custo dos fundos

K = taxa nominal de capitalização desejada

RI = rendimento do investimento

Na equação, cada variável deve ser expressa por fração decimal. Por exemplo, se a IMF tem despesas administrativas no valor de R\$ 200.000,00 e uma carteira de empréstimos de R\$ 800.000,00, sua taxa de DA seria 0,25.

Taxa de Despesas Administrativas (DA): inclui todos os custos operacionais incorridos no decorrer do ano, como salários, aluguel, luz e água, além de provisão para depreciação. Como referencial, Rosenberg indica que a taxa de DA de IMFs eficientes e maduras gira entre 10% e 25% da média da carteira de empréstimos.

Taxa de Perda de Empréstimos (PE): é a perda causada por créditos incobráveis ao ano. Segundo Rosenberg, taxas maiores que 5% tendem a inviabilizar uma IMF. A taxa de perda de boas instituições gira em torno de 1 a 2%.

Taxa do Custo dos Fundos (CF): O valor a ser considerado aqui não deve ser, segundo Rosenberg, o custo real em dinheiro dos fundos da IMF, mas seu futuro custo de mercado, que a IMF deverá arcar quando deixar de receber recursos subsidiados.

Box 9.2 - Continuação

Taxa de Capitalização (K): deve representar o lucro líquido real que a IMF tem como meta, calculada como percentagem da média da carteira de empréstimos. Rosenberg indica que, “para suportar um crescimento de longo prazo, é aconselhável ter-se uma taxa de capitalização de pelo menos 5 – 15% da carteira média emprestada”. (p.4)

Taxa de Rendimento do Investimento (RI): entra na equação como dedução e representa mais o rendimento esperado dos ativos financeiros da IMF do que o da carteira de empréstimos. Inclui os juros (se houver) obtidos com o numerário, depósitos à vista e reservas legais e aqueles obtidos de investimentos.

Fonte: Rosenberg, R. Taxas de juro em microcrédito. Occasional Paper no.1. CGAP – Consultative Group to Assist the Poorest, s/d.

Quando as instituições de microfinanças iniciam suas operações, elas costumam definir seus preços a partir de estimativas da receita necessária para que a instituição possa se manter (cobrir seus custos) ou ser rentável (custos mais uma certa margem). Os preços cobrados, que podem incluir taxas de juros, taxas de administração, taxas de abertura de crédito etc., são calculados de modo a cobrir os custos da atividade e, talvez, proporcionar certa lucratividade. Isto é possível porque, normalmente, as instituições de microfinanças atuam em mercados em que há pouca ou nenhuma concorrência e a oferta de crédito em relação à demanda é restrita.¹²¹

À medida que as instituições crescem e o mercado para microcrédito se expande, porém, a fixação de preços baseada em custos freqüentemente se torna inadequada. Novos concorrentes ingressam no mercado e a instituição é forçada a reduzir suas taxas e, em decorrência, sua base de custos. Essas IMFs devem adaptar-se a um novo tipo de apreçamento: aquele baseado em taxas de mercado (concorrência) e potencial de mercado (clientes). Há evidências, porém, de que as instituições que baseiam seu apreçamento puramente em custos são mais lentas a se adaptar às mudanças no cenário competitivo¹²².

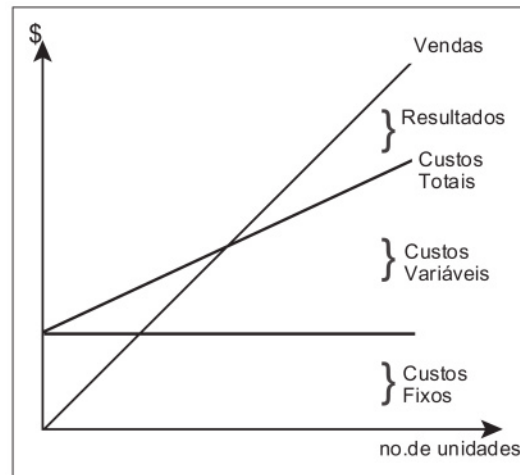
Apreçamento Baseado em Análise de Ponto de Equilíbrio

Outra forma de apreçamento baseada em custos é aquela que leva em conta o ponto de equilíbrio, ou seja, baseia-se em custos fixos e variáveis.

O custo fixo de um produto não está associado ao nível de atividade. Em muitos casos, quer a organização produza ou não, venda ou não, incorrerá nos mesmos custos fixos. Como exemplo destes custos temos o aluguel de instalações, a depreciação de equipamentos, as despesas gerais de escritório e fábrica, os salários dos executivos etc. O custo variável é aquele que aumenta, de forma constante, a cada nova unidade produzida ou vendida. Por exemplo, no caso de produtos manufaturados, os custos variáveis envolvem o valor da matéria-prima utilizada, o valor das peças e componentes empregados na fabricação, as comissões sobre vendas etc. O ponto de equilíbrio é aquele onde a receita total é igual aos custos totais. A figura 9.2 seguinte mostra uma análise de ponto de equilíbrio.

¹²¹ Grant, op.cit.

¹²² Ibidem.

Figura 9.2 – Ponto de Equilíbrio (RT= CT)

Para cálculo do ponto de equilíbrio utiliza-se a seguinte fórmula:

$$PE = \frac{CF}{p - cv}$$

onde CF = custos fixos totais

p = preço unitário

cv = custo variável por unidade produzida

No ponto de equilíbrio obtém-se o preço pelo qual a empresa poderá vender seus produtos sem obter lucro nem incorrer em prejuízo. Para cálculo da receita total no ponto de equilíbrio utiliza-se o número de unidades vendidas no ponto de equilíbrio multiplicado pelo preço. O valor $p - cv$ equivale à contribuição unitária, de cada unidade produzida, aos lucros e aos custos fixos.

Esta análise parte de determinadas suposições, em um campo de validade determinado, fixado no tempo, que é o curto prazo. No curtíssimo prazo, todos os custos tendem a ser fixos; a longo prazo, todos os custos tendem a ser variáveis ou semi-variáveis. Por exemplo, a longo prazo é possível vender instalações, reduzir o número de funcionários e outras medidas similares, adequando os custos “fixos” a uma redução do número de unidades produzidas.

Como o apereçamento baseado em custos, tanto nos custos totais quanto na análise de ponto de equilíbrio, são auxiliares importantes mas não suficientes para a tomada de decisão de preços, recomenda-se que o limite mínimo de preço a curto prazo se baseie no custo unitário variável e o limite mínimo de preços a longo prazo se baseie no custo unitário total.

Apreçamento Sujeito à Regulamentação da Atividade

Podem ocorrer diversas restrições à forma como as IMFs definem os preços devido à regulamentação governamental das taxas de juros e da própria atividade de microfinanças. As restrições às taxas de juros, em geral estabelecidas para todo o país, afetam a liberdade que as IMFs podem ter à hora de

decidir quanto cobrar por seus produtos e serviços. Em casos mais extremos, estas restrições podem, efetivamente, constituir sérios problemas para estas organizações. Jansson¹²³ oferece o seguinte exemplo:

► O governo colombiano decidiu adotar um teto de 26% ao ano para as taxas de juros, no bojo de medidas voltadas para impulsionar a economia nacional. Esta decisão afetou particularmente algumas instituições de microfinanças, que não conseguiam cobrir seus custos. Uma delas, em particular, a Finamérica, para fazer face à situação, foi levada a dividir-se em duas organizações, uma para acessar os clientes, cobrando uma taxa de administração, e outra para fazer o empréstimo, cobrando uma taxa de juros.

Apreçamento Baseado no Mercado

O apreçamento baseado no mercado leva em conta os preços que os clientes estão dispostos a pagar e o que a concorrência está oferecendo. O Box 9.3 mostra os resultados de uma pesquisa realizada pela PRODEM da Bolívia para conhecer os preços praticados por seus concorrentes.

Box 9.3 - Exemplo de Pesquisa de Preços de Concorrentes em Caranavi, na Bolívia

Instituição	Valor do empréstimo	Mecanismo de garantia	Prazo de pagamento	Taxas de juros nominais	Outras taxas	Mudanças nos serviços 1995-1997	
PRODEM	\$60-\$3.000	grupo solidário	semanal, mensal, customizado	48%	2,5% do principal	Adaptou prazos de pagamento a grupos	Adaptou prazos de pagamento para indivíduos no grupo
BIDESA	\$15.000	hipoteca	anual, bi-anual	20%	1,7% do principal	Poupança desvinculada de crédito; transferências monetárias	Oferta de empréstimos com garantia hipotecária
Cooperativa de Poupança e Empréstimo	\$1.000 a \$15.000	penhor e hipoteca	semanal, mensal	25-30%	\$20 (fixo)	Empréstimos pessoais e para casa própria; poupança	Empréstimos para propriedades urbanas
Alianza Noruega	\$300	garantias pessoais	semanal, mensal	24%	\$15 (fixo)	Empréstimos em dólares	Oferta de seguro de vida de \$1.000

Fonte: Lee, op.cit.

¹²³ Jansson, T. Painel 4: Regulamentação do setor de microfinanças. In: Goldmark, L. (org.), op.cit., p.53-59.

À medida que a instituição de microcrédito aumenta seu conhecimento do mercado, ou a concorrência se expande, é comum que passe para um sistema de apuração baseado no mercado. No entanto, em pesquisa realizada com instituições de microfinanças em vários países do mundo¹²⁴, verificou-se que, quando essas instituições realizavam apuração em função da concorrência, elas adotavam as mesmas taxas dos concorrentes e não praticavam taxas mais baixas, preferindo diferenciar-se a partir de outras características de seus serviços, tais como prazos, garantias etc.

É evidente que os preços praticados pelos concorrentes devem ter importância fundamental no apuração das instituições de microfinanças, pois esse é um dos principais fatores pelos quais ela pode criar diferenciais competitivos.

Avaliar a sensibilidade do cliente atual e potencial a preços é uma tarefa bem mais difícil. Quase para qualquer faixa de preço, dentro de certos limites máximos, haverá pessoas dispostas a pagar pelo serviço. No caso brasileiro, isto é bastante evidente. Embora tenham que pagar taxas de juros reais que se encontram entre as mais elevadas do mundo, mesmo assim um número substancial de pessoas está disposto a tomar empréstimos. No entanto, as pesquisas também mostram claramente que as pessoas evitariam tomar empréstimos, se pudessem fazê-lo. O que ocorre é que a necessidade supera a percepção de lidar com taxas de juros excessivas. A disponibilidade de crédito apenas a taxas muito elevadas é a realidade com que essas pessoas se defrontam. Mas se as taxas fossem muito mais baixas, a tendência natural seria que maior número de pessoas se sentisse inclinada a tomar empréstimos, implicando aumento substancial da demanda por crédito.

Sendo assim, para avaliar a sensibilidade do cliente a taxas de juros, é necessário dispor de informações relativas a quantos clientes estariam dispostos a tomar empréstimos a diferentes níveis de taxas. Esta informação raramente está disponível para uma organização. Quando isto ocorre, cabe aos gerentes utilizar seu conhecimento do mercado e dos clientes para tentar adequar as taxas de juros e outras taxas à demanda por crédito na área de atuação da instituição.

Combinação de Métodos

A opção mais acertada, em termos de apuração, é, naturalmente, uma combinação de métodos. É fundamental que a organização conheça os custos em que incorre para operar e que esses custos sejam alocados aos produtos. Caso contrário, ela não sobreviverá a longo prazo, a menos que disponha de recursos subsidiados ou de recursos doados a fundo perdido. Ela também tem que trabalhar, inevitavelmente, com as restrições de regulamentação de taxas de juros e similares, já que não está em suas mãos alterá-las. Por outro lado, a compreensão da importância do apuração baseado em mercado ajuda a instituição a adequar sua estratégia e tornar-se mais competitiva.

Em síntese, considerar custos, regulamentação e mercado tende a produzir uma estratégia de preços mais bem sucedida.

¹²⁴ Grant, *op.cit.*

9.5 - Estratégia de Preços para Novos Mercados

As organizações podem utilizar três estratégias de preço ao entrar em um novo mercado. Estas estratégias são conhecidas como estratégia de preço inicial alto; estratégia de preço inicial baixo; e estratégia de preço “normal”.

Estratégia de Entrada com Preços Altos (Skimming)

A estratégia de entrada com preços altos (chamada de *skimming* na literatura norte-americana e traduzida no Brasil por “desnatamento”) consiste, como indica o próprio nome, em entrar no mercado com um preço mais alto do que o que seria o preço “normal”, e, posteriormente, baixar o preço. Esta estratégia pode ser utilizada em determinadas condições, tais como:

- ▶ A organização está iniciando suas atividades e não sabe exatamente como avaliar a demanda potencial para seus produtos e serviços. Uma taxa mais elevada significa assumir menos riscos iniciais, até que a organização conheça um pouco mais do mercado e da demanda.
- ▶ A demanda por crédito em determinada área é muito elevada, não há concorrência atuando na área e a organização não tem condições de atender a todos os clientes potenciais. Para evitar criar uma imagem negativa e poder gerenciar a demanda, as taxas cobradas podem ser maiores do que o “normal”.
- ▶ A organização necessita recuperar rapidamente os investimentos iniciais com agências ou postos de atendimento em determinada área. Uma vez obtido o retorno inicial, os preços podem baixar para o que seriam as taxas “normais”.

O principal risco desta estratégia é o de se fixar na mente do cliente uma imagem de preços altos, que não poderá ser facilmente removida.

Estratégia de Entrada com Preços Baixos (Penetração)

A estratégia de entrada com preços baixos, também conhecida como estratégia de penetração, é oposta à anterior. Consiste em entrar no mercado com preços mais baixos do que aqueles que virão a ser praticados no futuro. Esta estratégia pode ser utilizada nas seguintes condições:

- ▶ Os clientes são extremamente sensíveis a preço.
- ▶ Deseja-se conquistar rapidamente os clientes, antes de outros concorrentes ingressarem no mercado.

É possível obter economias de escala, ou seja, há uma clara vantagem em dispor de um número grande de clientes, o que permite diluir os custos e, portanto, emprestar futuramente a taxas mais baixas do que as dos concorrentes.

A lógica dessa estratégia é clara. Rápida expansão de mercado, freio à ação competitiva e obtenção de economias de escala são fatores que costumam andar juntos. É possível que, ingressando com uma taxa mais baixa com relação à que seria “normal” em uma entrada de mercado, a organização consiga atrair mais clientes, obter escala, diluir seus custos indiretos e, em decorrência, não ser necessário aumentar as taxas posteriormente, graças à escala obtida.

O principal risco desta estratégia, quando a organização é forçada a aumentar as taxas de juros em um segundo momento, é os clientes se sentirem insatisfeitos com o aumento posterior das taxas e serem atraídos mais tarde pela concorrência.

Estratégia de Entrada com Preços “Normais”

Seria o caso mais comum, em que as organizações ingressam no mercado cobrando taxas que consideram “justas” ou “normais”. Esta estratégia, evidentemente, é a mais conservadora. No entanto, a organização pode apresentar um crescimento mais lento do que com a estratégia de entrada com preços baixos; e pode custar mais a recuperar o investimento inicial, reduzindo sua capacidade de expansão para outras áreas, do que se utilizasse uma estratégia de entrada com preços altos.

Mais uma vez, apenas o conhecimento do mercado e a consideração de questões estratégicas, tais como a velocidade de expansão desejada, a disponibilidade de recursos etc., poderão indicar ao dirigente qual a melhor opção em termos de estratégia de preços ao entrar em um novo mercado.

9.6 - Administração de Preços

Uma vez fixados os preços básicos, a administração de preços envolve decisões mais táticas e operacionais, voltadas para o dia a dia do negócio. Entre elas, destacam-se:

- ▶ pequenas variações nos preços;
- ▶ valor das prestações;
- ▶ prazos de pagamento;
- ▶ descontos por valor do empréstimo;
- ▶ descontos por renovação de crédito;
- ▶ outros descontos especiais;
- ▶ serviços adicionais prestados;
- ▶ dispensa de garantias etc.

Em outras palavras, ao administrar preços, os executivos trabalham com outros elementos da percepção de valor que não apenas aqueles relacionados à taxa de juros praticada.

Pequenas variações nos preços podem ocorrer em função de fatores externos, não alterando fundamentalmente o preço básico fixado nem sua percepção pelo cliente.

No que se refere ao valor das prestações e prazos de pagamento, este parece ser um elemento fundamental na decisão de um segmento de clientes decidir-se ou não por tomar um empréstimo. Aparentemente, no Brasil, os clientes mais pobres levam menos em consideração a taxa de juros – até mesmo pela dificuldade de determiná-la – e consideram principalmente o valor da prestação a ser paga, ou seja, se esta é compatível com seu fluxo de caixa pessoal. Em alguns casos, como já observado, o valor das prestações e os prazos de pagamento precisam ser adequados a especificidades dos clientes, como no caso dos microprodutores rurais da Bolívia.

