**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

CARLOS AUGUSTO PASSOS

**A estratégia das empresas que atuam na base da pirâmide estendida – BOP-E:
Um estudo da eficiência financeira**

**São Paulo
2018**

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CARLOS AUGUSTO PASSOS

**A estratégia das empresas que atuam na base da pirâmide estendida –
BOP-E: Um estudo da eficiência financeira**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências

Área de concentração: Administração

Orientadora: Profa. Dra. Renata Giovinazzo Spers

Versão Corrigida
(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

**São Paulo
2018**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Rafael Mielli Rodrigues – CRB-8/7286
Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Passos, Carlos Augusto

A estratégia das empresas que atuam na base da pirâmide estendida-
BOP-E: um estudo da eficiência financeira / Carlos Augusto Passos. – São
Paulo, 2018.

168 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2018.

Orientador: Renata Giovinazzo Spers

1. Estratégia organizacional 2. Eficiência organizacional 3. Mercados
4. Economia 5. Finanças I. Universidade de São Paulo. Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.401

Aos meus avós (*in memorian*), meus pais e
irmãos pela admiração;
à minha esposa, por sua compreensão e
carinho;
ao meu filho pela necessidade de tentar deixá-
lo melhor para o mundo;
à todos aqueles que acreditam que as ações
tem maior importância que as palavras.

Agradecimentos

Agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Renata Spers pela confiança em meu potencial e orientação à minha pesquisa, com dedicação e conhecimento compartilhado, mais que uma orientadora, uma grande amiga.

Ao Professor Dr. James Wright (*in memoriam*) pelas importantes contribuições em minha pesquisa, desde antes do início do mestrado, pelo estímulo e pelo tema de pesquisa que evoluiu e chegou até esta tese.

Aos colegas do Profuturo pelas importantes sugestões em nossos seminários.

Ao professor e amigo Prof. Dr. Antônio Sauaia, pelas nossas longas conversas, reflexões sobre o tema de pesquisa no laboratório de gestão e sobre a melhor forma de apresentar um estudo acadêmico.

Ao Professor Dr. Nuno Fouto, pelas importantes dicas antes de ingressar no mestrado, que certamente mudaram a minha trajetória.

Quero agradecer também as importantes contribuições do professor Dr. José Mazzon em minha qualificação e posteriormente na utilização das técnicas específicas para a minha pesquisa. Ao professor Dr. Roberto Sbragia pelas correções de rumo em sua importante disciplina.

Ao Professor Dr. Vitor Nogami pelas sugestões e correções importantes neste estudo.

À minha sobrinha Jennifer Bonvenuto, pela ajuda na revisão de texto desta tese.

À colega Lilian Schreiner, sem sua ajuda eu provavelmente não teria iniciado o doutorado, estando lado a lado desde o início.

Também quero agradecer ao meu líder na Serasa Experian, Luiz Rabi Jr. pelo apoio sempre importante em continuar no curso e pelo importante incentivo à pesquisa sugerida aos seus liderados, típicos de uma liderança de mente realmente aberta e evoluída.

Aos meus colegas da USP e ex alunos da UNISO e Anhanguera Campi Pirituba.

Aos respondentes da pesquisa que dedicaram seu tempo para ajudar nesta tese.

À Serasa Experian, pela experiência, pelos dados e liberdade para construir um mundo e uma empresa melhor.

Quero agradecer também, pelo mais variado apoio, aos meus pais Cleusa e Agostinho, ao meu filho Caio, aos meus irmãos Júlio e Vanessa, por meio deles, aos meus cunhados e sobrinhos. À Mônica, minha irmã de coração, à minha sogra Vera e, principalmente, à minha querida esposa Patrícia, pois foi quem realmente sofreu com a minha ausência e que está sempre ao meu lado nos momentos mais difíceis.

**“Ao contrário da crença popular, os
consumidores da base da pirâmide estão
sempre superando suas condições.”**
C.K.Prahalad

Resumo

Para atuar nos mercados da Base da Pirâmide – BOP (*Bottom of Pyramid*) estratégias customizadas são requeridas dadas as especificidades do consumidor alvo, em que não apenas a restrição à renda se configura, mas também, o acesso ao produto e as necessidades de especificações relacionadas ao seu uso e local. Assim, as organizações precisam atuar com produtos de baixos preços e crédito, devido à restrição de renda do consumidor, obrigatoriamente trabalhando com eficiência, baixos custos de produção, maiores volumes de produção e investimentos em canais de distribuição. As principais publicações não chegaram a um acordo sobre se a atuação na BOP é produtiva ou ilusória, em que se pesem os vários estudos de caso e os vários estudos específicos de estratégias para a BOP. Recentes estudos sobre eficiência indicaram não haver diferença entre elas no mercado, no entanto, importantes autores a veem, mesmo que com grandes vieses. Até mesmo a caracterização da BOP no Brasil foi colocada em discussão. Esta pesquisa utilizou abordagem quantitativa e qualitativa na análise dos dados feitas através de *survey* eletrônica e questionário, que foram trabalhados por meio de metodologia multicritério e utilizando como base conceitual a Teoria dos Grupos Estratégicos. Assim, o estudo apresenta quais diferenças existem entre as eficiências financeiras das indústrias que atuam ou não na BOP e apresenta um modelo de dimensões estratégicas que estão mais associadas à alta eficiência financeira dos Grupos Estratégicos (GEs) das indústrias de móveis, de confecções, de alimentos, de bebidas, de higiene que ofertam produtos para a BOP estendida, renomeada dessa maneira por incluir a classe C no estudo, diferentemente ao conceito inicial da BOP. Adjacentes a esse objetivo principal, esta tese avaliou a correlação de eficiências com as principais variáveis econômicas e identificou quais dimensões estratégicas estão associadas aos mercados BOP-e, Não-BOP e Misto, dos GEs. A expectativa é de que a pesquisa possa ser mais um dos poucos estudos significativos que inter-relacionam estratégia e eficiência financeira no país, portanto, busca avançar no campo teórico das estratégias relacionadas à BOP, bem como, apresentar dados empíricos sobre Grupos Estratégicos e BOP, contribuindo gerencialmente com a exposição das dimensões estratégicas e estrutura financeira dos GEs que apresentam melhor eficiência financeira dentro da BOP-e, de forma a serem ponderadas pelos executivos em suas tomadas de decisões.

Palavras-Chave: Base da Pirâmide, Eficiência Financeira, Grupos Estratégicos

Abstract

To operate in the Bottom of the Pyramid (BOP) markets, customized strategies are required given the specificities of the target consumer, where not only the income restriction is configured, but also the access to the product and related specifications needs to its use and location. Thus, organizations need to work with products of low prices and credit due to consumer income restriction necessarily working efficiently, lower production costs, higher production volumes and investments in distribution channels. The main publications did not reach an agreement on whether the performance in the BOP is productive or illusory, considering the various case studies and the several specific studies of strategies for BOP. Recent studies on efficiency indicated that there is no difference between them in the market, however, important authors see it, even if with great bias. Even the characterization of BOP in Brazil was placed under discussion. This research used a quantitative and qualitative approach in the analysis of the data made through electronic survey and questionnaire, which were worked through a multicriteria methodology and using as conceptual basis the Theory of Strategic Groups. Thus, the study shows that differences exist between the financial efficiencies of industries that operate or not in the BOP and presents a model of strategic dimensions that are more associated with high financial efficiency of Strategic Groups (SGs) of the furniture industry, of the clothing industry, of the food industry, of the beverage industry and of the hygiene that offer products for the extended BOP, renamed in this way by including class C in the study, unlike the initial concept of BOP. Adjacent to this main objective, this thesis evaluated the correlation of efficiencies with the main economic variables and identified which strategic dimensions are associated with the BOP-e, Non-BOP and Mixed markets of the SGs. The expectation is that the research may be one of the few significant studies that interrelate strategy and financial efficiency in the country, therefore, it seeks to advance in the theoretical field of strategies related to the BOP, as well as to present empirical data on Strategic Groups and BOP , contributing managerially with the exposure of the strategic dimensions and financial structure of the GEs that present better financial efficiency within the BOP-e, in order to be considered by the executives in their decision-making.

Key Words: *Base of the Pyramid, Financial Efficiency, Strategic Groups*

Lista de Figuras

Figura 1 - Pirâmide das camadas sociais por faixa de renda per capita e populacional.....	18
Figura 2 - Distribuição das famílias brasileiras por rendimento	35
Figura 3 – Critério ABEP de população brasileira por estratos de classe socioeconômica e renda média domiciliar em 2014	35
Figura 4 - Comparativo entre as classificações socioeconômicas em renda média familiar em 2014.....	36
Figura 5 - Variação percentual real do Produto Interno Bruto anual brasileiro entre 2000 e 2016	39
Figura 6 - Estrutura de mercado para a BOP	40
Figura 7 - <i>Framework</i> conceitual.....	62
Figura 8 - Localização das empresas respondentes.....	67
Figura 9 - Porte das empresas respondentes	67
Figura 10 - Eficiência média das indústrias por mercado	79
Figura 11 - Critério para a formação do preço de venda, participação no volume total	83
Figura 12 - Utilização de serviços de proteção ao crédito, participação no volume total	85
Figura 13 - Critério para a formação do preço de venda na indústria de alimentos, participação no volume total	87
Figura 14 - Critério para a formação do preço de venda na indústria de bebidas, participação no volume total	89
Figura 15 - Critério para a formação do preço de venda na indústria de higiene, participação no volume total	90
Figura 16 - Critério para a formação do preço de venda na indústria de móveis, participação no volume total	91
Figura 17 - Principais canais de distribuição adotado pelas indústrias de móveis, participação no volume total	92
Figura 18 - Critério para a formação do preço de venda nas indústrias <i>Corporate</i> , participação no volume total	95
Figura 19 - Critério para a formação do preço de venda nas indústrias <i>Middle Plus</i> , participação no volume total	95
Figura 20 - Critério para a formação do preço de venda nas indústrias <i>Middle</i> , participação no volume total	96
Figura 21 - Origem da inovação tecnológica nas indústrias <i>Middle</i> , participação no volume total.....	97
Figura 22 - Origem da inovação tecnológica nas indústrias <i>Middle</i> , participação no volume total.....	98
Figura 23 - Utilização de serviços de proteção ao crédito no mercado da BOP-e, participação no volume total	100
Figura 24 - Eficiência financeira das empresas por tempo de fundação no mercado da BOP-e, participação no volume total	101
Figura 25 - Eficiência financeira das empresas por região geográfica no mercado da BOP-e, participação relativa	101

Figura 26 - Eficiência Financeira das empresas por GE setorial no mercado da BOP-e, participação relativa	102
Figura 27 - Eficiência financeira das empresas por GE de porte no mercado da BOP-e, participação relativa	103
Figura 28 - Eficiência financeira das indústrias de bebidas, por tempo de fundação, no mercado da BOP-e, participação no volume total.....	105
Figura 29 - Eficiência financeira das indústrias de bebidas, por região geográfica, no mercado da BOP-e, participação relativa	105
Figura 30 - Eficiência financeira das indústrias de bebidas, por porte, no mercado da BOP-e, participação relativa	106
Figura 31 - Eficiência financeira das indústrias de confecções, por porte, no mercado da BOP-e, participação no volume total.....	107
Figura 32 - Eficiência financeira das indústrias de confecções, por tempo de fundação, no mercado da BOP-e, participação no volume total	107
Figura 33 - Eficiência financeira das indústrias de confecções, por região geográfica, no mercado da BOP-e, participação relativa	108
Figura 34 - Eficiência financeira das indústrias de confecções, por porte, no mercado da BOP-e, participação relativa	108
Figura 35 - Principais canais de distribuição adotado pelas indústrias de móveis no mercado da BOP-e, por eficiência financeira, participação no volume total.....	110
Figura 36 - Eficiência financeira das indústrias de móveis, por tempo de fundação, no mercado da BOP-e, participação no volume total.....	110
Figura 37 - Eficiência financeira das indústrias de móveis, por região geográfica, no mercado da BOP-e, participação relativa	111
Figura 38 - Eficiência financeira das indústrias de móveis, por porte, no mercado da BOP-e, participação no volume total	112
Figura 39 - Utilização de serviços de proteção ao crédito no mercado da BOP-e pelas indústrias <i>Small</i> e <i>Small Plus</i> , participação no volume total.....	113
Figura 40 - Eficiência financeira das indústrias <i>Small</i> e <i>Small Plus</i> , por tempo de fundação, no mercado da BOP-e, participação no volume total	114
Figura 41 - Eficiência financeira das indústrias <i>Small</i> e <i>Small Plus</i> , por região geográfica, no mercado da BOP-e, participação relativa	114
Figura 42 - Eficiência financeira das indústrias <i>Small</i> e <i>Small Plus</i> , por setor, no mercado da BOP-e, participação relativa	115
Figura 43 - Perfil do atendimento à BOP-e no <i>framework</i> conceitual geral.....	116
Figura 44 - Perfil do atendimento à BOP-e no <i>framework</i> conceitual por GEs definidos	117

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Níveis da BOP.....	33
Tabela 2 - Estrutura teórica.....	51
Tabela 3 - Principais dimensões estratégicas empregadas no questionário	55
Tabela 4 - Indicadores de análises financeiras	58
Tabela 5 - Total de empresas da população do IBGE e de empresas que foram convidadas a responderem à primeira pesquisa primária.....	66
Tabela 6 - Critérios de escolha das participantes da pesquisa qualitativa, que representam as empresas mais eficientes financeiramente do mercado BOP-e.....	70
Tabela 7 - Análise de variância (ANOVA) e teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	78
Tabela 8 - Médias dos indicadores financeiros de origem do índice de eficiência financeira por mercado de 2001 a 2014.....	81
Tabela 9 - Coeficientes de função linear múltipla de <i>Fisher</i> de classificação por ofertantes geral	82
Tabela 10 - Coeficientes de função linear múltipla de <i>Fisher</i> de classificação por ofertantes dos grupos estratégicos setoriais.....	86
Tabela 11 - Coeficientes de função linear múltipla de <i>Fisher</i> de classificação dos grupos estratégicos por porte	93
Tabela 12 - Coeficientes de função linear de <i>Fisher</i> de classificação de eficiência financeira no mercado BOP-e geral	99
Tabela 13 - Coeficientes de função linear de <i>Fisher</i> de classificação de eficiência financeira no mercado BOP-e por setor	103
Tabela 14 - Coeficientes de função linear de <i>Fisher</i> de classificação de eficiência financeira no mercado BOP-e por porte.....	113
Tabela 15 - Quadro resumo das dimensões estratégicas utilizadas pelos GE's para atuar na BOP-e ..	118
Tabela 16 - Quadro resumo das dimensões estratégicas utilizadas pelos GE's mais eficientes financeiramente na BOP-e	120
Tabela 17 - Média geral dos dados financeiros originários da eficiência financeira atingida no mercado da BOP-e geral de 2001 a 2014.....	121
Tabela 18 - Média geral dos dados financeiros originários da eficiência atingida no mercado da BOP-e por grupo estratégico setorial de 2001 a 2014.....	122
Tabela 19 - Média geral dos dados financeiros originários da eficiência atingida no mercado da BOP-e por grupo estratégico de porte de 2001 a 2014	122
Tabela 20 - Matriz de Resultados da Tese	133

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABEP	Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa
ANOVA	<i>Analysis of Variance</i> - Análise de Variância
ATEFF	Alta Eficiência Financeira
BOP	<i>Bottom of Pyramid</i> – Base da Pirâmide
BOP-e	<i>Extended Bottom of Pyramid</i> – Base da Pirâmide Estendida
BXEFF	Baixa Eficiência Financeira
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DEA	<i>Data Envelopment Analysis</i> – Análise Envoltória de Dados
FUNDEP	Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa
GEs	Grupos Estratégicos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MDEFF	Média Eficiência Financeira
ÑBOP	Não pertencente ao mercado da Base da Pirâmide estendida
ONGs	Organizações Não Governamentais
PIB	Produto Interno Bruto
SAE	Secretaria de Assuntos Estratégicos
SCP	<i>Structure, Conduct, Performance</i> – Estrutura, Conduta, Desempenho
SIAD	Sistema Integrado de Apoio à Decisão
SPSS23	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

Sumário

1. Introdução	17
1.1 Contextualização	17
1.2 Definição e situação problema	20
1.3 Objetivos do estudo	22
1.4 Pressupostos conceituais	22
1.5 Contribuições do estudo	24
1.6 Estrutura do trabalho	24
2. Fundamentação teórica.....	27
2.1 Estratégia.....	27
2.2 Teoria dos Grupos Estratégicos (GEs)	28
2.3 Dimensões estratégicas	31
2.4 Dimensão do mercado da BOP	33
2.5 A evolução da economia brasileira de 2001 a 2016.....	37
2.6 Modelo estrutural de atendimento da BOP	40
2.7 Dimensões estratégicas na BOP.....	42
2.8 Achados recentes de trabalhos correlatos.....	46
2.9 Eficiência Financeira.....	47
2.10 Contra-argumentos das estratégias para a BOP	49
2.11 Estrutura teórica	51
3. Descrição dos procedimentos metodológicos	54
3.1 Definições teóricas e operacionais das variáveis	54
3.1.1 Definição para o mercado de atuação das empresas	54
3.1.2 Definição das dimensões estratégicas	55
3.1.3 Definição para porte de empresas	56
3.1.4 Definição para eficiência financeira.....	57
3.2 <i>Framework</i> conceitual.....	60
3.3 Matriz de amarração metodológica de Mazzon	63
3.4 Natureza e método.....	64
3.5 Universo e amostra.....	65
3.5.1 Abordagem quantitativa	65
3.5.2 Abordagem qualitativa	68
3.6 Procedimentos de coletas de dados	71
3.7 Procedimentos de tratamento e análise de dados	73
3.7.1 Abordagem quantitativa	73

3.7.2 Abordagem qualitativa	74
3.8 Limitações metodológicas.....	75
4. Discussão dos resultados.....	77
4.1 Eficiência comparada dos mercados	77
4.2 Dimensões estratégicas diferenciadoras de mercados.....	81
4.2.1 Política de Preço.....	82
4.2.2 Especialização da empresa	83
4.2.3 Política de Crédito (Clientes)	84
4.3 Dimensões estratégicas diferenciadoras nos grupos estratégicos setoriais	85
4.3.1 Indústria de alimentos	86
4.3.2 Indústria de bebidas.....	88
4.3.3 Indústria de higiene	89
4.3.4 Indústria de móveis	91
4.4 Dimensões estratégicas diferenciadoras nos grupos estratégicos por porte	93
4.5 Dimensões estratégicas diferenciadoras da eficiência financeira dos grupos estratégicos na BOP-e	99
4.6 Dimensões estratégicas diferenciadoras da eficiência financeira dos grupos estratégicos setoriais na BOP-e.....	103
4.6.1 Eficiência nas indústrias de bebidas.....	104
4.6.2 Eficiência nas indústrias de confecções	106
4.6.3 Eficiência nas indústrias de móveis.....	109
4.7 Dimensões estratégicas diferenciadoras da eficiência financeira dos grupos estratégicos por porte na BOP-e	112
4.8 Modelo no <i>framework</i> conceitual.....	115
5. Considerações, conclusões, limitações e recomendações	125
5.1 Conclusões	128
5.1.1 Atuar na BOP, “oásis ou miragem”?	128
5.1.2 Dimensões estratégicas distintivas dos mercados	130
5.1.3 Dimensões estratégicas distintivas das eficiências financeiras	131
5.2 Limitações	134
5.3 Contribuições	135
5.4 Recomendações.....	136
Referências.....	138
APÊNDICE A - Questionário por meio eletrônico da pesquisa quantitativa.....	147
APÊNDICE B – Questionário da pesquisa qualitativa	152
APÊNDICE C – Testes de Normalidade.....	155

APÊNDICE D – <i>Outputs</i> das análises discriminantes	157
APÊNDICE E - Exemplo de planilha de ligações	165
APÊNDICE F – Testes de <i>Kruskal-Wallis</i> e <i>Mann Whitney</i>	166
APÊNDICE G – Demonstração de eficiência financeira por empresa.	168

1. Introdução

Apresentar-se-á, nesta seção, a contextualização do tema de pesquisa, a definição e situação problema, os objetivos, as contribuições, os pressupostos conceituais e, por fim, a estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização

No início da década de 1990, o consumo de bens e produtos era sempre relacionado às camadas mais abastadas da sociedade, justificada por apenas estes possuírem condições financeiras para o consumo (Hemais, Casotti & Rocha, 2013). A camada mais baixa de renda da população sequer era contemplada como consumidores (Barros, 2006).

No Brasil, Wright, Johnson e dos Santos (1993) já mostravam a importância do atendimento desse mercado, ainda pouco valorizado para as empresas brasileiras, mais preocupadas em atender as famílias de alto rendimento.

No entanto, a partir do feriado de Natal de 1995, a inquietação do professor C. K. Prahalad (2005) a respeito da integração das camadas mais pobres da população ao consumo deu início aos estudos da Base da Pirâmide (*Bottom of Pyramid* – BOP). A partir de 1997, o autor em parceria com Stuart Hart e, posteriormente, em 1999, com Allen Hammond, publicaram, respectivamente, dois artigos seminais – “*The Fortune at the Bottom of the Pyramid*” (2002) no periódico *Strategy and Business* e “*Serve the World’s Poor, Profitably*” (2002) na *Harvard Business Review*. A partir desses estudos, baseados em boas práticas adotadas pelas empresas, entre elas, a própria observação de Prahalad sobre a experiência da *Hindustan Lever Limited*, subsidiária indiana da Unilever, surgiram discussões e propostas dos autores no engajamento em atender a Base da Pirâmide, dando origem a outro *best seller*: “*The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*” (2005), ponto de partida para a atenção da academia e do mundo corporativo para esse mercado, popularizando o conceito de oferta de produtos e serviços para a baixa renda, doravante denominada BOP.

Boa parte da população mundial, conforme a Figura 1, situa-se abaixo de uma faixa de rendimentos per capita anual de US\$ 1.500, mais precisamente, quatro bilhões de pobres (Prahalad & Hart, 2002). Embora não haja nenhuma discussão definitiva e objetiva na literatura

BOP sobre como escolher o nível de renda para definição da pobreza (Karnani, 2017), a definição de Prahalad e Hart (2002) se apresenta entre as mais comentadas na literatura.

Figura 1 - Pirâmide das camadas sociais por faixa de renda per capita e populacional

Fonte: Prahalad e Hart (2002 p.4)

Entretanto, há certa dificuldade em mensurar o tamanho do mercado da BOP no Brasil, dadas as diferentes formas de medição apresentadas, distintas das apresentadas por Prahalad e Hart (2002), que se baseiam na renda familiar média e não no estilo de vida (Nogami & Pacagnan, 2011).

O mercado da BOP, no Brasil, segundo os critérios de classificação socioeconômica da academia, utilizados nas pesquisas de Kamakura & Mazzon (2013, p.132), representava em 2011 um grande contingente de potenciais consumidores, cerca de 33 milhões de domicílios¹ brasileiros, 58% do total de domicílios do país. Embora as variações no rendimento médio das famílias e a inflação tendam a interferir significativamente para a atratividade deste mercado, aspectos estratégicos na atuação da BOP são importantes e frequentemente estudados na literatura. “No intuito de atender o consumidor de baixa renda, as empresas precisam entender sua realidade, suas necessidades e desenvolver estratégias específicas” (Barki, 2006, p.37). Assim como ocorreu ao redor do mundo, algumas empresas brasileiras tiveram sucesso em suas abordagens nesse mercado, enquanto outras, nem tanto. São frequentes os casos na literatura de empresas que tiveram sucesso atuando na BOP (Jaiswal, 2008). Contudo, a mensuração dos resultados das organizações de forma objetiva é complexa (Kolk, Rivera-Santos & Rufin, 2013). As pesquisas de Giovinazzo (2003) e Passos (2013) evoluíram nesses aspectos, trouxeram informações financeiras conjugadas às estratégias adotadas pelas empresas atuantes no mercado de baixa renda.

¹ Últimos dados disponíveis

Em pesquisa nos indexadores Google Acadêmico e *Scopus* é possível verificar que no Brasil há mais pesquisas com o intuito de entender as estratégias das organizações voltadas à BOP do que pesquisas a medirem seus resultados efetivos. Para isso, essa pesquisa irá resgatar os conceitos do paradigma SCP (*Structure, Conduct, Performance* – Estrutura, Conduta e Desempenho) de Bain (1956), que responsabiliza as características estruturais da indústria pela definição das vantagens competitivas. Refinado nos estudos de Porter e Caves (1976), Porter (1980), Caves (1984) e Porter (1986), Scherer e Ross (1990) o paradigma SCP foi relacionado aos estudos de **Grupos Estratégicos (GE)**, que objetivam auxiliar o estudo das diferenças de desempenho financeiro entre as empresas de um mesmo setor industrial e o êxito das **dimensões estratégicas** utilizadas. Os GE são formados por empresas que competem com combinações parecidas de estratégia e pertencem à mesma indústria (Hatten, Schendel & Cooper, 1978). Entre as principais dimensões estratégicas que podem explicar as diferenças de desempenho dos Grupos Estratégicos se encontram as linhas de produtos diferentes, o tamanho da organização, o grau de integração, os investimentos em propaganda, a importância do preço, os investimentos para reduzir custos, entre outros (Porter, 1986; McGee & Thomas, 1986).

Em se tratando de desempenho financeiro aliado às dimensões estratégicas, as pesquisas de Passos, Spers e Wright (2015,2017), segundo levantamento realizado nos indexadores Google Acadêmico e *Scopus*, foram as mais recentes pesquisas que utilizaram dados financeiros de organizações. Antes destas, apenas o estudo de Giovinazzo (2003) e de Passos (2013). Juntas, as pesquisas contemplam 15 anos de estudos sobre o desempenho financeiro das organizações da BOP no Brasil. A pesquisa de Passos et al. (2015), com dados da indústria de móveis brasileira, apresentou que, entre 2001 e 2012, em apenas quatro anos deste período, as organizações voltadas à BOP registraram eficiência financeira superior à das empresas que não são voltadas à BOP. Nos estudos de Passos et al. (2017), com a indústria de alimentos, houve apenas em 2004 a constatação de diferenças entre as eficiências dos mercados. Já nos estudos de Giovinazzo (2003), em uma amostra com mais setores, as descobertas reforçaram o atendimento da BOP, onde de 1997 a 2001 tais empresas tiveram melhores resultados operacionais e de lucratividade do que empresas com foco em mercados de alta renda.

Diante desse cenário, não apenas se torna importante verificar se as estratégias específicas voltadas à BOP trazem melhor desempenho às organizações que as adotam, como também, em que medida esse desempenho ocorre, no intuito de melhorar as decisões dos gestores, relacionadas às mudanças de mercado e às variações do cenário econômico. Aspectos

que nos estudos de Giovinazzo (2003), de Passos et al. (2015) e de Passos et al. (2017) apresentam importantes diferenças, tanto do ponto de vista metodológico, de medição de resultados, como também de cenário econômico.

Há uma infinidade de maneiras de se medição de resultados, as abordagens anteriormente vistas usavam a **eficiência financeira** com indicadores de análises financeiras, trabalhados em modelagem multicritério.

Nas indústrias competitivas as unidades de produção podem ser separadas em dois grupos distintos: as eficientes e as ineficientes, dado um padrão de avaliação de desempenho (Macedo, Farias Da Silva, & Melo Santos, 2006). Dessa forma, é possível identificar numa análise as melhores e as piores práticas relacionadas com a alta e a baixa eficiência.

Há muitos critérios para apurar a eficiência financeira e que podem levar a conclusões das mais variadas e até conflitantes sobre a situação da empresa (Macedo & Corrar, 2012). Para isso, é preciso aplicar metodologias que integrem os indicadores da análise contábil financeira, de modo a organizar e a condensar a informação, haja vista a quantidade de indicadores e a diversidade de combinações possíveis para a análise de desempenho (Macedo & Corrar, 2012, Macedo et al., 2012).

Uma das práticas mais vistas na literatura para a apuração da eficiência financeira é a utilização de indicadores financeiros extraídos dos demonstrativos das empresas e a utilização da técnica de Análise Envoltória de Dados (DEA – *Data Envelopment Analysis*), que cria exatamente um balanceamento de performance destes indicadores entre as empresas criando um índice que as diferencia. Assim, é possível criar um ranking de empresas das mais eficientes financeiramente para as menos eficientes e as dimensões estratégicas que diferenciam e dão suporte aos tipos de mercado.

Há um importante *gap* na literatura sobre o relacionamento das dimensões estratégicas para a atuação em mercados populares/baixa renda e a mensuração de resultados efetivos relacionados possivelmente a essas dimensões estratégicas.

1.2 Definição e situação problema

Trazendo a problemática da tomada de decisão em mercado da BOP, é imperativo que as organizações conheçam as particularidades desse mercado, bem como, estratégias de como

supri-lo, examinando questões sobre qual produto oferecer, onde oferecer, a que preço e em que nível de qualidade (Barki, 2006). Sabe-se que o consumidor de um produto popular possui baixo poder aquisitivo e, na maior parte dos casos, vive na periferia dos grandes centros de consumo (Prahalad, 2005). É um consumidor que exige qualidade e respeito, além de ser, em número, bastante significativo (Prahalad, 2005).

Durante muito tempo, esse consumidor foi preterido pelas empresas, por não haver mensuração de desempenho advindo do atendimento da BOP, até que algumas empresas destinassem suas ações e seus investimentos para atendê-lo, como o exemplo mais famoso no Brasil das Casas Bahia, citado por Prahalad (2005). Pesquisas sobre a rentabilidade (ou a ausência dela) das iniciativas de empresas que atuaram na BOP ajudariam a identificar quais os tipos de modelos são melhores para aumentar a compreensão, não só da relação entre o lucro e a redução da pobreza, mas também o seu impacto em diferentes tipos de iniciativas na BOP (Kolk et al., 2013).

Apesar das oportunidades existentes, a tentativa de entrada nos mercados de baixa renda reproduzindo estratégias originariamente concebidas para mercados de alta renda não foram promissoras (Anderson & Billou, 2007; SandreGhazi & Duysters, 2008). Embora Jaiswal (2007) aponte para mais casos de sucesso do que de fracasso na literatura da BOP, uma crítica contra o que chama de popularização do conceito da BOP, Karnani (2007) considera a atuação nesse mercado como ilusoriamente perigosa, na qual qualidade e preço baixo são incompatíveis e podem não oferecer desempenho melhor, ainda, **há muitas falhas e controvérsias na definição do mercado da BOP** (grifo nosso), referindo-se principalmente aos estudos brasileiros (Nogami & Pacagnan, 2011; Karnani, 2017).

O que é perceptível, de forma metafórica, é que os defensores da BOP e os detratores da exploração dela discutem se o mercado de baixa renda é de fato um “oásis” ou uma “miragem” para as organizações que intentem supri-lo.

A proposta de uma Base da Pirâmide Estendida (BOP-e) vem exatamente trazer novos *insights* para a discussão da necessidade de avaliação dos resultados em uma perspectiva mais econômica. Diante desta perspectiva, ofertar produtos para a BOP estendida significa produzir bens e/ou produtos ou serviços populares, definidos como bens inferiores, cujo efeito-renda é negativo, onde um acréscimo da renda deverá promover a substituição deste bem por um bem não popular (de marca) ou bem normal (Varian, 1993; Ferguson, 1993; Pindyck & Rubinfeld,

1994). Um produto ou serviço popular atende os consumidores de menor renda, limitados a dez salários mínimos, ou pertencentes às classes C, D e E, de acordo com o IBGE, não se restringindo a atender as demais classes de rendimento (Giovinazzo, 2003; Sobral, Assis, & Farias Neto, 2005, Passos et al., 2015).

Outro aspecto importante é a análise do cenário econômico no contexto da BOP, pois pode apresentar elementos de viés à definição de mercado e mensuração de desempenho das empresas.

Assim, as questões propostas neste estudo são as seguintes: ***qual é a diferença de eficiência financeira entre as indústrias da BOP-e e Não-BOP e quais dimensões estratégicas são observadas nas indústrias com maior eficiência financeira que atuam no mercado da BOP estendida?***

1.3 Objetivos do estudo

Os principais objetivos deste estudo são apresentar qual diferença existe entre as eficiências financeiras das indústrias que atuam ou não na BOP estendida e apresentar um modelo de **dimensões estratégicas** que estão mais associados à alta **eficiência financeira** dos **Grupos Estratégicos** (GEs) que ofertam produtos para a **BOP estendida**.

Adjacentes a esses objetivos principais, seguem os objetivos de:

- a) avaliar a correlação de eficiências financeiras com as variáveis econômicas variação do PIB, taxas de juros, inflação, emprego e desemprego e taxa cambial;
- b) identificar quais dimensões estratégicas estão associadas aos mercados nos GEs;
- c) identificar em quais setores e em quais portes as dimensões estratégicas estão mais associadas à alta eficiência financeira dos GEs que oferecem produtos ao mercado BOP-e.

1.4 Pressupostos conceituais

Neste estudo, os pressupostos conceituais assumem que:

- a) Grupos Estratégicos (GEs): conjunto de organizações que atuam dentro de um mesmo contexto industrial, seguem semelhantes dimensões estratégicas, mas apresentam resultados diferentes, relacionados às características específicas

estruturais (Caves & Porter, 1977; Porter, 1986; Athanassopoulos, 2003), os GEs representam a estrutura no paradigma SCP;

- b) dimensões estratégicas: são variáveis críticas que determinam as estratégias das empresas que atuam na BOP, apresentadas dentro do paradigma SCP como as de conduta, definidas por meio da pesquisa primária realizada com as empresas respondentes. São derivadas das principais dimensões estratégicas apresentadas por Porter (1980) e utilizadas com sucesso nos estudos de Giovinazzo (2003), Passos (2013), Spers e Wright (2013). Foram adaptadas e somadas a elas novas dimensões apresentadas nos estudos de Passos et al. (2015,2017). As principais dimensões estratégicas são assim listadas: Especialização da Empresa; Identificação das Marcas; Política do Canal; Seleção do Canal; Qualidade do Produto; Liderança Tecnológica; Integração Vertical; Posição de Custo; Atendimento; Política de Preço; Política de Crédito; Uso de Internet e Uso das Redes Sociais. Essas 13 dimensões estratégicas, em determinado grau, descrito pelas empresas na pesquisa primária, forneceram informações relevantes sobre a estratégia dessas organizações atuando no mercado da BOP. Estas dimensões estratégicas são aprofundadas na revisão teórica deste estudo.
- c) eficiência financeira: dentro do paradigma SCP a eficiência financeira visa apresentar a performance da organização, em um indicador que possa sintetizar a eficiência alocativa econômica de recursos para a companhia. A medição da eficiência financeira, o procedimento inicial foi calcular os índices convencionais utilizados para análise de empresas, extraídos da base de dados da Serasa Experian, de acordo com Matarazzo (1997) e Bortoluzzi, Rolim Ensslin, Vasconcellos e Ensslin (2011), entre eles a Liquidez Corrente; o Giro do Ativo, a Margem líquida, a Rentabilidade sobre o Ativo, a Rentabilidade sobre o Patrimônio, a Participação do Capital de Terceiros, a Composição do Endividamento, a Imobilização do Patrimônio Líquido e a Imobilização de Recursos não Correntes, considerados suficientes por esses autores para a avaliação financeira da organização, e utilizados como insumos na Análise Envoltória de Dados (DEA) para definir uma posição de eficiência das empresas. Esses indicadores serão pormenorizados na abordagem metodológica.
- d) ofertar produtos para a BOP estendida: este estudo adotou a abrangência até a classe C segundo o IBGE, por isso rebatizada de BOP estendida (BOP-e). Esta classificação será melhor explicada na fundamentação teórica. É importante

salientar que este estudo busca estudar as dinâmicas estratégicas em ambiente competitivo do ponto de vista econômico, portanto, não são alvo deste estudo as ações sociais das empresas em busca direta ou indireta da redução da pobreza, como preconizam Prahalad e Hart (2002); Prahalad (2005); Karnani (2007); Jaiswal (2008); Simanis e Hart (2008); Banerjee e Duflo (2011); Schrader, Freimann e Seuring (2012); Kolk et al (2013); Chatterjee (2016).

1.5 Contribuições do estudo

Em razão da inexistência de estudos que demonstrem a eficiência financeira de empresas que adotam estratégias para a Base da Pirâmide e de controvérsias sobre os resultados efetivos de se atuar neste mercado, este estudo busca apresentar, no contexto dos GEs, um modelo de dimensões estratégicas que estariam associadas à eficiência financeira de uma organização que oferece produtos para a Base da Pirâmide estendida, contribuindo teoricamente para o avanço do estado da arte sobre estudos desta finalidade e da Teoria dos Grupos estratégicos.

Conceitualmente apresenta uma nova definição de mercado para baixa renda, ampliando os horizontes em termos de resultados empíricos sobre ser ou não a BOP estendida um bom ou mau negócio, conforme Prahalad (2005) e Karnani (2007) apresentam pontos de vista antagônicos sobre o assunto. Esta nova definição pode ajudar a identificar futuros estudos com essa finalidade.

Do ponto de vista metodológico, foi possível apresentar um modelo simples de avaliação de eficiência com base em análise multicritério, que pode ser aproveitado tanto em estudos acadêmicos, como por organizações, por ser consideravelmente fácil de ser utilizado e repetido, dada a gratuidade de um dos softwares utilizados (para a técnica de Análise Envoltória de Dados - DEA), o que permite maior socialização do conhecimento.

O estudo tem a perspectiva de contribuir para a melhora do processo de tomada de decisão aos executivos de empresas que estudam oferecer produtos à BOP-e, ao mostrar exatamente quais estratégias são mais funcionais para determinados grupos estratégicos.

1.6 Estrutura do trabalho

Este estudo está estruturado em cinco seções, constando essa como a primeira, que apresenta os principais aspectos do problema de pesquisa, como a contextualização, a definição

do problema de pesquisa, objetivos, pressupostos conceituais, bem como, contribuições da pesquisa. Na seção seguinte consta a revisão da literatura que aborda o conceito de estratégia, da teoria dos grupos estratégicos e das dimensões estratégicas. A seguir, na mesma seção, a dimensão do mercado da BOP-e, com a evolução da economia brasileira, o modelo estrutural de atendimento à BOP e as dimensões estratégicas na BOP-e. A seção finaliza com os achados mais recentes de trabalhos correlatos, a conceituação de eficiência financeira, os contra-argumentos das estratégias de atendimento à BOP e a estrutura teórica.

Na terceira seção apresenta-se a metodologia e como o estudo está conduzido ao apresentar a natureza da pesquisa, o método, o *framework* conceitual, as definições teóricas e operacionais das variáveis, o universo e a amostra, os procedimentos de coleta de dados e avaliação dos instrumentos, descrição das características dos respondentes e a análise dos dados. Esta seção é encerrada pelas limitações metodológicas e pela matriz de amarração metodológica de Mazzon.

A quarta seção apresenta a discussão dos resultados, na qual se combinam as abordagens quantitativas e qualitativas, iniciando-se com a eficiência comparada entre os mercados; as dimensões estratégicas diferenciadoras dele e dos grupos estratégicos por setor e por porte e as dimensões estratégicas diferenciadoras dos GEs de alta eficiência no mercado da BOP-e. Essa seção se encerra com o modelo no *framework* conceitual e as características estruturais dos GEs de mais alta eficiência na BOP-e, com síntese.

A quinta seção apresenta as considerações sobre os aspectos pertinentes aos problemas de pesquisa e objetivos; conclusões com os principais resultados empíricos encontrados; limitações, principalmente metodológicas; contribuições teóricas e gerenciais da pesquisa e recomendações de estudos futuros.

Há ainda os Apêndices que apresentam as questões das pesquisas qualitativas e quantitativas, os *outputs* das análises, os formulários utilizados e arquivo demonstrativo das eficiências das empresas.

2. Fundamentação teórica

Em razão da amplitude do tema Estratégia, esta pesquisa opta por definir na fundamentação teórica apenas as contribuições pertinentes à estratégia e suas relações com o conceito de Grupos Estratégicos e suas dimensões estratégicas, evitando apresentar os antecedentes históricos da estratégia, bem como, as escolas que a definem, amplamente já apresentados nas diversas pesquisas sobre estratégia.

2.1 Estratégia

O conceito de estratégia amplamente divulgado nas pesquisas está centrado em um modelo militar de visão, contextualizado pelos gregos em sua palavra “*strategos*” (general), aquele que planeja e gerencia a guerra (Fiegenbaun, McGee & Thomas, 1988). Muito tempo depois do surgimento dessa palavra, houveram poucas mudanças no sentido de gestão, na qual a definição dos objetivos e a formulação dos planos (táticas) pertencem ao nível de administração mais elevado da empresa. Entretanto, com o passar do tempo, foi flexibilizada e percebida como uma via de mão dupla para a obtenção de resultados práticos da estratégia formulada.

Para a grande maioria dos autores, a estratégia busca estabelecer os objetivos de longo prazo e quais políticas, ações e recursos são necessárias para atingi-los (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Katz, 1970; Steiner & Miner, 1977; Hax & Majluf, 1988). Ainda, a estratégia media a organização e seu ambiente, proporcionando uma melhoria no processo de tomada de decisão interno para fazer frente ao seu meio externo (Mintzberg, 1988a).

Dentro da concepção de formulação dos planos estratégicos, alguns autores apresentam a estratégia como um processo racional e outros a apresentam como um processo social e político. Hofer e Schendel (1980) apresentaram esquematicamente a diferença entre as duas formulações estratégicas. Como processo racional, analisa-se o meio ambiente da organização, as capacidades e recursos internos e formulam-se as estratégias possíveis, com base no sistema de valores da empresa em relação ao ambiente interno e externo, na escolha da melhor alternativa econômica de estratégia. Comparativamente, como processo social e político, o sistema de valores internos e externos é determinante da definição das estratégias desejáveis e as condições do ambiente, os recursos e as capacidades internas são condicionantes da melhor alternativa (Hofer & Schendel, 1980).

O foco interno da estratégia foi a principal abordagem de Prahalad e Hamel (1990), cuja perspectiva é de que a principal competência da organização constitui uma vantagem competitiva sustentável em relação aos seus competidores. Os autores definiram como competência essencial a capacidade de a organização aprender continuamente, comunicar-se de forma eficiente, integrar diferentes tecnologias e gerar forte comprometimento e envolvimento entre todos os integrantes dessa organização. A principal vantagem desse enfoque é que essa organização mantém a vantagem competitiva, dada à dificuldade de os concorrentes copiarem tais competências essenciais em curto prazo.

De forma inequívoca, a maneira como as estratégias são estabelecidas não são um processo rígido e similar em todas as organizações, dado o caráter contingencial relacionado aos seus fatores internos e externos, porém, os autores são muito perspicazes ao apresentar seus componentes e suas dinâmicas, bem como, a ênfase das decisões estratégicas serem importantes para o sucesso (ou fracasso) da organização (Fiegenbaum, McGee & Thomas, 1988).

Diante disso, com o objetivo de auxiliar no estudo das diferenças de desempenho financeiro (lucratividade) entre as empresas de um mesmo setor industrial e, porque algumas estratégias logram êxito e outras não, foram criados os estudos de Grupos Estratégicos (GE) (Fiegenbaum & Thomas, 1993). Os GE são formados por empresas que competem com combinações parecidas de estratégia e pertencem à mesma indústria (Hatten, Schendel & Cooper, 1978).

2.2 Teoria dos Grupos Estratégicos (GEs)

O termo “grupos estratégicos” foi apresentado academicamente na tese de doutorado de Michael S. Hunt (1972) com indústrias fabricantes de produtos da “linha branca” que se diferenciavam entre si em algumas dimensões estratégicas chaves (McGee & Thomas, 1986). Em seu estudo, a definição de grupos estratégicos era de empresas parecidas em termos de estrutura de custos, diversificação de produtos, organização, sistemas de controle, gerenciamento de recompensas e resultados possíveis dentro de determinada indústria (Fiegenbaum & Thomas, 1993).

Evoluindo o paradigma SCP (*Structure, Conduct, Performance* – Estrutura, Conduta e Desempenho) de Bain (1956), na qual a estrutura do setor provia o contexto no qual a competição ocorria (ótica do processo racional), o desempenho era definido ao englobar dimensões como eficiência alocativa (lucratividade), técnica (minimização dos custos) e de

inovação. A conduta consistia na decisão da empresa sobre variáveis-chave como preço, propaganda, capacidade e qualidade, vistas como **dimensões estratégicas** (grifo nosso) da empresa. Porter e Caves (1976); Caves (1984); Porter (1986) admitiram que tais estratégias, apesar de influenciadas estruturalmente pelo ambiente, também o influenciavam.

Scherer e Ross (1990) colocam a estrutura de mercado como sendo aspectos relacionados à oferta e demanda, como concentração de clientes, preferência de clientes, taxa de crescimento, concentração de produtores, disponibilidade de substitutos, competição, barreiras de entrada e saída, poder de barganha. Os autores qualificam a conduta econômica como a definição do preço, propaganda, novos produtos, desenvolvimento e redução de custos, diversificação de produtos, aquisições e fusões, integração vertical, *joint ventures*. Ainda, especificam como performance a eficiência na produção, a eficiência na alocação de recursos a participação de mercado e o retorno sobre o capital investido.

A heterogeneidade no desempenho entre os grupos é promovida pelos variados potenciais de rentabilidade em que as empresas em grupos diferentes são submetidas (Caves & Porter, 1977).

Assim, as organizações que seguem a mesma estratégia ou estratégias similares ao longo de dimensões estratégicas são denominadas de grupo estratégico (Porter, 1980). Athanassopoulos (2003) definiu os grupos estratégicos como um grupo de empresas dentro de um ambiente industrial que utilizam estratégias similares e exibem características simétricas em várias dimensões estratégicas, como estrutura de custos, grau de diferenciação de produtos, combinação de amplitude e comprometimento de recursos.

McGee e Thomas (1986) creditam as variáveis estratégicas que conduzem às barreiras de mobilidade entre os GEs como mais efetivas, entre as principais estão aquelas que citam com base em Rhumelt (1981): mudanças tecnológicas, mudanças nos preços relativos, mudanças nas preferências dos consumidores; mudanças legais, descobertas e inventos, ambiguidade causal, mercados limitados, custos de mudança e de pesquisa, aprendizagem do produtor e do consumidor, investimentos idiossincráticos, habilidades de gestão de recursos únicos, informação especial, patentes e marcas registradas, reputação e imagem.

O que toda a definição e formatação de grupo estratégico tem em comum, dentre a análise de diversos autores é a focalização em “estratégias comuns ou similares”, que incluem

estratégias de distribuição, preço, mercado, posicionamento, de produção entre outras (Mascarenhas & Aaker, 1989).

Porter (1980) salienta que é possível verificar essas dimensões por meio das diferenças de opções estratégicas de uma empresa, tais como: **especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem, relacionamento com a matriz e relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões** (grifos nosso). “A amplitude das diferenças estratégicas, ao longo de uma determinada dimensão dependerá do setor. As dimensões estratégicas são relacionadas entre si, sendo internamente consistentes com a posição da empresa” (Porter, 1980 p. 133).

Outro aspecto relacionado à heterogeneidade se dá no tamanho das organizações, onde as consideradas de menor porte, concorrendo no mesmo mercado das organizações de maior porte, necessitam se ajustar em nichos de menor concorrência direta, principalmente buscando na especialização maior conforto do que na escala, usualmente relacionadas às grandes empresas (Porter, 1986).

Além de divergência nos resultados apurados nas pesquisas empíricas na abordagem dos grupos estratégicos, há críticas, entre elas: a base teórica insuficiente, a orientação empírica e os atributos discricionários que compõem a escolha das variáveis pertinentes ao construto do grupo estratégico (McGee & Thomas, 1986; Barney & Hoskisson, 1990).

Apesar das críticas, muito estudos têm sido direcionados utilizando a abordagem dos grupos estratégicos e as dimensões e estratégias genéricas de Porter (1980), tanto no exterior (nas referências citadas), quanto no Brasil, referindo-se a uma maneira clara de análise estratégica, com estudo aprofundado das reações das empresas, bem como, do desempenho delas e, principalmente, porque empresas que atuam no mesmo mercado apresentam resultados diferentes. Entre os principais estudos destacam-se os estudos de Giovinazzo (2003), Wright e Spers (2006), Ferreira e Braga (2006); Martins, Cruz, Kato, da Silva e da Silva (2010); Weber (2011); Passos et al. (2015); Pinheiro e Trocoli (2016); Passos et al. (2017).

2.3 Dimensões estratégicas

Conforme o exposto, as dimensões estratégicas apresentadas por Porter (1980) são capazes de diferenciar estruturalmente os grupos estratégicos de empresas previstos nos setores a serem estudados, dessa forma elas foram explicadas por ele:

2.3.1 Especialização – é o grau em que uma empresa concentra seus esforços em termos da amplitude de sua linha ou segmentos de clientes-alvo e mercados geográficos atendidos. Dessa forma, na variação da quantidade de produtos e de segmentos atendidos, é possível verificar se a organização, por ter menor quantidade de produtos ou de segmentos atendidos é especializada.

2.3.2 Identificação das Marcas – é o grau em que a empresa busca a identificação da marca evitando a competição baseada basicamente em preços ou em outras variáveis. A identificação da marca pode ser alcançada por via de publicidade, força de vendas, ou por diversos outros meios e ela busca apresentar o grau de diferenciação da organização em relação aos demais concorrentes. É possível verificar o quão importante é essa identificação para a organização no mercado atendido.

2.3.3 Política de Canal – é o grau em que a empresa busca desenvolver a identificação da marca diretamente com o consumidor final, em oposição ao apoio aos canais de distribuição de vendas de seu produto. Verifica-se a necessidade desta identificação, independentemente dos trabalhos executados pelos distribuidores ou pontos de venda.

2.3.4 Seleção do Canal – a escolha dos canais de distribuição varia, dos pertencentes à companhia a pontos-de-venda especializados em um dado produto, ou canais que distribuem amplas linhas de produto. Esses canais podem ser da própria empresa e exclusivos, compartilhados ou totalmente terceirizados.

2.3.5 Qualidade do Produto – apresenta o nível de qualidade dos produtos ofertados pela empresa em termos de matérias-primas, especificações, observância das tolerâncias, características etc. É avaliada a importância de um produto com todos os requisitos possíveis de mais elevada qualidade, em oposição a um produto de qualidade ao nível básico.

2.3.6 Liderança Tecnológica – é o grau em que a empresa procura a liderança tecnológica em oposição a um comportamento imitativo. Uma empresa pode ser líder em

tecnologia, mas deliberadamente pode não fabricar o produto da mais alta qualidade do mercado. Avalia-se a importância por parte da organização em buscar a liderança tecnológica em inovação e redução de custos de forma a apresentar um produto efetivo de elevado benefício a um custo mínimo.

2.3.7 Integração Vertical – montante de valor agregado conforme refletido no nível de integração para frente e para trás adotado, incluindo o fato de a empresa ter canal de distributivo, lojas de varejo exclusivas ou de sua propriedade, uma rede própria de assistência técnica, e assim por diante. Avalia-se o quanto a empresa agrega para si a cadeia de valor (fatores de produção/distribuição) ou realiza mais parcerias e/ou terceirizações.

2.3.8 Posição de Custo – é grau em que a empresa busca a posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição, por meio de investimentos em instalações ou equipamentos para minimizar os custos. Avalia-se a importância do custo baixo dentro do setor ou o mercado em análise.

2.3.9 Atendimento – é o grau em que a empresa proporciona serviços auxiliares à sua linha de produtos, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, crédito, etc. Verifica-se a importância de serviços auxiliares no atendimento ao cliente *vis a vis* um atendimento mais básico no mercado de atuação ou setor.

2.3.10 Política de Preço – é a posição relativa de preço no mercado, sua importância e a verificação junto aos concorrentes. Está relacionada a outras variáveis como a posição de custo e a qualidade do produto, entretanto, deve ser observada separadamente.

2.3.11 Alavancagem – grau de alavancagem operacional (resultado da atividade). Verificar o efeito da redução do custo unitário dos produtos dado pela distribuição dos custos fixos originado de um crescimento mais do que proporcional das vendas em relação ao custo bruto.

2.3.12 Relacionamento com a Matriz – refere-se às exigências sobre o comportamento de uma unidade, baseadas no relacionamento desta com sua matriz. Revela o grau de interferência por parte dos controladores da organização nas estratégias e seus posicionamentos.

2.3.13 Relacionamentos com os Governos do País de Origem e Anfitriões – em indústrias multinacionais, o relacionamento que a empresa desenvolveu ou a que está sujeita

com o governo de seu país de origem, assim como, com os governos de países estrangeiros em que esteja operando. Revela o grau de intervencionismo dos governos nas empresas multinacionais estabelecidas em seus países.

“A amplitude das diferenças estratégicas, ao longo de uma determinada dimensão dependerá do setor. As dimensões estratégicas são relacionadas entre si, sendo internamente consistentes com a posição da empresa” (Porter, 1980 p. 133). Para esse autor, a análise da estrutura do setor é facilitada pela visão de GE.

2.4 Dimensão do mercado da BOP

A oferta de produtos populares à população de baixa renda pode proporcionar lucratividade para as empresas e erradicar a pobreza mundial, levando em consideração a aplicação de estratégias específicas para a BOP nos mercados emergentes (Prahalad & Hart, 2002). Contudo, o erro comum da maioria das empresas e da academia é considerar a BOP um mercado homogêneo (Rangan, Chu, & Petkoski, 2011). “A definição e mensuração da pobreza tem gerado uma grande controvérsia na literatura” (Kolk et al., 2013 p.351). Uma das grandes fontes de confusão é a classificação errônea de pessoas de média renda como pobres, o que aumenta artificialmente o tamanho e a atratividade do mercado (Karnani, 2017).

Rangan et al. (2011) identificam pelo menos três segmentos na base da pirâmide global, compostos por quatro bilhões de pessoas (citados em Prahalad & Hart, 2002), conforme Tabela 1:

Tabela 1 - Níveis da BOP

Nome	População	Rendimento per capita	Característica
Baixa renda	1,4 bilhão de pessoas	US\$ 5 a US\$ 3 por dia	Acesso à educação Oportunidades de trabalho
Subsistência	1,6 bilhão de pessoas	US\$ 3 a US\$ 1 por dia	Sem acesso à educação Empregos temporários Baixa remuneração
Extrema pobreza	1,0 bilhão de pessoas	Menos de US\$ 1 por dia	Busca por moradia e dificuldades de acesso à água, higiene básica e alimentação.

Fonte: Adaptado de Rangan et al. (2011).

Na última versão da sua principal obra “A riqueza na base da Pirâmide”, Prahalad (2010 p.74) reconheceu as diferentes características nos mercados BOP e as especificidades dos países em desenvolvimento, que precisam de atenção às funcionalidades, ao preço, à tecnologia, à escala de produção, à sustentabilidade, inovação em processos, em educação dos clientes, aos

canais e aos custos de produção. Estando as organizações (forte clamor às multinacionais) dispostas a tais desafios, é possível atuar em cada um dos níveis de BOP com sucesso. “Não existe uma solução universal para a BOP. As soluções devem ser específicas para um segmento e para um público alvo particular dentro da BOP.” (Prahalad, 2012 p.10).

Embora as classificações econômicas utilizadas por Prahalad e Hart (2002) e Rangan et. al (2011) sejam diferentes das classificações abordadas por diversos institutos nacionais, são consideradas um desafio aos pesquisadores da BOP sobre quais classes sociais brasileiras a constituem no Brasil (Rocha & Silva, 2008; Castilhos & Rossi, 2009; Mattoso, 2010; Nogami & Pacagnan, 2011; Nogami, Vieira, & Medeiros, 2012). Segundo a pesquisa bibliométrica de Nogami e Pacagnan (2011), há mais estudos que apresentam a classe C como pertencente à BOP no Brasil do que estudos que não a incluem. Há estudos que consideram a BOP preconizada por Prahalad e Hart (2002) como apenas relacionadas às classes D e E no Brasil. Diversos artigos acadêmicos consideram que as populações de baixa renda podem se estender bem acima da linha da pobreza (Kolk et al., 2013). Karnani (2017) argumenta que a atratividade da BOP brasileira está relacionada à classe média emergente das classes inferiores, o que representa um equívoco para as estratégias das empresas e das políticas públicas.

Em termos de potencial de mercado, pelos vários critérios de classificação econômica utilizados nas pesquisas acadêmicas brasileiras (Associação Brasileira de Empresas de Pesquisas [ABEP], SAE [Secretaria de Assuntos Estratégicos], IBGE [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística]), as classes de menor rendimento apresentam um grande número de consumidores (Kamakura & Mazzon, 2013). Apenas para ilustração desse potencial, no final da última década, se considerarmos o cruzamento do rendimento de até 10 salários mínimos mensais, o que equivale a até R\$ 6.760,00 (dados de 2011), com o número de famílias, utilizando em ambos a última pesquisa amostrada do IBGE (2011), verifica-se que o mercado de consumo das classes populares abrangeu cerca de 92% do total da população brasileira.

A Figura 2 apresenta o crescimento anual do contingente de famílias com renda até 5 salários mínimos ao longo do tempo, o ligeiro crescimento do contingente de famílias com renda entre 5 e 10 salários mínimos. Essa população representada foi formada por um contingente de 59,29 milhões de famílias em 2011, segundo os últimos dados disponíveis do IBGE (2011).