A Tabela 9.1 a seguir mostra um exemplo de como foram estabelecidos pela PRODEM os pagamentos para os membros de um grupo solidário em Caranavi, Bolívia, para atender aos diferentes fluxos de

caixa individuais. Esses microprodutores rurais freqüentemente aliavam um outro negócio à agricultura, para sobreviver nos períodos de entressafra, às vezes conduzidos por eles próprios ou por outros membros da família vivendo no mesmo domicílio. Por exemplo, os três indivíduos indicados no quadro têm perfil ligeiramente distinto. Os três são produtores de café, mas Rafael tinha um negócio lateral de venda de pneus e Miguel era também carpinteiro. Todos os empréstimos eram de US\$ 474 e as prestações eram consolidadas em um pagamento único à PRODEM.

Tabela 9.1 – Exemplo de pagamentos para os membros de um grupo solidário (PRODEM)

Datas de pagamento	Rafael	Miguel	Jorge
21 de agosto	9 (18) = 27*	19 (18) = 37	19 (18) = 37
18 de setembro	9 (17) = 26	19 (17) = 35	19 (17) = 36
16 de outubro	19 (17) = 36	95 (16) = 111	19 (16) = 35
13 de novembro	9 (16) = 25	19 (13) = 32	19 (16) = 35
12 de dezembro	95 (16) = 111	19 (12) = 31	19 (15) = 34
8 de janeiro	95 (12) = 107	9 (11) = 20	19 (14) = 33
5 de fevereiro	95 (9) = 104	9 (11) = 20	19 (13) = 32
5 de março	95 (5) = 100	66 (11) = 77	19 (13) = 32
3 de abril	19 (2) = 21	66 (8) = 74	95 (12) = 107
3 de maio	19 (1) = 20	76 (6) = 82	95 (8) = 103
28 de maio	10 (1) = 11	76 (4) = 80	132 (6) = 138

* pagamentos: principal (juros) = total

Fonte: Lee, op.cit.

Descontos por valor do empréstimo e por renovação do crédito raramente são utilizados, mas poderiam ser. Quanto menor o valor emprestado, maior o custo relativo daquele empréstimo no que se refere a itens tais como: visita do agente de crédito, custos de formulários e processamento do pedido, custos de recebimento das prestações etc. Do mesmo modo, novos clientes têm um custo mais elevado do que os clientes antigos, que já são conhecidos e que constituem um risco menor. Este fato deveria refletir-se em custos mais baixos relativos às taxas de administração do crédito. Além disso, taxas decrescentes na renovação do crédito são efetivamente compatíveis com um risco menor e estimulam a fidelização do cliente.

A adição de serviços a um empréstimo pode ser percebida, efetivamente, como redução do preço cobrado. Por exemplo, algumas instituições de microfinanças também prestam consultoria gratuita aos micro e pequenos empreendedores.

Finalmente, a dispensa de garantias pode ser vista como elemento importantíssimo no processo de conquistar e manter clientes. O *Box 9.4* apresenta os resultados de pesquisa de demanda que explicita a forma pela qual os clientes vêem a exigência de fiança por parte das instituições de microcrédito e outras organizações.

Como se pode verificar, as pessoas de baixa renda sentem-se humilhadas em ter de recorrer a um fiador e consideram esta prática extremamente desagradável e limitadora de seu acesso ao crédito. Assim sendo, o uso de outras garantias para novos clientes ou a dispensa de garantias para clientes antigos pode ser uma forma interessante de administrar preços e criar diferenciais competitivos.

Box 9.4 - Percepção de Uso de Fiança no Brasil

A mesma pesquisa relatada no *Box 9.1* chegou a interessantes resultados no que tange à percepção de clientes atuais e potenciais de microfinanças no Brasil quanto ao uso de avalistas ou fiadores como garantia. Na percepção dos clientes:

“Exigência muito difícil de ser cumprida. Ninguém quer ser avalista. As pessoas já têm dificuldade em se responsabilizar por seus próprios compromissos, muito mais dificuldades terão para serem fiadores dos compromissos de terceiros. E mais, onde encontrar pessoas com bens suficientes para serem consideradas bons avalistas?”

Ser avalista é prestar um favor. Conseguir um avalista significa ficar duplamente devedor: do empréstimo que está sendo concedido e do favor prestado pelo avalista. A dependência ao avalista não se limita ao prazo até a liquidação do empréstimo. Ao contrário, permanece por tempo indefinido, até que o favor seja pago, por favor semelhante.

Ter que ser garantido por uma outra pessoa, ou seja, por um avalista, desperta a sensação de estar sendo tratado como incapaz, irresponsável ou desonesto. (Por que outra pessoa tem que ser responsável por meus atos? Desconfiam de mim? Acham que eu não vou pagar? Eu sempre pago meus compromissos!)

Os entrevistados perguntam por que não são aceitas outras garantias, como os bens que possuem ou as máquinas e equipamentos que serão adquiridos com o financiamento, e sugerem que o avalista seja substituído por essas garantias.”

Fonte: Brusky e Fortuna, *op.cit.*, p.28-29.

Para uma revisão dos temas principais relativos a decisões de preços que devem ser incluídos em um plano de marketing, apresentamos um *check-list* das decisões de preço no *Box 9.5*.

Box 9.5 - Check-List: Quais as Decisões de Preço no Plano de Marketing?

Seguem-se algumas questões relevantes para as decisões de preço no plano de marketing:

Preços da Linha de Produtos Já Existente

Definir que política de preços se deseja seguir para os produtos já comercializados pela IMF no que se refere a:

- ▶ *Qual a importância do preço dos produtos para os segmentos-alvo? (Analise a sensibilidade a preços dos segmentos-alvo relevantes).*
- ▶ *Como os preços dos produtos se comparam aos dos concorrentes?*
- ▶ *Que mudanças devem ser introduzidas nas atuais políticas de preço por segmentos-alvo e por produto? Justifique as mudanças a serem implementadas.*
- ▶ *Quais os resultados esperados com as mudanças a serem implementadas nos preços?*

Preços de Novos Produtos ou Serviços

Definir que política de preços se deseja seguir para o novo produto ou serviço a ser comercializado pela IMF:

- ▶ *Qual o preço básico pelo qual o novo produto ou serviço será vendido?*
- ▶ *O preço do novo produto ou serviço é consistente com o posicionamento adotado?*
- ▶ *Como o preço do novo produto ou serviço se compara aos dos concorrentes (se houver)?*
- ▶ *O preço de entrada do novo produto deverá ser mais alto (skimming), igual ou mais baixo (penetração) do que o preço de manutenção?*

Administração de Preços

- ▶ *Como serão administrados os preços? Quais das seguintes formas de administração de preços, se alguma, serão utilizadas?*
- ▶ *pequenas variações nos preços;*
- ▶ *customização do valor das prestações;*
- ▶ *customização de prazos de pagamento;*
- ▶ *descontos por valor do empréstimo;*
- ▶ *descontos por renovação de crédito;*
- ▶ *outros descontos especiais;*
- ▶ *serviços adicionais prestados;*
- ▶ *dispensa de garantias etc.*

Fonte: Adaptado de Rocha, A. e Christensen, C. Roteiro para elaboração do plano de marketing. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 2000.

10. Decisões de Ponto de Venda e Promoção

10.1 - Introdução

Este capítulo está dividido em três partes. Na primeira são abordadas as decisões de ponto de venda, ou distribuição, que constituem o terceiro elemento do marketing mix. Em seguida, as decisões de promoção são subdivididas em duas partes, uma devotada à venda pessoal e outra às demais decisões de promoção.

10.2 - Chegando aos Clientes : Ponto de Venda

O terceiro elemento do marketing mix é o ponto de venda, que se refere às decisões de distribuição. Distribuir produtos ou serviços é criar uma estrutura que permita que os clientes tenham acesso ao mesmo. A distribuição pode ser feita pela própria organização ou pode ser realizada através de canais de distribuição. No primeiro caso, tem-se a distribuição direta e no segundo, a distribuição indireta. A distribuição direta ocorre quando a organização realiza por si só as funções de distribuição. Na distribuição indireta, as organizações estruturam canais de distribuição, formados por intermediários independentes, para levar seu marketing mix aos clientes.

O uso da distribuição direta ocorre quando é mais eficiente para a organização utilizar seu próprio sistema de distribuição, em termos de custos; quando a eficácia da distribuição é maior; e quando é estrategicamente preferível não dividir a função de distribuição com terceiros. A distribuição direta permite, além disso, melhor planejamento a longo prazo e melhor controle sobre o relacionamento com o cliente e sobre o marketing mix.

As organizações prestadoras de serviços, em grande parte, utilizam-se da distribuição direta, pela dificuldade envolvida em utilizar intermediários para a prestação de serviços. É este o caso das instituições de microfinanças.

Conceito de Canal de Distribuição

O canal de distribuição, algumas vezes chamado de canal de marketing, pode ser definido de distintas formas:

- *rede de intermediários através dos quais o produto ou serviço flui até chegar às mãos do cliente;*¹²⁵

¹²⁵ Day, G. S. *Estratégia Voltada Para o Mercado*, op.cit.

- ▶ conjunto de organizações independentes que disponibilizam produtos e serviços para uso e consumo pelo cliente final;¹²⁶
- ▶ coalizão de organizações envolvidas na exploração de uma oportunidade comum no mercado;¹²⁷
- ▶ organização externa contratual, gerenciada pela empresa, para atingir seus objetivos de distribuição.¹²⁸

Embora não haja consenso em torno da definição, alguns elementos sobressaem nas definições:

- ▶ Os canais de distribuição permitem o fluxo do produto, da organização que o produz, fabrica ou vende até o cliente final.
- ▶ O canal de distribuição é independente e externo à organização.
- ▶ O que une a organização que produz, fabrica ou vende o produto ou serviço e as demais organizações que compõem o canal são os interesses comuns em torno de uma oportunidade de negócios.

Os canais de distribuição existem porque são uma forma mais eficiente de distribuir produtos e serviços do que a venda direta ao cliente final pelas próprias organizações. Para Rosenbloom, a justificativa de sua existência reside na falta de qualificação e economias de escala necessárias à realização das atividades de distribuição.¹²⁹

Canais de Distribuição de Serviços

No caso de organizações que prestam serviços, embora o conceito de canais de distribuição também se aplique, eles muitas vezes têm um papel modesto, se algum, na comercialização. Isto decorre das características peculiares dos serviços: eles são intangíveis, inseparáveis de seus prestadores e difíceis de ser padronizados. Por este motivo, enquanto os canais de distribuição para produtos levam os produtos físicos do fabricante ao cliente final, os canais de distribuição para serviços tendem a desempenhar funções mais restritas: informação, negociação e promoção.

Quanto maior o componente de tangibilidade dos serviços, maior a possibilidade de se desenhar e gerenciar uma rede de canais. Por exemplo, as agências de viagem podem ser vistas como canal de distribuição para serviços de viagens, hotelaria e aluguéis de carros, serviços esses que apresentam elementos muito claros de tangibilidade. Observe-se, porém, que estes intermediários executam apenas uma das funções do canal, que é a venda de produtos e serviços, mas não executam o serviço para o cliente.

Quando os serviços são totalmente inseparáveis de seus prestadores e esses prestadores se caracterizam por elevada especialização, torna-se difícil o uso de canais de distribuição. Por exemplo, no caso de profissionais liberais, como médicos, advogados e arquitetos, o uso de canais se torna praticamente impossível, uma vez que os clientes buscam os serviços de um profissional específico, que não pode ser replicado. Esta dificuldade é superada quando estes profissionais não vendem seus serviços isoladamente, mas através de clínicas e planos de saúde. Neste caso, a garantia do serviço é dada pela própria clínica ou pelo plano de saúde, e não pelo prestador de serviço individual.

¹²⁶ Kotler, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo, Atlas, 1993; Stern, El-Ansary e Coughlan, Marketing Channels. Saddle River, Prentice Hall, 1996.

¹²⁷ Alderson, W. Marketing behavior and executive action. Homewood, Ill., Irwin, 1962.

¹²⁸ Rosenbloom, B. Canais de marketing: uma visão gerencial. São Paulo, Atlas, 2002.

¹²⁹ Rosenbloom, op.cit.

Outro problema que se apresenta no uso de canais de distribuição é a padronização dos serviços. Muitos serviços não podem ser padronizados o suficiente para permitir sua execução por uma organização externa. Quando os serviços podem ser padronizados, duas alternativas interessantes, que vêm sendo adotadas por muitas organizações de serviços, são as parcerias e o sistema de franquia.

Parcerias

As parcerias são uma forma de utilizar outras instituições como canais de distribuição. Se a cobertura de mercado de uma IMF é reduzida, ela poderá utilizar como parceiros organizações afiliadas que possam comercializar e entregar o produto, como se verifica no seguinte exemplo:

- ▶ A organização *Freedom from Hunger* tem uma parceria com cooperativas de crédito locais para conceder créditos a microempreendedores que deixaram de participar de seus grupos solidários, uma vez que estas pessoas haviam superado os níveis de pobreza com que a organização trabalhava. A parceria com as cooperativas de crédito locais permitia a esses empreendedores se inserir em uma rede de crédito local e à *Freedom for Hunger* continuar a servir seus clientes, através de uma organização parceira.¹³⁰
- ▶ Outro exemplo de parceria utilizada por instituições financeiras no Brasil é o correspondente bancário. Em março de 2000, o Banco Central regulamentou as atividades do correspondente bancário, empresa não financeira que pode prestar serviços a bancos. A criação deste tipo de intermediário obedeceu à necessidade de dar acesso a serviços bancários à população de baixa renda, particularmente aquela situada em localidades de difícil acesso e em pequenas comunidades. Qualquer empresa – como, por exemplo, casas lotéricas, supermercados, farmácias, bancas de jornal, padarias e outros tipos de comércio – pode se candidatar a ser correspondente bancário. Entre todas estas alternativas, destaca-se o Banco Postal, criado ao final de 2001. O *Box 10.1* apresenta as estratégias dos grandes bancos de varejo para expandir seu atendimento às populações de baixa renda através deste novo canal.

Box 10.1 - Uso de Correspondentes Bancários como Canal de Distribuição por Instituições Financeiras Brasileiras

Os grandes bancos de varejo brasileiros parecem estar aderindo rapidamente ao uso de correspondentes bancários como canal de distribuição. Este novo canal permitiria atender 2000 municípios brasileiros sem banco, permitindo a ampliação da rede de atendimento bancária nacional em mais de 20.000 pontos de venda. Dados os baixos custos, esperava-se redução substancial das tarifas.

Bradesco

Em 2001, o Bradesco deu início ao processo de ampliação de sua rede de atendimento através do Banco Postal. A estratégia adotada pelo Bradesco foi de realizar uma parceria com os Correios, de modo a utilizar as agências postais como canal de distribuição. A meta do Bradesco consistia em mais que duplicar sua rede de atendimento, acrescentando, a seus 4.400 agências

¹³⁰ Brand, op.cit.

Box 10.1 - Continuação

e postos de serviço atuais, 5.500 outros pontos de venda, através das agências postais. O custo deste canal equivaleria, segundo o próprio Bradesco, a apenas 8% do custo de uma agência tradicional.

Banco do Brasil

O Banco do Brasil, por sua vez, pretendia aprofundar sua cobertura do mercado brasileiro através de parcerias com o varejo, criando 5.700 novos pontos de venda. Segundo fontes da empresa, haveria interesse em atuar junto a supermercados, uma vez que estes intermediários já se encontravam habituados a trabalhar com fluxos de dinheiro, tendo menos problemas para adaptar-se à nova função.

Caixa Econômica Federal

A CEF pretendia abrir 5.561 novos pontos de venda através de casas lotéricas e outros correspondentes bancários.

ABN Amro Real

Este banco iniciou o sistema de correspondentes bancários através de uma parceria com a rede de drogarias Pague Menos, na região metropolitana de Fortaleza. Esperava-se que, quando o projeto estivesse plenamente instalado, correspondesse a 5% do total de pagamentos recebidos pelo Banco na região Nordeste.

Fonte: Gradilone, C. Em todo lugar. Exame, (765) :88, maio 2002.

Franquias

As franquias são utilizadas por grande variedade de prestadores de serviços, como hotéis, restaurantes, laboratórios, serviços de lavanderia, serviços de impressão, academias de ginástica, salões de beleza, imobiliárias, planos de saúde etc. Recentemente, no Brasil, vêm sendo utilizadas por instituições de ensino de primeiro e segundo grau e até mesmo de ensino superior. Os Correios também adotaram o sistema de franquias para ampliar sua rede de distribuição e melhorar o atendimento a seus clientes.