Figura 2 - Distribuição das famílias brasileiras por rendimento

Fonte: Traduzido de Passos et al. (2015)

Apesar da descontinuidade da série do IBGE, principal parâmetro para a *survey* desta pesquisa, Kamakura e Mazzon (2016) validam uma perspectiva acadêmica de classe socioeconômica em seus estudos. Segundo estes autores, o novo critério ABEP (2016), com base na PNAD (2014), encontra sustentação teórica e metodológica consistente para classificar as classes socioeconômicas, conforme a Figura 3 se apresenta:

Figura 3 – Critério ABEP de população brasileira por estratos de classe socioeconômica e renda média domiciliar em 2014

Fonte: Adaptado de ABEP (2016); Kamakura e Mazzon (2016)

Pelo critério estabelecido por meio da pesquisa da ABEP (2016), a classe C pode ser considerada como pertencente à base da Pirâmide, verifica-se que 79,4% da população brasileira está contida nesse escopo. Embora o critério da ABEP (2016) se diferencie na medição de rendimento, possui semelhança com o critério do IBGE (2011) em termos de estimativa da população, ao considerar a diferença temporal. Neste critério, a BOP registra como renda média domiciliar mais alta, incluindo a classe C, R\$ 2.700,00, ou US\$ 2,05/por dia,

muito abaixo da apresentada em salários mínimos do IBGE e mais de acordo com o que Prahalad (2005) e Karnani (2017) definem como BOP original.

A crítica de Karnani (2017) se baseia nas apresentações de Neri (2016), nas quais a renda média da classe C apresenta teto de R\$ 8.600,00 (Figura 4), portanto, acima da registrada pelo IBGE (2011) e muito acima da registrada pela ABEP (2016).

No aspecto de rendimento, como pode ser observado (Figura 4), ainda ocorrem controvérsias entre os critérios de classificação no que pode ser considerada a BOP original. Se considerarmos o critério ABEP (2016), de validade acadêmica, conforme Kamakura e Mazzon (2016), a adesão da classe C é imperativa no caso brasileiro para se adequar ao conceito da BOP original. Em contrapartida, se estende consideravelmente quando tomada pelo critério do IBGE (2011) e mais ainda no de Neri (2016), dessa forma considerada como BOP estendida neste estudo.

Conforme apresentado nos pressupostos conceituais, a abrangência neste estudo para ser considerada BOP-e se dará até a classe C do IBGE (2011), limitado a US\$8,53 por dia, compatível ao critério de Neri (2016) para a classe C, utilizado por Karnani (2017) em seus estudos. Ao considerar apenas o critério validado da ABEP (2016), a BOP estendida apresenta-se até a classe B2, o que aumenta significativamente a heterogeneidade desse mercado. Como a pesquisa inicial deste estudo foi elaborada com base nos critérios do IBGE (2011), a BOP-e será contextualizada neste critério e no de Neri (2016) para efeito comparativo ao estudo de Karnani (2017).

Figura 4 - Comparativo entre as classificações socioeconômicas em renda média familiar em 2014

Fonte: Adaptado de Neri (2016) em Karnani (2017); adaptado de ABEP (2016)

Dessa forma, será possível verificar se a entrada da Classe C na pesquisa (de acordo com o IBGE [2011] e Neri [2016]) realmente favorece os argumentos dos autores que preconizam a sua atratividade no mercado brasileiro, conforme Karnani (2017) evidencia em seu artigo. O autor em seu estudo apresenta a classe C brasileira como não pertencente à BOP pura, pois Neri (2016) apresenta a classe C bastante ampliada, como pode ser percebido na Figura 4, muito diferente dos critérios validados da ABEP (2016), onde a Classe C pertence à BOP original.

2.5 A evolução da economia brasileira de 2001 a 2016

Em seu artigo recente, Karnani (2017) salienta que o Brasil tem sido uma das principais histórias de sucesso na redução da pobreza e da desigualdade nos últimos tempos.

Independentemente do critério adotado de classificação socioeconômica, percebe-se um grande contingente de famílias no escopo deste estudo. Esse contingente de famílias de baixo rendimento com acesso ao consumo foi possível graças à estabilização econômica, garantida pelo tripé metas de inflação, que manteve a estabilidade dos preços num período de crescimento, regime de câmbio flutuante e ajuste fiscal (Curado, 2011).

Ao assumir em 2003, o novo governo manteve as políticas de estabilização iniciadas pelo governo anterior, ampliando vários programas de assistência social (Fonseca, Cunha & Bichara, 2013). A política de elevação do salário mínimo real e o Bolsa Família, este último, responsável por beneficiar 12,7 milhões de famílias, injetou cerca de R\$ 13 bilhões de reais na economia (Curado, 2011). Já o salário mínimo cresceu 57% em termos reais, entre 2002 e 2010, o que significou um acréscimo significativo da massa salarial e do consumo de bens (Fonseca et al., 2013).

Esses aspectos foram fundamentais para a melhoria da distribuição de renda e ampliação do mercado consumidor brasileiro, relevante para o aumento do consumo das classes C e D, principalmente após a crise financeira global em 2008, que manteve aquecido o consumo interno em substituição à demanda deteriorada do quadro externo (Curado, 2011). “Entre 2001 e 2003, a demanda externa apresentou uma contribuição positiva e superior à demanda doméstica, ao passo que, depois de 2004, a expansão do gasto doméstico passou a liderar o crescimento” (Fonseca et al., 2013, p. 418).

O Índice de Gini, importante medida de desigualdade de renda, caiu desde 2001, confirmando que a renda dos mais pobres foi ampliada, acarretando um declínio dos níveis de pobreza e miséria (Scalon & Salata, 2012). O índice que em 2003 era de 0,59 atingiu, em 2009, a marca de 0,54, além disso, a taxa extrema de pobreza foi reduzida de 11,49%, em 2005, para 7,28% em 2009 (Curado, 2011).

Outros aspectos importantes para o aumento do consumo das menores faixas de rendimento foram a redução progressiva das taxas básicas de juros real e as diversas medidas tomadas para aumentar a disponibilidade de crédito para consumo e, posteriormente, para aquisição de residências, papel importante assumido pelos bancos públicos (Serrano & Summa, 2011).

“No ciclo virtuoso que então se inaugurou, verificou-se uma sensível recuperação do emprego, da massa real de rendimentos do trabalho e do crédito” (Fonseca et al., 2013, p. 418). Entre janeiro de 2003 e outubro de 2010, a taxa de desemprego foi reduzida de 11,3% para 6,1% (Curado, 2011). Este autor acrescenta ainda que o crescimento econômico deste período foi responsável pela redução do grau de informalidade e pela elevação do rendimento.

Dessa forma, as variáveis: aumento da distribuição de renda, aumento da ocupação formal, estabilidade da moeda, aumento da produção e o aumento das exportações apresentaram impacto favorável na redução da pobreza no país e ampliou o contingente da BOP, que antes era preterido ao consumo. Scalon e Salata (2012) confirmam que as classes que mais se beneficiaram foram as mais próximas da base da estrutura social brasileira.

Entre 2000 e 2014, o PIB, Produto Interno Bruto brasileiro não aumentou em apenas um ano (Figura 5). Ainda que o crescimento tenha sido de forma considerada irregular, foi suficiente para alavancar o consumo, respaldado pelo controle da inflação. O período entre 2003 e 2008 pode ser considerado como um período de retomada econômica, tendo o PIB se expandido a uma taxa média de 4,0% a.a., bem superior à observada no período imediatamente anterior, ao ser interrompido pelos impactos negativos da crise financeira global de 2008. “A flexibilização do tripé macroeconômico [...a eliminação da sistemática de metas declinantes de inflação, redução da meta de superávit primário e adoção de uma regra de valorização do salário mínimo...]” (Oreiro, 2016 em Oreiro, 2017 p.75) viabilizou uma notável aceleração do crescimento da economia brasileira em 2010” (Oreiro, 2017 p.75).

“Entre o terceiro trimestre de 2013 e o último trimestre de 2014 a economia brasileira enfrentou um ciclo de desaceleração puxado pela queda na taxa de investimento, passando a apresentar patamares negativos a partir do segundo semestre de 2014” (Rossi & Mello, 2017 p.2). Essa desaceleração foi decorrente de inúmeras causas, entre elas: falha na condução da política econômica; incerteza eleitoral e manifestações políticas; queda nos preços das commodities e perspectivas de redução da economia americana; fatores institucionais como o efeito das operações da Lava Jato em setores estratégicos (Rossi & Mello, 2017); expressiva queda da formação bruta de capital fixo; mudanças nas expectativas dos empresários a respeito da taxa de retorno do capital, advindas das dificuldades de repasse dos aumentos de custos aos preços; realinhamento de preços públicos; aumento da inflação; queda na renda real; e aumento do desemprego (Oreiro, 2017).

Figura 5 - Variação percentual real do Produto Interno Bruto anual brasileiro entre 2000 e 2016

Fonte: Indicadores Econômicos Consolidados – Banco Central do Brasil (2018)

A recessão a partir de 2014 não apenas promoveu a maior e mais prolongada queda do PIB da história recente como também o mais veloz crescimento do desemprego já visto, com sérias consequências ao consumo das famílias a partir de 2015 (Rossi & Mello, 2017).

Na maior parte do período de análise econômica houve importantes contribuições tanto para a evolução das classes sociais dentro do Brasil, quanto para aspectos do modelo estrutural de atendimento à BOP, vistas a seguir, como a questão do aumento do rendimento e da maior oferta de crédito.

2.6 Modelo estrutural de atendimento da BOP

Os principais achados apresentados em pesquisas relacionadas à Base da Pirâmide estão enquadrados no modelo estrutural de mercado de Prahalad e Hart (2002 p.8), conforme a Figura 6.

Em uma breve análise da Figura 6, verifica-se que além dos baixos preços, a criação do poder de compra deve estar ancorada no acesso ao crédito, que permite a inclusão social das classes populares, pois é por meio dele que a população adquire bens de consumo (Prahalad & Hart, 2002; Wright & Spers, 2011). O fornecimento estável de matérias-primas por meio de relacionamentos com parceiros locais na cadeia de valor fomenta o poder de compra, pois aumenta a renda local (Schrader et al., 2012).

Figura 6 - Estrutura de mercado para a BOP

Fonte: Adaptado de Prahalad e Hart (2002)

A formação de aspirações advém da educação dos consumidores para o consumo consciente e das empresas para uma governança voltada à sustentabilidade. As empresas ligadas à BOP, muitas vezes, assumem o papel do Estado e educam os consumidores para o consumo consciente, aproximando-se estrategicamente do consumidor (Prahalad, 2005).

Dentre as adaptações no produto para as características da BOP, qualidade e inovação fazem a diferença. Na customização para o mercado é importante a redução dos custos de operação, centrais na estratégia genérica de baixo custo, na qual a organização se torna um produtor de baixo custo na indústria e busca ganhos de escala (Porter, 1986). A simplificação das operações garante um modelo comercialmente viável e sustentável junto à BOP (Rangan et al., 2011). A qualidade geral do serviço, a um custo acessível gera confiança, satisfação e

intenções de continuidade do relacionamento, de forma que o lucro se viabilize a partir do consumo em larga escala (Prahalad, 2005; Akter, Ray & D'ambra, 2012). Pesquisa junto a multinacionais em mercados populares apontaram que essas empresas apresentam forte customização e identificação das necessidades, adequando sua comunicação e distribuição para operar na BOP (Schrader et al., 2012).

“A maior parte dos estudos sobre a BOP tende a ver os pobres como consumidores” (Kolk et al., 2013, p.358). Para os autores dessa linha de consideração, entre eles Prahalad e Hart (2002), Hart e London (2005) e Hart (2011), os estudos da BOP enfatizam o papel das empresas na redução da pobreza.

Subrahmanyam e Gomez-Arias (2008) propuseram a existência de segmentos com base em motivações de consumo, com potenciais impactos sociais da iniciativa das organizações nos mercados da BOP:

- a) necessidades básicas (alimentos, energia, habitação, água/saneamento);
- b) infraestrutura básica (transportes, saúde, serviços financeiros);
- c) educação básica, formação de competências e aquisição de conhecimentos);
- d) informação e comunicação;
- e) compras discricionárias “coisas boas da vida” (cuidados pessoais, higiene e produtos de beleza, roupas, eletrodomésticos, acesso à TV, entretenimento e esportes, tabaco e bebidas alcoólicas); e
- f) acesso ao mercado de profissionais liberais (oferta de trabalho, artesanato e habilitações).

Simanis e Hart (2008) consideraram a abordagem dos pobres exercendo papel de consumidores como aquelas que utilizam estratégias para a BOP 1.0.

A proposta seguinte dos autores, incluindo estudos de Hart (2005) e de London (2007), consistiu no desenvolvimento de negócios com base na co-criação em parceria com as comunidades que estão na BOP, capacitando-as para criar novos modelos de negócios e soluções que aumentem o valor para essas comunidades. Chamaram essa abordagem de estratégias para a BOP 2.0.

Uma proposição mais atualizada em relação às anteriores foi formulada por Hart (2011) na BOP 3.0 e visa aprimorar as práticas sustentáveis por meio da inovação em busca de tecnologias “verdes”, preenchendo o discurso ambiental ausente nas abordagens anteriores.

O discurso de inovação frugal cabe bem na BOP 3.0, o qual significa inovar ao economizar recursos escassos ou ao renovar a maneira como os recursos serão utilizados, objetivando gerar mais negócios e valor social do que as inovações tradicionais (Angot & Plé, 2015). Segundo estes autores a inovação frugal está sustentada em 4 características principais:

- a) acessibilidade – proposta de um produto acessível e usual, com funcionalidades essenciais ao consumidor da BOP;
- b) qualidade e desempenho – devem funcionar em condições difíceis e com foco em características essenciais ao invés de “extras”;
- c) usabilidade – deve ser um produto adaptado às condições locais e fácil de ser entendido por pessoas com educação mínima; e
- d) sustentabilidade – que no contexto implica em valor econômico e valor social.

Valor econômico entendido como a necessidade de investimentos contínuos na inovação e venda do produto para disponibilizar aos clientes de valor social (Angot & Plé, 2015).

2.7 Dimensões estratégicas na BOP

Embora os estudos de Porter (1980) sobre Grupos Estratégicos não tenham sido elaborados com o intuito de avaliar mercados específicos, percebe-se que a maior parte das organizações e das estratégias voltadas para a BOP está configurada dentro do modelo de pensamento relacionado às dimensões estratégicas explicadas por ele, como diferenciadoras dos GEs. Intuitivamente a busca por vantagens competitivas em relação aos concorrentes na BOP tem perpassado por elas, muitas vezes sem a percepção dos estudiosos no tema. Estas características foram utilizadas nos estudos de Giovinazzo (2003), Spers e Wright (2013) e de Passos et al. (2015,2017) e foram reveladoras de especificidades da natureza de competição da BOP.

Os estudos de Schrader et al. (2012), com grandes multinacionais atuantes na BOP, indicaram que todas elas apresentavam em comum o desenvolvimento específico para esses mercados (especialização), a busca pela liderança (liderança tecnológica), com nível de

personalização adequado e inovação na entrega do produto, considerando a sustentabilidade e a atuação com parceiros locais na cadeia de valor (baixa integração vertical – política de canal), uma vez que é necessário um fornecimento de matéria-prima estável e de qualidade. As multinacionais devem, frequentemente, procurar parceiros não tradicionais como agências governamentais (relacionamento com o governo), organizações comunitárias, ONGs - estudo de Angot e Plé (2015) apresentam exemplo da Procter & Gamble com a *Save the Children*, no intuito de consolidar as ações sustentáveis, como também garantir mão-de-obra e condições de competição. O desafio da inovação requer resolver os problemas dos consumidores com tecnologias novas (Prahalad, 2010; Angot & Plé, 2015). Estes autores acrescentam que em razão da imensidão dos mercados, as soluções precisam ser adaptadas para mercados de baixa renda similares.

A estrutura dedicada (seleção de canal) foi uma opção encontrada nos estudos de Angot e Plé (2015), nos quais a marca e filial fornecem explicitamente produtos e propostas de valor exclusivos para a BOP.

Ao estudar a BOP brasileira, Rocha e Silva (2008) ressaltam a importância de as empresas criarem produtos e processos voltados especialmente às necessidades desse mercado, em que a inovação e a criatividade asseguram soluções a preços acessíveis e novos canais de distribuição. Além disso, os autores sugerem a divisão de escopo em quatro divisões conhecidas do marketing, na qual o Produto precisa apresentar design mais simplificado, embalagens fracionadas ou tamanho família, produtos que usem eficientemente a energia; no Preço, financiamentos mais longos, com menor burocracia de crédito, esquemas de pré-pagamento e compartilhamento de produtos. No quesito Canal, a venda porta a porta, o micro varejo e parcerias com outros canais, menos convencionais, por fim, nas Comunicações, informações mais pictóricas sobre os produtos, instruções simplificadas e objetivas e a educação ao consumidor.

Parente e Barki (2005) apontaram três estratégias de atendimento do varejo à BOP: estratégia de preço baixo, com redução de custos operacionais induzidos por um menor nível de atendimento, quantidades limitadas e menos serviços; estratégia de benefícios, com a busca a preferência do cliente por meio de benefícios, bom atendimento, variedade de produtos (baixa especialização) e boas instalações; e a estratégia de proximidade, com a proposta de valor atrelada à proximidade física (política de canal e identificação da marca) e a um relacionamento mais intimista com o cliente.

Estudando empresas de serviços de saúde para o mercado de baixa renda, Akter et. al (2012) descobriram importante aspecto sobre a dimensão política de preço, custo e qualidade. Os autores verificaram que a percepção da qualidade do serviço influencia o valor econômico, enquanto a confiança percebida influencia o valor social, sendo que a qualidade geral do serviço tem um impacto significativo na confiança, satisfação e intenções de continuidade. Por isso é importante preservar a qualidade do serviço, mas a um custo acessível de forma a atrair a base de clientes e o lucro possa vir do consumo em escala (Prahalad, 2010; Akter et al. 2012).

Cada dimensão estratégica apresentada por Porter (1980), na ocasião de sua delimitação dos Grupos Estratégicos, também é percebida nas pesquisas apresentadas no consumo e nas estratégias verificadas na BOP. A essas dimensões, outras foram incorporadas, as ditas estratégias emergentes, tais como a Política de Crédito, o Uso da Internet e das Redes Sociais. As dimensões menos utilizadas ou pouco citadas são Alavancagem, Relacionamentos com a matriz e Relacionamento com os Governos, excluídas, portanto, dos instrumentos de pesquisa de Giovinazzo (2003) e de Passos et al. (2015). Essas estratégias foram consideradas como emergentes por Passos et al. (2015), citando Mintzberg (1978), como estratégias que não são inicialmente planejadas pela organização, mas com o tempo e a mudança da tecnologia e dos costumes, são consideradas pelas empresas como importantes.

A questão do crediário é bastante comum nos países emergentes, nos quais a BOP é extensa. O crédito é um instrumento de inclusão social das classes populares, uma vez que viabiliza o financiamento de pequenos insumos e ferramentas de produção que permitem o incremento da renda dessa população (Wright & Spers, 2011). O crédito parcelado, precisamente o crediário é a opção mais utilizada pelos consumidores de bens populares e funciona como uma poupança invertida, pois se mostram capazes de separar, todos os meses, quantias certas para pagar a fatura do cartão de crédito ou as prestações do crediário, mesmo considerando a si mesmos incapazes de poupar (Brusky & Fortuna, 2002). O crédito permite que produtos inacessíveis sejam possíveis aos consumidores da BOP, sensíveis a preços.

Na outra vertente, o crédito junto ao fornecedor é uma premissa para relações na cadeia de valor. Krause et al. (1998) e Adams et al. (2012) apontam que uma das variáveis chave para relações estratégicas entre os fornecedores e clientes é a negociação de preços, prazos e troca de conhecimentos. É importante porque permite uma parceria baseada na lealdade e na confiança entre os fornecedores e clientes, vital para o atendimento à BOP (Prahalad, 2012).

Parente e Barki (2005) apontam que, muitas vezes, entre pequenos fornecedores e seus clientes essa relação se expande para relações de amizade, garantindo a preferência nos negócios para o atendimento ao mercado da BOP.

Embora com poucos trabalhos publicados, relacionando a BOP ao uso da internet, sabe-se que o acesso proporcionado pelo barateamento e popularização dos preços dos microcomputadores, notebooks e, mais recentemente, dos *smartphones* e a popularização do uso destes, pode intuitivamente ser considerada importante fonte de competitividade na BOP, uma vez que já consta até nos cálculos de custo de vida da população brasileira a ascensão de gastos com esse tipo de comunicação (Nogami et al. 2015; Nogami, 2016). No Brasil, isso se comprova pelos sites na internet das empresas fortemente associadas à BOP, como por exemplo, as Casas Bahia.

A internet foi capaz de criar um novo modelo de negócios, baseados em novos sistemas, gerenciamento de marketing, entre outras facilidades que a tornam um instrumento bastante útil (Soares & Hoppen, 1998). No entanto, há de se destacar que as interações e relacionamentos entre empresas e consumidores são fundamentalmente diferentes na internet. “Em termos de negócios, a internet é uma ferramenta de bastante potencial.” (Soares & Hoppen, 1998, p. 96). Por isso, a pesquisa de Passos et al. (2015) procurou captar essas duas novas dimensões, potenciais produtoras de uma nova diretriz às organizações que atuam na BOP.

As redes sociais são importantes fontes de acesso para a tomada de decisão dos consumidores com dificuldades de acesso a informação e, também, para pequenas empresas com dificuldades de escala, o que significa que muitos agentes na BOP apresentam os papéis de empresários e consumidores ao mesmo tempo, influenciando-se mutuamente nas soluções de suas demandas (Banerjee & Duflo, 2007; Beninger & Robson, 2015). Os consumidores tendem a confiar mais nas redes sociais do que no marketing de massa. (Viswanathan, Rosa & Ruth, 2010a apud Beninger & Robson, 2015).

Apesar de pouco discutido academicamente, as redes sociais, no Brasil, são alvo cada vez maior de ações de marketing de relacionamento pelas empresas (Rocha, Jansen, Lofti, & Fraga, 2013). “As empresas estão usando as Redes Sociais para oferecer conteúdo e prestação de serviços, contribuindo para a construção do relacionamento com os clientes.” Apresentam-se como uma grande oportunidade para melhora da relação com o consumidor final e sua interação (Rocha et al., 2013, p. 278). As redes sociais são apresentadas pelos estudiosos como

um importante instrumento de relações públicas ou de relacionamento entre as empresas e seus consumidores. Nela é possível não só responder de forma rápida às demandas do cliente, monitorá-lo, bem como, estabelecer relações comerciais de compra e venda. A organização que atua em redes sociais já deve ter consolidado o uso da internet (Rocha et al., 2013). A internet não apenas auxilia a construção de novas redes sociais, como contribui para a manutenção dos grupos sociais, já estabelecidos, fornecendo assim, um espaço para a interação social, como um terceiro lugar virtual (Oldenburg, 1999 apud Rocha et al., 2013). O trabalho de Rocha et al. (2013) foi pioneiro na avaliação do uso dessa ferramenta pelas empresas no Brasil, pois, conforme ressaltam, há interesse cada vez maior por organizações sobre o tema, porém o assunto é pouco discutido academicamente. Seu foco foi nas três principais redes sociais que também foram tema da pesquisa primária utilizada nos estudos de Passos (2013), o Facebook, Twitter e o extinto Orkut.

2.8 Achados recentes de trabalhos correlatos

Nos estudos sobre métricas das organizações brasileiras, algumas dimensões estratégicas seguiram exatamente a lógica apresentada por Prahalad (2005) como possíveis fomentadoras de sucesso para as organizações na BOP. No trabalho de Giovinazzo (2003) e de Wright e Spers (2011), com empresas de bens não duráveis e semiduráveis, quatro importantes dimensões mostraram-se relevantes para a atuação no mercado de baixa renda:

1. **o preço** - os mais baixos do mercado;
2. **o custo** - empresas investiam em equipamentos e tecnologia que permitiam apresentar custos mais baixos;
3. **o canal de distribuição** - com investimentos para desenvolver a marca junto ao consumidor final, e apoiar os canais de distribuição; e
4. **a qualidade** - pois as empresas buscavam atender a todos os requisitos em termos de matérias-primas, especificações, tolerâncias, etc.

Passos et al. (2015) estudaram empresas de bens de consumo duráveis, encontrando as mesmas dimensões. Além delas, destacaram-se no setor industrial de móveis outras dimensões:

5. **o atendimento** - com a oferta de acesso fácil aos produtos, distribuição eficiente, no menor tempo possível e com qualidade;

6. **a identificação da marca** - indicando que a proximidade ao consumidor o faz sentir-se reconhecido e valorizado, o que contribui para a sua adesão a esta marca; e, por fim,
7. **a especialização da empresa** – cujos resultados apontaram que as empresas que atuam para a BOP apresentam menor *mix* de produtos em relação às empresas que não atuaram.

Na pesquisa de Passos et al (2017), as dimensões estratégicas **importância do preço**, similar às demais pesquisas e a **política de crédito** ao cliente, que apresentou menores prazos e são características de empresas de bens não duráveis, foram diferenciadoras dos mercados.

Quanto aos resultados das empresas atuantes na BOP a pesquisa de Giovinazzo (2003) apresenta que há diferenças. Em uma amostra com mais setores, as descobertas reforçaram o atendimento da BOP, onde de 1997 a 2001 tais empresas tiveram melhores resultados operacionais e de lucratividade do que empresas com foco em mercados de alta renda. A pesquisa de Passos et al. (2015), com dados da indústria de móveis brasileira e por metodologia multicritério valendo-se de Análise Fatorial e Análise Envoltória, apresentou que, entre 2001 e 2012, em apenas quatro anos deste período, as organizações voltadas à BOP-e registraram eficiência financeira superior à das empresas que não são voltadas à BOP-e. Nos estudos de Passos et al. (2017), com a indústria de alimentos, utilizando-se análise multicritério com Regressão Logística e Análise Envoltória de Dados, houve apenas em 2004 a constatação de diferenças entre as eficiências dos mercados.

Como já foi apresentado na introdução, estudos com a utilização de dimensões estratégicas e resultados de eficiência financeira no Brasil são escassos.

2.9 Eficiência Financeira

De origem latina, *efficientia* significa virtude ou força para se produzir dado resultado, assim, a eficiência é vista na administração como uma medida de rendimento global do sistema (Ferreira, 2005). Mezza et al. (2005) colocam eficiência como um conceito relativo, onde é comparado o que foi produzido com os recursos disponíveis com o que poderia ter sido produzido com os mesmos recursos.

Em uma firma a eficiência econômica se configura como a combinação da eficiência alocativa, que reflete a habilidade da firma em utilizar ótimas proporções de insumos com a

eficiência técnica, que reflete a habilidade de com determinado conjunto de insumos, obter o máximo produto (Farrel & Pearson, 1957). É uma busca para melhorar o desempenho gerencial, identificando as melhores práticas e piores práticas associadas com a alta e a baixa eficiência medida (Berger & Humphrey, 1997).

No ponto de vista da eficiência financeira, a mensuração está relacionada às receitas e custos gerados pela empresa, que resultam em maior ou menor rentabilidade para essa empresa, bem como no grau de qualidade de seus bens e de seus riscos (Berger, Hunter & Timme, 1993; Berger & Humphrey, 1997). Para isso é necessário o uso da análise contábil-financeira, advindas das informações contábeis das empresas (índices calculados com base nas relações entre contas ou grupos de contas), que auxiliam seus usuários a fazer previsões e tomada de decisões com base em sua situação econômica (Matarazzo, 1997; Carneiro, 2005). Entretanto, apesar de ser fonte de informação para desempenho sob a ótica econômico-financeira, carece de maior profundidade de nível estratégico (Matarazzo, 1997; Assaf Neto, 2006). As informações de origem econômico-financeira e indicadores de clientes/mercado são praticamente os únicos tipos de indicadores encontrados das pesquisas sobre gestão estratégica (Carneiro, 2005).

Assim se faz necessária a integração de metodologias que visem condensar a informação, dada à diversidade de indicadores e combinações possíveis e o desempenho de uma organização ser um fenômeno complexo e que requer abordagens multidimensionais de análise (Carneiro, 2005; Macedo & Corrar, 2012). Para isso, a análise multicritério facilita o processo ao pesquisador, uma vez que caracteriza uma medida de desempenho, orientada por um único indicador construído com base nas abordagens de desempenho diferentes dos indicadores financeiros, caracterizando vários índices em um único indicador (Santos & Casanova, 2005; Macedo & Corrar, 2012). A DEA pode ser empregada como um método multicritério quando se utilizam indicadores do tipo “quanto menor melhor” no lugar dos *inputs* (a exemplo de risco, custo, endividamento), e do tipo “quanto maior melhor” no lugar dos *outputs* (lucratividade, retorno, liquidez, entre outros) (Macedo et al., 2006; Macedo & Corrar, 2012).

A Análise Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis* – DEA), desenvolvida por Charnes, Cooper e Rhodes (1978), é uma abordagem para calcular eficiência que utiliza problemas de programação linear (PPLs) cujos resultados consistem em comparar um certo número de DMUs (Decision Making Units – DMUs) que realizam tarefas similares e se diferenciam nas quantidades de *input* que consomem e de *outputs* que produzem (Meza et al.,

2014). A DEA define então a curva de eficiência, considerando a relação ótima entre *input/output*, assim, as unidades que obtiveram a alocação ótima entre insumos e produtos estarão posicionadas na curva de máxima eficiência relativa e todas as demais unidades, não eficientes, estarão posicionadas abaixo da curva, “envolvidas” pelo desempenho das unidades eficientes (Santos & Casanova, 2005).