A vantagem principal da franquia é que ela permite a padronização de grande número de serviços, graças ao controle, de natureza contratual, que o franqueador exerce sobre os franqueados. Na franquia de formato de negócio, o franqueador define aspectos críticos para a prestação do serviço, como os procedimentos a serem adotados, a forma de operar, o equipamento a ser utilizado, o treinamento a que os prestadores do serviço serão submetidos, a aparência da loja ou escritório onde os serviços serão prestados etc. Além disso, tem controle quase total sobre a estratégia de marketing a ser utilizada pelo franqueado, os serviços e produtos oferecidos e suas manifestações tangíveis e a marca. Este controle da operação é virtualmente impossível nos canais tradicionais, que não se sujeitam a tão elevado grau de influência de outra organização. Além disso, os contratos de franquia estabelecem claramente deveres e direitos das partes envolvidas, tornando possível o gerenciamento do canal.

Canais Eletrônicos

Uma alternativa interessante, em termos de canais de distribuição para serviços, é o uso de máquinas automáticas que permitem ao cliente prestar parte do serviço a si mesmo. É o caso dos Caixas Eletrônicos (ATMs), utilizados pelos bancos para operações simples como depósitos, saques, verificação de saldo e extrato, pagamentos, emissão de cheques etc.

A Internet é, no entanto, o canal de distribuição ideal para serviços, porque admite não só a venda propriamente dita do serviço (passagens aéreas, reservas em hotéis, compras em lojas virtuais de produtos), mas também pode permitir a execução e “transporte” do serviço (por exemplo, home banking, serviços de consultas a bancos de dados etc.).

As principais vantagens associadas aos canais eletrônicos, particularmente a Internet, são:

- ▶ alcance: pode atingir pessoas nas mais variadas áreas geográficas;
- ▶ conveniência: os clientes não precisam sair de casa para utilizá-lo;
- ▶ eficiência e flexibilidade no processamento de informações;
- ▶ gestão baseada em dados e relacionamento com os clientes;
- ▶ redução de custos de vendas e distribuição.¹³¹

No que se refere às IMFs, há uma série de obstáculos ao uso da Internet, sendo o principal deles o fato de a maioria de seus clientes não dispor de computadores ou acesso à Internet.

No entanto, acreditam alguns especialistas que dentro de alguns anos se assistirá ao acesso cada vez maior dos menos privilegiados à Internet¹³².

Além disso, não se deve esquecer que algumas IMFs trabalham com profissionais em início de vida, financiando, por exemplo, a montagem de consultórios de profissionais liberais ou de oficinas de trabalhos técnicos. Um possível uso da Internet pode ser previsto, nos próximos anos, para pequenos empreendedores, embora provavelmente não se possa prever a adoção por microempreendedores. Nos EUA, por exemplo, 75% das empresas pequenas utilizam a Internet e estima-se que 50% estarão realizando suas operações bancárias online em 2004.¹³³

O Box 10.2 apresenta um *check-list* relativo ao elemento ponto de venda do marketing mix.

Box 10.2 - Check-list: Quais as Decisões de Ponto de Venda no Plano de Marketing?

Tipos de Canais

- ▶ Quais os canais de distribuição utilizados atualmente pela IMF?
- ▶ É possível criar canais de distribuição alternativos para os produtos a serem vendidos pela IMF? Justifique a criação desses canais (em função de custo, melhoria do atendimento ao cliente, características do produto, grau de controle etc.)

¹³¹ Rosenbloom, op.cit.

¹³² Banking on the Internet. African Business, 253, :31.

¹³³ Kessler, A. Internet banking for small-business customers. Bank Marketing, 33 (5) :13-18, 2001.

Box 10.2 - Continuação*Localização Geográfica dos Canais e Cobertura de Mercado*

- ▶ Qual a distribuição geográfica dos canais, e em que áreas a IMF tem alta, média ou baixa cobertura? Identifique, se for o caso, a necessidade de criar novos pontos de venda (próprios ou não) em áreas de baixa cobertura.

Ação junto aos Canais

Indicar que ações específicas serão realizadas junto aos canais existentes e aos novos canais (se for o caso) para:

- ▶ melhorar a qualidade do relacionamento com o cliente;
- ▶ melhorar a eficiência da distribuição e o controle sobre a comercialização de produtos.

Gerenciamento do Canal

- ▶ Quais devem ser as funções a serem executadas pelo canal?
- ▶ Qual deve ser o desempenho esperado do canal?
- ▶ Que território de vendas será alocado aos canais?

Fonte: Adaptado de Rocha, A. e Christensen, C. Roteiro para elaboração do plano de marketing. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 2000.

10.3 - Desenvolvendo Negócios Atráves de Contato Pessoal: Venda

A venda pessoal é parte do elemento promoção do marketing mix. Diversamente, porém, dos outros elementos promocionais – propaganda, promoções de venda, publicidade, relações públicas, relações com clientes – as vendas se baseiam no contato direto e pessoal de um representante da organização com o cliente.

O impacto da venda pessoal nas IMFs é imenso. Os agentes de crédito, pelas funções que desempenham, são os responsáveis por criar e zelar pela qualidade dos ativos, por gerar receita, por realizar a maior parcela do contato direto entre a organização e seus clientes, por colher informações sobre o mercado, a concorrência e a clientela e por representar a organização junto aos clientes. Seu trabalho é, portanto, da maior importância para a IMF, estando nas suas mãos boa parte do potencial de sucesso ou fracasso da instituição.

O Trabalho de Vendas

O primeiro passo no desenho e implementação de um sistema de vendas, em qualquer tipo de organização, é o exame do trabalho de vendas, detalhando-se todos os elementos que o compõem. O Box 10.3 apresenta um exemplo do trabalho de vendas em um banco estadual de desenvolvimento brasileiro. Como se pode observar, o trabalho de vendas aí apresentado em muito se aproxima daquele realizado pela IMF.

Box 10.3 - Trabalho de Vendas em um Banco de Desenvolvimento

Os executivos de um banco de desenvolvimento descreveram o trabalho realizado por seu pessoal de vendas junto a empresas localizadas em sua área de atuação, consistindo em nove grandes blocos, subdivididos em uma série de atividades, como se segue:

1. Identificação de oportunidades de negócios:

- ▶ obter informações sobre o mercado e os públicos-alvo;
- ▶ identificar clientes;
- ▶ identificar necessidades específicas de grupos de clientes em função da localização geográfica ou setor industrial de atuação.

2. Preparação do contato com o cliente:

- ▶ localizar, dentro da organização do cliente, os indivíduos a serem contactados;
- ▶ planejar a aproximação com o cliente;
- ▶ obter informações prévias sobre os negócios do cliente;
- ▶ programar contato inicial;
- ▶ efetivar contato.

3. Realização do contato inicial com o cliente:

- ▶ apresentação do banco e dos serviços oferecidos;
- ▶ discussão de necessidades específicas do cliente;
- ▶ análise de alternativas para o atendimento das necessidades do cliente;
- ▶ chegar a uma oferta concreta;
- ▶ orientar quanto a requisitos burocráticos.

4. Acompanhamento pré-venda:

- ▶ manter contato com o cliente;
- ▶ auxiliar na formalização da proposta;
- ▶ encaminhar a proposta aos setores competentes do banco;
- ▶ manter o cliente informado sobre o encaminhamento da proposta.

5. Venda:

- ▶ comunicar ao cliente aprovação da proposta;
- ▶ acompanhar elaboração e assinatura do contrato.

6. Acompanhamento do projeto:

- ▶ acompanhar liberação dos recursos no prazo previsto;
- ▶ acompanhar cobrança;
- ▶ acompanhar evolução e resultados do projeto financiado.

Box 10.3 - Continuação**7. Acompanhamento do cliente:**

- ▶ *manter bom relacionamento com o cliente;*
- ▶ *avaliar grau de satisfação do cliente com o banco;*
- ▶ *realizar visitas periódicas;*
- ▶ *identificar novas necessidades do cliente;*
- ▶ *acompanhar o desempenho do cliente.*

8. Atividades promocionais:

- ▶ *atuar como representante do banco na comunidade;*
- ▶ *divulgar produtos e serviços existentes e novos;*
- ▶ *oferecer suporte do banco a atividades comunitárias;*
- ▶ *coordenar ações na comunidade para divulgação do banco e de seus serviços.*

9. Atividades de informação:

- ▶ *informar sobre problemas locais que permitam ações do banco;*
- ▶ *informar sobre ações da concorrência;*
- ▶ *informar sobre oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e serviços;*
- ▶ *informar sobre resultados obtidos com produtos e serviços existentes, de forma a permitir sua avaliação.*

Fonte: Rocha, A. e Christensen, C. Marketing: teoria e prática no Brasil. São Paulo, Atlas, 1999.

Recrutamento, Seleção e Treinamento de Vendedores**Recrutamento e Seleção**

Para estabelecer os critérios a serem utilizados no recrutamento e seleção de vendedores, as organizações necessitam determinar quais as características que são desejáveis que o vendedor traga consigo e quais podem ser posteriormente treinadas. Estes critérios deverão variar dependendo do mercado em que a organização atua, das características de seus produtos e serviços e de seus objetivos.

No caso das IMFs, algumas questões se colocam no recrutamento e seleção dos agentes de crédito:

- ▶ *Qual o perfil sócio-econômico desejado no agente de crédito? Deve ele ser oriundo da comunidade em que a IMF atua ou irá atuar, ou deve ter um nível superior de instrução e pertencer a classes mais altas?*
- ▶ *Caso se opte por um perfil de curso superior, que tipo de curso: Da área de Ciências Sociais, como Sociologia e Economia? Ou de profissões que lidam com questões sociais, como Serviço Social? Ou da área de Administração, dispondo de conhecimento prévio de produtos e instituições financeiras?*
- ▶ *Em que medida é necessário ou desejável que o agente de crédito disponha de experiência prévia em outras IMFs, em outras instituições financeiras ou em trabalho social?*

Dependendo das respostas a essas questões, serão definidos os critérios de recrutamento e seleção e será definido o programa de treinamento.

Treinamento e Capacitação

Soledad, da Enlace Más, do Equador, observa que são três as premissas relativas à capacitação de agentes de crédito:

- ▶ “é a organização que capacita;
- ▶ a capacitação é um processo de formação contínuo;
- ▶ a capacitação não é uma solução mágica, mas um processo sistemático e estruturado”¹³⁴

Há inúmeros tipos de treinamento, sendo os mais comuns o treinamento *on-the-job* e aquele que é realizado através de cursos e seminários.

O treinamento *on-the-job* é, provavelmente, a forma mais comum de treinamento utilizada pelas organizações, públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos. Consiste, basicamente, no treinamento do empregado no decorrer da execução de seu próprio trabalho, geralmente sob a supervisão de um funcionário mais experiente. A vantagem deste tipo de treinamento é que ele representa um custo mais baixo para a empresa, uma vez que as vendas são realizadas ao mesmo tempo que o novo funcionário é treinado. Às vezes este tipo de treinamento é realizado por especialistas que percorrem as agências, realizando treinamento para os funcionários. Este procedimento é bastante utilizado por IMFs e tem sido bem sucedido.

No entanto, realizar apenas o treinamento *on-the-job* é considerado inadequado. Os funcionários devem ser, também, submetidos a treinamento formal, onde possam desenvolver seus conhecimentos, capacidades e habilidades. Estes conhecimentos envolvem desde a organização em si, seus objetivos e estratégia, até as características técnicas dos produtos e do processo de marketing, além de informações sobre o mercado e o comportamento do cliente.

Um dos aspectos cruciais do treinamento de agentes de crédito refere-se ao lançamento de novos produtos. Os agentes devem ser treinados nas características específicas do produto, como apresentá-lo aos clientes, como promovê-lo, como vendê-lo e como acompanhá-lo.

Para garantir a qualidade de implementação do novo produto, Brand recomenda que sejam desenvolvidos manuais e cursos específicos para o lançamento de novos produtos.¹³⁵

O *Box 10.4* apresenta a experiência do *CrediAmigo*, do Banco do Nordeste do Brasil, no desenvolvimento de sua equipe de agentes de crédito.

¹³⁴ Soledad, M. Painel 8: Recursos Humanos. In: Goldmark, L. (org.), op.cit., p.95-99.

¹³⁵ Brand, op.cit.

Box 10.4 - A Experiência do CrediAmigo com o Desenvolvimento de Equipe de Vendas

Quando o Banco do Nordeste iniciou o programa CrediAmigo, não havia equipe de vendas especializada em microfinanças na região Nordeste do Brasil. A seleção dos primeiros empregados foi feita sem que se houvesse definido claramente o perfil desejado. Os critérios utilizados na seleção foram nível universitário e alguma experiência em microempresas, desenvolvimento de comunidades ou instituições financeiras. A remuneração inicial não era suficientemente alta para atrair jovens com formação universitária, mas a experiência foi vista como oportunidade de se iniciar em uma nova carreira que poderia dar frutos no futuro. Além disso, como a experiência requerida era mínima, muitos recém-formados podiam ingressar por esta via no mercado de trabalho e obter um treinamento. Acrescente-se, ainda, como atrativo para o emprego, o prestígio do Banco do Nordeste na região.

Ao final do primeiro ano, realizou-se uma avaliação do desempenho obtido na área de Recursos Humanos. Os resultados não foram animadores: a taxa de rotatividade dos agentes de crédito estava em torno de 30% e o desempenho variava muito entre os agentes. Decidiu-se, então, alterar os procedimentos de seleção.

Entre os novos procedimentos destacava-se a passagem da responsabilidade pelo recrutamento e seleção aos gerentes regionais, que receberam treinamento especial para tal. O perfil dos agentes de crédito também foi alterado. Em lugar de utilizar pessoal de nível superior, o CrediAmigo passou a recrutar profissionais de nível médio, cujas expectativas e ambições não eram tão elevadas quanto às daqueles mais instruídos. Além disso, acreditava-se que as pessoas de menor nível de instrução, oriundas de famílias menos favorecidas, tenderiam a se sentir mais à vontade em trabalhar na rua e entre os mais pobres.

O treinamento iniciou-se com um programa formal conduzido na sede do Banco do Nordeste, utilizando suporte de uma organização especializada, a Centro Acción de Bogotá, além de treinamento on-the-job. Além disso havia cursos on-line, através dos quais os participantes podiam desenvolver suas habilidades e capacidades. Os temas dos cursos incluíam análise financeira, contabilidade, negociação, planejamento de negócios e instrumentos de gestão e promoção.

Fonte: Parente, S. Microcredit policy as financial market mechanism to reduce poverty – the experience of the Banco do Nordeste do Brasil. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Department of Urban Studies and Planning. June 2000.

Remuneração de Vendedores**Remuneração por Salário Fixo**

O salário fixo é um elemento fundamental na remuneração do vendedor. Do ponto de vista do vendedor, o salário fixo é um dos símbolos mais fortes de sua ligação com a organização, permitindo-lhe realizar um trabalho de vendas mais completo e gratificante, sem preocupar-se com a necessidade de vender para obter uma remuneração. A remuneração fixa dá ainda segurança ao vendedor, pois não sofre flutuações mensais que ameacem seu padrão de vida, flutuações essas que, muitas vezes, não se encontram sob seu controle.

Do ponto de vista da organização, os salários fixos de vendedores têm forte impacto negativo em períodos de retração da demanda, pois se constituem em custos fixos. Além disso, o sistema de remuneração fixa é mais fácil de administrar. No entanto, as vendas tendem a ser menores sob este sistema, porque os vendedores têm menos motivação para realizá-las.

Remuneração Variável

A remuneração variável é a outra grande alternativa para remuneração de vendedores, podendo ser constituída por comissões sobre vendas ou por bonificações.

As vantagens de uso de um sistema de comissões envolvem, para a organização, o controle de custos de vendas, que passam a ser variáveis e não fixos; a maior motivação dos vendedores para a venda; a possibilidade de alterar os sistemas de incentivos para dirigir o trabalho da equipe de vendas para determinados produtos ou serviços; o fato de não ser necessário gastar tempo em recursos no controle do trabalho do vendedor, já que este é pago apenas pelo que faz. Para o vendedor, as vantagens derivam de seu maior controle sobre a remuneração, ficando em parte por sua conta a decisão de quanto ganhar.

No entanto, a remuneração puramente à base de comissões tem suas desvantagens, como a menor lealdade à organização e a tendência a realizar vendas a todo custo, sem atentar para o interesse da mesma. Por este motivo, o uso de um plano puramente de comissões só é recomendado em situações muito específicas, tais como:

- quando a organização não pode arcar com custos fixos de venda;
- quando a venda pessoal tem um componente insignificante de serviço ao cliente, caracterizando-se mais como simples concretização do negócio;
- quando o trabalho de vendas não pode ser controlado pela organização; e
- quando as vendas são mais ou menos regulares, com flutuações modestas.

As bonificações também se constituem em forma de remuneração variável, mas não estão diretamente relacionadas ao volume de vendas. As bonificações podem estar vinculadas a uma série de critérios, que incluem tanto o volume de vendas, quanto a lucratividade das vendas, quanto a introdução de um novo produto. Trata-se de um sistema de incentivos bem mais flexível e que pode ser combinado com qualquer outra forma de remuneração.

Combinação de Remuneração Fixa com Variável

Na maior parte das organizações, acaba-se optando por um sistema misto, combinando elementos de remuneração fixa e variável. O balanceamento entre os dois elementos depende das condições do mercado específico, da natureza e objetivos da organização, das características do produto, das características do trabalho de vendas e de diversos outros fatores.

Sistema de Incentivos nas IMFs

Para Bruett¹³⁶, o uso de sistemas de incentivos acoplados a salários fixos pelas IMFs deve seguir

¹³⁶ Bruett, T. Técnicas de Gestão Microfinanceira, op.cit. Este manual cobre mais detalhadamente os temas tratados nesta sessão.

alguns princípios gerais:

- ▶ Podem ser utilizados sistemas distintos, dependendo das características, maturidade e dos objetivos específicos que a IMF deseja alcançar. Por exemplo, um sistema de incentivos pode estar voltado para estimular a colocação de novos produtos, rentabilidade, mais vendas etc.
- ▶ Os sistemas de incentivo devem sempre levar em conta a questão da inadimplência. É preciso muito cuidado para que estes sistemas não levem os agentes de crédito a realizar vendas a indivíduos que venham a se tornar inadimplentes.
- ▶ Além disso, os sistemas de incentivo devem ser claramente expressos, transmitidos e compreendidos pelos agentes de crédito. Por este motivo, é fundamental que sejam simples e objetivos.
- ▶ Os incentivos devem ter credibilidade, ou seja, devem ser pagos no tempo certo e seguindo a fórmula combinada.
- ▶ O sistema deve estar sujeito a controles, deve ser passível de alteração, se necessário, e deve ser testado¹³⁷.

Holtmann, por sua vez, faz algumas recomendações importantes no que se refere à implementação de um sistema de incentivos em IMFs:

- ▶ Assegurar-se de que o sistema de incentivos está devidamente alinhado com os objetivos da IMF;
- ▶ Introduzir gradualmente o sistema de incentivos;
- ▶ Utilizar um período de treinamento em que os agentes de crédito possam “testar” o sistema de incentivos, sem serem penalizados;
- ▶ Assegurar-se de que o sistema é justo, ou seja, de que um desempenho superior é efetivamente premiado;
- ▶ Manter o sistema transparente, de modo a que os agentes de crédito possam ajustar suas ações e fazer os cálculos necessários para avaliar suas recompensas.¹³⁸

No que se refere especificamente à parcela fixa e à parcela variável na remuneração do agente de crédito, considera-se que uma comissão de menos de 20% da remuneração total seja insuficiente para motivar o agente de crédito; e que uma comissão superior a 70% atrairia agentes de crédito com alta inclinação para aceitar riscos. O ideal, segundo Holtmann, seria uma remuneração variável correspondente a algo entre 30% e 50% da remuneração total¹³⁹. Já Soledad indica ser recomendável que o incentivo se encontre entre 30 e 40% dos rendimentos do agente de crédito¹⁴⁰.

Holtmann¹⁴¹ é da opinião de que os agentes de crédito, pela sua importância na receita e nos custos da IMF, devem receber, além do salário fixo, incentivos para aumentar sua produtividade, e dá exemplos em que os resultados obtidos foram bastante satisfatórios:

- ▶ O desempenho dos agentes de crédito em uma IMF na Rússia mostrou-se bastante superior nas agências que optaram pela implementação de um plano de incentivos do que nas que permaneceram com salário fixo. Em uma agência, os ganhos de produtividade foram de 30%.

¹³⁷ Bruett, T. Técnicas de gestão microfinanceira, op.cit.

¹³⁸ Holtmann, M. Designing financial incentives to increase loan officer productivity: handle with care!. MicroBanking Bulletin, (6) :5-10, April 2001.

¹³⁹ Ibidem.

¹⁴⁰ Soledad, op.cit.

¹⁴¹ Holtman, op.cit.

- ▶ A introdução de um sistema de incentivos no banco FEFAD da Albânia, no início de 2000, produziu um aumento de 100% na produtividade durante um período de cinco meses, permanecendo estável a taxa de risco da carteira.¹⁴²

Os esquemas de incentivos devem ser cuidadosamente desenhados e implementados. Um sistema de incentivos mal desenvolvido e implementado pode levar a problemas maiores do que a inexistência de um sistema de incentivos.

Ao serem desenhados, os sistemas de incentivos devem levar em conta os costumes, a cultura local, a cultura da organização, de forma a não produzir resultados disfuncionais. O *Box 10.5* narra uma experiência negativa da PRODEM, provavelmente resultante de não haver estudado devidamente o problema, traçando um sistema de incentivos inadequado à cultura local e à cultura organizacional.

Box 10.5 - A Experiência da PRODEM com Sistemas de Incentivos

Em 1993, a PRODEM implementou um sistema de incentivos, após análise de vários sistemas utilizados por IMFs em todo o mundo. O sistema de incentivos buscava motivar e recompensar os agentes de crédito pelo atingimento de uma série de objetivos, entre os quais:

- ▶ número pretendido de clientes;
- ▶ % máxima de inadimplência;
- ▶ carteira média por agente de crédito.

Esses objetivos foram calibrados levando-se em conta as características do mercado local e a localização das agências em áreas rurais, urbanas, fronteiriças. O sistema dava um incentivo mensal aos indivíduos que atingiam determinados padrões de desempenho.

O programa de incentivos mostrou, de imediato, um aumento no desempenho dos agentes de crédito, com incremento no volume de empréstimos, estabilidade nas taxas de inadimplência, crescimento contínuo do número de clientes e aumento da rentabilidade. Eduardo Bazoberry, dirigente da PRODEM, observou: “Todos os nossos indicadores em 1994 e 1995 sugeriam que havíamos tomado a decisão correta implementando o programa de incentivos.”

No entanto, em 1996, os problemas começaram a aparecer. Bazoberry comentou:

“Começamos a perceber uma alta rotatividade de nossos agentes de crédito, inclusive um aumento no número de pessoas despedidas por corrupção ou por violar constantemente as regras e metodologia da instituição. Obviamente, nós não tínhamos conseguido conquistar a lealdade destes agentes de crédito. Ao contrário, tínhamos funcionários que estavam realizando suas funções mecanicamente sem assumir de fato a responsabilidade para com os clientes e a instituição. Ao mesmo tempo, alguns funcionários começaram a pressionar por aumentos nos incentivos. Encontravam-se sob a falsa impressão de que o bom desempenho da PRODEM se devia exclusivamente a eles, sem entender que todos eram parte de um único sistema de departamentos integrados, e que outros aspectos da organização também eram importantes para o desempenho da PRODEM”.

¹⁴² Ibidem.

Box 10.5 - Continuação

Após uma avaliação cuidadosa da situação, a direção da PRODEM chegou à conclusão de que o sistema de incentivos tinha impacto negativo sobre o trabalho de equipe e enfatizava uma postura de curto prazo. Assim sendo, ainda em 1996, a PRODEM substituiu o sistema de incentivos utilizado por um bônus anual, concedido no final do ano, com base no desempenho da agência, e não mais no desempenho individual.

As vantagens percebidas no novo sistema foram a redução da inadimplência, a ênfase no trabalho de equipe, a redução da rotatividade de agentes de crédito e o fato de não ser tão sensível às flutuações conjunturais e sazonais da economia boliviana. Mesmo assim, detectaram-se alguns problemas. O primeiro deles foi a baixa cooperação entre as agências e a dificuldade em transferir os agentes de crédito de uma agência com alto desempenho para uma agência com desempenho mais fraco. Além disso, como o bônus dependia da agência específica e, portanto, das condições locais do mercado em que essa agência operava, havia a percepção de que a sorte era um elemento importante em definir o que um agente iria ganhar como bônus.

Para corrigir as disfunções que o novo sistema de incentivos apresentava, a PRODEM adotou, finalmente, um bônus anual, calculado com base no desempenho da organização como um todo.

Fonte: Bazoberry, E. We aren't selling vacuum cleaners: PRODEM's experiences with staff incentives. *MicroBanking Bulletin*, (6) :11-13, April 2001.

Outro exemplo de como é necessário ter cuidado no desenho de sistemas de incentivos refere-se à utilização de incentivos que premiem a prevenção de inadimplência: por exemplo, prêmios por manter a carteira abaixo de determinados níveis de inadimplência. Este tipo de sistema de incentivos pode levar os agentes de crédito a limitar as vendas para reduzir o risco de inadimplência. Recomenda-se, neste caso, fazer uma combinação de sistemas de incentivo, de tal modo que outros incentivos não sejam recebidos se a inadimplência estiver acima de determinados níveis. Outra forma de reduzir a inadimplência é criar incentivos para a coleta de débitos atrasados, por períodos curtos de tempo, particularmente quando os agentes de crédito estão herdando débitos de um período anterior.¹⁴³

Sistemas de incentivos são formas pelas quais as organizações sinalizam a seus membros a direção desejada. Devem ser cuidadosamente desenhados e implementados porque são fundamentais para o avanço estratégico das organizações e lidam com a complexidade do comportamento humano.

Incentivos Não Financeiros

As organizações não dispõem só de incentivos financeiros para motivar seus vendedores. Há uma série de incentivos não financeiros que podem ter forte impacto na motivação dos vendedores. Eles estão associados a outras necessidades do ser humano que não as puramente financeiras: busca de segurança, status, reconhecimento, auto-realização etc.

¹⁴³ Brutt, T. *Técnicas de gestão microfinanceira*, op.cit.

Os incentivos ligados a segurança podem ser, por exemplo, estabilidade de emprego, assistência médica e dentária, auxílio-funeral, seguro de saúde, seguro de vida, seguro-educação e outros benefícios similares. Já os benefícios ligados a status e reconhecimento podem ser, por exemplo, o prestígio que a posição de vendedor tem dentro da organização, os prêmios não financeiros, que expressam o reconhecimento da organização pela qualidade do trabalho realizado, as homenagens especiais, os diplomas de reconhecimento e as menções honrosas. Finalmente, a auto-realização pode se expressar através de participação em cursos e programas de desenvolvimento. Pode estar, ainda, associada ao simples prazer de servir uma organização, ajudando a construí-la e a torná-la bem-sucedida. Soledad¹⁴⁴ refere, como incentivos não financeiros que podem ser utilizados por IMFs, a capacitação, a flexibilização com relação a horário, uma revisão dos papéis atuais e um plano de carreira para o futuro.

Delimitação de Territórios de Vendas

Uma etapa a ser considerada no planejamento das vendas é a delimitação dos territórios de vendas. Isto é necessário para evitar conflitos entre vendedores e garantir boa cobertura geográfica para a organização. No caso das IMFs, há normalmente dois aspectos a serem considerados: a delimitação da área de atuação das agências e postos de atendimento e a delimitação dos territórios de vendas dos agentes de crédito. O procedimento é basicamente o mesmo para as duas decisões.

- ▶ O procedimento a ser adotado consiste em determinar os critérios para divisão da área geográfica que a organização deseja cobrir, o que pode envolver vários aspectos tais como:
- ▶ limites razoáveis da capacidade de atendimento de clientes dentro de uma área;
- ▶ potencial de ganhos de uma agência ou agente de crédito na área delimitada;
- ▶ distâncias geográficas a serem percorridas;
- ▶ consideração de acidentes naturais que podem impedir ou dificultar a passagem, constituindo-se, portanto, em verdadeiras fronteiras naturais entre os territórios de vendas;
- ▶ número de agências, postos e agentes de crédito de que a organização dispõe.

A combinação destes fatores levará à determinação das áreas a serem cobertas por cada agência, posto e agente de crédito. Uma vez definidas estas áreas, será necessário estruturar um plano de visitas a clientes que permita oferecer um nível adequado de atendimento.

Controle da Força de Vendas

Devido ao impacto que a ação do agente de crédito tem sobre o desempenho da IMF, um aspecto crucial é o controle da atividade dos agentes de crédito. Este controle é normalmente feito levando-se em consideração uma série de indicadores, como:

- ▶ número de empréstimos obtidos;
- ▶ valor dos empréstimos;
- ▶ número de novos clientes;
- ▶ número de clientes perdidos;
- ▶ número de clientes inadimplentes;
- ▶ valor da inadimplência;
- ▶ número de dias trabalhados;
- ▶ número de visitas realizadas;
- ▶ custo mensal (remuneração fixa e variável + gastos de vendas)
- ▶ etc.

¹⁴⁴ Soledad, op.cit.

Estes indicadores podem ser combinados de diferentes formas, de modo a propiciar uma análise acurada do desempenho do agente de crédito. O *Box 10.6* apresenta uma lista de alguns possíveis índices de avaliação de agentes de crédito.

Box 10.6 - Exemplos de Índices de Avaliação de Agentes de Crédito

Eficácia do agente	=	$\frac{\text{Nº de empréstimos obtidos}}{\text{Nº de visitas realizadas}}$
Atenção ao cliente	=	$\frac{\text{Visitas realizadas}}{\text{Nº total de clientes}}$
Incremento da carteira	=	$\frac{\text{Nº de clientes novos}}{\text{Nº total de clientes}}$
Redução da carteira	=	$\frac{\text{Nº de clientes perdidos}}{\text{Nº total de clientes}}$
Valor médio do empréstimo	=	$\frac{\text{Valor dos empréstimos obtidos}}{\text{Nº de empréstimos}}$
Visitas por dia	=	$\frac{\text{Nº de visitas por mês}}{\text{Nº de dias trabalhados}}$
Custo por cliente por agente	=	$\frac{\text{Remuneração} + \text{gastos mensais}}{\text{Nº de clientes}}$
Qualidade da carteira 1	=	$\frac{\text{Valor dos empréstimos de inadimplentes}}{\text{Valor total dos empréstimos}}$
Qualidade da carteira 2	=	$\frac{\text{Nº de clientes inadimplentes}}{\text{Nº total de clientes}}$

Os indicadores são úteis para acompanhar e avaliar o desempenho dos agentes de crédito. No entanto, deve-se ter em mente que o uso destes indicadores deve ser cuidadoso: nenhum indicador, sozinho, pode capturar a complexidade do trabalho de vendas. Além disto, os indicadores podem servir para verificar ao longo do tempo a evolução da equipe de vendas.

Finalmente, apresentamos um *check-list* cobrindo o aspecto venda pessoal, que é parte do elemento promoção do marketing mix (*Box 10.7*).

Box 10.7 - Check-list: Quais as Decisões de Venda Pessoal no Plano de Marketing?

As seguintes questões podem auxiliar a elaboração do plano de marketing no que se refere a venda pessoal:

- ▶ Quais os objetivos de vendas a serem atingidos? Por produto? Por área geográfica?
- ▶ Quantos clientes devem ser visitados e qual o número previsto de contatos com clientes (visitas, por telefone, por correio etc.)?
- ▶ Quantos agentes de crédito serão necessários para a realização desses contatos (tamanho da equipe)?
- ▶ Como melhorar o desempenho da força de vendas (motivação e avaliação)?
- ▶ Como distribuir o esforço de vendas (alocação de clientes ou de territórios)?
- ▶ Quais os gastos de vendas previstos?
- ▶ Como serão medidos os resultados obtidos quanto a:
 - número de contatos;
 - qualidade dos contatos;
 - desenvolvimento de clientes;
 - satisfação dos clientes;
 - etc.
- ▶ Que treinamento deve ser dado à equipe de vendas?

Fonte: Adaptado de Rocha, A. e Christensen, C. Roteiro para elaboração do plano de marketing. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 2000.

10.4 - Como Divulgar: Os Instrumentos Promocionais

Os outros elementos do composto promocional, além da venda pessoal, são a propaganda, a promoção de vendas, a publicidade, relações públicas, relações com o cliente e comunicação boca-a-boca. Cada uma destas formas de comunicar-se com os públicos-alvo da organização tem suas vantagens e desvantagens, assim como custos distintos.

Tipos de Comunicação**Propaganda**

A propaganda pode ser definida como a comunicação de mensagens aos públicos-alvo da organização através de mídia de massa paga, tendo como propósito informá-los, motivá-los e persuadi-los a adotar os produtos da organização. Trata-se de uma forma de comunicação impessoal.

Podem-se considerar dois tipos básicos de propaganda: propaganda de produto e propaganda institucional. A propaganda de produto, por sua vez, pode ser classificada em propaganda de produto para demanda primária e para demanda seletiva.

A propaganda para demanda primária está voltada para divulgar uma categoria de produto e serviço, de modo a promover esta categoria como um todo, e não determinadas marcas dentro da categoria.

Geralmente, as campanhas de propaganda para expansão da demanda primária são realizadas por associações de fabricantes ou fornecedores e pelo governo. Também são comuns as propagandas realizadas em cooperação entre várias empresas com o propósito de expandir a demanda por um produto.