A DEA já foi utilizada em vários trabalhos para consolidar medidas de desempenho organizacional, especialmente as de natureza contábil-financeira (Santos & Casanova, 2005; Macedo & Corrar, 2012).

2.10 Contra-argumentos das estratégias para a BOP

Embora as estratégias para a BOP possam ser intuitivamente possíveis e apresentar resultados interessantes para as empresas, há detratores, dentre eles, Karnani (2007). Para o autor, a riqueza na BOP é ilusoriamente perigosa. Critica Prahalad, quando afirma ser possível ter lucros e erradicar a pobreza. Classifica de falaciosos os argumentos que sustentam essa premissa, principalmente na relação entre preço e qualidade. Considera incompatível qualidade (que precisa ser mais bem definida) a preços baixos. Argumenta ainda que o pobre apresentará o *trade-off* de obter um produto popular que não seja alimentício, em que pesem na sua renda os produtos de maior necessidade.

No contexto acima, Karnani (2007) e Jaiswal (2008) sugerem às empresas cautela nesse mercado, uma vez que o lucro e as oportunidades, para eles, são modestos, principalmente para as grandes empresas que necessitam de economias de escala.

Jaiswal (2008) afirma que os casos de sucesso são muito pontuais e em sua maioria feitos em economias de crescimento acelerado nas últimas décadas, citando México, Brasil e Índia, no entanto, não há casos de empresas bem-sucedidas em países de menor desenvolvimento.

Karnani (2007) destaca que os gastos de infraestrutura para atender à BOP seriam extremamente elevados em razão da distribuição geográfica, geralmente longe dos grandes centros, além da dificuldade de se obter ganhos de escala e do comprometimento da renda do consumido com bens de primeira necessidade. Existem melhores oportunidades quando a

empresa reduz preço significativamente de forma inovadora pelo *trade-off* preço-qualidade, feito de maneira aceitável para os pobres (Karnani, 2007 p. 109).

A alternativa para ajudar a pobreza é focalizar esse público não como consumidores, e sim como produtores, para elevarem sua renda (Karnani, 2007). As empresas privadas precisam investir na atualização de aptidões e em produtividade nos países pobres de forma a criar mais oportunidades de emprego, situação também defendida por Schrader et al. (2012) na utilização de parceiros produtivos locais.

A proposta do estímulo do consumo proposta por Prahalad e seus defensores é passível de deixar os consumidores reféns das empresas, uma vez que há a grande possibilidade de se endividarem para preencher a necessidade de status social e por não possuírem controle sobre seus impulsos (Banerjee & Duflo, 2011). Essa situação fica agravada pelo fato de os Estados criarem poucos mecanismos de proteção aos indivíduos, confiando nas soluções do livre mercado (Karnani, 2011).

Chatterjee (2016) aponta como principal crítica do *main-stream* da BOP a visão simplista e estigmatizada de consumidores propensos à violência ou empreendedores heroicos ao escapar da pobreza por meio de autogestão. Sob essa perspectiva, para o autor, o mundo dentro da narrativa da BOP é plano e as comunidades vulneráveis podem ser ajudadas pelos avanços tecnológicos, trazidos pela globalização.

Sem a importante compreensão histórica e socialmente fundamentada, o projeto da BOP corre o risco de avançar em soluções simplistas para questões complexas, sem auferir a lucratividade tão comentada, nem resolver o problema da pobreza (Chatterjee, 2016).

“O intuito não é defender uma forma ou outra de discurso sobre o consumo na base da pirâmide. Acredita-se que ambos os caminhos discutidos possuem elementos que convidam a uma reflexão cuidadosa sobre o tema, especialmente no contexto brasileiro” (Hemais, Casotti & Rocha, 2013, p. 205).

O convite à reflexão colocado por Hemais et al. (2013) buscou ser parcialmente contemplado nesta tese, principalmente relacionado à orientação de critérios e aspectos estratégicos que estivessem interligados à eficiência financeira de atuação na BOP-e. Contudo, a comparação em se atuar ou não atuar na BOP traz efetivamente resultados do ponto de vista financeiro foi mais explorada, não sendo objeto deste estudo a efetividade das ações de

minimização da pobreza, embora, a inclusão do pobre ao consumo e as estratégias usadas pelas empresas para isso, possam ser vistas de forma controversa também, como pôde ser observado nesta parte da seção, mas não foram objeto de estudo desta tese.

Assim, buscando aceitar o convite supracitado e incluir mais elementos à discussão, a seguir, apresenta-se a estrutura teórica do estudo.

2.11 Estrutura teórica

Na Tabela 2 é apresentada a estrutura teórica desta pesquisa e os principais conceitos e fontes de pesquisa.

Tabela 2 - Estrutura teórica

Teoria	Conceito	Autores
Grupos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Organizações que seguem a mesma estratégia ou estratégias similares ao longo das dimensões estratégicas são determinadas de grupo estratégico - O objetivo de auxiliar no estudo das diferenças de desempenho financeiro (lucratividade) entre as empresas de um mesmo setor industrial e, porque algumas estratégias logram êxito e outras não, foram criados os estudos de Grupos Estratégicos (GE). 	Hunt, 1972; Porter & Caves, 1976; Porter, 1980; MacGee & Thomas, 1986; Caves, 1984; Barney & Hoskisson, 1990; Fiegenbaum & Thomas, 1993; Athanassopoulos, 2003
Dimensões Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem, relacionamento com a matriz e relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões. 	Porter, 1980
Mercado da BOP	<ul style="list-style-type: none"> - Níveis da BOP – Baixa renda, subsistência e extrema pobreza. - [...] há mais estudos que apresentam a classe C como pertencente à BOP no Brasil do que estudos que não a incluem. - Muitos artigos acadêmicos consideram que as populações de baixa renda podem se estender bem acima da linha da pobreza. 	Prahalad & Hart, 2002; Rocha & Silva, 2008; Mattoso, 2010; Rangan et al., 2011; Nogami & Pacgnan, 2011; Nogami et al., 2012; Kolk et al., 2013; Neri, 2016; Karnani, 2017.
Modelo Estrutural BOP	<ul style="list-style-type: none"> - Criar o poder de compra, formatar aspirações, adaptações no produto e customização para o mercado. - BOP 1.0; BOP 2.0 e BOP 3.0. 	Prahalad & Hart, 2002; Hart, 2005; Simanis & Hart, 2008; Hart, 2011; Rangan et al., 2011; Schrader et al., 2012.
Dimensões Estratégicas na BOP	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciação das Marcas, Qualidade do Produto, Liderança Tecnológica, Posição em Custo, Atendimento, Política de Canal, Integração Vertical, Política de Preço, Uso da Internet, Uso de Redes Sociais, Seleção de Canal, Especialização da Empresa, Política de Crédito. 	Porter, 1980; Giovinazzo, 2003; Wright & Spers, 2011; Passos et al., 2015; entre outros.
Trabalhos Correlatos	<ul style="list-style-type: none"> - 1. o preço; 2. o custo; 3. o canal de distribuição; e 4. a qualidade. - No setor industrial de móveis: o atendimento, a identificação da marca, a especialização da empresa. - No setor industrial de alimentos: a importância do preço e a política de crédito. 	Govinazzo, 2003; Wright & Spers, 2011; Passos et al., 2015; Passos et al., 2017.
Eficiência Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - mensuração está relacionada às receitas e custos gerados pela empresa, que resultam em maior ou menor rentabilidade para 	Berger, Hunter & Timme, 1993;

	essa empresa, bem como no grau de qualidade de seus bens e de seus riscos. - a análise multicritério facilita o processo ao pesquisador, uma vez que caracteriza uma medida de desempenho, orientada por um único indicador construído com base nas abordagens de desempenho diferentes dos indicadores financeiros	Berger & Humphrey, 1997; Mezza et al., 2005; Santos & Casanova, 2005; Macedo et al., 2006; Macedo & Corrar, 2012
Contra-Argumentos	- Considera incompatível qualidade (que precisa ser mais bem definida) a preços baixos. - [...] o pobre apresentará o <i>trade-off</i> de obter um produto popular que não seja alimentício[...]. - [...]deixar os consumidores reféns das empresas no endividamento por status social [...].	Karnani, 2007; Jaiswal, 2008; Banerjee & Duflo, 2011; Chatterjee, 2016;

Fonte: elaboração própria

Na próxima seção se apresentam as inter-relações entre estes grupos conceituais e suas premissas.

3. Descrição dos procedimentos metodológicos

Nesta seção serão apresentadas as perspectivas metodológicas do estudo com as definições teóricas e operacionais das variáveis, o *framework* conceitual, a matriz de amarração metodológica, o universo e a amostra, os procedimentos de coleta de dados, de campo, instrumento, avaliação da coleta, informação dos respondentes, procedimentos de tratamento e análise de dados e as limitações metodológicas.

3.1 Definições teóricas e operacionais das variáveis

O *framework* conceitual relaciona em primeiro plano as empresas BOP-e e as empresas Não BOP e Mistas com as principais dimensões estratégicas, dessa forma tornando considerável sua definição.

3.1.1 Definição para o mercado de atuação das empresas

Respaldado em Giovinazzo (2003) e Passos et al. (2015,2017) para o tratamento das informações da pesquisa primária, neste estudo, os respondentes indicaram a participação dos bens ou produtos populares na composição de seu faturamento (Questões 3 e 4 da *survey* - Apêndice A), o que tornou possível determinar o tipo de oferta de 2001 até 2007 (Questão 4) e de 2008 à 2014 (Questão 3), ou seja, a classificação de mercado da eficiência financeira segue exatamente o parâmetro destas duas questões para efeito de comparação entre mercados, contudo, a eficiência final foi considerada a eficiência média de todos os períodos e classificação da Questão 3 da *survey*.

Foi explicado e caracterizado aos respondentes o que seria a oferta de produtos destinada à BOP-e, para que fosse possível aferir quantos por cento do seu faturamento foram oriundos destes produtos. Utilizando a metodologia empregada nos estudos de Giovinazzo (2003) e Passos et al. (2015,2017), para as empresas que apresentaram participação no faturamento acima de 60% em produtos populares, estas são consideradas como atuantes para a BOP-e. Em contrapartida, as empresas que apresentaram participação de bens populares abaixo de 40% são consideradas não atuantes na BOP-e ou Não-BOP. Há entre estes dois limites um grupo de empresas que nos estudos de Passos et al. (2015) foram chamadas de empresas ofertantes de produtos Mistos, empresas cuja participação de produtos populares no faturamento está entre 41% e 59% (ofertam para a BOP-e para Não-BOP simultaneamente).

Além da identificação dos mercados, a *survey* registrou as principais aferições dos participantes das organizações consultadas em relação às principais dimensões estratégicas apresentadas neste estudo.

3.1.2 Definição das dimensões estratégicas

Na Tabela 3 estão apresentadas as principais questões segmentadas por dimensão, os autores que as descreveram em seus estudos e a escala de avaliação empregada, de forma resumida, replicada dos estudos de Giovinazzo (2003) e Passos et al. (2015). No Apêndice A está o questionário da pesquisa aplicado nesses estudos.

Tabela 3 - Principais dimensões estratégicas empregadas no questionário

Dimensão Estratégica	Autor (s)	Questão	Escala
Diferenciação das Marcas	Porter (1980); Giovinazzo (2003); Prahalad (2010).	Grau em que a empresa busca a diferenciação de sua marca junto aos seus consumidores, por meio de promoções, publicidade, força de vendas, embalagens, entre outros meios.	Likert 0 – 10 0 pouco 10 muito
Qualidade do Produto	Porter (1980); Giovinazzo (2003); Prahalad (2010); Akter et al. (2012).	Nível de qualidade do produto em termos de matérias-primas, especificações, certificações etc;	Likert 0 – 10 0 baixo 10 alto
Liderança Tecnológica	Porter (1980); Giovinazzo (2003); Rocha e Silva (2008) Schrader et al. (2012).	Grau em que a empresa busca estar na liderança tecnológica de seu setor.	Likert 0 – 10 0 pouco 10 muito
		A quem atribui a inovação de seus produtos e serviços?	Categórica 5 itens
Posição em Custo	Porter (1980, 1986); Giovinazzo (2003); Barki (2006); Prahalad (2010).	Grau em que a empresa busca a posição de mais baixo custo na produção e entrega do produto por meio de investimentos em instalações ou equipamentos para a minimização de custos.	Likert 0 – 10 0 pouco 10 muito
		Indique outra forma de minimização de custos:	Categórica 5 itens
Atendimento	Porter (1980); Giovinazzo (2003); Barki (2006); Prahalad (2010); Akter et al. (2012).	Grau em que a empresa proporciona serviços auxiliares em sua linha de produtos, como assistência técnica, rede própria de atendimento.	Likert 0 – 10 0 pouco 10 muito
Política de Canal	Porter (1980); Giovinazzo (2003); Barki (2006); Rivera-Santos e Rufin (2011); Schrader et al (2012).	Grau em que a empresa busca desenvolver a identificação da marca diretamente com o consumidor final.	Likert 0 – 10 0 pouco 10 muito
Integração Vertical	Porter (1980); Rivera-Santos e Rufin (2011); Schrader et al (2012).	Grau de integração para frente ou para trás adotado pela empresa incluindo a distribuição e lojas de varejo exclusivas.	Likert 0 – 10 0 pouco 10 muito

Continua

Continuação

Dimensão Estratégica	Autor (s)	Questão	Escala
Política de Preço	Porter (1980); Prahalad e Hammond (2002); Giovinazzo (2003); Barki (2006); Rocha e Silva (2008); Prahalad (2010).	Grau de importância do preço final para as vendas do produto.	Likert 0 – 10 0 pouco 10 muito
		Em relação à política de preços da empresa e da concorrência, em média, quantos % seu preço costuma ficar acima/abaixo da média em relação aos preços da concorrência?	Métrica %
		Como são formados os preços finais da empresa?	Categórica 5 itens
Uso da Internet	Soares e Hoppen (1998)	Grau de uso de trocas eletrônicas, fluxos de informações e bens originados por meio da internet.	Likert 0 – 10 0 pouco 10 muito
Uso de Redes Sociais	Banerjee e Duflo (2007); Rocha et al (2013); Beninger e Robson (2015)	Grau de uso das redes sociais (Orkut, Facebook, Twitter, LinkedIn, entre outras) para relações públicas da empresa e comercialização de produtos.	Likert 0 – 10 0 pouco 10 muito
Seleção de Canal	Porter (1980); Giovinazzo (2003); Prahalad (2010); Rivera-Santos e Ruffin (2011); Rangan et al. (2013); Schrader et al (2012); Angot e Plé (2015).	Modelo em que a empresa busca atingir seu consumidor no ponto de venda por meio de canal de distribuição. Como é feita a distribuição de sua empresa?	Categórica 5 itens
Especialização da Empresa	Porter (1980); Giovinazzo (2003); Barki (2006); Schrader et al (2012).	Grau em que a empresa dispense seus esforços em sua linha de produtos ou segmentos de mercado. Com quantas categorias de produtos a sua organização trabalha? Em quantos segmentos de mercado a sua organização atua?	Métrica – Quantidade de Produtos e Segmentos
Política de Crédito	Krause et al. (1998); Prahalad e Hart (2002); Rocha e Silva (2008); Wright e Spers (2011); Adams et al. (2012); Prahalad (2012).	Relação entre clientes e fornecedores. Quantidade de dias que a empresa financia seus clientes. Quantidade de dias em que a empresa toma empréstimos com seus fornecedores. Qual é a quantidade média de dias em que a empresa financia os seus clientes? Qual é a quantidade média de dias em que a empresa solicita prazo aos seus fornecedores?	Métrica – Número de Dias

Fonte: Adaptado de Passos et al. (2015).

3.1.3 Definição para porte de empresas

O porte das organizações pode ser definido por uma infinidade de critérios e métodos, sem haver consenso na literatura sobre o uso de qualquer um deles, dessa forma, em razão dos dados contábeis utilizados na pesquisa serem provenientes das demonstrações padronizadas nos bancos de dados da Serasa Experian (2015), empresa líder em informações de relevância para o crédito, os portes serão dessa forma definidos:

- a) Empresas *Small* com Ativo total menor ou igual a R\$ 100 Mil e Faturamento Líquido menor ou igual a R\$ 250 Mil;

- b) Empresas *Small Plus* - Faturamento Líquido igual a R\$ 250 Mil e menor ou igual a R\$ 4 Milhões, Ativo total igual a R\$ 100 Mil e menor ou igual a R\$ 4 Milhões;
- c) Empresas *Middle* - Faturamento Líquido ou Ativo Total entre R\$ 4 Milhões e R\$ 25 Milhões;
- d) Empresas *Middle Plus* - Faturamento Líquido ou Ativo Total acima R\$ 25 Milhões e abaixo de R\$ 50 Milhões;
- e) Empresas *Corporate* - Faturamento Líquido ou Ativo Total acima de R\$ 50 Milhões e abaixo de R\$ 200 Milhões; e
- f) Empresas *Corporate Plus* - Faturamento Líquido ou Ativo Total acima R\$ 200 Milhões.

3.1.4 Definição para eficiência financeira

Na infinidade de critérios para apurar a eficiência financeira (Macedo & Corrar, 2012), é razoável que a busca por um critério objetivo de avaliação perpassasse na integração de indicadores de análise contábil financeira, por serem os mais comuns na literatura, uma vez que visam organizar e condensar a informação, diante de grande quantidade de indicadores e combinações possíveis (Macedo & Corrar, 2012; Macedo et al., 2012).

Conforme foi apresentado na fundamentação teórica, o significado de eficiência financeira nesta tese busca apresentar o melhor referencial de empresa do ponto de vista da lógica dos indicadores financeiros, ou seja, as melhores práticas relacionadas ao quanto maior, melhor e/ou quanto menor pior, e sua combinação ótima, ensejando apresentar de fato o que seria um resultado do melhor uso dos recursos financeiros em um índice apenas, observando a determinação do GE. Assim, se buscou na literatura, quais seriam os indicadores financeiros imprescindíveis para que esse indicador de eficiência financeira fosse criado e qual técnica seria melhor adequada.

Dessa forma, para a medição da eficiência financeira, o procedimento inicial foi calcular os índices convencionais utilizados para análise de empresas, extraídos da base de dados da Serasa Experian, de acordo com Matarazzo (1997) e Bortoluzzi et al. (2011), entre eles a Liquidez Corrente; o Giro do Ativo, a Margem líquida, a Rentabilidade sobre o Ativo, a Rentabilidade sobre o Patrimônio, a Participação do Capital de Terceiros, a Composição do Endividamento, a Imobilização do Patrimônio Líquido e a Imobilização de Recursos não

Correntes, considerados suficientes por esses autores para a avaliação financeira da organização. A Tabela 4 apresenta seus componentes para o cálculo.

De acordo com Assaf Neto (2006), o indicador de liquidez evidencia a capacidade de pagamento da empresa em relação aos seus compromissos financeiros, em que, na literatura, o indicador de liquidez corrente é o mais utilizado, pois mede a capacidade em curto prazo (Braga, 1989; Matarazzo, 1997).

Já os indicadores de rentabilidade, analisam a empresa de forma econômica, isto é quanto foram os rendimentos dos capitais investidos (Matarazzo, 1997; Assaf Neto, 2006).

Os indicadores de estrutura de capital retratam a situação do endividamento, relacionando o capital próprio da empresa e o de terceiros e a dependência financeira da mesma com terceiros (Assaf Neto, 2006).

Tabela 4 - Indicadores de análises financeiras

INDICADOR DE LIQUIDEZ

Liquidez corrente ILC = Ativo Circulante/Passivo Circulante

INDICADORES DE RENTABILIDADE

Rentabilidade dos ativos (em %) ROI = (Lucros Líquidos) / (Investimentos ou Ativos Totais) x 100

Rentabilidade do PL (em %) ROE = (Lucros Líquidos) / (Patrimônio Líquido) x 100

INDICADORES DE ESTRUTURA DE CAPITAL

Participação do capital de terceiros IPCT = (Capital Terceiros/Patr. Líquido)

Composição do endividamento ICE = (Passivo Circ./Capital Terceiros)

Imobilização do Patrimônio Líquido IIPL = (Ativo Imobilizado/Patrimônio Líquido)

Imobilização dos Recursos Não Correntes IIRNC = (Ativo Imobilizado/(ELP + REF + Patrimônio Líquido))

INDICADOR DE LUCRATIVIDADE

Margem líquida (em %) IML = Lucro Líquido / Receita Líquida x100

INDICADOR DE GIRO

Giro dos ativos IGA = Vendas Líquidas ÷ Ativo médio

Fonte: Adaptado de Matarazzo (1997) citado em Bortoluzzi et al. (2011)

O indicador de lucratividade mede as proporções dos valores que constituem apurações parciais e final do resultado econômico em relação à receita operacional líquida (Braga, 1989 p. 163).

Por fim, o indicador de giro reflete o grau de utilização dos ativos na geração das vendas da empresa (Braga, 1989).

Neste processo de indicadores, em todos os casos, anualmente, foram colocados em arquivos unificados setorialmente para a execução de *Box Plot* dos 9 indicadores, com até 2

desvios da média. Essa prática visou expurgar os indicadores fora de padrão, por setor, e normaliza-los num período de 14 anos.

Tal procedimento foi importante para buscar uma medida de desempenho, orientada por um índice apenas, construído por várias abordagens de desempenho diferentes advindos dos indicadores financeiros. O uso da Análise Envoltória de Dados (DEA) é o mais indicado para essa finalidade, pois é possível avaliar o desempenho de cada empresa de modo multicritério, ou seja, considerando de maneira integrada todos os vetores de desempenho apresentados (Macedo & Corrar, 2012).

Os principais indicadores de *input* para a DEA foram a participação do capital de terceiros, a composição do endividamento, a imobilização de patrimônio líquido e a imobilização de recursos não correntes. Como *output* foram utilizados a liquidez corrente, as rentabilidades do ativo e do patrimônio, a margem líquida e o giro do ativo. O modelo de DEA utilizado neste estudo é o BCC de Banker, Charnes e Cooper (1984) que considera retornos variáveis de escala e não assume proporcionalidade entre *inputs* e *outputs*, úteis para esse estudo, em razão da diferença de escala das diversas empresas analisadas e por apresentar também índices negativos em algumas variáveis como margens, ROE e ROI.

Os modelos de análise foram executados no Sistema Integrado de Apoio à Decisão (SIAD) (Meza et al., 2003) de forma a classificar os índices de eficiência clássica obtidos pelas empresas da amostra na DEA e suas fronteiras invertidas e compostas, normalizadas e divididas pela maior eficiência composta. Dessa maneira, foi possível criar um ranking de empresas, das mais eficientes às menos eficientes, favorecendo a comparação de entre as empresas da amostra, ano a ano.

A DEA mostra o quão uma empresa é eficiente, no tratamento de seus *inputs* e *outputs*, em relação às outras, em uma análise que fornece um indicador variante entre 0 a 1 ou de 0 % a 100 %, no qual as empresas mais eficientes são as que obtêm um índice de eficiência igual a 1 (Macedo & Corrar, 2012).

Com o ranking de empresas mais eficientes de fronteiras invertidas (Apêndice G), compostas e normalizadas foi realizada a comparação de médias das eficiências das empresas que atuam na BOP estendida, das empresas que não atuam, anualmente, por meio de Análise de Variância (ANOVA) e Teste de *Kruskal-Wallis*, usando o software SPSS23 (Tabela 7).

3.2 *Framework conceitual*

O modelo conceitual (Figura 7) proposto advoga que os grupos estratégicos se distinguem pelo uso de diferentes dimensões estratégicas para oferecer produtos ou serviços ao mercado da BOP-e, mercado Misto ou Não-BOP, dessa forma, algumas dimensões estratégicas distinguem a alta, baixa ou média eficiência financeira. Ainda que essas empresas apresentem eficiências financeiras diferentes.

Há dois objetivos principais neste estudo e dois adjacentes. O primeiro objetivo é comparar as médias das eficiências das empresas atuantes na BOP-e das empresas não atuantes, pois, acredita-se que pela melhora das condições de vida das populações de baixa renda e da ascensão das classes sociais de E para D e de D para C verificadas nos estudos de Curado (2011), Scalon e Salata (2012) e de Fonseca et al (2013) as empresas que tenham atuado no mercado da Base da Pirâmide tenham apresentado maior eficiência financeira que as empresas que não atuaram. Wright e Spers (2011) apontam o Brasil com um dos países emergentes que conferem grande oportunidade de mercados da BOP no início dos anos 2000. Além disso, avaliar se realmente os lucros e as oportunidades são realmente modestos como aponta em seus estudos Karnani (2007) e Jaiswal (2008), embora estes autores, nestes estudos, considerem o contexto da BOP original de Prahalad e Hart (2002). O fato é que tanto a classificação econômica como a forma de mensurar os resultados ainda registram muitas controvérsias. Karnani (2017) argumenta que a inclusão da classe C na amostra melhora artificialmente os resultados em favor dos atuantes na BOP, em que se destaque a metodologia para avaliar a BOP, sugerindo que ela infla artificialmente os resultados com a classe média emergente das classes inferiores. Assim se apresenta a hipótese:

H1 – A eficiência financeira das empresas voltadas à BOP-e é diferente da eficiência financeira das empresas Não-BOP e Mistadas.

Adjacentes ao primeiro objetivo principal está a análise da correlação entre as variáveis de natureza econômica (renda, PIB, juros, inflação, emprego, desemprego, câmbio) com as eficiências por mercado (BOP-e, Não-BOP e Misto), pois assim como nos estudos de Passos et al (2015) houve relação das taxas de juros com a eficiência financeira das empresas de móveis atuantes na BOP-e. Dessa forma a hipótese fica assim definida:

H2 – A eficiência financeira das empresas voltadas à BOP-e não se correlaciona com as variáveis de natureza econômica.

A descoberta de quais dimensões estratégicas distinguem os mercados da BOP-e dos demais mercados é outro objetivo adjacente ao primeiro objetivo principal, pois, na literatura da BOP é possível observar que tanto em setor, quanto em tamanho da organização é possível observar dimensões estratégicas diferenciando os Grupos Estratégicos (Porter, 1980,1986). Como hipótese definida:

H3 – Dimensões estratégicas diferenciam os GEs nos mercados em setor e tamanho.

O segundo objetivo principal é apresentar quais dimensões estratégicas estão associadas às empresas mais eficientes do mercado da BOP-e de forma geral e por GE, pois, a teoria dos grupos estratégicos advoga que as características estruturais e dimensionais estratégicas evidenciam diferentes níveis de resultados financeiros (Hunt, 1972; Porter & Caves, 1976; Porter, 1980;1986; McGee & Thomas, 1986; Caves, 1984; Fiegenbaum & Thomas, 1993; Athanassopoulos, 2003). Assim, a hipótese a ser testada é:

H4 – Dimensões estratégicas diferenciam as eficiências financeiras dos GEs no mercado da BOP-e.

Figura 7 - Framework conceitual

Fonte: Elaboração própria

3.3 Matriz de amarração metodológica de Mazzon

Questão Problema	Hipóteses	Objetivos	Modelo Teórico	Questões/Quesitos	Técnica de Análise
Qual é a diferença de eficiência financeira entre as indústrias da BOP-e e Não-BOP e quais dimensões estratégicas são observadas nas indústrias com maior eficiência financeira que atuam no mercado da BOP estendida?	H1 – A eficiência financeira das empresas voltadas à BOP-e é diferente da eficiência financeira das empresas Não-BOP e Mistas.	Comparar a eficiência financeira das indústrias que ofertam produtos para a BOP-e das indústrias que não ofertam e avaliar a correlação de eficiências com as variáveis econômicas.	Eficiência Financeira	Liquidez Corrente; Giro do Ativo; Margem líquida; Rentabilidade sobre o Ativo; Rentabilidade sobre o Patrimônio; Participação do Capital de Terceiros; Composição do Endividamento; Imobilização do Patrimônio Líquido; e Imobilização de Recursos não Correntes.	Análise Envoltória de Dados (DEA) <i>Kolmogorov-Smirnov</i>
	H2 – A eficiência financeira das empresas voltadas à BOP-e não se correlaciona com as variáveis de natureza econômica.			Variação do PIB, taxas de juros, inflação, emprego e desemprego, taxa de câmbio	Análise de Variância (ANOVA) <i>Kruskal-Wallis</i> Teste U de <i>Mann-Whitney</i> Correlação de <i>Pearson</i>
	H3 – Dimensões estratégicas diferenciam os GEs nos mercados em setor e tamanho	Identificar de quais dimensões estratégicas distinguem os mercados da BOP-e dos demais mercados	Dimensões Estratégicas	Abordagem quanti: Q.5; Q.6; Q.8; Q.9; Q.10; Q.12; Q.13; Q.14; Q.16; Q.18; Q.19; Q.20; Q.21; Q.22; Q.23.	Função discriminante múltipla de <i>Fisher</i> (Análise Discriminante Múltipla) Estatística Descritiva <i>Kruskal-Wallis</i>
	H4 – Dimensões estratégicas diferenciam as eficiências financeiras dos GEs no mercado da BOP-e.	Apresentar quais dimensões estratégicas estão associadas às empresas mais eficientes do mercado da BOP-e de forma geral e por GE	Dimensões Estratégicas	Abordagem quanti: Q.5; Q.6; Q.8; Q.9; Q.10; Q.12; Q.13; Q.14; Q.16; Q.18; Q.19; Q.20; Q.21; Q.22; Q.23. Abordagem quali: Q.3; Q.4; Q.5; Q.6; Q.7; Q.8; Q.9; Q.10.	
			Eficiência financeira na BOP-e	Abordagem quanti: Q.1; Q.2; Q.3; Q.4. Abordagem quali: Q.1; Q.2.	
			Mercados BOP-e, Não-BOP e Misto	Abordagem quanti: Q.1; Q.2; Q.3; Q.4.	
			Grupos Estratégicos	Informações advindas dos cadastros das empresas da Serasa Experian	

Fonte: Adaptado de Telles (2001)

A matriz de amarração metodológica apresenta as perguntas de pesquisa desmembradas em quatro hipóteses e objetivos, em que os modelos teóricos foram obtidos das pesquisas quantitativas e qualitativas, das variáveis econômicas de fontes públicas e dos dados financeiros e cadastrais da Serasa Experian. Por fim, cada grupo de hipóteses e objetivos foram estudados por metodologia multicritério, divididos em dois blocos de análises, com testes derivados, bem como, estatísticas descritivas, quando pertinentes.