Alguns exemplos de campanhas para demanda primária são aquelas promovidas por associações de produtores de açúcar, para se contrapor à propaganda de edulcorantes artificiais; por produtores de café, para chamar a atenção do público para a bebida e destacar suas qualidades em oposição a outras bebidas que vêm substituindo o café na preferência dos consumidores; e as campanhas para uso de preventivos, conduzidas pelo governo, para prevenir doenças sexualmente transmissíveis. Em todos esses casos não são mencionadas marcas específicas ou empresas específicas que fabricam o produto. Procura-se aumentar a demanda total pelo produto.

A propaganda para demanda seletiva, por sua vez, consiste exatamente no contrário. Nela se destacam as características e qualidades diferenciais de uma marca. Em lugar de pretender aumentar a demanda total por uma categoria de produto, a propaganda seletiva procura apenas atrair consumidores para determinada marca.

Finalmente, a propaganda institucional não busca promover a categoria de produto ou a marca, mas sim a própria organização. Pode ter propósito comercial, quando a empresa deseja promover sua imagem com fins comerciais; propósito de relações públicas, quando a organização deseja prestar algum esclarecimento ao público; e propósito de interesse público, quando o objetivo da propaganda é prestar um serviço público, quer pela divulgação de fatos de interesse público, quer por oferecer suporte em ocasiões especiais, como calamidades públicas.

Promoção de Vendas

A promoção de vendas difere da propaganda por ter seus efeitos basicamente no curto prazo. No Brasil, cerca de metade da verba de comunicação das empresas é aplicada em atividades de promoções de vendas. Recomenda-se uso mais acentuado de promoções de venda, relativamente à propaganda, quando há pouca lealdade à marca, pouca diferenciação entre as marcas concorrentes, forte possibilidade de compra por impulso, sazonalidade acentuada do produto, pequena participação no mercado do produto e uso intensivo de promoções de vendas pelos concorrentes. Também no caso de novos produtos, recomenda-se o uso de promoções de venda que possam levar o comprador a adotar o produto. Comentamos a seguir algumas formas de promoções de vendas que teriam aplicabilidade no caso das IMFs.

- ▶ Concursos e prêmios – podem ser utilizados entre os clientes de microcrédito, para promover os pagamentos em dia.
- ▶ Patrocínios – podem ser utilizados para eventos nas comunidades em que a instituição atua. Por exemplo: patrocínio de feiras de artesãos, feiras comunitárias, bailes comunitários, eventos esportivos comunitários etc. Outras possibilidades, na mesma linha, são apoio à escola comunitária, ao time de futebol etc.
- ▶ Folhetos – são distribuídos a clientes atuais e potenciais para informar características da organização, de seus produtos e serviços.
- ▶ Cursos e palestras – podem ser oferecidos complementarmente aos materiais de formação.
- ▶ Certificados de bom pagador – podem ser entregues ao cliente com bom histórico de pagamentos como reconhecimento da presteza no pagamento.

Relações Públicas e Publicidade

As atividades de relações públicas são desenvolvidas com o objetivo de criar um clima favorável à organização junto a seus públicos-alvo e transmitir aspectos de sua imagem, pontos de vista, políticas e procedimentos. Naturalmente, para que a atividade de relações públicas possa funcionar, a organização deve ter uma conduta correta e seus produtos e serviços devem estar efetivamente voltados para o bem-estar dos clientes. Além disso, a organização deve cumprir todas as suas obrigações para com a sociedade e o governo.

A atividade de relações públicas pode empregar qualquer tipo de mídia que seja conveniente e adequada para atingir seus públicos-alvo. É normalmente conduzida no nível hierárquico de assessoria, em grandes empresas, e terceirizada em organizações menores, que não podem dispor de uma pessoa dedicada a tal atividade. As assessorias de relações públicas e as assessorias de imprensa são organizações devotadas a esta atividade.

Quanto à publicidade, ela se encontra freqüentemente associada à atividade de relações públicas, formal ou informal. Consiste de propaganda gratuita obtida pela organização graças a entrevistas ou matérias que aparecem na imprensa escrita ou falada sobre a própria organização, seus produtos, serviços e marcas. A desvantagem principal da publicidade é que a organização não exerce nenhum controle sobre os meios ou o conteúdo da mensagem que é veiculada. A grande vantagem deriva de ser gratuita e geralmente gozar de maior credibilidade junto ao público-alvo do que a propaganda, exatamente pela sua autonomia em relação à organização.

Relações com o Cliente

Utiliza-se o termo “relações com o cliente” para definir todo um conjunto de atividades realizadas com os clientes individualmente, reconhecendo a importância de tratar cada cliente de forma customizada. Para tal a organização poderá utilizar diferentes meios de contato individual, como cartas, telefone, Internet etc. O aspecto fundamental das relações com o cliente é a oportunidade que se dá aos mesmos de entrarem em contato com a empresa. Trata-se de abrir canais de comunicação de mão dupla com o cliente e criar uma comunicação interativa.

Quando a organização toma a iniciativa de interagir com os clientes um a um, é fundamental que ela disponha de conhecimento sobre os clientes, pois caso contrário só poderá tratá-los de forma massificada. Para tal é necessário manter um banco de dados de clientes. Para as empresas de serviços, esta tarefa é fácil, pois normalmente já dispõem de formulários preenchidos pelos próprios clientes. Estes formulários devem ser redesenhados e incluir outras informações importantes sobre os clientes, de modo a que se possa dar um tratamento individualizado aos mesmos.

É comum que os clientes escrevam cartas ou entrem em contato telefônico com as organizações cujos produtos e serviços adquirem; o que não é comum é que essas comunicações sejam adequadamente levadas em consideração. As cartas devem ser vistas como instrumento gerencial de marketing e uma oportunidade que o cliente dá à organização de interagir com ele. Deve haver procedimentos específicos para lidar com as comunicações do cliente, proporcionando resposta rápida e precisa a suas dúvidas, indagações e reclamações.

Comunicação Boca-a-Boca

A comunicação boca-a-boca é uma forma especial de comunicação. Da mesma forma que a publicidade, ela não é controlada pela empresa, nem pode ser dirigida. No entanto, como observou Grönroos, seu impacto “é quase sempre enorme, com frequência maior do que o da comunicação de massa e da comunicação direta”. Este autor define a comunicação boca-a-boca como “a mensagem sobre a organização, sua credibilidade e confiabilidade, sua forma de operar, seus serviços e tudo o mais que é comunicado por uma pessoa, um cliente ou praticamente qualquer um, a um outro indivíduo.”¹⁴⁵

A organização só poderá influenciar a comunicação boca-a-boca através da qualidade de seus produtos e serviços e de seu atendimento ao cliente. Clientes satisfeitos geram comunicação boca-a-boca positiva, atuando como importantes influenciadores na decisão de um novo cliente utilizar os produtos ou serviços de uma organização. Se a comunicação boca-a-boca se torna negativa, a organização sofrerá impacto nas suas vendas, na sua lucratividade, em sua própria imagem e na de seus produtos e serviços.

A comunicação boca-a-boca é mais eficaz em áreas rurais e em pequenas comunidades do que em grandes centros urbanos, onde os contatos pessoa a pessoa encontram-se mais diluídos. Pelos mesmos motivos, a propaganda em mídia de massa tenderá a ser bem mais eficaz em grandes centros urbanos.

Processo de Planejamento da Comunicação

Os vários instrumentos do composto promocional não devem ser utilizados isoladamente, mas em conjunto, para que sejam sinérgicos e façam sentido. A comunicação da empresa deve ser gerenciada como comunicação total, de forma holista e integrada. As vantagens da visão da comunicação como composto integrado são as seguintes:

- ▶ Proteger a consistência da imagem que a organização projeta no mercado;
- ▶ Dar ao cliente uma sensação de confiança, aumentando a credibilidade da organização;
- ▶ Maximizar a eficiência e a eficácia das diversas formas de comunicação.

Para montar um programa de comunicação integrado, é necessário que a responsabilidade por todas as formas de comunicação da empresa esteja em uma mesma unidade organizacional. Quando pessoas diferentes comandam diferentes aspectos da comunicação, é altamente provável que alguns aspectos sejam conflitantes. Um programa de comunicação integrado deve incluir os seguintes passos:

- ▶ definir os objetivos de comunicação;
- ▶ determinar o conteúdo da mensagem; e
- ▶ determinar as formas e meios de comunicação a serem utilizados.

Com que propósito a organização deseja desenvolver um programa de comunicação? Quais os objetivos que ela pretende atingir através desse programa? Quais as respostas esperadas dos clientes após terem recebido a comunicação? A resposta a essas perguntas é o ponto de partida para a elaboração de um plano integrado de comunicação. Como sempre, os objetivos precisam estar claramente expressos e serem consistentes com os objetivos de marketing e os objetivos gerais da organização, sua missão e suas estratégias.

¹⁴⁵ Grönroos, C. Marketing: gerenciamento e serviços. São Paulo, Campus, 1995, p.199.

O modelo de estágios seqüenciais da comunicação, desenvolvido por Colley, indica a existência de quatro estágios no processo de comunicação:

- ▶ o cliente potencial toma conhecimento da existência do produto ou serviço;
- ▶ o cliente adquire uma compreensão de suas características e de que benefícios lhe pode proporcionar;
- ▶ o cliente adquire convicção de que o produto ou serviço efetivamente é o que melhor poderá servir suas necessidades; e
- ▶ o cliente realiza o ato de compra.

Estes estágios podem ajudar a identificar quais os objetivos de comunicação que se pretende atingir, o que permitirá definir o conteúdo da mensagem a ser veiculada e os tipos e meios de comunicação a serem utilizados.

O que se deseja efetivamente comunicar ao cliente, atual ou potencial? Mesmo quando a organização se utiliza de uma agência de propaganda, de uma agência de promoções ou de uma assessoria de relações públicas para implementar a campanha, é fundamental que se tenha claro o que se deseja comunicar.

Finalmente, dependendo dos objetivos de comunicação a serem atingidos, do conteúdo desejado e do orçamento disponível, deverão ser definidos os tipos de comunicação a serem feitos e os meios de comunicação através dos quais será realizada a veiculação da mensagem. O Box 10.8 apresenta um *check-list* para as decisões de comunicação do elemento promoção do marketing mix.

Box 10.8 - Check-list: Quais as Decisões de Comunicação do Plano de Marketing?

Tipos de Comunicação

- ▶ Que tipos de comunicação deverão ser utilizadas para atingir os objetivos de marketing (propaganda, promoção, marketing direto, relações públicas etc)?

Propaganda

- ▶ Quais os objetivos específicos da propaganda?
 - aumentar o conhecimento da IMF e de seus produtos;
 - comunicar diferenciais competitivos;
 - comunicar início de operações de agência;
 - desenvolver atitudes específicas, nos clientes, com relação à IMF ou a seus produtos etc.
- ▶ Qual deve ser o conteúdo da mensagem? Verificar coerência com o posicionamento desejado.
- ▶ Qual a mídia a ser utilizada (rádio, TV, jornal etc.)?
- ▶ Qual o orçamento de propaganda previsto?

Promoções de Venda

- ▶ Quais os objetivos específicos da promoção de vendas?

Box 10.8 - Continuação

- ▶ *Que tipos específicos de promoção de vendas deverão ser utilizados? Descrever sucintamente cada tipo de promoção. Justificar a adequação da promoção para atender aos objetivos específicos de promoções de venda.*
- ▶ *Quais serão o orçamento e o cronograma para as várias promoções de vendas?*
- ▶ *Que tipo de avaliação será feita dos resultados obtidos?*

Marketing Direto

- ▶ *Quais os objetivos a serem atingidos através do marketing direto, tais como:*
 - *prestar reconhecimento ao cliente;*
 - *oferecer produtos e serviços;*
 - *apoiar fidelização do cliente etc.*
- *Quais as formas de marketing direto a serem utilizadas, inclusive:*
 - *públicos-alvo;*
 - *mensagem e conteúdo;*
 - *número e quantidade de envios?*
- ▶ *Quais serão o orçamento (custos de produção e correio) e o cronograma para realização do marketing direto.*

Outros Tipos de Comunicação

- ▶ *Definir os objetivos de comunicação a serem atingidos por este tipo de comunicação.*
- ▶ *Definir as formas deste tipo de comunicação a serem utilizadas.*
- ▶ *Definir orçamento e cronograma por tipo de atividade.*

Relações com o Cliente

- ▶ *Como será feito o relacionamento com clientes (clientes atuais, potenciais e ex-clientes)?*
- ▶ *Que aspectos da satisfação do cliente serão objeto de esforço de melhoria (por exemplo, resposta a reclamações, tempo de atendimento, qualidade de serviço etc.)?*
- ▶ *Que mecanismos serão utilizados pela IMF para identificar os clientes insatisfeitos e evitar que deixem a instituição?*
- ▶ *Que ações serão implementadas (se for o caso) para reconquistar clientes perdidos ou em vias de serem perdidos?*

Fonte: Adaptado de Focha, A. e Christensen, C. Foteiro para elaboração do plano de marketing. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 2000.

11. Orçamento de Marketing

11.1 - Introdução

Etapa fundamental em todo o processo de marketing é o desenvolvimento do orçamento relativo às atividades a serem desempenhadas. Neste capítulo, apresentamos alguns aspectos relativos à elaboração de um orçamento de marketing: definição do valor total a ser gasto, elaboração do orçamento detalhado e elaboração do calendário de atividades.

11.1 - Quanto Gastar em Marketing?

Em primeiro lugar, é preciso estabelecer um valor anual para ser gasto em marketing. Isto é necessário por dois motivos bastante simples: para que não se gaste em excesso e para que não se gaste a menos. Gastar em excesso significa aplicar recursos escassos quando isto é desnecessário. Gastar a menos pode significar uma perda de posição competitiva da organização em relação às demais.

Um dos critérios mais utilizados para estabelecer o valor anual do orçamento de marketing é verificar o que fazem os concorrentes. Na maior parte dos setores há um percentual de gastos de marketing sobre o total de vendas, que é utilizado como indicador pelas organizações que atuam no setor. Às vezes existem indicadores apenas para gastos de propaganda.

A título de exemplo, apresentamos a seguir alguns indicadores de níveis de gastos de marketing e propaganda de instituições financeiras norte-americanas:

- ▶ *Segundo a revista Credit Union Executive Newsletter¹⁴⁶, as Credit Unions americanas gastam em marketing, em média, pouco menos de US\$ 4 por membro ao ano. Esta média cai para menos de US\$ 3 no caso de Credit Unions cujos ativos são inferiores a US\$ 10 milhões. A mesma pesquisa¹⁴⁷ mostrou que 80% de todas as Credit Unions tinham orçamentos específicos para marketing, embora este número caísse para 70% entre as que tinham ativos inferiores a US\$ 10 milhões. Os gastos de marketing das Credit Unions norte-americanas foram alocados, em 1998, aos seguintes produtos: 42% para realizar o*

¹⁴⁶ Koeshall, D. Making the most of small marketing budgets. Credit Union Magazine, 64 (12) :17-18, 1998.

¹⁴⁷ Gregg, L. Budgeting not strictly by-the-number. Credit Union Executive, 38 (6) :22-27, 1998.

marketing de empréstimos,¹⁴⁸ 23% para atrair novos membros; 15% para contas de poupança; 13% para outros tipos de programas de poupança; e 7% para outros produtos.

- ▶ Uma pesquisa da revista Inc.¹⁴⁸ revelou que as empresas de serviços financeiros dos EUA que se encontravam entre as 500 maiores empresas do país gastavam em marketing, em média, 8,7% de suas vendas;
- ▶ Já as corretoras norte-americanas, segundo outro estudo¹⁴⁹, gastavam, em média, 8% das vendas em propaganda.

Infelizmente, não se encontram disponíveis dados que indiquem os gastos percentuais de instituições financeiras brasileiras.

De qualquer modo, seguir o percentual do setor tem suas implicações. Gastos de marketing emparelhados com o percentual médio praticado no setor significam que, todos os demais fatores constantes, não haverá perda de posição competitiva, mas também, provavelmente, não haverá ganho. Para se destacar em um mercado, é provável que a organização deva exceder a média de gastos dos concorrentes.

Os gastos passados em marketing (propaganda institucional, propaganda de marca, esforço de vendas) também pesam na determinação do valor a ser gasto no futuro. Isto porque os gastos passados contribuíram para estabelecer o nome da organização no mercado, gerar consciência de suas marcas e produtos e criar preferência. Uma organização que está entrando em um novo mercado, sendo nele desconhecida, deverá, portanto, pagar um “cacife” de entrada, para superar o mais rapidamente possível o problema de ser desconhecida dos potenciais clientes.

Outra forma de estabelecer o valor a ser gasto é definir quais os gastos desejados para as atividades de marketing. Isto implica, naturalmente, elaborar o orçamento de marketing, detalhando os custos de cada atividade. O grande problema com este enfoque é que ele é voltado para dentro, ou seja, olha para as disponibilidades da empresa, e não para fora, para as necessidades de dar a conhecer seus produtos e serviços no mercado. Pode ser, no entanto, um bom ponto de partida.

Mas como saber se o valor daí resultante permite à organização ser competitiva ou não? É necessário um parâmetro externo que permita fazer comparações. Quando não há indicadores de gastos de marketing no setor, uma solução é determinar as ações de marketing específicas levadas a cabo pelos principais concorrentes e atribuir custos a estas atividades, como se se estivesse elaborando o próprio orçamento. Trata-se de criar benchmarks, padrões de comparação que permitam avaliar a adequação dos gastos de marketing da organização em relação às práticas do setor.

No caso das IMFs, o problema de determinação do valor a ser gasto em marketing é complexo. Parte do problema deriva da grande variedade de concorrentes existentes. Deve a IMF gastar na média de outras IMFs atuantes na área geográfica servida ou deve pautar-se por outras instituições financeiras, como bancos e financeiras? Em favor de orçamentos comparáveis com os de outras IMFs, listam-se os seguintes argumentos:

- ▶ Os orçamentos de marketing de bancos e financeiras têm características bastante peculiares, baseando-se fortemente em propaganda, já que as atividades de venda pessoal

¹⁴⁸ Greco, S. How to benchmark sales-and-marketing budgets. Inc., 21 (2) :99, 1999.

¹⁴⁹ McCarthy, E.J. e Perreault, W.D. Marketing essencial. São Paulo, Atlas, 1997.

só ocorrem dentro da agência. Estas instituições praticam o marketing do tipo pull, ou seja, buscam atrair o cliente à agência para oferecer seus produtos e serviços. Já as IMFs utilizam estratégias do tipo push, ou seja, buscam o cliente em seu domicílio para realizar sua oferta. Enquanto os orçamentos de marketing de bancos e financeiras têm um forte viés para a propaganda em mídia de massa, que permite atrair o cliente à agência, o marketing das IMFs utiliza predominantemente o trabalho de venda pessoal executado pelos agentes de crédito.

- ▶ Os orçamentos de marketing de bancos e financeiras, além disso, tendem a ser únicos para todos os segmentos atendidos. Eles se dirigem não apenas aos segmentos atendidos pelas IMFs, mas também a outros segmentos que lhes são mais interessantes. Assim sendo, o esforço de marketing por eles realizado não é comparável ao das IMFs. Mesmo assim, é preciso considerar que, dada a importância do marketing para o desenvolvimento das atividades das IMFs, seus orçamentos, ainda que não comparáveis aos dos bancos, necessitam ser competitivos.

Particularmente, é preciso levar em conta o fato de que, por mais brilhante e bem desenhado que seja um plano de marketing, é difícil ser bem sucedido quando o valor total do orçamento de marketing é muito mais baixo do que o dos concorrentes.

Um estudo indicou que as IMFs, principalmente as mais novas, não dispõem de orçamento de marketing previamente estabelecido, embora muitas delas aloquem fundos a propaganda. No entanto, as IMFs que dispõem de programas de marketing estruturados também têm orçamento específico para estas atividades:

“O maior orçamento de marketing entre as IMFs entrevistadas foi o do BancoSol, que tem um orçamento bastante significativo para marketing, sendo 20% alocado a propaganda e 80% a pesquisa de marketing. A PRIDE/Finance, da Guiné, também tem um orçamento específico. A maior parte do orçamento está dedicada a atividades promocionais, mas encontra-se orçada uma análise de mercado em profundidade e revisão a cada dois anos (ao custo aproximado de US\$ 20.000). A FINCA, de Uganda, aloca fundos de seu orçamento regional, mas seus custos de pesquisa de mercado são moderados.”¹⁵⁰

11.3 - Elaboração do Orçamento de Marketing

O orçamento de marketing deve incluir todas as atividades desenvolvidas no decorrer do ano. Estas atividades referem-se aos quatro Ps, ou marketing mix – Produto, Preço, Ponto-de-Venda e Promoção – e incluem, também, a pesquisa e o treinamento de marketing.

O Box 11.1 apresenta uma lista de elementos que devem ser considerados no orçamento de marketing.

¹⁵⁰ Grant, op. cit., p.47.

Box 11.1 - Trabalho voluntário - Elementos do Orçamento de Marketing

Elemento do orçamento	Valor em Reais	% do Total
Novos Produtos		
- gastos em desenvolvimento e lançamento de novos produtos		
Canais de Distribuição		
- pagamentos por utilização de escritórios ou balcões de outros para folhetos ou vendas		
Vendas		
- comissões de agentes de crédito		
- bônus de agentes de crédito		
- gastos de transporte de agentes de crédito		
- outros gastos associados a vendas		
Propaganda – Criação		
- anúncios de jornal		
- anúncios de revista		
- anúncios de rádio		
- anúncios de televisão		
Propaganda – Veiculação		
- jornal		
- revista		
- rádio		
- televisão		
- carro de som		
Promoção		
- faixas		
- cartazes		
- folhetos		
- displays para folhetos		
- camisetas		
- quiosques em eventos		

Box 11.1 - continuação

Mala Direta - envelopes - gastos de correio		
Pesquisa de Marketing - local, realizada pelos agentes - reprodução de questionários - processamento e análise - estudo de mercado com agência de pesquisa - orçamento da pesquisa - entrevistas de saída - reprodução de questionários - processamento e análise		
Treinamento de Marketing - seminários para pessoal de atendimento - outros seminários - tempo de agentes utilizados em treinamento de novos agentes (estimar vendas não realizadas)		
Total do Orçamento de Marketing		100%

Produto

Devem-se incluir gastos no desenvolvimento de novos produtos e serviços, tais como consultoria, viagens, testes etc. As consultorias podem ser necessárias para o próprio desenvolvimento do produto. As viagens podem ser utilizadas para visitas a outras instituições com vistas a conhecer as características dos produtos ou serviços por elas oferecidos. Além disso, podem ser necessários testes do produto ou serviço antes de seu efetivo lançamento no mercado.

Quanto ao lançamento de um novo produto, as atividades de propaganda e promoção de vendas realizadas tanto podem ser computadas na rubrica Produto como nas rubricas específicas. Em alguns casos, as organizações preferem alocar fundos separadamente às despesas de marketing para um novo lançamento, reconhecendo que essas despesas têm caráter excepcional e não são realizadas todo ano. Assim, não se perde a perspectiva das despesas regulares e de manutenção realizadas e sabe-se quanto será alocado especificamente ao esforço promocional ou de venda do novo produto.

Preço

De forma geral, há poucos gastos associados a esse elemento do marketing mix. Comumente, o que deve ser orçado envolve mais perda de receita do que desembolso propriamente dito. Por exemplo, reduções de preço momentâneas, realizadas com fins promocionais, devem ser incluídas no orçamento como gastos de marketing.

Ponto-de-venda (Distribuição)

Os gastos com o Ponto-de-venda, ou Distribuição, também são geralmente baixos nas IMFs. Isto ocorre porque se trata de empresas de serviços, que não utilizam ou quase não utilizam canais de distribuição, sendo a venda realizada diretamente. Observaram-se, porém, algumas exceções a este comportamento, entre as IMFs estudadas. De forma criativa, algumas IMFs têm procurado utilizar outras instituições, onde dispõem de balcões e um funcionário de atendimento. Estes seriam, legitimamente, canais de distribuição para os produtos ou serviços das IMFs.

Outros gastos com distribuição que podem ser realizados pelas IMFs incluem aqueles realizados com inauguração de agências. No entanto, alguns preferem classificar estas atividades como promocionais.

Promoção

As atividades promocionais, relativas a este elemento do marketing mix, ocupam grande parte do orçamento de marketing. Incluem gastos com propaganda por qualquer veículo, promoção de vendas de qualquer tipo, gastos com mala direta etc.

É impossível listar todas as alternativas de que dispõem as organizações em termos de atividades promocionais. No caso das IMFs, listamos no Destaque 7.1 algumas das atividades promocionais observadas comumente entre as IMFs entrevistadas para a elaboração deste manual. No entanto, uma infinidade de outras possibilidades de promoção podem ser utilizadas.

Observe-se ainda que, dentro do mix promocional, tem-se verificado um aumento no uso de promoções de vendas por instituições financeiras nos países desenvolvidos. Por exemplo, um estudo de 1998 da Bank Marketing Association¹⁵¹, dos EUA, mostrou que os bancos americanos estavam gastando de 10 a 31% de seu orçamento total de marketing em promoções de vendas.

Pesquisa de Marketing

Todos os gastos com pesquisas, sejam elas realizadas internamente ou através da contratação de consultores ou agências de pesquisa, devem ser incluídos.

Os gastos com pesquisas realizadas internamente são, em geral, sub-orçados, pois não se leva em conta uma série de gastos envolvidos. Além dos materiais utilizados, deve-se verificar se o tempo dispendido pelos aplicadores da pesquisa não implica gastos adicionais para a organização. Por exemplo, se os agentes de crédito forem utilizados para a coleta de dados, deve-se levar em conta

¹⁵¹ Gore, J. BMA study examines marketing expenditures. Bank Marketing, 30 (2):52, 1998.

que o tempo dispendido nessa atividade e não na venda propriamente dita também deve ser computado como gasto. Mais uma vez, trata-se de uma renúncia à receita e não um desembolso.

Treinamento de Marketing

As despesas com treinamento de pessoal de atendimento e vendas também são consideradas despesas de marketing. Algumas organizações, porém, preferem alocá-las à área de Recursos Humanos.

No caso específico das IMFs, o agente de crédito tem funções operacionais e, ao mesmo tempo, de venda, promoção e divulgação. Assim, a parte dos gastos de treinamento que se referir a marketing deve ser alocada ao orçamento de marketing.

O tempo dispendido por agentes de crédito mais antigos no treinamento dos novos agentes, se ocorrer, também deve ser computado como gasto. Como em outros casos já mencionados, trata-se de um gasto que não envolve desembolso, mas que implica redução voluntária de receita. É preciso estimar, então, qual seria a receita gerada pelo agente de crédito durante o período em que esteve realizando treinamento.

11.4 - Cronograma de Atividades

Concluído o orçamento de marketing, cabe definir em que períodos, no decorrer do ano, serão realizadas as atividades previstas no plano. Algumas características dos cronogramas de atividades devem ser levadas em conta:

- ▶ *Periodização* – Dependendo do grau de detalhamento desejado, o cronograma pode ser montado por períodos semanais ou mensais.
- ▶ *Atividades* – Deve conter todas as atividades a serem realizadas, constantes do orçamento.

O cronograma de atividades serve, ainda, para indicar a ocasião em que serão realizados os desembolsos. O *Box 11.2* apresenta um exemplo de um cronograma de atividades de marketing.

Box 11.2 - Cronograma de Atividades de Marketing

Atividades	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<i>Produto</i>												
Desenvolvimento do produto X		XXXX	XXXX	XXXX	XXXX							
Teste do produto X						XXXX						
Lançamento do produto X							X					
<i>Propaganda</i>												
Anúncios de jornal			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Anúncios na rádio		XXXX			XXXX			XXXX			XXXX	
Carro de som						XX						XX
<i>Promoção de vendas</i>												
Elaboração de folhetos			XXXX	XX								
Patrocínio de eventos		X				X	X			X		
Produção de camisetas					XXXX							
Preparação de faixas e cartazes	XXXX											
<i>Mala direta</i>												
Envio de folhetos por correio				XX				XX				XX

Box 11.2 - continuação

<i>Pesquisa de Marketing</i>												
Pesquisa de clientes												
Elaboração do questionário					XXX							
Coleta de dados						XXXX						
Análise e relatório							XXXX					
Estudo de mercado com agência												
Elaboração do <i>briefing</i>		XX										
Aprovação do questionário			X									
Recebimento do relatório				XX								
<i>Treinamento de Marketing</i>												
Seminário de atendimento	XX											
Seminário de vendas		XX										
Treinamento <i>on-the-job</i>				XX			XX		XX			

Capítulo 12

12. Auditoria de Marketing

12.1 - Introdução

A auditoria de marketing deve ser realizada periodicamente para determinar de que forma uma organização está desenvolvendo suas atividades de marketing. Neste capítulo, apresentamos os princípios da auditoria de marketing, sua natureza e propósito. Em seguida, apresentamos um check-list para avaliação dos resultados de marketing obtidos pela IMF.

12.2 - Natureza e Propósito da Auditoria de Marketing

A auditoria de marketing pode ser definida como uma análise sistemática e periódica das atividades de marketing de uma organização, tendo como propósito melhorar o desempenho em marketing desta organização. De uma forma geral, pode-se dizer que a auditoria de marketing pretende tirar uma fotografia, um instantâneo de como a organização está-se saindo em termos de marketing.

A auditoria de marketing deve ser sistemática e periódica, uma vez que a organização necessita manter controle permanente de como está-se saindo junto a seus clientes e em relação a seus concorrentes. Desta forma, a auditoria não pode ser realizada apenas quando a organização está passando por uma crise. Uma das vantagens da auditoria de marketing periódica é permitir à organização redirecionar seus esforços, aumentando a satisfação de seus clientes.

Além isto, a auditoria de marketing é útil à elaboração do Plano de Marketing, por permitir identificar as áreas onde a organização necessita desenvolver esforços. Recomenda-se, por este motivo, sua realização no início de cada ciclo de planejamento.

O ideal é que a auditoria de marketing seja realizada por pessoas externas à organização, para que haja maior isenção no julgamento a ser realizado.

12.3 - Elementos da Auditoria de Marketing

A auditoria de marketing está dividida em cinco grandes áreas que devem ser avaliadas:

- ▶ avaliação do comprometimento da organização com marketing;
- ▶ avaliação da adequação do marketing ao ambiente;
- ▶ avaliação da estratégia de marketing;
- ▶ avaliação do marketing mix;
- ▶ avaliação da implementação.

Para tal, apresentamos um *check-list* que deve servir como orientação a executivos de IMFs. As respostas às perguntas apresentadas neste *check-list* podem servir não apenas para diagnosticar a situação de uma IMF em termos de marketing como também para revisar boa parte dos conceitos abordados no manual.

Avaliação do Comprometimento com Marketing

O primeiro aspecto a ser avaliado em uma auditoria de marketing refere-se a em que medida a instituição encontra-se comprometida com marketing. Como foi visto, uma orientação para marketing, embora não seja garantia de sucesso, é condição necessária para que uma organização possa sobreviver e crescer. Uma orientação para marketing, além disso, permite à instituição antecipar mudanças em seu ambiente e responder a elas.

Grant¹⁵² aponta que a organização institucional para marketing é um elemento fundamental para que a IMF consiga se orientar para o mercado. Ele observa:

“Organizar o esforço de marketing em uma IMF é um desafio, devido à forma como estes programas se desenvolvem nas IMFs. Os aspectos-chave são como a IMF realiza seu plano de marketing..., quem são os membros do staff de marketing, como a informação flui dentro da instituição, que sistemas são usados e como a IMF monta seu orçamento de marketing.”

As seguintes perguntas devem ser respondidas para avaliar o comprometimento da IMF com marketing:

- ▶ A instituição como um todo reconhece as atividades de marketing como importantes para sua sobrevivência e sucesso?
- ▶ Os dirigentes da IMF reconhecem as atividades de marketing como importantes para a sobrevivência e sucesso da organização?
- ▶ A IMF dispõe de orçamento específico para marketing?
- ▶ A IMF dispõe de um plano de marketing?
- ▶ Existe, na estrutura hierárquica, um executivo responsável pelas atividades de marketing? Este executivo tem poder de decisão no que se refere à função de marketing?
- ▶ As pessoas que trabalham em marketing interagem adequadamente com os outros setores da IMF e são ouvidas por eles?

¹⁵² Grant, op.cit., p.43.

Se todas as pessoas e níveis hierárquicos na IMF comungam um sentimento de que marketing pode ajudar a organização a atingir seus objetivos, de que o cliente é o ponto de partida e o propósito da organização, a implementação de ações de marketing torna-se muito mais fácil. Por outro lado, para que seja possível implementar ações específicas de marketing, é imprescindível que haja alguém responsável na IMF pela função de marketing e que esta pessoa esteja em nível hierárquico elevado. Além disto, é necessário dispor de orçamento específico alocado à função, para que as ações de marketing não dependam de disponibilidades momentâneas de recursos e possam ser realizadas de forma sistemática.

Avaliação da Adequação do Marketing ao Ambiente

A disciplina de marketing preocupa-se com o ajuste da organização a seu ambiente. Neste sentido, uma parte fundamental da auditoria de marketing refere-se à avaliação do ambiente de atuação da organização, a como ela está atenta às mudanças ocorridas neste ambiente e a suas respostas diante dessas mudanças. Uma organização orientada para marketing deve estar afinada com o ambiente em que atua e deve dispor de mecanismos para monitorá-lo. Por estar alerta a mudanças no ambiente, a organização deve ser mais capaz de responder adequadamente, dentro das limitações de suas capacidades e recursos, aos desafios externos.