3.4 Natureza e método

Segundo Vergara (2013) há uma variabilidade de taxonomias de tipos de pesquisa e inúmeros critérios, segundo diversos autores, assim, visando à simplificação da explicação, a autora propõe basicamente dois critérios: a) quanto aos fins e b) quanto aos meios. Dessa forma, de acordo com Vergara (2013), quanto aos fins, essa pesquisa tem caráter exploratório-descritivo. Exploratório porque visa tornar o problema da pesquisa mais familiar e explícito, dado a pouca disponibilidade de informações na literatura nacional sobre a eficiência financeira das organizações que atuam na BOP e, descritiva, pois visa expor as características da população amostral, bem como, estabelecer relações entre as variáveis e sua natureza relacionada ao mercado da BOP, “sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (Vergara, 2013, p.42).

Quanto aos meios de investigação, segundo Vergara (2013), a pesquisa é bibliográfica, pois envolve o estudo sistematizado e desenvolvido com base em material publicado em livros e artigos científicos para o embasamento teórico e de campo, uma vez que a pesquisa primária foi elaborada com base em questionário enviado para as empresas participantes. Segundo a autora, esta pesquisa também tem características de uma pesquisa de campo, pois foi realizada a aplicação de questionários aos principais administradores de algumas empresas da amostra.

Quanto as fontes, combina levantamentos primários e secundários junto às organizações participantes. Os levantamentos secundários fornecem os dados financeiros e cadastrais das empresas levantados no banco de dados da Serasa Experian. Já os dados primários, foram coletados junto às empresas por meio de *survey* auto administrada, estruturada, via instrumento eletrônico, enviado ao e-mail de uma lista de respondentes de setores da indústria brasileira e, questionário auto administrado, estruturado, com questões abertas, a algumas empresas específicas para a confirmação e exploração dos resultados.

Quanto à natureza é uma pesquisa quantitativa e qualitativa, pois utiliza estatística básica, inferência e metodologia multivariada para a análise dos dados advindos da *survey* operacionalizada em Passos (2013) e dos demonstrativos financeiros; é qualitativa pois busca na resposta dos entrevistados aspectos que justifiquem os resultados quantitativos observados. O potencial de análise é aumentado pela aplicação de mais de um método de pesquisa, tal como na metodologia mista (qualitativa e quantitativa) (Creswell, 2010).

Apesar da caracterização de pesquisa que relaciona dados quantitativos aos dados qualitativos, caracterizada como mista, o principal método utilizado foi o quantitativo e, a ele, conforme descreve Creswell (2010), está incorporado um método secundário, o qualitativo, para gerar base de apoio à análise quantitativa.

3.5 Universo e amostra

De acordo com Vergara (2013), a amostra desta pesquisa pode ser qualificada como não-probabilística por acessibilidade, uma vez que há acesso fácil ao material, e por tipicidade, em razão de os elementos da amostra serem selecionados por apresentar representatividade de empresas BOP e não-BOP, caracterizados pelas abordagens apresentadas na revisão da literatura.

3.5.1 Abordagem quantitativa

A abordagem quantitativa de dados ajuda a oferecer objetividade nos testes de hipóteses, com a aplicação de critérios estatísticos às medidas adotadas, pois como as unidades observadas são registradas em números, a opinião do pesquisador não afeta o teste de hipótese (Hair et al., 2005).

Quanto à amostragem, segundo Hair et al (2005) ela se enquadra como não-probabilística por conveniência, isto é, não tem intenção de ser estatisticamente representativa da população e envolve a seleção de elementos mais disponíveis.

Para dar início à coleta de dados conduziu-se uma consulta cadastral para levantar todas as empresas de vários setores da indústria, por ser o campo em que Porter (1980) preconizou suas dimensões estratégicas, além de justificar-se um maior tempo decisório para investir ou não em um mercado como a BOP.

Os setores consultados foram a indústria de móveis (bens duráveis), confecções (semiduráveis), higiene e limpeza, alimentos e bebidas (não-duráveis), sendo o principal critério possuir demonstrativo financeiro validado entre os anos de 2001 e 2014 na base de dados da Serasa Experian, empresa líder em soluções em informações de crédito. A escolha dos setores foi determinada pela quantidade de empresas em cada setor, ou seja, foram escolhidos os setores com maior número de empresas industriais e que representassem um tipo de bem (durável, semidurável, não durável), além da necessidade de oferecer produtos para o mercado da BOP.

Em projeto financiado pela Fundep/Cnpq, foi realizado um contato inicial telefônico para obter um e-mail válido em uma amostra de 4.645 indústrias, conforme a Tabela 5.

Tabela 5 - Total de empresas da população do IBGE e de empresas que foram convidadas a responderem à primeira pesquisa primária

	Total de Empresas IBGE	N Empresas para o Estudo
Indústria de Móveis	25.196	617
Indústria de Confecções	80.686	1.097
Indústria de Alimentos, Bebidas	61.790	2.529
Indústria de Higiene e Limpeza	4.713*	195
Indústria de Perfumaria e Cosmético	4.713*	207
Total	172.385	4.645

Nota*. O IBGE não divulga a informação do setor de forma separada.

Fonte: IBGE (2011)

Dessa base, 412 empresas responderam completamente a pesquisa sendo 150 empresas representantes da indústria de alimentos; 38 empresas da indústria de bebidas; 101 empresas da indústria de confecções; 29 empresas da indústria de higiene e beleza; e 94 empresas representantes da indústria de móveis, o que representou uma taxa de 8,8% de resposta.

Das empresas respondentes, a maior parte se encontra no eixo Sudeste/Sul, conforme a Figura 8 apresenta:

Figura 8 - Localização das empresas respondentes

Fonte: Elaboração própria

A maior parte das empresas é de médio porte e uma pequena parcela apenas não pôde ser identificada por meio de demonstrativos financeiros (Figura 9).

Figura 9 - Porte das empresas respondentes

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao perfil dos respondentes da pesquisa, mais da metade apresenta nível gerencial (56,3%); 34,2% de diretores; 3,6% de assessores e 5,8% de analistas e técnicos, formada em sua maior parte de tomadores de decisão, aptos a responder questões de dimensões estratégicas.

Importante salientar que a coleta de dados quantitativos e os resultados posteriormente trabalhados nela iniciaram 4 anos antes desta tese, explicação importante, pois a amostra qualitativa apresentada a seguir foi baseada nestes resultados.

3.5.2 Abordagem qualitativa

Hair et al (2005) apresentam a pesquisa com dados qualitativos como as pesquisas que melhor aprofundam a compreensão das características observadas em determinado fenômeno, seu objetivo é identificar e/ou refinar problemas de pesquisa que podem ajudar a formular/testar estruturas conceituais e descobertas, típicos de estudos exploratórios. Segundo os autores, estes estudos não requerem o uso de grandes amostras. A pesquisa qualitativa permite explorar e entender o significado dos temas envolvidos, suas descrições e relações entre as variáveis presentes no estudo (Creswell, 2010).

Quanto à amostragem, segundo Hair et al (2005), se enquadra como amostragem por julgamento ou também chamada de amostragem intencional, isto é, envolve a seleção de elementos da amostra para um fim específico. Ainda segundo os autores, trata-se de uma amostra por conveniência em que o julgamento do pesquisador é usado para a seleção de elementos da amostra, pois se acredita que representam a população alvo, com critério específico.

Em observância aos autores que afirmam um melhor entendimento da pesquisa com uma abordagem mista, foi aplicado um questionário (Apêndice B), composto por questões abertas, com o intuito de aprofundar os resultados apresentados na pesquisa quantitativa. Assim, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa, relacionados às dimensões estratégicas e à eficiência financeira para atuação na BOP-e (apresentados da Seção 4 desta tese), a amostra de empresas, para a pesquisa qualitativa, levou em consideração os setores/portes envolvidos nos resultados e suas dimensões estratégicas.

O instrumento de pesquisa (Apêndice B) apresenta 4 partes específicas:

- a) Informações gerais e confirmatórias, com as explicações referentes ao mercado, aos aspectos que foram trabalhados na *survey* também respondida pela empresa, como também se a empresa continua participando do mercado e qual o percentual de seu faturamento tem origem na oferta de produtos para a BOP-e (2 questões);
- b) Questões relacionadas às dimensões estratégicas resultantes da *survey*, agora de forma aprofundada na relação entre a diferença entre os mercados (8 questões);
- c) Questões relacionadas às dimensões estratégicas das empresas mais eficientes na BOP-e (4 questões);

- d) Avaliação do instrumento de coleta, com a apresentação do questionário, o número de questões, o entendimento das questões e sobre as estratégias relacionadas à BOP (4 quesitos de classificação em escala *Likert*).

O principal critério para escolha das empresas respondentes do questionário foi a resposta da pesquisa quantitativa anterior e permanecer no grupo de mais alta eficiência financeira do mercado da BOP-e. O segundo critério foi o setor de atuação, o terceiro critério o porte, o quarto critério a região, e por fim, a data de fundação.

Das 12 indústrias contatadas por telefone, apenas 6 empresas se disponibilizaram a responder, destas, 4 empresas retornaram em tempo hábil. A Tabela 6 apresenta as características das empresas inquiridas por ordem de contato e a motivação da escolha da empresa, relacionada aos resultados da pesquisa quantitativa.

As respostas obtidas no questionário por essas indústrias, representativas e contra representativas dos resultados apresentados na seção 4 desta tese (Tabela 16), ajudam a esclarecer os próprios resultados apresentados e as considerações do estudo.

Tabela 6 - Critérios de escolha das participantes da pesquisa qualitativa, que representam as empresas mais eficientes financeiramente do mercado BOP-e

Setor	Porte	Cidade / UF	Fundação	Cargo do respondente	Motivação resumida relacionada à Tabela 16
1.Alimentos	<i>Middle Plus</i>	Juiz de Fora / MG	2002	Diretor	Utilizada para teste do instrumento, mas representa as respostas relacionadas à política de preços e especialização da empresa da segunda parte do instrumento de pesquisa.
2.Higiene	<i>Small Plus</i>	Teresina / PI	1989	Diretor	Utilizada para teste do instrumento, mas representante de empresas <i>Small Plus</i> , após 1986. Representa as respostas relacionadas à política de preços da segunda parte do instrumento de pesquisa.
3.Alimentos	<i>Middle Plus</i>	S.Bernardo do C. / SP	1966	Gerente	Representa as respostas relacionadas à política de preços e especialização da empresa da segunda parte do instrumento de pesquisa.
4.Móveis	<i>Small</i>	Loanda / PR	2005	Gerente	Predominância de empresas médias e pequenas no Sul, fundadas a partir de 2001.
5.Confecções	<i>Small Plus</i>	Juiz de Fora / MG	2003	Proprietário	Empresas menores, mais eficientes do Sudeste, fundadas a partir de 2001
6.Móveis	<i>Small Plus</i>	Bento Gonçalves / RS	2008	Diretor	Predominância de empresas médias e pequenas no Sul, fundadas a partir de 2001.
7.Bebidas	<i>Middle</i>	São Roque / SP	1978	Diretora	Contraposição às empresas maiores, mais eficientes, fundadas antes de 1985. Contraposição aos casos de maior eficiência no Nordeste.
8.Confecções	<i>Middle</i>	Blumenau / SC	1995	Diretor	Contraposição às empresas menores, mais eficientes do Sudeste, fundadas a partir de 2001
9.Móveis	<i>Corporate</i>	Mondaí / SC	1992	Gerente	Contraposição à predominância de empresas médias e pequenas, fundadas a partir de 2001.
10.Confecções	<i>Middle</i>	Cascavel / PR	1999	Diretora	Contraposição às empresas menores, mais eficientes do Sudeste, fundadas a partir de 2001.
11.Bebidas	<i>Middle</i>	Fortaleza / CE	2005	Diretor	Contraposição às empresas maiores, mais eficientes, fundadas antes de 1985. No Nordeste há mais casos de eficiência que nas demais regiões.
12.Higiene	<i>Middle</i>	S.J.Campos / SP	1992	Diretor	Representa as respostas relacionadas à política de preços da segunda parte do instrumento de pesquisa.

Fonte: Elaboração própria

Pertencentes a Tabela 6, as empresas participantes da amostra da pesquisa qualitativa foram as negritadas: 1. Alimentos, 7. Bebidas, 9. Móveis, 10. Confeccões, caracterizadas a seguir:

- a) 1. Indústria de alimentos – Índice de Eficiência Financeira de 95,6%; responsável por fabricar laticínios, cujo produto principal é queijo minas frescal, apenas 1 linha de produtos; 5 empregados; 90% do seu faturamento na pesquisa quantitativa derivava da venda de produtos à BOP-e, na pesquisa qualitativa apenas 60% de seu faturamento vai para esse mercado; faturamento médio de R\$ 28,2 milhões. O mesmo respondente nas duas pesquisas.
- b) 7. Indústria de bebidas – Índice de Eficiência Financeira de 95,8%; responsável por fabricar vinhos e sucos, atua com 8 linhas de produtos; 64 empregados; 85% do seu faturamento na pesquisa quantitativa derivava da venda de produtos à BOP-e, na pesquisa qualitativa manteve-se em 85% de seu faturamento; faturamento médio de R\$ 19,3 milhões. Respondentes diferentes das pesquisas.
- c) 9. Indústria de móveis – Índice de Eficiência Financeira de 93,3%; responsável por fabricar móveis para quarto e cozinha, atua com 35 linhas de produtos; 404 empregados; 80% do seu faturamento na pesquisa quantitativa derivava da venda de produtos à BOP-e, na pesquisa qualitativa reduziu para 30% de seu faturamento; faturamento médio de R\$ 167,8 milhões. Respondentes diferentes das pesquisas.
- d) 10. Indústria de confeccões - Índice de Eficiência Financeira de 93%; responsável por fabricar moda feminina, masculina, cama, mesa e banho, atua com 5 linhas de produtos; 107 empregados; 100% do seu faturamento na pesquisa quantitativa derivava da venda de produtos à BOP-e, na pesquisa qualitativa reduziu para 80% de seu faturamento; faturamento médio de R\$ 5,6 milhões. A mesma respondente nas duas pesquisas.

3.6 Procedimentos de coletas de dados

A coleta de dados apresenta a característica transversal, ou seja, “são coletados em um único ponto do tempo e sintetizados estatisticamente” (Hair et al., 2005 p.87). No entanto, a pesquisa qualitativa apresenta caráter longitudinal, “descrevem eventos ao longo do tempo” (Hair et al., 2005 p.88), pelo confronto das informações de participação nos mercados.

3.6.1 Abordagem quantitativa

A primeira pesquisa foi apresentada com base nos estudos de Passos (2013) e Passos et al (2015) em projeto financiado pelo CNPQ/Fundep-Serasa Experian. Os principais critérios para a escolha das empresas participantes da pesquisa foram: apresentar balanço patrimonial na base de dados da Serasa Experian no período de 2001 a 2012, ser de um dos setores alvo da pesquisa, e, apresentar dados cadastrais e telefônicos para o contato com os principais gestores das empresas. De posse da lista já qualificada anteriormente, os contatos telefônicos se iniciaram.

Entre os principais procedimentos adotados para os contatos telefônicos, o uso de uma planilha em Excel para o controle das ligações na prospecção de um e-mail do principal responsável pelo preenchimento da pesquisa (Apêndice E), foi um deles. A cada semana enviou-se um lembrete no e-mail dos respondentes que ainda não haviam preenchido o questionário. A Pesquisa foi dividida setorialmente e a coleta de dados da indústria de móveis ocorreu entre 17 de junho a 05 de agosto de 2013. A coleta de dados da indústria de confecções ocorreu entre 12 de agosto e 07 de outubro de 2013; da indústria de alimentos ocorreu entre 01 de outubro de 2013 e se encerrou em 19 de janeiro de 2014; da indústria de bebidas ocorreu entre 09 de dezembro de 2013 e se encerrou 17 de fevereiro de 2014; por fim, a pesquisa da indústria de higiene ocorreu entre 20 de janeiro e 31 de março de 2014. Além do contato telefônico, encaminhou-se um e-mail de apresentação e o comprovante de matrícula do autor, junto ao *link* para o respondente acessar diretamente ou copiar no *browser* de seu navegador.

3.6.2 Abordagem qualitativa

Após os contatos telefônicos com a relação de respondentes, caracterizados pelos critérios apresentados na Tabela 6, foram enviados o questionário, com questões abertas, estruturadas, o comprovante de matrícula do autor desta Tese e o link do *SurveyMonkey* com todos os resultados agregados do setor correspondente da pesquisa quantitativa, como forma de agradecimento pela participação. O envio de questões aos inqueridos teve início no mesmo dia do contato telefônico a partir do dia 4 de janeiro de 2018 (enviado somente para fins de pré-teste). A solicitação de *feedbacks* foi semanal e o retorno do primeiro pré-teste ocorreu 1 semana depois. No dia 12 de janeiro se iniciaram os contatos telefônicos com os demais participantes e envio dos questionários, que ocorreram nos dias subsequentes. Os retornos das pesquisas começaram a chegar a partir do dia 5 de fevereiro de 2018.

3.7 Procedimentos de tratamento e análise de dados

Em razão da grande quantidade de dados presentes em um estudo, a principal tarefa é converter esses dados em conhecimento (Hair et al., 2005).

3.7.1 Abordagem quantitativa

Após a coleta dos dados, foram feitos testes de controle comparativos no próprio instrumento a fim de assegurar a validade interna das respostas. A comparação entre as informações de posicionamento, de classe social e de participação atual de mercado, questões 1, 2 e 3 (Apêndice A), respectivamente, na pesquisa foi uma de assegurar a validade interna.

Para validação das respostas em escala *Likert* foi utilizado o *Alpha de Crombach*, que apresentou coeficientes padronizado e não-padronizado, respectivamente, 0,721 e 0,736, demonstrando que as escalas utilizadas são consistentes, portanto, satisfatórias para as análises multivariadas. Hair et al. (2005) trata 0,7 como o mínimo ideal para pesquisas em geral e 0,6 para as exploratórias.

O pré-teste da pesquisa foi realizado com 22 empresas selecionadas. Além das melhorias obtidas nos questionários, outras questões foram acrescentadas nas reuniões com apoiadores da pesquisa Fundep/Serasa-Experian, que sugeriram, entre importantes aspectos de alinhamento de respostas, a necessidade de medição do prazo médio de pagamento aos fornecedores (Questão 18 – Apêndice A) e o tipo de cuidado na concessão de crédito (Questão 11 – Apêndice A). As demais questões foram aceitas pelos apoiadores e não questionadas pelos respondentes. Alguns e-mails continham dúvidas pontuais, posteriormente esclarecidas, cujas questões foram melhoradas, para melhor compreensão dos demais respondentes.

Para a manipulação dos dados em escala *Likert*, foi feita a padronização em *Z scores*, a fim de melhor procedimento destas informações para a criação da função discriminante múltipla de Fisher. Essa técnica auxilia a identificar quais variáveis diferenciam os grupos e quantas dessas variáveis são necessárias para obter a melhor classificação dos indivíduos de uma determinada população Corrar, Paulo & Dias Filho (2007), assim representada na Equação 1:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n \quad (1)$$

onde:

Z é a variável dependente categórica, que indica uma pontuação ou escore discriminante;

A é o intercepto da função quando todo $X_i=0$;

b_n é o coeficiente discriminante ou a capacidade que cada variável independente tem em discriminar (o peso de cada uma na função);

X_n são os valores das variáveis independentes.

A leitura da função discriminante apresenta um conjunto de variáveis que influenciam simultaneamente no comportamento de um elemento (Corrar et al.,2007).

O método escolhido foi *stepwise*, para que a “função tenha simplificação em relação à necessidade dos dados a serem obtidos e trabalhados” (Corrar et al.,2007 p. 250) entre os tipos de ofertantes de produtos e as dimensões estratégicas padronizadas em *Z scores*, dessa forma, apresentando as dimensões estratégicas que diferem as empresas participantes da BOP-e das demais empresas Mistas e Não-BOP, geral e por grupo estratégico (Tabela 9 e Tabela 10).

Finalmente, todas as empresas que participam da BOP-e foram avaliadas em outra função discriminante múltipla de Fisher, também pelo método *stepwise*, onde as dimensões estratégicas são apresentadas de acordo com o grau de eficiência atingido (Alta, Média e Baixa), também com procedimentos para a amostra geral e por GE (Tabela 11 e Tabela 12).

Conforme foi citado anteriormente, para a comparação das eficiências das empresas que atuam ou não na BOP-e, foram utilizadas a ANOVA e o teste *de Kruskal-Wallis* (Tabela 7). Ademais, foi realizada a correlação de *Pearson* da eficiência anual por mercado com os principais indicadores econômicos (variação do PIB, taxas de juros, inflação, emprego e desemprego, taxa de câmbio) que não apresentaram significância estatística.

3.7.2 Abordagem qualitativa

“Nenhum questionário deve ser administrado antes que o pesquisador avalie a provável exatidão e coerência das respostas” (Hair et al.,2005, p. 230). Esses autores recomendam que seja feito o pré-teste com as empresas alvo da pesquisa.

Após as devidas correções feitas no questionário, a partir de uma análise inicial, a pesquisa foi encaminhada para pré-teste em duas empresas, dentro da amostra para pesquisa qualitativa (Tabela 6), uma de alimentos e outra de higiene, escolhidas por conveniência em razão do porte, do setor, que apesar de não aparecer na distinção de eficiência, poderiam contribuir não apenas como pré-teste, mas com informações importantes do setor em contraponto aos demais setores pesquisados. Além do questionário, foi solicitado à empresa participante que avaliasse o instrumento de pesquisa no próprio questionário (Apêndice B), aprovado sem nenhum tipo de alteração.

Após o retorno do pré-teste realizou-se o envio para as demais empresas da amostra.

Na coleta de dados verificou-se se houve alteração da posição de mercado da empresa, relacionadas às questões 1 e 2 do questionário (Apêndice B). O procedimento seguinte foi captar todas as informações que pudessem auxiliar nos esclarecimentos e aprofundamento dos resultados apurados na pesquisa quantitativa.

3.8 Limitações metodológicas

“Todo o método tem possibilidade e limitações, é salutar a antecipação às críticas, explicitando quais as limitações que o método oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação” (Vergara, 2013 p. 59).

3.8.1 Abordagem quantitativa

Por ser a pesquisa *post facto*, segundo Vergara (2013), em que o pesquisador já não pode controlar ou manipular as variáveis, existe a possibilidade de faltarem dimensões estratégicas explicativas ao modelo, em que se admita que todas as dimensões existentes foram conceitualmente embasadas.

Embora questionários eletrônicos possam apresentar inúmeras vantagens como praticidade, redução de custos e velocidade de apuração de resultados, as desvantagens também são significativas e não podem ser ignoradas. Entre as principais limitações, evidenciou-se a impossibilidade de aferir se realmente todos os respondentes diretores e supervisores tiveram de fato contato com a pesquisa, apesar de os contatos por e-mail com a resolução de dúvidas ocorrerem, em sua totalidade, com os mesmos respondentes que foram qualificados por e-mail pela *follow-up*.

A aferição de que todos os respondentes entenderam as classificações e as questões e deram as respostas compatíveis com o funcionamento de sua organização, também foi uma limitação. Em algumas questões em que não se encontrava a alternativa, os respondentes foram convidados a dar uma resposta que não era encontrada entre as demais. Em muitos casos, as respostas foram exatamente similares a algumas alternativas, o que demonstra viés de atenção por parte do respondente. Essas respostas foram consideradas pelo autor da tese no respectivo item que não foi observado pelo respondente (Ex.: Questões 7, 8, 15 – Apêndice A).

Apesar da não obrigatoriedade de que as micro e pequenas empresas apresentem demonstrativos financeiros, no caso desta pesquisa, empresas enquadradas entre *small*, *small plus* e *middle*, a garantia de uma demonstração segura, padronizada e confiável destas empresas foi feita pela Serasa Experian, cujos critérios de análise e recebimento das demonstrações para fins de crédito, nunca apresentaram desabonos. Além disso, os dados das pequenas e médias empresas são amplamente reconhecidos para estudos acadêmicos em análises financeiras e modelos de crédito, como os estudos de Morozini, Olinquevitch e Hein (2006), Passos et al. (2015), Fernandes e Artes (2016) e Passos et al. (2017). Nesses estudos os autores confirmam a credibilidade da empresa também voltadas para estudos de empresas de menor porte.

O estudo com a retirada das empresas de menor porte ficaria com a amostragem comprometida para os objetivos da pesquisa. Ainda assim, a fim de minimizar os riscos de informações não confiáveis, o procedimento de retirada de *outliers* foi rigoroso.

Ainda, não foi possível isolar outras variáveis que possam impactar no desempenho financeiro das organizações, como, por exemplo, a habilidade do administrador; as questões tributárias, que diferem grandes e pequenas empresas; as questões estruturais do setor (mudanças na legislação, normas, moda etc.).

3.8.2 Abordagem qualitativa

O envio do questionário eletrônico gera conveniência para o inquerido, todavia, supõe-se que haja conhecimento e motivação por parte do respondente para completá-lo sozinho, acarretando na perda de controle do pesquisador (Hair, et al., 2005). Esse aspecto pode incluir uma tendenciosidade nas respostas. Outra importante limitação, caracteriza-se pela inclusão do questionário de pré-teste na pesquisa qualitativa, dada a dificuldade no retorno de respostas.

Na próxima seção, apesar das limitações, serão discutidos os resultados da pesquisa.

4. Discussão dos resultados

Dentro da teoria dos GEs, foi possível identificar grupos de empresas no mercado da BOP-e que atuam com estratégias específicas obtendo resultados de eficiência financeira distintos, conforme definição de Porter (1980, 1986). Foi possível também identificar quais dimensões estratégicas foram diferenciadoras na atuação por tipo de mercado, nos GEs, e a comparação entre as eficiências financeiras por mercado.

A discussão se inicia com o primeiro objetivo da pesquisa e início da resolução da questão problema, a eficiência comparativa entre as indústrias atuantes nos mercados, depois, pela ordem de análise de apuração de resultados, serão discutidos os resultados relacionados aos objetivos adjacentes da pesquisa como; as dimensões estratégicas diferenciadoras destas indústrias, independentemente da eficiência financeira; as dimensões entre os Grupos Estratégicos; finalizando com as dimensões estratégicas diferenciadoras da eficiência financeira no mercado da BOP-e nos GEs, segundo objetivo da pesquisa e resposta final à questão problema. Configura-se esta ordem pela ordem de achados da pesquisa, vista no *framework* conceitual.

4.1 Eficiência comparada dos mercados

Com relação às eficiências comparadas entre as empresas que atuam na BOP-e das empresas que não atuam, dos 14 anos apurados, em apenas 2 anos foram constatadas diferenças significativas de eficiência entre os ofertantes para a BOP-e, para Não-BOP e Mistos.

Considerados os pressupostos de normalidade dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* (Apêndice – C), a Análise de Variância (ANOVA) e os testes de *Kruskal-Wallis* (Tabela 7) apontaram em 2006 e em 2010 diferenças nas eficiências dos mercados. Conforme a Figura 10, em 2006 a diferença de média foi favorável aos ofertantes de produtos considerados mistos (57,7% de eficiência financeira média), 46,2% de eficiência financeira média para os ofertantes de produtos Não-BOP e 44,3% de eficiência financeira média para os ofertantes de produtos à BOP-e. Em 2010, os ofertantes para a BOP-e apresentaram maior eficiência com 62,3%, seguidos pelos ofertantes de produtos mistos (61,7%) e pelos ofertantes de produtos Não-BOP (56,2%). Ambos períodos apresentam como destaque as eleições gerais e a copa do mundo de futebol.