O ambiente da organização pode ser dividido em três sub-conjuntos: o macroambiente, que abrange o ambiente social, político, econômico, tecnológico e legal; o ambiente competitivo, que inclui os concorrentes diretos e indiretos; e o ambiente de mercado, que inclui os clientes atuais e potenciais.

Macroambiente

As forças do macroambiente – economia, tecnologia, legislação etc. – podem afetar profundamente as organizações, alterando o tamanho de seus mercados, as características da demanda e as vantagens competitivas dos vários concorrentes no mercado. Grant¹⁵³ indica que as principais forças macroambientais que podem afetar as IMFs são de ordem política, regulatória, econômica e climática. E observa que “as IMFs precisam monitorar cuidadosamente estes elementos, especialmente em mercados maduros, para prevenir que sejam fortemente ameaçadas por uma situação sobre a qual não exercem controle”. Para o autor, “o monitoramento e a compreensão dessas forças permitem às IMFs desenvolver sistemas para responder a elas a tempo”.

- ▶ *Que mudanças demográficas e sociais estão ocorrendo que podem afetar os mercados em que atua a IMF?*
- ▶ *Que mudanças podem ser esperadas nas leis e regulamentações e exigências políticas que podem afetar o mercado servido pela organização, os tipos de clientes atendidos, a forma pela qual se processa a concorrência no mercado (preços, propaganda, vendas etc.)?*
- ▶ *Que mudanças podem ser esperadas em fatores socio-econômicos relevantes que possam afetar os microempreendimentos dos clientes, no que se refere, por exemplo, a crescimento do PIB, desemprego, renda disponível dos estratos mais baixos da população etc.?*
- ▶ *A IMF acompanha essas mudanças ou é surpreendida por elas? Dispõe de procedimentos para acompanhar essas mudanças?*

¹⁵³ Grant, op.cit., p.23.

As mudanças ocorridas no macroambiente podem ter impacto profundo sobre a organização. Um exemplo eloqüente é o produzido pelo Plano Real, que, ao controlar a inflação, permitiu um aumento da renda real das classes mais pobres, liberando uma parcela desta renda para consumo de bens duráveis e não duráveis. Com a expansão do crédito, esta renda disponível dos consumidores mais pobres passou a ser disputada por vários setores. Por volta de 1998, por exemplo, a indústria de discos se deu conta de que os consumidores de classe mais baixa estavam abrindo mão da compra de CDs de música para adquirir cartões para celular. E a indústria de eletrodomésticos foi surpreendida por uma queda na demanda de seus produtos em favor da compra de calçados tipo tênis. Mais recentemente, na Argentina, a crise econômica iniciada em 2001 levou a população de classe média a abrir mão de seus planos de saúde (um serviço a ser usufruído no futuro) em favor do consumo imediato de bens considerados de maior necessidade.

Estes exemplos sugerem que as instituições precisam monitorar o macroambiente, pois mudanças nele ocorridas podem impactar, de formas muitas vezes inesperadas, porém diretas, a demanda por seus produtos e serviços.

Ambiente Competitivo

Tem-se afirmado que uma boa estratégia de marketing é aquela que mantém um olho no concorrente e o outro no cliente, acompanhando seu comportamento. Para manter-se alerta em relação à concorrência, a organização precisa atribuir-lhe importância e monitorá-la.

Uma IMF deve estar alerta à atuação competitiva, tanto de seus concorrentes diretos quanto indiretos. Um erro comum cometido por IMFs brasileiras tem sido considerar como seus concorrentes apenas outras IMFs, ignorando a concorrência de instituições financeiras tradicionais, como bancos, financeiras etc. Como foi visto no capítulo 4, a IMF necessita utilizar técnicas de *benchmarking* para conhecer, monitorar e adiantar-se, quando possível, às ações dos concorrentes. As seguintes questões podem ajudar a IMF a analisar sua postura competitiva:

- ▶ A estratégia adotada pela IMF leva em conta a concorrência, ou ignora sua existência?
- ▶ A IMF estuda sistematicamente as ações de seus concorrentes? Com que periodicidade isto é feito? Quais os procedimentos de que dispõe a IMF para monitorar os seus concorrentes?
- ▶ Quais são os concorrentes mais importantes da IMF (por tamanho, volume de vendas, participação no mercado ou potencial competitivo)? Quais as vantagens e desvantagens de cada um desses concorrentes em relação à IMF?
- ▶ Como os concorrentes realizam seu marketing? Quais as principais formas pelas quais cada um atua no mercado? Quais os seus programas de marketing e como se comparam com o da IMF?
- ▶ Quais os produtos oferecidos pelos concorrentes e como eles se comparam com aqueles oferecidos pela IMF?
- ▶ Que novos produtos têm sido oferecidos ao mercado pelos concorrentes? Como a IMF reagiu a esses lançamentos?

- ▶ *Quais os movimentos esperados dos concorrentes no próximo ano? E nos próximos cinco anos? Qual o impacto esperado desses movimentos competitivos sobre a organização? Como a organização está-se preparando ou pretende se preparar para responder a estes movimentos?*

Ambiente de Mercado

O terceiro aspecto a ser avaliado na relação da empresa com seu ambiente refere-se aos clientes. Uma organização, para poder se orientar para o cliente, precisa conhecer bem o seu mercado e desenvolver “intimidade” com o cliente. Para que isso seja possível é indispensável o monitoramento constante, através de pesquisas, estudos e conversas informais com o cliente. A organização que não conhece profundamente seu cliente obviamente não poderá estar orientada para atender a suas expectativas, desejos e necessidades.

O foco no cliente é um imperativo para as operações de uma IMF. No capítulo 3, discutimos o comportamento dos clientes e o processo de perda e recuperação de clientes e, no capítulo 5, abordamos os processos de pesquisa de marketing que podem permitir às IMFs adquirir conhecimento mais profundo das necessidades, desejos e características dos mesmos.

- ▶ *Qual o mercado-alvo da IMF e em que segmentos do mercado ela atua? Quais suas características principais?*
- ▶ *Em que estágio de amadurecimento se encontra o mercado da IMF? A estratégia da instituição é adequada ao estágio de amadurecimento do mercado? Estão ocorrendo mudanças no estágio de amadurecimento do mercado?*
- ▶ *Qual o tamanho do mercado servido pela IMF? Qual o potencial de mercado a ser explorado? A IMF já mapeou este mercado (atual e potencial)?*
- ▶ *Como os clientes vêem a IMF? Qual a sua imagem no mercado? A IMF faz avaliação periódica de sua imagem?*
- ▶ *Como os clientes avaliam os produtos e serviços oferecidos pela IMF? A IMF leva em conta a avaliação feita pelos clientes?*
- ▶ *Qual o grau de satisfação dos clientes com a IMF como um todo e com seus produtos e serviços? Como tem evoluído ao longo do tempo a satisfação dos clientes? E quais os mecanismos utilizados pela IMF para aumentar a satisfação dos clientes?*
- ▶ *Qual a taxa de perda de clientes e quais os motivos pelos quais as perdas ocorrem? O que a IMF tem feito para recuperar os clientes?*
- ▶ *Que necessidades dos clientes ainda não se encontram atendidas e o que a IMF está fazendo e pretende fazer para satisfazê-las?*

Avaliação da Estratégia de Marketing

Antes de avaliar a adequação do marketing mix, é necessário avaliar se a estratégia de marketing como um todo é adequada. Isto implica analisar a adequação dos objetivos de marketing escolhidos pela IMF, a existência de uma estratégia de marketing e os recursos necessários para sustentar a estratégia.

Objetivos de Marketing

Os objetivos de marketing, como observamos no capítulo 6 deste manual, apontam as direções futuras que a IMF deseja seguir. Para que possam efetivamente sinalizar a todos os membros da IMF onde se deseja chegar e em que prazo, é necessário que sejam verificados no que se refere a consistência, clareza, sinergia e adequação.

- ▶ Os objetivos, metas e diretrizes de marketing são coerentes com a missão da IMF?
- ▶ Os objetivos de marketing estão claramente definidos ou são ambíguos? São sinérgicos, neutros ou se contrapõem? Apontam na mesma direção ou em direções distintas?
- ▶ Os objetivos de marketing são adequados, considerando-se o tamanho da IMF, sua posição no mercado, seus recursos e oportunidades?

Estratégia de Marketing

Se os objetivos indicam aonde se pretende chegar em prazo determinado, a estratégia é a forma pela qual a IMF deverá atingir estes objetivos. Uma boa estratégia de marketing é consistente com os objetivos, tem um bom posicionamento, que é claramente transmitido aos clientes, harmoniza os vários elementos do marketing *mix*, é adequada no curto e no longo prazo e tem a flexibilidade necessária para permitir os ajustes ao ambiente.

- ▶ A IMF efetivamente dispõe de uma visão estratégica de marketing, através da qual espera alcançar seus objetivos?
- ▶ Qual é o posicionamento desejado pela IMF e em que medida ela conseguiu atingir o posicionamento desejado, ou seja, o posicionamento pretendido é consistente com o posicionamento efetivamente percebido pelos clientes?
- ▶ A estratégia de marketing utiliza de forma equilibrada e harmônica os vários elementos do marketing *mix*? Eles são sinérgicos e consistentes entre si?
- ▶ A estratégia de marketing equilibra a visão de curto e de longo prazo? Ou privilegia uma delas?
- ▶ Qual o grau de flexibilidade da estratégia para se adaptar a mudanças imprevistas?

Recursos

Finalmente, o bom senso indica que a estratégia de marketing deve ser consistente com os recursos de que dispõe a IMF. Por outro lado, uma estratégia excessivamente tímida, a que são alocados poucos recursos, tem baixa probabilidade de ser bem sucedida. Estratégias brilhantes não sobrevivem à falta de recursos para implementá-las.

- ▶ A IMF está alocando recursos suficientes para a implementação de sua estratégia de marketing?
- ▶ Os recursos disponíveis são compatíveis com o horizonte temporal previsto para a implementação da estratégia? No caso de ocorrência de imprevistos, por quanto tempo, além do planejado, os recursos disponíveis serão suficientes?

Avaliação do Marketing Mix¹⁵⁴

Esta etapa da auditoria visa avaliar se a IMF realiza de forma eficaz e eficiente suas atividades de marketing. Para tal é necessário rever cada elemento do marketing mix isoladamente, de modo a verificar de que forma estão sendo conduzidas as atividades que a ele se referem.

Produto

- ▶ Como têm evoluído as vendas dos produtos e serviços oferecidos pela IMF ao mercado? Quais as tendências futuras?
- ▶ A IMF faz algum monitoramento da evolução de vendas, preços, participação no mercado e lucratividade de seus produtos e serviços?
- ▶ Os principais produtos oferecidos pela IMF têm substitutos no mercado? Estes substitutos estão em vantagem ou desvantagem?
- ▶ O que a IMF tem feito em termos de novos produtos? Há novos produtos em desenvolvimento?
- ▶ Os novos produtos são realmente inovadores ou são apenas produtos do tipo “eu também”?
- ▶ Há algum produto oferecido atualmente que deva ser eliminado ou substituído por outro?

Preço

- ▶ Ao estabelecer seus preços, a IMF pondera custos, competitividade e demanda? De que fontes de informação dispõe a instituição em cada caso?
- ▶ Como se comportaria a demanda caso os preços fossem reduzidos ou aumentados? Qual a sensibilidade do cliente a preços e taxas? Qual o papel do preço no processo decisório de compra dos produtos e serviços da IMF pelo cliente?
- ▶ Que aspectos da administração de preços são trabalhados pela IMF para aumentar a satisfação dos clientes?
- ▶ Como a IMF determina a política de preços ao entrar em um novo mercado?

Ponto-de-Venda (Distribuição)

- ▶ A IMF consegue chegar adequadamente a seus clientes? Os pontos-de-venda atualmente existentes são adequados e suficientes?
- ▶ A IMF tem procurado criar alternativas de canais para seus produtos e serviços? Com sucesso?

Venda Pessoal

- ▶ A quantidade de agentes de crédito é adequada para atender aos objetivos de marketing estabelecidos pela IMF?

¹⁵⁴ Parte das questões contidas nesta seção foram extraídas e adaptadas de: Kotler, P. Marketing para as organizações que não visam o lucro. São Paulo, Atlas, 1978, p.83.

- ▶ O perfil dos agentes de crédito é consistente com as características do mercado-alvo que a IMF procura atingir?
- ▶ A equipe de agentes de crédito recebeu o treinamento necessário para realizar adequadamente o seu trabalho de marketing?
- ▶ A equipe de agentes de crédito apresenta moral e esforço elevados? Está comprometida com os objetivos da IMF?
- ▶ Existem sistemas para motivar e compensar os agentes de crédito por seu desempenho? Os sistemas existentes permitem à IMF atingir seus objetivos?

Propaganda

- ▶ A IMF tem objetivos de propaganda bem definidos?
- ▶ O orçamento de propaganda é adequado? É compatível com os gastos de concorrentes comparáveis?
- ▶ Os meios de comunicação utilizados para veicular as mensagens da IMF atingem eficazmente os públicos-alvo desejados?
- ▶ Os temas utilizados na propaganda fazem sentido para os públicos-alvo?
- ▶ A IMF monitora de algum modo a eficácia de seus esforços de propaganda? Ou seja, os objetivos de propaganda são atingidos ao menor custo, comparativamente com outras alternativas?

Promoção de Vendas

- ▶ Que tipos de promoção de vendas são realizadas pela IMF?
- ▶ As decisões de promoção são baseadas em planejamento prévio ou decididas caso a caso? Há orçamento anual para promoção?
- ▶ Os gastos com promoção são monitorados para avaliação de sua eficácia? Em outras palavras, os objetivos da promoção de vendas são atingidos ao menor custo, comparativamente com outras alternativas?

Mala Direta

- ▶ É feita uma avaliação do retorno obtido com mala direta?

Avaliação da Implementação

A última etapa da auditoria de marketing consiste em avaliar de que modo a organização é capaz de passar, de forma efetiva, do planejamento à implementação, e se as ações implementadas permitem atingir os objetivos de marketing propostos.

- ▶ Existem controles periódicos para verificar se as ações planejadas foram efetivamente implementadas, no período certo e da forma desejada? Há relatórios periódicos de avaliação do andamento do Plano de Marketing?
- ▶ A IMF utiliza pesquisas, com dados primários ou secundários, para verificar a eficácia da implementação de suas ações junto ao mercado?
- ▶ Os dirigentes principais da empresa monitoram a implementação das ações de marketing

O propósito da auditoria de marketing é, fundamentalmente, constituir-se em um mecanismo de feedback para que as instituições possam avaliar e aprimorar seus programas de marketing. Nenhuma estratégia é perfeita, assim como nenhum plano é seguido sem desvios e, mesmo que o fossem, as transformações macroambientais, a imprevisibilidade das ações competitivas e a variabilidade do comportamento humano seriam mais do que suficientes para sugerir a necessidade de permanente reavaliação e correções na trajetória estratégica das instituições.

Bibliografia

- Albro, W. e Linsley, C. *Bad news: big nonbanks are going after small-business accounts. Bank Marketing*, 33 (3) :10, 2001.
- Alderfer, C.P. *An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance*, 4 :142-175, May 1969.
- Alderson, W. *Marketing behavior and executive action. Homewood, Ill., Irwin*, 1962.
- Alvarado, J. *Painel 11: Crédito Rural. In: Goldmark, L. (org.). Ensaios e experiências. Seminário Internacional BNDES Microfinanças. Rio de Janeiro, BNDES, 2000, p.135-137.*
- American Marketing Association, Committee on Definitions. *Marketing definitions: a glossary of marketing terms. Chicago, AMA*, 1960.
- Arnaud, V. *Painel 5: Padrões de desempenho – até um sistema de rating. In: Goldmark, L. (org.), op.cit., p.71-72.*
- Assumpção, C. *Documento interno. Rio de Janeiro, BNDES/DAI, janeiro de 2002.*
- Banking on the Internet. African Business*, 253, :31.
- Barres, I. *Painel 5: Padrões de desempenho – até um sistema de rating. In: Goldmark, L. (org.), op.cit., p.77-83.*
- Bazoberry, E. *We aren't selling vacuum cleaners: PRODEM's experiences with staff incentives. MicroBanking Bulletin*, (6) :11-13, April 2001.
- Bernstel, J.B. *Small business means big business. Bank Marketing*, 33 (3) :16-22, 2001.
- Bernstel, J.B. *The not-so-small business of women. Bank Marketing*, 32 (5) :20-26, 2000.
- Bower, D. *Caterpillar Tractor Co. Caso de ensino. no.385-276. Harvard Business School Publishing Division*, 1985.
- Brand, M. *New product development for microfinance: evaluation and preparation. Technical Note no.1. Microenterprise Best Practices Project, USAID/DAI*, 1998.
- Brown, W. *Painel 12: Novos produtos. In: Goldmark, L. (org.), op.cit., p.139-143.*
- Brusky, B. e Fortuna, J.P. *Entendendo a demanda para as microfinanças no Brasil: um estudo qualitativo de duas cidades. Rio de Janeiro, PDI/BNDES, 2002.*
- Camp, R.C. *Benchmarking: o caminho da qualidade total. São Paulo, Pioneira*, 1993.
- Chauvel, M.A. *Consumidores insatisfeitos: uma oportunidade para as empresas. Rio de Janeiro, Mauad*, 2000.
- Da Matta, R. *O que faz o Brasil, Brasil? 2a.ed.; Rio de Janeiro, Rocco*, 1986.