Tabela 7 - Análise de variância (ANOVA) e teste de *Kruskal-Wallis*

ANOVA		Soma dos Quadrados		Quadrado Médio		F	Sig.	<i>Kruskal-Wallis</i>	Decisão
2001	Entre Grupos	.166	2	.083	1.155	.318		.372	Reter a hipótese nula
	Nos grupos	10.692	149	.072					
	Total	10.857	151						
2002	Entre Grupos	.039	2	.019	.281	.755		.778	Reter a hipótese nula
	Nos grupos	11.164	162	.069					
	Total	11.203	164						
2003	Entre Grupos	.075	2	.037	.684	.506		.611	Reter a hipótese nula
	Nos grupos	9.365	171	.055					
	Total	9.440	173						
2004	Entre Grupos	.046	2	.023	.330	.719		.651	Reter a hipótese nula
	Nos grupos	12.889	184	.070					
	Total	12.936	186						
2005	Entre Grupos	.228	2	.114	1.574	.210		.175	Reter a hipótese nula
	Nos grupos	15.079	208	.072					
	Total	15.307	210						
2006	Entre Grupos	.612	2	.306	4.368	.014		.024	Rejeitar a hipótese nula
	Nos grupos	16.242	232	.070					
	Total	16.853	234						
2007	Entre Grupos	.252	2	.126	1.748	.176		.157	Reter a hipótese nula
	Nos grupos	17.514	243	.072					
	Total	17.766	245						
2008	Entre Grupos	.130	2	.065	.853	.427		.436	Reter a hipótese nula
	Nos grupos	18.362	241	.076					
	Total	18.492	243						
2009	Entre Grupos	.083	2	.042	.545	.580		.614	Reter a hipótese nula
	Nos grupos	20.251	265	.076					
	Total	20.334	267						
2010	Entre Grupos	.466	2	.233	3.607	.029		.034	Rejeitar a hipótese nula
	Nos grupos	16.722	259	.065					
	Total	17.188	261						
2011	Entre Grupos	.074	2	.037	.526	.592		.553	Reter a hipótese nula
	Nos grupos	16.782	239	.070					
	Total	16.856	241						
2012	Entre Grupos	.030	2	.015	.214	.808		.858	Reter a hipótese nula
	Nos grupos	14.785	211	.070					
	Total	14.815	213						
2013	Entre Grupos	.025	2	.012	.212	.810		.832	Reter a hipótese nula
	Nos grupos	9.908	171	.058					
	Total	9.932	173						

continua

							continuação	
ANOVA		Soma dos	Quadrado				<i>Kruskal-</i>	Decisão
		Quadrados	gl	Médio	F	Sig.	<i>Wallis</i>	
2014	Entre Grupos	.048	2	.024	.440	.645	.730	Rejeitar a hipótese nula
	Nos grupos	7.690	140	.055				
	Total	7.739	142					

Fonte: Elaboração própria adaptada dos *outputs* SPSS23

Nota-se uma melhora no nível de eficiência financeira, na comparação entre 2006 e 2010, principalmente na média do grupo de empresas que ofertaram seus produtos para a BOP-e (Figura 10).

Figura 10 - Eficiência média das indústrias por mercado

Fonte: Elaboração própria

Esse resultado também corrobora estudos de Passos et al (2015) e Passos et al (2017), realizados com critérios diferentes de análise, onde na maioria dos períodos não houve diferença nas eficiências financeiras entre os tipos de ofertantes, constatando que a eficiência financeira não está relacionada ao tipo de ofertante para o mercado BOP-e, Não-BOP ou Misto.

Pode ser observado também na Figura 10 ciclos alternados de melhorias de eficiência com pioras, conjectura-se que esta alternância de eficiência se dá em razão de nos momentos de melhora da economia, ajustes na eficiência da empresa acabam sendo displicentes, uma vez

que há maior abundância de recursos na economia, principalmente crédito, em contrapartida, quando a economia dá sinais de saturação, os ajustes são necessários.

Assim, a hipótese H1 de que a eficiência financeira das empresas voltadas à BOP-e ser diferente da eficiência financeira das empresas Não-BOP e Mistas é rejeitada. Em que se pesem as melhorias econômicas relatadas na fundamentação teórica deste estudo, na abordagem de eficiência financeira não há diferenças estatísticas entre as empresas nos mercados. É possível que o ano eleitoral e a generosa distribuição de recursos, típicas nesses períodos, possa ter relação com as diferenças apresentadas exatamente nos anos atinentes.

Ainda que Jaiswal (2008) apresente que na literatura apareçam mais casos de sucesso do que de fracasso, principalmente nos países emergentes, quando se utiliza a métrica de eficiência, isso não foi constatado, ambos são possíveis em qualquer mercado e em igual magnitude. Outro ponto importante que cabe destacar é que apesar de Karnani (2017) argumentar que a atratividade da BOP brasileira está creditada à classe média emergente das classes inferiores, nesta pesquisa, a introdução da Classe C não significou melhor eficiência para as empresas que atendem a BOP, ainda que estendida no consenso da literatura brasileira.

Contudo, olhando para os indicadores principais que originaram o índice de eficiência financeira, é possível perceber, que dependendo da análise a ser feita e o peso do indicador atribuído, permite-se afirmar que em casos de *output* da análise, os ofertantes da BOP-e apresentaram realmente melhores resultados. Esses resultados corroboram os estudos de Giovinazzo (2003) e Wright e Spers (2011).

Na Tabela 8, é possível observar que a maior parte dos indicadores de *output* da análise apresentam diferenças estatísticas de médias (*outputs* dos testes presentes no Apêndice F), assim, se a avaliação recaísse apenas sobre a rentabilidade dos mercados da BOP-e, certamente, os pressupostos em relação aos apontamentos de Prahalad (2005); Karnani (2007,2017) e de Jaiswal (2008) deveriam ser revistos.

Tabela 8 - Médias dos indicadores financeiros de origem do índice de eficiência financeira por mercado de 2001 a 2014

	Mercado			Três mercados	BOP-e x Ñ-BOP
	Não-BOP	BOP-e	Misto	<i>Kruskal-Wallis Sig.</i>	<i>Teste U de Mann-Whitney Sig</i>
Indicador financeiro de origem					
Partic.Capital de Terceiros	1,9	2,1	3,1	.000	.225
Composição do Endividamento	,8	,8	,7	.003	.063
Imobilização do Patrim.Líquido	,8	1,0	,9	.001	.000
Imob. Recursos Ñ correntes	,6	,7	,5	.000	.000
Margem Líquida	5,6	5,5	,8	.000	.824
Giro dos Ativos	1,9	2,1	1,8	.000	.000
Liquidez Corrente	2,5	2,4	2,5	.001	.000
Rentabilidade dos Ativos	8,4	9,1	5,3	.000	.021
Rentabilidade do Patrim.Líquido	15,3	17,4	11,3	.000	.005

Fonte: Elaboração própria

Em relação à hipótese H2, que advoga que eficiência financeira das empresas voltadas à BOP-e não se correlaciona com as variáveis de natureza econômica não pode ser rejeitada. Apesar das importantes *highlights* econômicas ocorridas no período, verificadas na Seção 2 deste estudo, a correlação de *Pearson* da eficiência anual das empresas, por mercado, com os principais indicadores econômicos (variação do PIB, taxas de juros, inflação, emprego e desemprego, taxa de câmbio), não apresentou significância estatística em nenhum resultado, diferentemente do que foi observado em Passos et al (2015), onde a taxa de juros se correlaciona com a eficiência financeira das indústrias atuantes na BOP no setor de móveis naquele estudo.

4.2 Dimensões estratégicas diferenciadoras de mercados

O teste de *Box M* da função discriminante múltipla de *Fisher* indicou que não houve quebra da premissa de igualdade entre as matrizes de covariância, o que indica não haver casos de multicolinearidade que possam afetar o processo de *stepwise* e consequentemente deixar de compor a função (Corrar et al., 2007).

Outro teste importante, o *Lambda de Wilks*, que representa o poder de discriminar os elementos (Corrar et al., 2007), apresentou que a função gerada tem elevada capacidade de discriminar os elementos entre os grupos. (*Outputs* destes testes podem ser vistos no Apêndice D).

No quesito das dimensões estratégias específicas para atuar na BOP-e, independente da eficiência financeira, verifica-se que os GEs deram maior ênfase na importância do preço, em maiores linhas de produtos (média especialização) e em um prazo reduzido para o cliente, conforme pode ser observado na Tabela 9, gerada pelo software SPSS23. Os coeficientes e resultados serão explicados a seguir.

Tabela 9 - Coeficientes de função linear múltipla de *Fisher* de classificação por ofertantes geral

Dimensões Estratégicas	Ofertantes		
	ÑBOP	BOP-e	Mistas
Política de Preço (importância)	-.343	.258	-.137
Especialização (produto)	-.124	.029	.524
Política de Crédito (cliente)	.164	-.093	-.206
Constante	-1.016	-.632	-2.978

Fonte: Elaboração própria

Os participantes das empresas pesquisadas confirmam a necessidade de estratégias diferentes para a abordagem de oferta à BOP-e em relação aos demais mercados, conforme levantamento realizado na Questão 3 (Apêndice B), inclusive a respondente da empresa do setor de confecções confirmou uma estratégia diferenciada na política de crédito.

Essa característica aborda dois aspectos importantes da estrutura de mercado para a BOP de Prahalad e Hart (2002) (Figura 4), a criação do poder de compra (política de preço e crédito) e as adaptações específicas (Especialização).

4.2.1 Política de Preço

A política de preço aparece como uma das estratégias diferenciadoras das empresas que operam ou não na BOP. O coeficiente positivo da dimensão preço pode ser interpretado como de grande importância no mercado popular. A política de preço é uma dimensão estratégica unânime e corrobora com todos os autores pesquisados, nos quais os preços baixos possibilitam aos consumidores da BOP acesso aos produtos (Porter, 1986; Prahalad & Hammond, 2002; Giovinozzo, 2003; Barki, 2006; Rocha & Silva, 2008; Prahalad, 2010; Wright & Spers, 2011; Passos et al., 2015,2017).

Na abordagem qualitativa, todas as empresas pesquisadas confirmaram a importância do preço, pois acreditam que o consumidor de seus produtos toma suas decisões baseadas nele.

Na abordagem quantitativa, mais da metade dos respondentes apontaram como principal critério para a formação do preço as variações nos preços dos insumos, seguidos pelas variações nos preços dos concorrentes e variações nos custos de mão de obra. O balanceamento de todos foi o critério menos utilizado na amostra, conforme observa-se na Figura 11.

Na abordagem qualitativa a maior parte dos respondentes afirma que sua política de preços está relacionada aos próprios custos, incluindo sempre a questão dos insumos. As empresas que pretendem atuar no segmento de bens populares devem ter uma vantagem competitiva em custos para poder praticar preços mais baixos, com produtos menos sofisticados, embora com qualidade tal que satisfaça as necessidades do consumidor que prioriza preço como atributo principal do bem (Wright & Spers, 2011).

Figura 11 - Critério para a formação do preço de venda, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

4.2.2 Especialização da empresa

O coeficiente positivo na dimensão de especialização indica um *mix* médio de produtos para atuar na BOP-e, não tão especializado quando se apresenta os ofertantes de produtos Não-BOP, nem com tanta variedade dos ofertantes do mercado misto. A abordagem quantitativa aponta para uma média de 9 linhas de produtos para atuação na BOP-e; 12 linhas para as Não-BOP e 28 linhas para as Mistas. As empresas precisam trabalhar com um adequado *mix* de produtos para atender a população de baixa renda (Parente & Barki, 2005; Schrader et al., 2012).

Na abordagem qualitativa, os respondentes divergiram quanto à forte especialização, oferecendo um produto com as características necessárias e focadas ao consumidor da BOP-e, ou uma maior diversificação para atender um público maior e bem menos específico. Nos estudos de Wright e Spers (2011) essa foi considerada como uma das dimensões estratégicas menos relevantes. A diferença temporal entre os estudos pode indicar que estando atendidas as variáveis mais críticas de preço, custo, canal de distribuição e qualidade, as organizações para atuarem na BOP-e na última década necessitaram competir com novas dimensões. Um dos estudos de caso presentes no trabalho de Wright e Spers (2011) sobre o caso Anantha, empresa de perfumes e cosméticos, aponta a necessidade de extensão da linha de produtos, após o sucesso de uma de suas fragrâncias destinadas às classes C, D e E.

4.2.3 Política de Crédito (Clientes)

O coeficiente negativo registrado na política de crédito (embora pouco representativo) pode ser uma questão curiosa, uma vez que apresenta as empresas voltadas ao mercado BOP-e com tendência a comprar com menor prazo que as empresas Não-BOP. Do ponto de vista das relações estratégicas entre fornecedores e clientes, explicitados também na seção 2, Krause et al. (1998) e Adams et al. (2012) afirmam que a negociação de preços, a negociação dos prazos e a troca de conhecimentos entre ambas partes são aspectos importantes. Embora a colocação não tenha poder para explicar totalmente o porquê da diferença do crédito mais alongado em favor das indústrias ofertantes Não-BOP, possibilita que os descontos sejam uma possível explicação, baseada no relacionamento estratégico e racional. Esse prazo, pela abordagem quantitativa, indica uma média de 44 dias nas indústrias atuantes no mercado BOP-e, contra uma média de 49 dias nas indústrias atuantes no mercado Não-BOP e uma média ainda inferior nos ofertantes aos dois mercados, de 36 dias.

A abordagem qualitativa registra os setores divergentes no prazo para o atendimento da BOP-e, com a indústria de alimentos e bebidas oferecendo de 30 a 40 dias de prazo aos clientes, enquanto na indústria de móveis e confecções, os prazos são bem mais alongados, acima de 90 dias. Essa característica é explicada pelo preço do tipo de bem (duráveis e semiduráveis maiores do que o dos não-duráveis). Nos estudos de Passos et al. (2017) se confirmam os prazos mais curtos, realmente relacionados à operação normal do setor que atua em escala e rápido giro e Wright e Spers (2011) apresentam como comum nas empresas de bens duráveis o crédito mais alongado.

Na pesquisa foi possível identificar o uso de serviços de proteção ao crédito (Figura 12), onde a maior parte das indústrias utiliza consulta a restritivos, ou seja, a mais simples forma de consulta existente no mercado. Pode-se observar quantidade relevante de empresas mistas que não utiliza serviços de proteção ao crédito, ou se o faz, opera por metodologia própria, além de uma gama intermediária de empresas dos três mercados fazendo uso de análises setoriais e escores. Isso indica forte preocupação das empresas com a inadimplência, principalmente das empresas ligadas à BOP-e.

Figura 12 - Utilização de serviços de proteção ao crédito, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

As dimensões estratégicas apresentadas têm o poder de diferenciar quais empresas atuam ou não na BOP-e. A seguir, serão apresentadas as dimensões estratégicas que distinguem os Grupos Estratégicos em setor e porte, que buscam responder a hipótese H3.

4.3 Dimensões estratégicas diferenciadoras nos grupos estratégicos setoriais

Todos os testes *Box M* efetuados apresentaram conformidade com a premissa de igualdade das matrizes de covariância, exceto a efetuada para o setor de móveis (Apêndice D – Tabela 10). Corrar et al (2007) afirmam que a violação dessa premissa pode apontar problemas em relação à diferença do tamanho dos grupos ou a ausência de normalidade multivariada, todavia, o fato de o programa gerar as demais etapas indica que as violações estatísticas não inviabilizam a análise. Como solução, o SPSS23 testou os grupos não singulares em relação à própria matriz de covariância intragrupos em *pool*.

O teste de *Lambda Wilks* confirmou em todas as funções discriminantes a capacidade de diferenciação dos elementos entre os grupos (Apêndice D – Tabela 10).

Assim é possível observar que os GEs nos mercados também se diferenciam setorialmente em suas dimensões estratégicas, sendo que apenas o GE da indústria de confecções não apresentou registro de dimensão estratégica diferenciadora para os tipos de mercado, conforme pode ser observado na Tabela 10.

Tabela 10 - Coeficientes de função linear múltipla de Fisher de classificação por ofertantes dos grupos estratégicos setoriais

	Dimensões Estratégicas	Ofertantes		
		ÑBOP	BOP-e	Mistas
Alimentos	Política de Preço (importância)	-.250	.378	-.066
	Especialização (produto)	-.334	.218	.404
	Constante	-1.243	-.583	-2.593
Bebidas	Política de Preço (concorrente)	.910	-.904	-.492
	Constante	-1.697	-.423	-2.645
Higiene	Política de Preço (concorrente)	.610	-1.054	.447
	Constante	-1.285	-1.008	-2.314
Móveis	Política de Preço (importância)	-2.146	.598	-.395
	Política de Canal (identificação)	.489	-.552	.435
	Atendimento	-.639	.346	.883
	Uso de Redes Sociais	-.695	.255	.727
	Constante	-1.712	-.890	-4.566

Fonte: Elaboração própria

A seguir se apresentam as explicações para dimensões estratégicas por setor, é possível notar que algumas dimensões se apresentam em mais de um setor, o que demonstra a importância dessa dimensão como diferenciadora dos mercados.

4.3.1 Indústria de alimentos

A indústria de alimentos registra para os ofertantes da BOP-e a importância do preço e uma moderada especialização em comparação aos demais ofertantes, característica marcante das empresas de alimentos que “operam por escala e redução de custos para oferecer os melhores preços” (Rodrigues, Capanema, Guimarães & Carneiro, 2013, p.350). A importância no preço foi um aspecto relevante da distinção entre os mercados, presente nos estudos de Passos et al. (2017), cujo foco foi a indústria de alimentos.

Na abordagem qualitativa, o respondente da indústria de alimentos concorda com a importância do preço, já que 70% do mercado de atuação de seus clientes trabalha com esse tipo de consumidor. O estudo de caso da Festiva, indústria de biscoitos, apresenta uma empresa com preços extremamente agressivos, até 50% menores que o das empresas voltadas ao mercado consumidor de alta renda, respaldados em modernos maquinários, matérias-primas adquiridas de produtores locais, uso de mídias não convencionais, estrutura interna reduzida e convênio tecnológico com universidades (Wright & Spers, 2011). Essas características são de longe especificidade apenas desta empresa na BOP-e, Prahalad e Hammond (2002) apontavam que o *trade-off* preço x qualidade precisa fazer sentido, por meio de busca contínua de redução de custos e despesas, incluindo a área de P&D (aspecto que a Festiva fez de forma inteligente usando o recurso acadêmico).

Conforme a Figura 13, as variações nos preços dos insumos são a principal diretriz de formação de preços de mais da metade da amostra, segundo a abordagem quantitativa. Em seguida, com larga diferença, apresenta-se a variação nos preços dos concorrentes, posteriormente, as variações dos custos de mão-de-obra. As ofertantes ao mercado da BOP-e se diferenciam dos demais exatamente por não apresentarem a preocupação em monitorar as variações na mão-de-obra e as empresas líderes. Esse aspecto também foi observado na empresa do questionado, em que afirma não ser necessária a monitoração, pelo fato de o setor de laticínios ser o balizador de preços ao produtor. Entretanto, em razão da preocupação com as margens extremamente estreitas, essa preocupação nos demais setores faz muito sentido.

Figura 13 - Critério para a formação do preço de venda na indústria de alimentos, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

A pesquisa ainda aponta para uma média de 10 linhas de produtos para atuação na BOP-e, 6 linhas de produtos as Não-BOP e 16 linhas de produtos para as Mistas. A empresa entrevistada, que apresenta alta eficiência registra apenas 1 linha de produto (alta especialização) e acredita na especialização para melhor atender os mercados (atualmente 60% de atuação na BOP-e). Parente, Barki e Geargeoura (2008) explicam que no varejo para a baixa renda a variedade de produtos é maior, onde as marcas líderes e as marcas mais baratas tendem a ficar no mesmo espaço, pois acreditam que o consumidor de baixa renda se sente mais valorizado com maior variedade de produtos disponíveis. Esse aspecto na indústria de alimentos parece ser menos conflitante.

4.3.2 Indústria de bebidas

Os ofertantes BOP-e da indústria de bebidas apresentam preços muito inferiores aos demais concorrentes, “pois a competição nesse setor é baseada no preço do produto final ao consumidor” (Rosa, Cosenza, & Leão, 2006, p. 105; Cervieri Junior et al., 2014, p.118).

A abordagem quantitativa registra que os preços das indústrias que oferecem produtos para o mercado da BOP-e apresentam-se, em média, 6% abaixo de seus concorrentes, em contrapartida, as empresas que atuam no mercado Não-BOP registram preços 17% superiores aos de seus rivais. Os preços das empresas que atuam nos dois mercados ficam em média 1% abaixo de seus concorrentes. A respondente da indústria de bebidas mantém os preços acima de seus concorrentes, ao contrário da corrente observada no setor, pois aposta no *trade-off* preço x qualidade. A explicação é que o produto embora seja destinado à BOP-e e possua o preço pouco mais elevado de que o de seus concorrentes, reforça a qualidade única e sabor diferenciados que caracterizam produtos de vitivinicultura entre seus concorrentes. A estratégia de preço performance é classificada por Filardi e Fischmann (2015) como a oitava estratégia que mais aparecia em seus estudos e consiste em entregar um produto de alta performance em um preço adequado, em que se pesem importantes reformulações na parte administrativa da empresa, objetivando um custo mais baixo para a empresa.

Com preços baixos e, no início, caracterizados por baixa qualidade, as tubaínas no setor de refrigerantes passaram a obter fatias cada vez maiores no mercado e, com o tempo, passaram a desenvolver produtos cada vez melhores, comparando-se aos das grandes empresas do setor e auferindo um bom posicionamento no segmento de baixa renda (Wright & Spers, 2011).

A formação de preços da indústria focada na BOP-e, assim como as demais, preocupa-se com as variações nos preços dos insumos, todavia, não por acaso, a preocupação com os preços dos concorrentes é bastante significativa, conforme aponta a Figura 14. No mercado popular de bebidas as marcas mais baratas crescem regionalmente e se expandem, contando com menores preços e boa escala regional, muitas vezes se enfrentando regionalmente (Rosa et al., 2006).

Figura 14 - Critério para a formação do preço de venda na indústria de bebidas, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

Esse confronto limitado anteriormente aos pequenos supermercados, hoje, de forma mais ampliada, nos grandes hipermercados, pode ser um fator relevante para a monitoração dos preços dos concorrentes, visando uma melhor formatação de negócios junto ao varejo e brigando por maior espaço no mostruário de vendas.

4.3.3 Indústria de higiene

Os preços dos ofertantes da indústria de higiene ao mercado da BOP-e se apresentam 21% inferiores aos de seus concorrentes, conforme o levantamento deste estudo. Nas indústrias que têm operação no mercado Não-BOP os preços se mantêm 10% acima de seus concorrentes e nas indústrias que atuam em ambos mercados se mantêm em média 4% acima dos concorrentes. Curiosamente, Parente et al (2008) chamam a atenção para a pesquisa da *Latin Panel*, que apontou que cerca de um quarto dos produtos de alimentação, higiene e limpeza da cesta de compra dos consumidores de baixa renda são produtos *premium*, ou seja, com preço mais de 10% acima da média da categoria. Mais uma demonstração de que o consumidor da

BOP-e não é atraído apenas por preço, mas por desempenho. Mesmo assim, há uma importante gama de produtores dispostas a trabalhar de forma bastante enxuta para conseguir entregar valor aos seus clientes mantendo preços muito mais baixos de que o de seus concorrentes.

A Figura 15 apresenta o foco de investigação na formação de preços da indústria de higiene.

Figura 15 - Critério para a formação do preço de venda na indústria de higiene, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

É possível observar no caso das indústrias que operam na BOP-e a preocupação com as variações nos preços dos concorrentes e, distintivamente das demais indústrias, a preocupação com o custo da mão-de-obra.

Situação similar ao que ocorre na indústria de alimentos e na indústria de higiene, as empresas diversificadas apresentam importantes ganhos de escala na produção e comercialização de seus produtos, ao repassar aos preços esses ganhos, dada a sensibilidade ao preço deste tipo de bem, considerado supérfluo e sensível à renda (Capanema et al., 2007, p. 144). Filardi, Trinta e Carvalho (2016) apontam como fundamental a manutenção da prosperidade econômica e social do país, com cenário macroeconômico favorável para a expansão do consumo destes produtos. Esses autores perceberam em suas pesquisas que apesar do preço ser um grande desafio ao consumo na BOP-e, é perceptível um *trade-off*, como já comentado anteriormente, de consumidoras trocando produtos mais baratos por produtos mais caros de melhor qualidade. Argumentação pró Karnani (2007) em que a qualidade e preços baixos são incompatíveis.

4.3.4 Indústria de móveis

Na indústria de móveis, além da importância do preço, no qual a competição é pautada nos segmentos mais populares (Galinari, Júnior, Rodrigues & Morgado, 2013 p. 230), os ofertantes da BOP-e deste setor não buscam identificar de sua marca junto ao consumidor final, aferido também nas pesquisas de Galinari et al. (2013, p. 251), deixando esse investimento a cargo do varejo ou da distribuição. A indústria de móveis, respondente na abordagem qualitativa, explica que os produtos nos segmentos mais populares apresentam pouco diferencial, tornando-o mais sensível a preço.

Na Figura 16 é possível observar a formação de preços da indústria de móveis, que conta com forte preocupação na variação dos preços dos insumos, seguida pela variação dos custos de mão-de-obra. Os ofertantes ao mercado Misto monitoram mais a inflação do que os custos de mão-de-obra, em relação às demais empresas da pesquisa.

Figura 16 - Critério para a formação do preço de venda na indústria de móveis, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

A monitoração dos preços dos concorrentes é preocupação maior das empresas atuantes na BOP-e., confirmada pela respondente representante desta indústria, cujos preços costumam ficar, em média, acima dos de seus concorrentes.

A pouca identificação da marca junto ao consumidor final das indústrias que oferecem produtos para o mercado BOP-e, pode ser explicada pela característica do canal selecionado. A estrutura de outras empresas de uso comum está mais relacionada a essas empresas, enquanto as empresas Não-BOP requerem mais exclusividade em seus canais, conforme pode ser

observado na Figura 17. Cabe destaque para o uso de E-commerce apenas nas indústrias atuantes no mercado Não-BOP. A abordagem qualitativa apresenta que apenas o mercado da BOP-e não há interesse em desenvolver a marca junto ao consumidor final, porém, é preciso salientar que esta indústria tem seu faturamento agora destinado em 70% para o mercado Não-BOP, segundo seu último posicionamento.

Figura 17 - Principais canais de distribuição adotado pelas indústrias de móveis, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

No atendimento apresenta uma situação moderada entre um atendimento básico oferecido pelas empresas ofertantes Não-BOP e um atendimento mais completo oferecido pelas empresas ofertantes de produtos mistos, resultado também esperado, uma vez que nas pesquisas de Galinari et al. (2013) menos da metade das empresas tinham intenção de melhorar a capacitação interna para melhorar os produtos e serviços, além de não se preocuparem com a qualidade do pessoal terceirizado que faz a montagem dos produtos. A respondente da indústria do setor considera o atendimento importante, mas ressalta que fica a cargo do intermediário, atendendo solicitações de pós-venda apenas quando negada pelos clientes aos seus clientes. Essa indústria oferece três meses de garantia contra defeitos de fabricação, previstos em lei e caso a garantia se expire é necessário buscar a assistência no lugar onde o produto foi comprado (informação no site da empresa). A dimensão estratégica de atendimento é também uma das dimensões menos relevantes dos estudos de Wright e Spers (2011).

O uso de redes sociais também se apresenta com moderação, com pouco uso pelas ofertantes Não-BOP e um maior uso pelas ofertantes de produtos mistos. O uso de redes sociais

tem se tornado um importante aliado das empresas que oferecem produtos para a BOP, essa distinção na indústria moveleira corrobora com os estudos de Rocha et al. (2013), no entanto, nos estudos de Galinari et al. (2013) uma pequena quantidade de empresas pesquisadas apontou esta dimensão estratégica como importante. A empresa entrevistada assiste e possui uma equipe especializada para tratar todas as postagens e atendimentos via redes sociais. Nesses atendimentos são trabalhados aspectos institucionais, produto e o relacionamento com o consumidor.

Excetuando-se o uso de redes sociais, os achados no setor de móveis são similares aos encontrados nos estudos de Passos et al (2015) por outra metodologia, o que confirma estas dimensões como diferenciadoras no setor industrial de móveis.

4.4 Dimensões estratégicas diferenciadoras nos grupos estratégicos por porte

O teste *Box M* realizado apresentou adequação para os resultados das empresas *Middle Plus* e *Middle*, todavia, como havia acontecido anteriormente, o teste das empresas *Corporate* registrou inadequação. Assim como no caso anterior, a violação das premissas estatísticas não gerou impedimento para as classificações discriminantes. Os testes *Lambda Wilks* apresentaram poder discriminatório. (Todos os *outputs* dessa análise podem ser visualizados no Apêndice D – Tabela 11).