Day, G.S *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre, Bookman, 2001.

Day, G. *Estratégia voltada para o mercado*. Rio de Janeiro, Record, 1990.

Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro, Objetiva, 2001.

Dolan, R.J. e Smon, H. *O poder dos preços: as melhores estratégias para ter lucro*. São Paulo, Futura, 1998.

Gallagher, T., Dudley, D., Assumpção, C. e Fortuna, J. *O mercado de crédito para pessoas de baixa renda no município do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, PDI/BNDES, 2002.

Bruett, T. *Técnicas de gestão microfinanceira*. Rio de Janeiro, BNDES/DAI, 2002.

Gonçalves, J.C. *Marketing rural*. Mercado Global, 10 (56) :13-14, 1983.

Gore, J. *BMA study examines marketing expenditures*. Bank Marketing, 30 (2):52, 1998.

Gradilone, C. *Em todo lugar*. Exame, (765) :88, maio 2002.

Grant, W. *Marketing in microfinance institutions: the state of the practice*. Microenterprise Best Practice Project, USAID/DAI, 1999.

Greco, S *How to benchmark sales-and-marketing budgets*. Inc., 21 (2) :99, 1999.

Gregg, L. *Budgeting not strictly by-the-number*. Credit Union Executive, 38 (6) :22-27, 1998.

Grönroos, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. São Paulo, Campus, 1995.

Hawkins, D.I.; Best, R.J.; Coney, K.A. *Consumer behavior: implications for marketing strategy*. Chicago, Irwin, 1995.

Hofstede, G. *Cultures and organizations*. London, McGraw-Hill, 1991.

Holtmann, M. *Designing financial incentives to increase loan officer productivity: handle with care!*. MicroBanking Bulletin, (6) :5-10, April 2001.

Howard, S *Corporate image management*. Singapore, Reed Academic Publishing, 1998.

IBGE. *Censo Agropecuário*. www.ibge.gov.br/home/agropecuaria/censoagro/brasil

IBGE. *Economia Informal Urbana 1997*. Rio de Janeiro, IBGE, 1998.

IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 1999*. Rio de Janeiro, IBGE, 2000.

IBGE. *Pesquisa Anual do Comércio 1999*. www.ibge.gov.br

Kessler, A. *The market in women small-business owners*. Bank Marketing, 33 (9) :12-13, 2001.

Jain, S.C. *Marketing planning & strategy*. Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co., 1990, p.92.

Jansson, T. Painel 4: Regulamentação do setor de microfinanças. In: Goldmark, L. (org.), op.cit., p.53-59.

Kessler, A. Internet banking for small-business customers. *Bank Marketing*, 33 (5) :13-18, 2001.

Khan, K.A. e Chowdury, A.M.R. Why VO members dropout. Dhaka, BRAC, 1995.

Kish, J. Before your customers leave... *Bank Marketing*, 32 (12) :30-35, 2000.

Koeshall, D. Making the most of small marketing budgets. *Credit Union Magazine*, 64 (12) :17-18, 1998.

Kotler, P. Administração de marketing. 10ª edição; São Paulo, Prentice-Hall, 2000.

Kotler, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo, Atlas, 1993.

Kotler, P. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo, Atlas, 1978.

Lee, N. Client-based market research: the case of Prodem. Calmeadow, 2000.

Leibfried, K. e McNair, C.J. Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

Levitt, T. A imaginação de marketing. São Paulo, Atlas, 1988.

Maslow, A.H. Motivation and personality. New York, Harper & Row, 1970.

McCarthy, E.J. e Perreault, W.D. Marketing essencial. São Paulo, Atlas, 1997.

Mesa-redonda sobre marketing rural. Mercado Global, 8 (50): 6-21, 1981.

Michaelis: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo, Melhoramentos, 1998.

Moreira, A. Caixa e BB 'brigam' para conquistar setor. O Estado de São Paulo, 03.02.2002, p.B10.

Morris, M.H. e Morris, G. Política de preços em um mercado competitivo e inflacionado. São Paulo, Makron, 1994.

Mosley, P. Microfinance and poverty in Bolivia. *The Journal of Development Studies*, 37 (4) :101-132, 2001.

Murray, I. Cultivating client loyalty: exit interviews from Africa and Asia. *MicroBanking Bulletin*, (6) :20-24, 2001.

Negre, A. Painel 5: Padrões de desempenho – até um sistema de rating. In: Goldmark, L. (org.), op.cit., p. 73-75.

Nichter, S., Goldmark, L. e Fiori, A. Entendendo as microfinanças no contexto brasileiro. Rio de Janeiro, PDI/BNDES, 2002.

Parente, S. Microcredit policy as financial market mechanism to reduce poverty – the experience of the Banco do Nordeste do Brasil. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Department of Urban Studies and Planning, June 2000.

Porter, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

Rocha, A. e Christensen, C. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 2ª.ed.; São Paulo, Atlas, 1999.

Rocha, A. e Christensen, C. *Roteiro para elaboração do plano de marketing*. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 2000.

Rogers, E. *Diffusion of innovations*. 3a.ed.; New York, Free Press, 1983.

Rosenberg, R. *Taxas de juro em micro-crédito*. Occasional Paper no.1. CGAP – Consultative Group to Assist the Poorest, s/d.

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

Schonberger, S. *Microfinance prospects in Brazil*. Washington, D.C., World Bank Publication, 1999.

SEBRAE. *Pesquisa “Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas”*. Rio de Janeiro, SEBRAE, outubro de 1999.

SEBRAE. *II Sondagem SEBRAE 2000 – A mulher empresária*. Vol. 9, No. 2. Rio de Janeiro, SEBRAE, novembro de 2000.

Soledad, M. *Painel 8: Recursos Humanos*. In: Goldmark, L. (org)., op.cit., p.95-99.

Spandolini, M. J. *Benchmarking*. São Paulo, Makron Books, 1994.

Stern, El-Ansary e Coughlan, *Marketing Channels*. Saddle River, Prentice Hall, 1996.

Study says women business owners are potentially very loyal. *CBA Reports*, Febr. 2000.

Sucec, J. *Trends in the small-business marketplace*. *Commercial Lending Review*, 16 (1) :27-31, 2001.

Terpstra, V. e David, K. *The cultural environment of international business*. Cincinnati, Southwestern, 1985.

Watson, G.W. *Benchmarking estratégico*. São Paulo, Makron Books, 1994.

Wilson, K. *Exodus: why customers leave*. *MicroBanking Bulletin*, (6) :17-19, 2001.

Wright, G.A.N. *Dropouts and graduates: lessons from Bangladesh*. *MicroBanking Bulletin*, (6) :14-16, 2001.

ÍNDICE ANALÍTICO

1. Introdução	11
1.1. Apresentação	11
1.2. Contexto	11
1.3. Objetivos.....	12
1.4. Estrutura	12
2. O Papel de Marketing na Organização	15
2.1. Introdução	15
2.2. O que é marketing	15
2.3. Tipos de orientação das organizações.....	17
2.4. Estágios de adoção do marketing pelas instituições de microfinanças.....	21
3. O Mercado: Conceito e Dimensões	25
3.1. Introdução	25
3.2. Definindo qual é o seu mercado	25
3.3. Definindo o tamanho do mercado	29
3.4. Mercado brasileiro de microfinanças.....	31
4. Comportamento dos Clientes	41
4.1. Introdução	41
4.2. Estudando o comportamento dos clientes	41
4.3. Segmentando o mercado	52
4.4. Determinando as oportunidades de mercado	57
5. Análise da Concorrência	63
5.1. Introdução	63
5.2. A natureza da competição	63
5.3. Estudando o perfil dos concorrentes	64
5.4. A concorrência no mercado brasileiro de microfinanças	74
6. Pesquisa de Marketing	81
6.1. Introdução	81
6.2. Princípios básicos de pesquisa de marketing	81
6.3. Fontes de dados e tipos de pesquisa.....	83
6.4. Projeto de pesquisa	88
6.5. Realização da pesquisa	91
7. Escolha de Objetivos e Posicionamento e Determinação do Marketing Mix.....	101
7.1. Introdução	101
7.2. Escolhendo os objetivos de marketing	101
7.3. Determinação de objetivos	103
7.4. Escolha do posicionamento	108
8. Decisões de Produto	115
8.1. Introdução	115
8.2. Conceito de produto e serviço	115
8.3. Desenvolvimento e lançamento de novos produtos.....	117
8.4. Desenvolvimento de marca e reputação	123

9. Decisões de Preços	127
9.1. Introdução	127
9.2. Preços e valor para o cliente	127
9.3. Percepções de preços dos clientes	127
9.4. Fixação de preços.....	132
9.5. Estratégia de preços para novos mercados	138
9.6. Administração de preços	139
10. Decisões de Ponto de Venda e Promoção	143
10.1. Introdução	143
10.2. Chegando aos clientes: ponto de venda	143
10.3. Desenvolvendo negócios através de contato pessoal: venda	148
10.4. Como divulgar: os instrumentos promocionais.....	159
11. Orçamento de Marketing	165
11.1. Introdução	165
11.2. Quanto gastar em marketing?	165
11.3. Elaboração do orçamento de marketing	167
11.4. Cronograma de atividades.....	171
12. Auditoria de Marketing	175
12.1. Introdução	175
12.2. Natureza e propósito da auditoria de marketing	175
12.3. Elementos da auditoria de marketing	176
Bibliografia	185
Índice Analítico	189

Índices de Boxes, Figuras e Tabelas

Box 2.1 - Check-list: Sua organização é orientada para o mercado	20
Box 2.2 - Estágios de adoção do marketing nas IMFs	23
Box 4.1 - Perder cliente é caro	59
Box 4.2 - Uma experiência de recuperação de clientes na Bósnia-Herzegovina	60
Box 4.3 - Apresenta uma visão da SAS para manutenção e recuperação de clientes.....	62
Box 5.1 - Metodologias de avaliação de IMFs - Benchmarking	67
Box 5.2 - Um exercício de Benchmarking pelo First National Bank of Chicago	69
Box 5.3 - Exemplos de competência de uma organização	72
Box 5.4 - Os bancos oficiais entram na disputa pelo microempreendimento	76
Box 6.1 - Microsave-África	85
Box 6.2 - Usando uma variedade de métodos de pesquisa.....	87
Box 6.3 - Um exemplo resumido de projeto de pesquisa	88
Box 6.4 - Questionário de saída de clientes.....	96
Box 6.5 - Instruções para codificação do questionário de saída de clientes.....	98
Box 6.6 - Uso dos resultados da pesquisa de saída de clientes	100
Box 7.1 - Visões estratégicas em IMFs	102
Box 7.2 - Check-list: Quais são os objetivos de marketing de sua organização?.....	105
Box 7.3 - Um exemplo de processo de planejamento e fixação de objetivos “de baixo para cima”	107

<i>Box 7.4 - Elementos de diferenciação no posicionamento de IMFs.....</i>	<i>109</i>
<i>Box 7.5 - Dois exemplos hipotéticos de declaração de posicionamento</i>	<i>113</i>
<i>Box 8.1 - Ofertas de microseguros em Uganda.....</i>	<i>119</i>
<i>Box 8.2 - Desenvolvimento de novas formas de pagamento para o segmento rural pela PRODEM, da Bolívia.....</i>	<i>122</i>
<i>Box 8.3 - Check-list: Quais as decisões de produto no plano de marketing</i>	<i>125</i>
<i>Box 9.1 - percepção de clientes quanto a taxas de juros no Brasil</i>	<i>128</i>
<i>Box 9.2 -Fixação de taxas de juro em microcrédito</i>	<i>133</i>
<i>Box 9.3 - Exemplo de pesquisa de preços de concorrentes em Caranavi, na Bolívia</i>	<i>136</i>
<i>Box 9.4 - Percepção do uso de fiança no Brasil.....</i>	<i>141</i>
<i>Box 9.5 - Check-list: Quais as decisões de preço no plano de marketing?</i>	<i>142</i>
<i>Box 10.1 - Uso de correspondentes bancários como canal de distribuição por instituições financeiras brasileiras.....</i>	<i>145</i>
<i>Box 10.2 - Check-list: Quais as decisões de ponto de venda no plano de marketing?</i>	<i>147</i>
<i>Box 10.3 - Trabalho de vendas em um banco de desenvolvimento</i>	<i>149</i>
<i>Box 10.4 - A experiência do crediamigo com o desenvolvimento de equipe de vendas</i>	<i>152</i>
<i>Box 10.5 - A experiência da PRODEM com sistemas de incentivo</i>	<i>155</i>
<i>Box 10.6 - Exemplos de índices de avaliação de agentes de crédito</i>	<i>158</i>
<i>Box 10.7 - Check-list: Quais as decisões de venda pessoal no plano de marketing?.....</i>	<i>159</i>
<i>Box 10.8 - Check-list: Quais as decisões de comunicação do plano de marketing?.....</i>	<i>163</i>
<i>Box 11.1 - Trabalho voluntário - elementos de orçamento de marketing</i>	<i>168</i>
<i>Box 11.2 - Cronograma de atividades de marketing</i>	<i>172</i>
 <i>Figura 9.1 - Elasticidade preço da demanda</i>	 <i>129</i>
<i>Figura 9.2 - Ponto de equilíbrio (RT= CT)</i>	<i>135</i>
 <i>Tabela 3.1 - Processo de adoção de marketing</i>	 <i>27</i>
<i>Tabela 3.2 - Tipo de ocupação da população por região</i>	<i>32</i>
<i>Tabela 3.3 - Distribuição do tipo de ocupação</i>	<i>32</i>
<i>Tabela 3.4 - Rendimento médio mensal da população</i>	<i>33</i>
<i>Tabela 3.5 - Distribuição do rendimento médio mensal da população</i>	<i>33</i>
<i>Tabela 3.6 - Número de microempreendimentos no Brasil</i>	<i>34</i>
<i>Tabela 3.7 - distribuição dos microempreendimentos por região</i>	<i>35</i>
<i>Tabela 3.8 - Distribuição de empreendimentos por tamanho e setor no Brasil</i>	<i>36</i>
<i>Tabela 3.9 - Distribuição por faixa de pessoal ocupado e tipo de comércio</i>	<i>36</i>
<i>Tabela 4.1 - Necessidades financeiras e mecanismos de satisfação de populações de baixa renda no Brasil.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabela 4.2 - Distribuição da população brasileira por classes econômicas e faixas de renda</i>	<i>45</i>
<i>Tabela 4.3 - Produtos adquiridos separados por classes econômicas e faixas de renda</i>	<i>47</i>
<i>Tabela 4.4 - Distribuição de mulheres chefes de domicílio por região e a média/mediana de seu rendimento mensal</i>	<i>55</i>
<i>Tabela 5.1- Expansão de crédito no plano real</i>	<i>78</i>
<i>Tabela 7.1- Posicionamento da organização urbana X posicionamento do produto ou serviço.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabela 7.2 - Áreas de decisão de marketing.....</i>	<i>114</i>
<i>Tabela 8.1- Classificação dos produtos de microfinanças</i>	<i>118</i>
<i>Tabela 9.1- Exemplo de pagamentos para membros de um grupo solidário (PRODEM)</i>	<i>140</i>

*Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Brazilian Development Bank*

Presidente / President

Eleazar de Carvalho Filho

Vice-Presidente / Vice president

José Mauro Mettrau Carneiro da Cunha

Diretora / Director

Beatriz Azeredo

*Superintendente da Área de Desenvolvimento Social
Chief Executive of Social Development Area*

Pedro Gomes Duncan

*Gerência Executiva de Trabalho, Renda e Desenvolvimento
Local Responsável pela coordenação do Programa de
Microfinanças*

Labor, Income and Local Development Management

*Responsible for the coordination of the Microfinance
Program*

Chefia / Chief

Antonio Sergio Peixoto Barretto

Equipe Técnica / Technical Team

Luiz Fernando Barreto Gomes

Marcio Antonio Cameron

Paulo Augusto Kohler

Sonia Lebre Café

Gisele Ferreira Amaral

Marcelo Goldenstein

Marcos Montagna

Murilo Cabral de Brito

Colaboração / Collaboration

Ana Lucia Avellar

Heloisa Rossi

Maria Fátima dos Santos Rosinha Motta