Tabela 11 - Coeficientes de função linear múltipla de *Fisher* de classificação dos grupos estratégicos por porte

	Dimensões Estratégicas	Ofertantes		
		ÑBOP	BOP	Mistas
<i>Corporate</i>	Política de Preço (importância)	-.824	.328	-.276
	Constante	-1.328	-.592	-2.595
<i>Middle Plus</i>	Política de Preço (importância)	-.134	.310	-.655
	Constante	-1.136	-.573	-2.684
<i>Middle</i>	Política de Preço (importância)	-.242	.249	.029
	Liderança Tecnológica	.452	-.292	-.434
	Posição em Custo	-.427	.241	-.111
	Integração Vertical	-.342	.217	.467
	Constante	-1.310	-.631	-2.553

Fonte: Elaboração própria

Pela ótica do porte da organização também há diferenças nos GEs, em que a Política de preço (importância) é a dimensão crítica que foi registrada nos portes de empresas avaliados. Em razão de as empresas por setor também registrarem essa dimensão e a maior parte das empresas estarem neste conjunto de portes, não há novidade neste resultado.

Nas empresas *Middle*, entretanto, outras dimensões foram distintivas dos ofertantes, como a liderança tecnológica, a qual as ofertantes dos produtos para a BOP-e buscam-na moderadamente em relação aos demais ofertantes.

A Posição em custo também se apresenta como dimensão diferenciadora para a BOP-e, buscando fazer muito mais investimentos para reduzir seus custos no mercado da BOP-e, em relação às indústrias dos demais mercados, justificada pela obrigação em que o preço baixo justifica a empresa a trabalhar com maior escala, típicos dos setores de alimentos e confecções, já observados nos estudos de Wright e Spers (2011|).

Outra dimensão das empresas médias é a integração vertical, na qual as ofertantes para a BOP-e encontram-se em uma situação intermediária entre as Não-BOP, menos integradas e as ofertantes Mistas, mais integradas. Filardi e Fischmann (2015|) reconhecem a prática de integração junto aos parceiros locais, como forma de ajudar na customização dos negócios.

Nas empresas *Corporate Plus*, *Small Plus* e *Small* não foram encontradas dimensões estratégicas diferenciadoras (Tabela 11). Esperava-se que no porte, a maior especialização de produtos e segmentos fossem dimensões observadas nas empresas menores, como preconiza Porter (1986).

Nas indústrias *Corporate*, bem como dos GEs por setor, a variação dos preços dos insumos é a principal preocupação nesta amostra (Figura 18). Consecutivamente, a monitoração dos preços dos concorrentes, e, apenas para as empresas voltadas ao mercado da BOP-e, as variações nos custos da mão-de-obra, uma vez que essas indústrias costumam empregar mais. A indústria de móveis, na abordagem qualitativa, figura como uma empresa *Corporate* e já foi comentada a importância da monitoração da variação nos preços dos insumos em seus custos.

Figura 18 - Critério para a formação do preço de venda nas indústrias *Corporate*, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

Para as indústrias *Middle Plus*, a exemplo das indústrias do porte anterior, a monitoração da variação nos preços dos insumos é imperativa, todavia, neste grupo de empresas, a monitoração dos concorrentes pelas indústrias ligadas a BOP-e parece mais importante que para os ofertantes ao mercado Não-BOP (Figura 19). A representante do setor de alimentos, está posicionada neste porte.

Figura 19 - Critério para a formação do preço de venda nas indústrias *Middle Plus*, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 20, pode-se observar que as indústrias *Middle* monitoram mais os custos de mão-de-obra em relação aos outros GEs por porte, excluindo-se as variações nos preços dos insumos. A monitoração dos preços dos concorrentes é mais ativa nas empresas atuantes no

mercado BOP-e do que as atuantes no mercado Não-BOP. Essa é a segunda maior preocupação das empresas que atuam nos dois mercados, também já discutida anteriormente.

As representantes das indústrias de bebidas e de confecções representam este porte. Para ambas os custos de forma geral são a variável de monitoração mais importante (insumos – mão-de-obra). Essa variável é considerada como uma das mais importantes para as empresas com foco no mercado de baixa renda, segundo Wright e Spers (2011). Como é uma variável de importante magnitude para a geração de lucros advindos do menor preço e da escala de produção (Filardi & Fischmann, 2015).

Figura 20 - Critério para a formação do preço de venda nas indústrias *Middle*, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

Nas empresas *Middle* ainda é possível avaliar a questão da liderança tecnológica do ponto de vista da origem da inovação de produtos, conforme a Figura 21. A principal inovação tecnológica das indústrias *Middle* tem origem na parceria com os fornecedores e clientes, seguida pela tecnologia da própria organização e de seus recursos humanos, pois uma não exclui a outra, assim como nos investimentos em pesquisa. Uma pequena amostra de empresas não se preocupa em inovar. As empresas da amostra qualitativa consideram cruciais os investimentos em tecnologia, cada uma à sua forma, na indústria de bebidas para melhorar a produtividade e na de confecções entregar produtos sempre de acordo com as tendências da moda. Percebe-se que não é um mercado ignorado em inovação, mesmo tendo margens de lucro muito comprimidas.

Figura 21 - Origem da inovação tecnológica nas indústrias *Middle*, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

Os investimentos para reduzir custos (posição em custo) também foram um ponto chave para as indústrias *Middle* voltadas à BOP-e, conforme a Tabela 11 apresenta.

As principais formas de redução de custos que as empresas deste grupo estratégico utilizam estão apresentadas na Figura 22. A busca de matéria-prima a preços acessíveis é a principal forma de reduzir os custos das empresas *Middle*, a opção de buscar desconto junto aos fornecedores e trabalhar com quadro de pessoal reduzido são secundárias. O emprego de mão-de-obra barata é mais utilizado pelas empresas do mercado misto, já a tentativa de produzir a própria matéria-prima é a terceira opção mais relevante para os grupos das indústrias que atuam e não atuam na BOP. Esse fato da busca por produzir a própria matéria-prima de certa forma pode inferir sobre a aparição da integração vertical na Tabela 9. As empresas mistas são as mais integradas verticalmente, fato que pode justificar o desinteresse na integração, como demonstra a Figura 22. Tanto as indústrias que atuam no mercado da BOP, quanto as indústrias que não atuam, apresentam a necessidade de produzir a própria-matéria prima.

Figura 22 - Origem da inovação tecnológica nas indústrias *Middle*, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

A indústria de confecções que participou da abordagem qualitativa afirma que a integração vertical é sempre possível, mas nem sempre desejável, pois não é economicamente viável verticalizar todo o *mix* de produtos. Esse posicionamento ajuda a esclarecer a posição intermediária apresentada na função de *Fisher*. Parente et al (2008) apontam que a alta integração vertical é mais frequente no mercado de luxo, deram como exemplos as boutiques de luxo.

Após a apresentação das dimensões estratégicas que diferenciam os GEs nos mercados em setor e porte (tamanho), não se pode rejeitar a hipótese H3, pois dimensões estratégicas diferenciam os Grupos Estratégicos nos mercados em setor e tamanho, conforme preconiza Porter (1980,1986). As dimensões estratégicas de importância de preços e política de crédito foram também encontradas nos estudos de Passos et al. (2017), com características similares na pesquisa, embora, com o uso de outra técnica estatística.

A seguir se apresentam as dimensões estratégicas diferenciadoras da eficiência financeira dos Grupos Estratégicos, esclarecendo também a hipótese H4.

4.5 Dimensões estratégicas diferenciadoras da eficiência financeira dos grupos estratégicos na BOP-e

A priori, o teste *Box M* efetuado apresentou conformidade com a premissa de igualdade das matrizes de covariância, o teste *Lambda Wilks* apresentou poder discriminatório (Apêndice D – Tabela 12).

Pode-se aferir, em um contexto geral, que dimensões estratégicas diferenciam as empresas mais eficientes das menos eficientes financeiramente nos GEs ofertantes à BOP-e, reconhecendo a questão problema desta pesquisa. A comparação das operações de eficiência financeira com a prática desatrelada dela vista nas análises anteriores também pode ser bastante reveladora. Na Tabela 12 uma dimensão estratégica aparece na junção de todos os grupos estratégicos, a Política de Crédito.

Tabela 12 - Coeficientes de função linear de *Fisher* de classificação de eficiência financeira no mercado BOP-e geral

Dimensões Estratégicas	Eficiência Financeira		
	Alta eficiência	Baixa eficiência	Média Eficiência
Política de Crédito (cliente)	.194	-.269	-,207
Constante	-1.148	-1.062	-1.161

Fonte: Elaboração própria

As empresas de mais alta eficiência que atuam na BOP-e apresentam como principal dimensão estratégica a política de crédito ao cliente, em que oferece maior prazo aos seus clientes, ao compará-la às demais empresas ofertantes ao mercado BOP-e de média e baixa eficiência. Essa dimensão inclusive diferencia os ofertantes Não-BOP, empresas Mistas e BOP-e. Na Tabela 9, o coeficiente negativo indica médio prazo, depreende-se que a oferta de crédito dos ofertantes mais eficientes que atendem a BOP-e seja exatamente entre o ponto máximo possível de crédito dentro do curto prazo e o ponto mínimo do longo prazo, equivalente à média de 51 dias, contra uma média de 41 dias para as empresas de média eficiência e 39 dias para as empresas de baixa eficiência. Percebe-se que o prazo concedido aos clientes das empresas mais eficientes da BOP-e é próximo ao prazo ofertado pelas empresas Não-BOP da Tabela 9, ou seja, embora a política de crédito seja uma variável diferenciadora entre as empresas que atuam ou não atuam na BOP-e, na amostra, as empresas mais eficientes deste mercado oferecem mais prazo. Isso corrobora Prahalad e Hart (2002) e Wright e Spers (2011) pois facilita o poder de compra e a inclusão das classes populares, se, no caso das empresas deste estudo, repassado ao

consumidor pelo varejo. As empresas da amostra qualitativa, dentro de suas características estruturais oferecem maior prazo aos seus clientes.

Na pesquisa o levantamento da proteção do crédito revelou que a maior parte das empresas utiliza serviços simples de proteção, há uma boa parcela de empresas mais eficientes utilizando também informações mais abrangentes e uma parte considerável de empresas de baixa eficiência utiliza análises setoriais e escores, fator que não colabora com sua eficiência (Figura 23).

Figura 23 - Utilização de serviços de proteção ao crédito no mercado da BOP-e, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

A simplificação do crédito, como é percebida com a busca de acesso apenas aos restritivos, é uma das estratégias muito utilizadas pelas empresas da pesquisa de Filardi e Fischmann (2015). Depreende outro aspecto importante já comentado na pesquisa de Wright e Spers (2011) sobre o relato das Casas Bahia, onde essa simplificação no crédito e a estratégia mais informal de contato com o cliente, deduz informações importantes sobre ele, o que parece surtir efeito, já que o índice de inadimplência relatado ficou bem abaixo do mercado como um todo.

Na Figura 24 é possível comparar as eficiências financeiras das empresas por ano de fundação, ao perceber que as empresas fundadas a partir do ano 2001 registram mais casos de alta eficiência que as demais categorias de empresas, em contrapartida, as empresas fundadas há mais tempo (até 1985) registram menos casos de empresas eficientes, comparativamente. Ainda, há um grupo de empresas fundadas pós-estabilização da inflação em situação

intermediária, registrando uma gama de empresas eficientes financeiramente, como também, de baixa eficiência financeira, e empresas pré-estabilização com média eficiência (Figura 24).

Figura 24 - Eficiência financeira das empresas por tempo de fundação no mercado da BOP-e, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

A Figura 25 possibilita ter uma ideia da eficiência financeira relativa do grupo de empresas por região. Constata-se que no Nordeste, proporcionalmente, verifica-se mais casos de eficiência financeira do que de baixa eficiência, em relação às demais regiões. No Centro-Oeste ocorre parcialmente o oposto, onde a proporção de empresas de baixa eficiência financeira é muito superior às de alta eficiência.

Figura 25 - Eficiência financeira das empresas por região geográfica no mercado da BOP-e, participação relativa

Fonte: Elaboração própria

A distribuição de eficiência financeira proporcional setorial registra a indústria de móveis como a que apresenta mais empresas eficientes financeiramente em relação às empresas de baixa eficiência do mesmo GE. Em contrapartida, a indústria de alimentos apresenta muito mais empresas de baixa eficiência financeira às empresas de alta eficiência (Figura 26). A indústria de confecções apresenta a maior participação de empresas de alta eficiência financeira da amostra, em contrapartida, a indústria de higiene registra a maior participação de empresas de baixa eficiência.

Figura 26 - Eficiência Financeira das empresas por GE setorial no mercado da BOP-e, participação relativa

Fonte: Elaboração própria

A distribuição de eficiência financeira proporcional por portes apresenta uma característica interessante, observando-se a Figura 27, percebe-se a evolução da eficiência financeira a partir de uma perspectiva de quanto maior a empresa, menor proporcionalmente é sua eficiência financeira. Fator peculiar devido a participação da eficiência financeira das empresas *Corporate Plus* ser de 13% em relação às demais eficiências no mesmo GE. Nas empresas *Small* isso ocorre em proporção muito superior (60%).

Mesmo que fosse atribuída a justificativa da desobrigação em elaborar demonstrativos financeiros como um possível viés para a análise, conforme foi apontado nas limitações deste estudo, o fato é que a eficiência financeira apresenta um padrão, desde as menores às maiores corporações, obrigadas a gerar demonstrativos (Figura 27).

Figura 27 - Eficiência financeira das empresas por GE de porte no mercado da BOP-e, participação relativa

Fonte: Elaboração própria

A seguir, se apresentam as dimensões estratégicas diferenciadoras da eficiência financeira nos GE setoriais.

4.6 Dimensões estratégicas diferenciadoras da eficiência financeira dos grupos estratégicos setoriais na BOP-e

Por indústrias, os GE na BOP-e também registraram dimensões estratégicas que diferenciam as empresas mais eficientes da amostra e as menos eficientes, comprovando a literatura de GE. Na Tabela 13 apresentam-se as principais dimensões estratégicas que promovem eficiência financeira em cada GE.

Tabela 13 - Coeficientes de função linear de *Fisher* de classificação de eficiência financeira no mercado BOP-e por setor

Setor	Dimensões Estratégicas	Eficiência Financeira		
		Alta eficiência	Baixa eficiência	Média Eficiência
Bebidas	Especialização (produto)	1.019	-1,807	-.728
	Constante	-1.565	-2.280	-1,046
Confeccções	Especialização (produto)	-.501	.509	.241
	Constante	-.859	-1.374	-1.462
Móveis	Integração Vertical	.120	-.826	.372
	Constante	-.855	-2.289	-.917

Fonte: Elaboração própria

Salienta-se que todos os pressupostos estatísticos foram respeitados, nos quais os testes *Box M* e o teste *Lambda Wilks* estiveram dentro dos padrões (Apêndice D – Tabela 13). Não foi possível discriminar a eficiência financeira dos GEs da indústria de alimentos e da indústria de higiene. Essa situação pode ocorrer por diversos motivos, dentre os principais: quantidade insuficiente de casos para apuração, salientado pelo tamanho da amostra empresas de higiene com eficiência apurada neste estudo; as dimensões estratégicas apresentadas não foram suficientes para explicar a eficiência financeira, podem existir outras não contempladas no estudo e, a eficiência financeira não ser tão distinta entre as empresas a ponto de não haver discriminação por estas dimensões apresentadas.

A Figura 26 dá indícios de ser exatamente pela menor quantidade de empresas eficientes financeiramente, proporcionalmente aos casos de média e baixa eficiência.

4.6.1 Eficiência nas indústrias de bebidas

No setor de bebidas, as ofertantes de produtos para a BOP-e que registraram maior eficiência financeira apresentaram a dimensão estratégica de especialização com coeficiente de sinal positivo, portanto, apresentam baixa especialização ou uma variedade maior de produtos em relação aos demais ofertantes BOP-e, em média 15 produtos em sua linha de produção, comparada às empresas de média eficiência e baixa eficiência com 5 e 3 linhas de produtos, respectivamente. A prática de diversificar as linhas de produtos se revela importante para essas empresas, uma vez que direcionam boa parte de seu crescimento para outros tipos de bebidas, como sucos, chás, águas, bebidas saudáveis, cerveja artesanal e a cachaça artesanal (Rosa et al., 2006, p. 116; Cervieri Junior et al., 2014, p.128). A empresa chamada a responder o questionário da abordagem qualitativa trabalha com um número um pouco menor de linhas (8), dado o segmento característico da vitivinicultura, que não promove muitas variações no tipo de produto. Ainda assim, nota-se ser maior que os demais grupos de menor eficiência financeira. Parente et al (2015) apontam que no varejo voltado à baixa renda a diversificação de produtos é fundamental para a opção de escolha dos clientes, o que demanda da indústria igual princípio.

Observa-se na Figura 28 maior agrupamento de empresas antigas neste GE, que apresenta importante parcela de alta e de baixa eficiência financeira. Entre as novas desta amostra da abordagem quantitativa, não há empresas de baixa eficiência. Já as fundadas no período de pós-estabilização registram mais em baixa eficiência do que empresas em alta eficiência.

Figura 28 - Eficiência financeira das indústrias de bebidas, por tempo de fundação, no mercado da BOP-e, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

A distribuição proporcional geográfica de casos entre as eficiências financeiras das indústrias de bebidas aponta para uma proporção maior de empresas eficientes financeiramente nas regiões Norte/Nordeste do país. No GE a região Sul concentra, nesta amostra, a maior parcela de empresas de baixa eficiência e a menor parcela de empresas com alta eficiência. No Sudeste predominam empresas de média eficiência, justamente no local onde o acesso às matérias-primas e maquinários para a produção são mais abundantes (Figura 29).

Figura 29 - Eficiência financeira das indústrias de bebidas, por região geográfica, no mercado da BOP-e, participação relativa

Fonte: Elaboração própria

Este grupo estratégico registra em média 133 empregados para empresas de mais alta eficiência financeira e, conforme se revela pela Figura 30, as maiores empresas registram maior eficiência proporcional, quando comparada às demais eficiências.

Figura 30 - Eficiência financeira das indústrias de bebidas, por porte, no mercado da BOP-e, participação relativa

Fonte: Elaboração própria

4.6.2 Eficiência nas indústrias de confecções

Ao contrário da indústria de bebidas, as ofertantes de produtos BOP-e no setor de confecções, que apresentaram maior eficiência financeira, registraram menor quantidade de linhas de produtos (até 4 linhas) em relação aos demais concorrentes menos eficientes, menos especializados (7 e 12 linhas, respectivamente, média e baixa eficiência).

A característica do setor em apresentar maioria de pequenas e médias empresas que apresentam baixa escala e, portanto, mais especializadas, muitas subcontratadas de empresas maiores a jusante da cadeia (Costa et al., 2009) pode explicar esse comportamento (Figura 31).

A empresa que respondeu a pesquisa qualitativa trabalha com uma linha de produtos a mais (5) afirmando que a diversificação do *mix* de produtos é importante para atingir os anseios de maior público, contudo, parte da produção de parte do *mix* de produtos é terceirizada e não produzida por ela mesma. A empresa no processo de terceirização segue a proposta de Karnani (2007), envolvendo a comunidade e interligando diversas microempresas e seus relacionamentos comerciais.

Figura 31 - Eficiência financeira das indústrias de confecções, por porte, no mercado da BOP-e, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 32 é possível observar um padrão neste GE, no qual, além de se constatar a maior presença de empresas jovens, há mais casos de alta eficiência financeira que nas demais idades de fundação, reduzindo-se proporcionalmente às demais eficiências.

Entende-se que o sucesso destas empresas jovens se deve pela maior adaptação à concorrência já instalada dos produtos oriundos da Ásia, com forte presença no mercado nacional.

Figura 32 - Eficiência financeira das indústrias de confecções, por tempo de fundação, no mercado da BOP-e, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

Regionalmente, a amostra apresenta mais de 98% de empresas de confecções do eixo Sul/Sudeste, dessa forma, observa-se na Figura 33 que o GE de confecções registra um empate técnico na proporcionalidade de empresas de mais alta eficiência, contudo, respeitando-se a proporcionalidade de cada região, há na Região Sul mais casos de baixa eficiência do que na região Sudeste.

Figura 33 - Eficiência financeira das indústrias de confecções, por região geográfica, no mercado da BOP-e, participação relativa

Fonte: Elaboração própria

Este grupo estratégico registra em média 32 empregados para empresas de mais alta eficiência financeira, comparadas à média de 158 empregados das empresas de mais baixa eficiência, não por acaso, como citado anteriormente, as menores empresas eficientes têm predominância, amparada na estrutura do setor, estudada por Costa et al. (2009).

Figura 34 - Eficiência financeira das indústrias de confecções, por porte, no mercado da BOP-e, participação relativa

Fonte: Elaboração própria

Conforme já comentado, que neste estudo a eficiência financeira decresce à medida que o tamanho da empresa aumenta, é sabido que há importantes aspectos que as diferenciam as pequenas empresas das grandes empresas como a velocidade na tomada de decisão, proteção ao capital dos investidores, monta de investimentos e diferenciação dos custos, gerenciamento dos recursos humanos, tecnologia empregada e, fundamentalmente a questão tributária, entre outros.

4.6.3 Eficiência nas indústrias de móveis

No setor de móveis a maior eficiência financeira foi registrada para as ofertantes BOP-e que apresentam moderada integração vertical, embora sejam uma minoria de empresas, conforme apontam os estudos de Galinari et al. (2013, p. 245), a busca pela abertura de lojas próprias pode ser um indício de mais alto desempenho financeiro na BOP-e, ao perceber que a estrutura de outras empresas é utilizada de forma exclusiva apenas pelas empresas mais eficientes da amostra (Figura 35). As empresas de menor eficiência financeira apresentam baixa integração e as de média eficiência são totalmente integradas.

Esse aspecto fica mais claro com a explicação da empresa base da abordagem qualitativa para o setor. A empresa é parcialmente integrada à jusante da cadeia, com lojas próprias. Todavia, a empresa preferiu não entrar em detalhes a respeito de uma possível integração à montante para a linha destinada à BOP-e apresentando essa questão como estratégica, preferindo não a aprofundar. De qualquer forma, a empresa nesta configuração está adequada à eficiência, conforme se observam os resultados da análise de *Fisher*.

Figura 35 - Principais canais de distribuição adotado pelas indústrias de móveis no mercado da BOP-e, por eficiência financeira, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 36 observa-se que há equilíbrio no volume de empresas por tempo de fundação relacionada à alta eficiência.

Figura 36 - Eficiência financeira das indústrias de móveis, por tempo de fundação, no mercado da BOP-e, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

Este *insight* leva a acreditar que independe o tempo de abertura para o sucesso da empresa no setor de móveis, embora não haja casos de empresas de alta eficiência mais antigas nesta amostra e os casos em que mais predominam empresas de baixa eficiência ocorrem nas empresas fundadas pré e pós-estabilização da inflação.

A maior quantidade de empresas da cadeia moveleira se concentra no eixo Sul/Sudeste, onde a participação proporcional de empresas de alta eficiência é maior nas empresas da região

Sul, em relação às demais regiões. Ainda, não há na amostra da região Centro-Oeste empresas de alta eficiência, ao contrário, há uma participação proporcional grande de empresas de baixa e média eficiência (Figura 37).

Figura 37 - Eficiência financeira das indústrias de móveis, por região geográfica, no mercado da BOP-e, participação relativa

Fonte: Elaboração própria

A média de empregados nas indústrias de móveis mais eficientes da amostra é de 67 empregados, contra uma média de 71 empregados nas empresas de baixa eficiência, quesito que, em princípio, não tem peso de distinguir a estrutura para eficiência, dada a pequena diferença absoluta entre as categorias. Para efeito de comparação a empresa da amostra qualitativa registra 404 empregados.

A Figura 38 apresenta a maior representatividade das médias indústrias no volume total de empresas da amostra. A participação tanto das maiores empresas (*Corporate Plus/Corporate*), quanto das menores (*Small/Small Plus*) registra alta eficiência, quando comparada às demais categorias de eficiência, no entanto, nas empresas *Middle* há maior incidência de empresas de baixa eficiência, em relação aos demais portes de empresas. No setor de móveis também é perceptível a evolução da eficiência financeira conforme decai o porte da organização, já observado anteriormente.

Figura 38 - Eficiência financeira das indústrias de móveis, por porte, no mercado da BOP-e, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

A seguir se apresentam as principais dimensões estratégicas diferenciadoras dos grupos estratégicos por porte.

4.7 Dimensões estratégicas diferenciadoras da eficiência financeira dos grupos estratégicos por porte na BOP-e

Em conformidade aos testes *M box* e *Lambda Wilks*, a classificação de eficiência por porte de empresa não encontrou discriminantes para a maioria dos GEs em porte, apenas o grupo estratégico de *small* e *small plus* juntos apresentaram dimensão estratégica diferenciadora na BOP-e.

A Tabela 14 registra a política de crédito ao cliente relacionada a um prazo mais dilatado (57 dias), como uma dimensão que na BOP-e traz maior eficiência financeira às suas ofertantes, quando comparadas às demais empresas *small* e *small plus* ofertantes de outras eficiências (média – 39 dias; baixa 30 dias). Esse resultado corrobora o apresentado na Tabela 12, na qual as ofertas de crédito dos ofertantes mais eficientes, independente do GE, equivalem a pelo menos 51 dias de média. Conjectura-se que as empresas de menor porte por atuarem com menores clientes em escala possam fazer desse prazo alongado uma estratégia de relacionamento como a observada em Filardi e Fischmann (2015).

Tabela 14 - Coeficientes de função linear de *Fisher* de classificação de eficiência financeira no mercado BOP-e por porte

Porte	Dimensões Estratégicas	Eficiência Financeira		
		Alta eficiência	Baixa eficiência	Média eficiência
<i>Small Plus e</i>	Política de Crédito (cliente)	.785	-.776	-.223
<i>Small</i>	Constante	-1.079	-1.456	-1.312

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 39, observa-se que a ampla maioria de empresas destes grupos estratégicos utiliza serviços mais simplificados de proteção ao crédito, como exposto anteriormente, contudo, chama a atenção às empresas de baixa eficiência que não utilizam serviços de proteção ou utilizam metodologia própria. Esse aspecto fortalece a estratégia de relacionamento apontada anteriormente.

Figura 39 - Utilização de serviços de proteção ao crédito no mercado da BOP-e pelas indústrias *Small* e *Small Plus*, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

Nestes GEs há predomínio de empresas mais novas mais eficientes financeiramente, bem como, um contingente significativo de empresas de baixa eficiência, entretanto, destacam-se empresas de elevada eficiência oriundas do período de pré-estabilização da inflação. Não há nesta amostra empresas mais longevas de alta eficiência (Figura 40). Este é outro *insight* importante, mostrando que além de pequenas empresas eficientes, as empresas também são novas, que, em teoria, apresentam empresários com menor experiência de mercado e de turbulências econômicas. O que fica evidente na consulta aos dados financeiros destas empresas é o emprego de imobilizado mais novo, o que em teoria dá uma vantagem no uso dos ativos, em relação às demais empresas, principalmente as mais antigas, que registram maior

depreciação de seus ativos, muito provavelmente, nos últimos anos de análise, por conta da crise financeira do país que pode ter inviabilizado ou adiado investimentos.

Figura 40 - Eficiência financeira das indústrias *Small* e *Small Plus*, por tempo de fundação, no mercado da BOP-e, participação no volume total

Fonte: Elaboração própria

As empresas *Small* e *Small Plus* da amostra se espalham regionalmente, com maior incidência proporcional de empresas de alta eficiência na região Sudeste, em contrapartida, na Região Centro-Oeste evidencia-se apenas empresas de baixa eficiência nesta amostra (Figura 41).

Figura 41 - Eficiência financeira das indústrias *Small* e *Small Plus*, por região geográfica, no mercado da BOP-e, participação relativa

Fonte: Elaboração própria

Há em média nas empresas mais eficientes financeiramente destes GEs 11 empregados, contra a média de 31 empregados das empresas de baixa eficiência financeira. A maior parte das indústrias *Small* e *Small Plus* se concentram nas indústrias de móveis, de confecções e de alimentos. Nas indústrias de móveis há proporcionalmente mais empresas eficientes financeiramente em relação aos demais setores. Em contrapartida, há mais empresas de baixa eficiência na indústria de alimentos (Figura 42).

Figura 42 - Eficiência financeira das indústrias *Small* e *Small Plus*, por setor, no mercado da BOP-e, participação relativa

Fonte: Elaboração própria

Uma vez encerradas as demonstrações de dimensões estratégicas que diferenciam as eficiências financeiras nos GEs no mercado da BOP-e, não se pode rejeitar a hipótese H4, pois a teoria dos grupos estratégicos advoga que as características estruturais e dimensionais estratégicas evidenciam diferentes níveis de resultados financeiros (Hunt, 1972; Porter & Caves, 1976; Porter, 1980;1986; McGee & Thomas, 1986; Caves, 1984; Fiegenbaum & Thomas, 1993; Athanassopoulos, 2003).

A seguir são apresentados os modelos no *Framework* conceitual.

4.8 Modelo no *framework* conceitual

Esta seção finaliza com o intuito de apresentar os resultados em um modelo perfil de dimensões estratégicas com oferta de produtos à BOP-e até a eficiência. A Figura 43 busca representá-lo no modelo geral e a Figura 44 no modelo por GE, com a representatividade das

hipóteses. Neste modelo mostra o paradigma SCP, onde a Estrutura dos Grupos Estratégicos e a Conduta (por meio das dimensões estratégicas) levam ao Desempenho (eficiência financeira).

Figura 43 - Perfil do atendimento à BOP-e no *framework* conceitual geral

Fonte: Elaboração própria

Figura 44 - Perfil do atendimento à BOP-e no *framework* conceitual por GE's definidos

Fonte: Elaboração própria

Para apresentar os principais aspectos estratégicos e estruturais do modelo e suas especificidades, com intuito de facilitar a compreensão, a Tabela 15 apresenta um quadro resumo do modelo geral e do modelo por GEs da distinção dos aspectos abordados na pesquisa apenas por tipo de mercado.

Tabela 15 - Quadro resumo das dimensões estratégicas utilizadas pelos GEs para atuar na BOP-e

Grupo Estratégico	Dimensão Estratégica	Medição no mercado	Aspectos de atuação na BOP-e
Geral	Política de Preço (importância)	BOP-e – muito importante	Variação nos preços dos insumos como o principal critério de formação de preços, o segundo critério é a variação nos preços dos concorrentes e o custo de mão-de-obra.
		Ñ BOP – pouco importante	
		Misto – média importância	
	Especialização da Empresa	BOP-e - média especialização	Média de 9 linhas de produtos para atuar na BOP-e.
		Ñ BOP – muita especialização	
		Misto – pouca especialização	
Alimentos	Política de Crédito	BOP-e – médio prazo	Média de 44 dias de prazo oferecido aos clientes. A maior parte das empresas utiliza apenas restritivos.
		Ñ BOP – longo prazo	
		Misto – curto prazo	
	Política de Preço (importância)	BOP-e – muito importante	Variação nos preços dos insumos como o principal critério de formação de preços, o segundo critério é a variação nos preços dos concorrentes. Baixa preocupação em monitorar as variações na mão-de-obra e as variações de preços das empresas líderes.
		Ñ BOP – pouco importante	
		Misto – média importância	
Bebidas	Especialização da Empresa	BOP-e - média especialização	Média de 10 linhas de produtos para atuar na BOP-e.
		Ñ BOP – muita especialização	
		Misto – pouca especialização	
	Política de Preço (concorrente)	BOP-e – menores preços	Média de preços 6% abaixo de seus concorrentes. Variação nos preços dos insumos como o principal critério de formação de preços, o segundo critério é a variação nos preços dos concorrentes, bem acentuada.
		Ñ BOP – maiores preços	
		Misto – preços intermediários	
Higiene	Política de Preço (concorrente)	BOP-e – menores preços	Média de preços 21% abaixo de seus concorrentes. Variação nos preços dos insumos como o principal critério de formação de preços, o segundo critério é a variação nos preços dos concorrentes, bem acentuada, além da preocupação com o custo da mão-de-obra.
		Ñ BOP – maiores preços	
		Misto – preços intermediários	

Continua

Continuação

Grupo Estratégico	Dimensão Estratégica	Medição no mercado	Aspectos de atuação na BOP-e
Móveis	Política de Preço (importância)	BOP-e – muito importante	Variação nos preços dos insumos como o principal critério de formação de preços, o segundo critério é a no custo de mão-de-obra, seguidos pela inflação.
		Ñ BOP – pouco importante	
		Misto – média importância	
	Política de Canal	BOP-e – pouca identificação	Utiliza mais a estrutura de outras empresas para oferecer produtos, com o uso comum aos demais concorrentes.
		Ñ BOP – alta identificação	
		Misto – moderada identificação	
	Atendimento	BOP-e – atendimento intermediário	Pouca preocupação em capacitação interna e pouca preocupação com o pessoal terceirizado na montagem de produtos
		Ñ BOP – atendimento básico	
		Misto – atendimento completo	
	Uso de redes sociais	BOP-e – uso moderado	Pouca importância às redes sociais apresentada em outros estudos de outros autores no setor
		Ñ BOP – baixo uso	
		Misto – alto uso	
Corporate	Política de Preço (importância)	BOP-e – muito importante	Variação nos preços dos insumos como o principal critério de formação de preços, o segundo critério é a variação nos preços dos concorrentes e o custo de mão-de-obra.
		Ñ BOP – pouco importante	
		Misto – média importância	
Middle Plus	Política de Preço (importância)	BOP-e – muito importante	Variação nos preços dos insumos como o principal critério de formação de preços, o segundo critério é a variação nos preços dos concorrentes bastante importante também.
		Ñ BOP – média importância	
		Misto – pouco importante	
Middle	Política de Preço (importância)	BOP-e – muito importante	Variação nos preços dos insumos como o principal critério de formação de preços, o segundo critério é a variação nos custos de mão-de-obra.
		Ñ BOP – pouco importante	
		Misto – média importância	
	Liderança Tecnológica	BOP-e – busca moderadamente	Principal inovação realizada por parceria com fornecedores e clientes, seguida pela tecnologia própria e de seus recursos humanos.
		Ñ BOP – busca muito	
		Misto – não busca	
	Posição em Custo	BOP-e – investe muito	Busca de matéria-prima a preços acessíveis é a principal busca para reduzir custos, seguidos pelos descontos junto aos fornecedores e trabalhar com quadro de pessoal reduzido. Tentar produzir a própria matéria-prima na ordem.
		Ñ BOP – investe pouco	
		Misto – investe moderadamente	
	Integração Vertical	BOP-e – moderada integração	A tentativa de produzir a própria matéria-prima pode inferir a necessidade de busca por maior integração.
		Ñ BOP – baixa integração	
		Misto – muito integrada	

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 16, comparativamente, apresenta um quadro resumo do modelo geral e por grupos estratégicos das empresas mais eficientes financeiramente do mercado BOP-e.

Tabela 16 - Quadro resumo das dimensões estratégicas utilizadas pelos GEs mais eficientes financeiramente na BOP-e

Grupo Estratégico	Dimensão Estratégica	Medição na Eficiência	Aspectos de atuação na alta eficiência	Perfil GE de alta eficiência
Geral	Política de Crédito	Alta – longo Prazo	Média de 51 dias de prazo oferecido aos clientes. A maior parte das empresas utiliza apenas restritivos.	Maior parte de empresas fundadas a partir de 2001. No Nordeste há proporcionalmente mais casos que nas demais regiões. Destaque para indústrias de confecções e de móveis. Registra em média 62 empregados. Empresas menores, mais eficientes.
		Baixa – curto Prazo		
		Média – médio Prazo		
Bebidas	Especialização da Empresa	Alta – pouca especialização	Média de 15 linhas de produtos.	Maior parte de empresas fundadas antes de 1985. No Nordeste e Nordeste há proporcionalmente mais casos que nas demais regiões. Registra em média 133 empregados. Empresas maiores, mais eficientes.
		Baixa – muita especialização		
		Média – média especialização		
Confecções	Especialização da Empresa	Alta – muita especialização	Média de 4 linhas de produtos.	Maior parte de empresas fundadas a partir de 2001. No Sudeste há proporcionalmente mais casos de maior eficiência que no Sul. Registra em média 32 empregados. Empresas menores, mais eficientes.
		Baixa – pouca especialização		
		Média – média especialização		
Móveis	Integração Vertical	Alta – moderada integração	Utilizam mais a estrutura de outras empresas junto com os concorrentes, mas uma boa parte trabalha com estrutura de outras empresas, mas exclusivamente.	Não há casos de empresas eficientes antigas (antes de 1985) nesta amostra. No Sul há proporcionalmente mais casos de maior eficiência que nas demais regiões. Registra em média 67 empregados. Predominância de empresas médias e pequenas.
		Baixa – baixa integração		
		Misto – muito integrada		
<i>Small / Small Plus</i>	Política de Crédito	Alta – longo Prazo	Média de 57 dias de prazo oferecido aos clientes. A maior parte das empresas utiliza apenas restritivos. Amostra significativa de empresas que acessam informações mais completas	Não há casos de empresas eficientes antigas (antes de 1985) nesta amostra. Predomínio de novas empresas (a partir de 2001). No Sudeste há proporcionalmente mais casos de maior eficiência que nas demais regiões. Registra em média 11 empregados. Na indústria de móveis há proporcionalmente mais empresas eficientes financeiramente neste porte, em relação aos demais setores.
		Baixa – curto Prazo		
		Média – médio Prazo		

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 17, a Tabela 18 e a Tabela 19 apresentam a média dos dados financeiros de origem que apresentam a estrutura financeira composta por cada grau de eficiência financeira da amostra de empresas geral e por GE.

Por conseguinte, finaliza-se a descrição das empresas mais eficientes na BOP-e, relacionadas à parte financeira e em seguida apresenta-se a síntese sobre a alta eficiência na BOP-e.

Excetuando-se a composição do endividamento das empresas, percebe-se grandes diferenças entre os demais indicadores financeiros, assegurados pelos testes de *Kruskal-Wallis*., exibidos no Apêndice F, por tabela e por GEs (Tabela 17).

Tabela 17 - Média geral dos dados financeiros originários da eficiência financeira atingida no mercado da BOP-e geral de 2001 a 2014

Indicador financeiro de origem	Eficiência financeira geral		
	AtEF	BxEF	MdEF
Partic.Capital de Terceiros	1,0	3,1	2,0
Composição do Endividamento	,8	,8	,8
Imobilização do Patrim.Líquido	,5	1,4	,9
Imob. Recursos Ñ correntes	,4	,9	,6
Margem Líquida	10,7	1,5	5,7
Giro dos Ativos	2,4	1,9	2,1
Liquidez Corrente	4,5	1,3	2,0
Rentabilidade dos Ativos	17,4	3,8	8,4
Rentabilidade do Patrim.Líquido	30,4	7,7	17,6

Fonte: Elaboração própria

Entre os setores, a indústria de confecções e de bebidas também registraram igualdade de médias na composição do endividamento, a indústria de bebidas ainda registrou igualdade de médias nos giros dos ativos, e a indústria de móveis não apresentou nenhuma igualdade de médias nos testes realizados (Tabela 18).

É possível identificar na Tabela 18 quais grupos estratégicos registram desempenho superior, de forma intrasetorial. Identifica-se que no setor de bebidas as diferenças entre a alta eficiência financeira e a baixa eficiência apresentam *gap* na maioria dos indicadores. A maior rentabilidade patrimonial se apresenta no setor de confecções, entretanto, as maiores margens e a menor participação do capital de terceiros estão no setor de bebidas.

Tabela 18 - Média geral dos dados financeiros originários da eficiência atingida no mercado da BOP-e por grupo estratégico setorial de 2001 a 2014

Eficiência financeira por GE	Bebidas			Confeccões			Moveis		
	AtEF	BxEF	MdEF	AtEF	BxEF	MdEF	AtEF	BxEF	MdEF
Partic.Capital de Terceiros	,8	2,6	2,5	1,4	4,5	4,2	1,1	3,8	1,6
Composição do Endividamento	,7	,7	,7	,8	,9	,8	,8	,8	,8
Imobilização do Patrim.Líquido	,7	1,6	1,6	,4	1,3	,8	,5	1,4	,9
Imob. Recursos Ñ correntes	,5	,9	,7	,3	,8	,4	,4	,9	,7
Margem Líquida	14,1	-3,4	7,2	10,2	,8	3,7	12,3	2,5	5,7
Giro dos Ativos	,6	,5	,4	2,4	1,3	2,1	1,9	1,5	1,8
Liquidez Corrente	3,1	1,2	2,0	2,9	1,1	1,8	3,0	1,2	1,7
Rentabilidade dos Ativos	14,1	1,5	6,3	18,1	2,3	6,0	18,6	3,6	7,8
Rentabilidade do Patrim.Líquido	22,9	2,9	15,4	36,2	11,3	16,4	32,3	12,1	16,7

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 19 completa a análise apresentando os GEs de portes unificados *Small* e *Small Plus*, registrando as micro e pequenas empresas de mais alta eficiência financeira com diferença significativa sobre as menos eficientes.

Tabela 19 - Média geral dos dados financeiros originários da eficiência atingida no mercado da BOP-e por grupo estratégico de porte de 2001 a 2014

Indicador financeiro de origem	Eficiência financeira <i>Small/Small Plus</i>		
	AtEF	BxEF	MdEF
Partic.Capital de Terceiros	1,0	1,9	1,4
Composição do Endividamento	,8	,9	,9
Imobilização do Patrim.Líquido	,4	1,2	,8
Imob. Recursos Ñ correntes	,3	1,0	,7
Margem Líquida	12,8	1,6	6,4
Giro dos Ativos	2,8	2,7	2,1
Liquidez Corrente	8,9	1,3	2,9
Rentabilidade dos Ativos	20,2	2,7	9,8
Rentabilidade do Patrim.Líquido	33,4	4,2	10,7

Fonte: Elaboração própria

De forma sintética, entre as principais dimensões estratégicas das empresas de alta eficiência financeira da amostra geral está a oferta de crédito em média de 51 dia de prazo. Estas empresas trabalham majoritariamente com soluções simples de proteção ao crédito, na qual a maior parte delas empresas novas empresas, com média de 62 empregados. Além disso, no Nordeste, há proporcionalmente mais casos de alta eficiência que nas demais regiões. As empresas menores são mais eficientes. Os setores de maior destaque foram a indústria de confeccões e a indústria de móveis. Na estrutura financeira, a boa eficiência decorre, entre

outros aspectos, pela eficiência de longo prazo, considerada no índice de rentabilidade dos ativos, que se apresenta com quase o dobro da diferença em relação até às empresas de média eficiência. A remuneração aos proprietários é bastante alta, em comparação às demais médias de eficiência por empresa, onde a rentabilidade patrimonial é quase 4 vezes maior que a das empresas de baixa eficiência. Excelente capacidade de pagamento, elevada margem e baixa participação de capital de terceiros no endividamento.

No setor de bebidas a dimensão estratégica diferenciadora foi a especialização da empresa, onde é considerada como pouco especializada, tendo como média 15 linhas de produtos. A maior parte destas empresas foi fundada antes de 1985, com média de 133 empregados. Além da característica de que as maiores empresas (porte) neste grupo estratégico são mais eficientes, boa parte destas empresas mais eficientes está na região Nordeste do país. Entre os aspectos financeiros das empresas mais eficientes do setor de bebidas percebe-se a margem líquida e a participação do capital de terceiros com índices melhores do que a média geral.

No setor de confecções, ao contrário do setor de bebidas, aponta para empresas mais especializadas, com média de 4 linhas de produtos. Estas empresas, em sua maioria, foram fundadas a partir de 2001, com cerca de 32 empregados, este GE apresenta empresas menores como mais eficientes financeiramente, em que a região Sudeste tem proporcionalmente mais casos de empresas de alta eficiência comparativamente à região Sul. No desempenho financeiro registra apenas a margem líquida e a liquidez como abaixo da média intersetorial.

Na indústria de móveis a principal dimensão estratégica foi a integração vertical. As explicações apontam para uma integração vertical mais à jusante da cadeia, que incluem as lojas. Compartilham na maior parte das vezes a estrutura de terceiros com seus concorrentes, contudo, tem uma boa parte de empresas que o fazem (trabalhar com estrutura de terceiros) de forma mais exclusiva. Não há casos de empresa de alta eficiência fundadas antes de 1985 nesta amostra. As empresas instaladas na região Sul são proporcionalmente mais eficientes que as empresas das demais regiões. Há no GE uma predominância de médias e pequenas empresas com média de 67 empregados. No setor de móveis percebe-se que apenas os índices de participação no capital de terceiros, giro dos ativos e liquidez corrente como sendo abaixo da média intersetorial.

Nos GEs de porte *Small/Small Plus* foi observada a dinâmica estratégica de política de crédito com empresas que atendem aos seus clientes em longo prazo. Apesar das características específicas das empresas dentro de seus setores, constata-se que este porte de empresa oferece em média 57 dias de prazo aos seus clientes. Assim, como já observado na dimensão geral, a maior parte dessas empresas se protege utilizando serviços simples de proteção ao crédito, mas também tem uma parte considerável que utiliza soluções mais completas. Na amostra deste GE não há casos de empresas eficientes antigas (antes de 1985), em contrapartida, há predomínio de empresa mais novas (depois de 2001). A maior parte de empresas eficientes deste GE se concentra proporcionalmente no Sudeste e registra em média 11 empregados. Na indústria de móveis há maior concentração proporcional de empresas de alta eficiência nestes portes em relação aos demais setores. No desempenho financeiro as diferenças em relação às demais eficiências são consideráveis, no entanto, no desempenho comparativo com a média geral, as micro e pequenas empresas são praticamente imbatíveis nos principais indicadores de *outputs* (quanto maior melhor).

Como observou-se, há empresas muito eficientes financeiramente atuando com sucesso no mercado da BOP-e, estruturadas em GEs, permitindo assegurar que estas dimensões encontradas e outras, que ainda podem ser descobertas em estudos futuros, influenciam os resultados diferentes nestes grupos.

Na próxima seção encontram-se as principais considerações, conclusões, limitações, contribuições e recomendações que finalizam esta tese.

5. Considerações, conclusões, limitações e recomendações

As considerações finais deste estudo, diferentemente do que se convencionou, abordará o problema desta pesquisa de forma metafórica, instigada pelos importantes *insights* e achados que serão comentados a seguir, orientados para a resposta aos problemas e à elucidação das hipóteses destacadas. Assim de forma metafórica surge a questão mais comentada e poucas vezes elucidada na literatura mundial:

Seria o mercado da Base da Pirâmide um “oásis” pouco explorado e potencialmente rentável, com sombra e água fresca abundante ou apenas uma “miragem” em meio ao deserto árido e causticante, em que, qualquer passo a mais, é mais recurso desperdiçado que poderia ser útil à própria sobrevivência?

A resposta para essa questão, desde as descobertas nacionais de Wright et al. (1993), com os *insights* de Prahalad (2005), Hart (2011), os rebates de Karnani (2007) e Jaiswal (2008), entre outros, e uma miríade de estudos de casos e estratégias contra e a favor à “exploração” dos mercados da Base da Pirâmide, em várias disciplinas das ciências sociais, motivaram o autor desta tese a buscar um método de identificar esses aspectos, de tentar quantificá-los e de medi-los, no intuito de reduzir essa inquietação.

Tarefa árdua, uma vez que há também controvérsias importantes sobre como mensurar tal mercado, como identificar as estratégias de uma forma padronizada e como medir o resultado em termos quantitativos, considerando todas as possíveis formas, todas as possíveis técnicas, e que apresentasse uma amostra interessante do ponto de vista metodológico, que não fosse considerado mais um estudo de caso.

Assim, dessa inquietação, iniciada no projeto de pesquisa do mestrado, encontrando respaldo na orientadora e nos principais professores do curso, foi possível chegar ao resultado deste trabalho. Não é possível afirmar que a mensuração de mercado tenha sido a melhor, que a identificação das estratégias seja a tal, bem como, os resultados medidos em termos quantitativos tenham sido os melhores, em que se pesem todas as inúmeras maneiras para isso, mas é possível afirmar que a busca foi incessante e a inquietação tomou forma. Os resultados obtidos contribuem para uma discussão e o avanço do estado da arte do ponto de vista teórico sobre a atuação de empresas na BOP estendida. Também contribuem para que os gestores tenham mais informações relevantes sobre quais dinâmicas estratégicas são exploradas nas empresas de melhor eficiência financeira no mercado da BOP-e e sua estrutura financeira, com

vistas a promover uma melhoria gerencial e tomada de decisão mais consciente na atuação neste mercado. O paradigma SCP foi abordado para tal intuito, assim se considera também um avanço ao estado da arte sobre Grupos Estratégicos e as dimensões estratégicas de Porter (1980).

Diante dessas considerações iniciais, cabe destacar que os principais objetivos deste estudo são apresentar quais diferenças existem entre as eficiências financeiras das indústrias que atuam ou não na BOP estendida e apresentar um modelo de dimensões estratégicas que estão mais associados à alta eficiência financeira dos Grupos Estratégicos (GEs) de importantes setores e portes da indústria, que oferecem produtos predominantemente para a BOP estendida (BOP-e).

Esta nova mensuração (BOP-e), não observada em estudos anteriores, é importante em razão de uma das primeiras controvérsias citadas acima, sobre qual seria realmente o tamanho da BOP no Brasil, considerada pela maior parte dos estudos a inclusão da classe social C, em razão de ela incluir tanto os membros pertencentes às classes D e E, originalmente creditadas à BOP, quanto os membros da classe média, acima da BOP.

O estudo mais recente de Karnani (2017) aponta que os estudos nacionais classificam a BOP erroneamente, criando um “oásis” artificial, utilizando-se metaforicamente da introdução desta seção. Além disso, por ser o Brasil um país em desenvolvimento e ter atingido os melhores indicadores sociais na última década, Jaiswal (2008) aponta que os estudos do Brasil e de outros mercados emergentes possuem viés. Seria mesmo o mercado da BOP ilusório como aponta Karnani (2007) ou passível fonte de sucesso de acordo com Prahalad (2005)?

Diante deste contexto, destas premissas e destas questões, esta tese buscou responder as seguintes questões de pesquisa: ***qual é a diferença de eficiência financeira entre as indústrias da BOP-e e Não-BOP e quais dimensões estratégicas são observadas nas indústrias com maior eficiência financeira que atuam no mercado da BOP estendida?***

Assim, esse estudo busca reduzir um importante *gap* na literatura sobre o relacionamento das dimensões estratégicas para a atuação em mercados populares/baixa renda e a mensuração de resultados efetivos relacionados possivelmente a essas dimensões estratégicas.

Esse *gap* decorre de haver mais estudos na literatura sobre estratégias para atuar na BOP do que estudos com a mensuração efetiva dos resultados financeiros ou econômicos, já que há

pouca disponibilidade de demonstrativos financeiros de companhias fechadas no Brasil. Outra importante contribuição decorre da existência também de mais estudos apresentando o paradigma SCP em sua totalidade.

Nesse contexto, este estudo contribui tanto do ponto de vista teórico quanto gerencial, uma vez que atua com dados financeiros das organizações, extraídos dos bancos de dados da Serasa Experian, para a medição da eficiência financeira por técnica multicritério. Além disso, apresentar como principal eixo de pesquisa o paradigma SCP com os chamados Grupos Estratégicos, suas dinâmicas estratégicas (Porter 1980), como forma padronizada de estratégias competitivas, utilizadas, muitas vezes de forma despercebida pelos atuantes no mercado da BOP-e e cujos pesquisadores não podem fechar o paradigma citado, pois não há o acompanhamento dos resultados. Além disso, faz uso de metodologia multicritério, por técnica não-paramétrica, trabalhando com a Análise Envoltória de Dados (DEA) na contemplação da metodologia comum e invertida, depois padronizada.

Para tanto, este estudo utilizou abordagem quantitativa e qualitativa por meio de *survey* auto administrada *online* e de questionário auto administrado por e-mail em que coletou dados e informações dos principais executivos das indústrias brasileiras da amostra, entre elas a indústria de alimentos, de bebidas, de confecções, de higiene e de móveis, dos mais diferentes portes, principalmente das dimensões estratégicas e seus mercados de atuação, BOP-e, Não-BOP e Misto.

Como objetivos adjacentes ao principal, explicitado anteriormente, foram:

- a) avaliar a correlação de eficiências financeiras com as variáveis econômicas variação do PIB, taxas de juros, inflação, emprego e desemprego e taxa cambial;
- b) identificar quais dimensões estratégicas estão associadas aos mercados nos GEs;
- c) identificar em quais setores e em quais portes as dimensões estratégicas estão mais associadas à alta eficiência financeira dos GEs que oferecem produtos ao mercado BOP-e.

Para melhor compreensão e clareza, fez uso de hipóteses levantadas no contexto metodológico e referencial, ligadas ao contexto supracitado:

H1 – A eficiência financeira das empresas voltadas à BOP-e é diferente da eficiência financeira das empresas Não-BOP e Mistas.

H2 – A eficiência financeira das empresas voltadas à BOP-e não se correlaciona com as variáveis de natureza econômica.

H3 – Dimensões estratégicas diferenciam os GEs nos mercados em setor e tamanho.

H4 – Dimensões estratégicas diferenciam as eficiências financeiras dos GEs no mercado da BOP-e.

Ao final do capítulo seguinte se encontra um quadro resumo com os achados relacionados à estas hipóteses.

5.1 Conclusões

Todos os objetivos do estudo foram alcançados, principalmente, a pergunta problema respondida, a seguir, as conclusões sobre os principais objetivos do estudo, por meio da resolução na ordem de suas hipóteses.

5.1.1 Atuar na BOP, “oásis ou miragem”?

As análises financeiras e apurações de eficiência financeira de mais de 400 indústrias entre 2001 e 2014, mostraram o que outros estudos mais recentes (Passos et al., 2015,2017), conduzidos por metodologias diferentes também revelaram não haver qualquer diferença entre as eficiências financeiras apuradas nas empresas que serviram a BOP-e das que não serviram, na maior parte dos períodos. Esperava-se que por conta da melhora econômica vista neste contexto histórico, com o aumento do poder aquisitivo das Classes D e E, repercutissem junto as empresas, justificadas pela migração para a Classe C, contempladas neste estudo. Os únicos anos que registraram diferenças, os anos eleitorais de 2006 e 2010, houve favorecimento à BOP-e apenas no último.

Conclui-se então que a eficiência financeira não está relacionada ao tipo de ofertante para o mercado BOP, Não-BOP ou Misto. Assim, a hipótese H1 é rejeitada, em que se pesem as melhorias econômicas relatadas na fundamentação teórica deste estudo, na abordagem de eficiência financeira não há diferenças estatísticas entre as empresas nos mercados.

Não se pode contestar serem ilusórios os ganhos na BOP (Karnani 2007; Jaiswal 2008), em que se considerem as diferentes métricas de BOP entre seus estudos e este, como também

não se pode afirma-los, uma vez que existem empresas com alta e baixa eficiência financeira operando na BOP-e.

Todavia, é importante salientar que “oásis” ou “miragem” vai depender muito das “lentes” a serem colocadas na “visão”. Na comparação dos indicadores financeiros de origem da eficiência financeira estimada há visivelmente uma diferença testada estatisticamente para melhor nos índices das empresas que atuaram na BOP-e, como por exemplo na rentabilidade tanto de ativos quanto patrimonial e o índice de giro, neste ponto de vista, percebe-se que os ganhos no mercado da BOP-e não são tão modestos quanto afirmam Karnani (2007) e Jaiswal (2008).

Na questão do dimensionamento de mercado, nesta tese, foi possível verificar que a entrada da Classe C na pesquisa, segundo o critério observado por Karnani (2017) em Neri (2016), cuja classe C se expande muito acima da utilizada neste estudo, que é baseada no IBGE (2011), não favorece aos seus argumentos, se levarmos em conta a medição de desempenho por eficiência financeira. Contudo, conforme observado anteriormente, os indicadores de rentabilidade corroboram os estudos de Karnani (2017), assim como, qualquer defensor da exploração dela se estendida. É importante salientar que pelo critério da ABEP (2016), de validade acadêmica, conforme Kamakura e Mazzon (2016), uma parte da Classe C é necessária para compor a BOP original, preconizada por Prahalad e Hart (2002) e ela é muito diferente da apresentada no estudo referenciado por Karnani (2017).

Conclui-se que a introdução da Classe C não incorreu em melhor eficiência para as empresas que atendem a BOP, ainda que estendida no argumento de Karnani (2017). Mais uma vez, como citado anteriormente, irá realmente depender das “lentes” utilizadas, pois se recorrer às rentabilidades e giro dos ativos, o argumento deste autor passa a fazer sentido.

Em relação à hipótese H2, que advoga que eficiência financeira das empresas voltadas à BOP-e não se correlaciona com as variáveis de natureza econômica não pode ser rejeitada. Apesar das importantes *highlights* econômicas ocorridas no período, possível fonte de viés nas pesquisas, como aponta Jaiswal (2008), a correlação de Pearson da eficiência anual das empresas, por mercado, com os principais indicadores econômicos (variação do PIB, taxas de juros, inflação, emprego e desemprego, taxa de câmbio), não apresentou significância estatística em nenhum resultado, diferentemente do que foi observado em Passos et al (2015), onde a taxa

de juros se correlaciona com a eficiência financeira das indústrias atuantes na BOP no setor de móveis, naquele estudo.

5.1.2 Dimensões estratégicas distintivas dos mercados

No aspecto indiferente dos Grupos estratégicos fez-se possível identificar três importantes dimensões estratégicas que apareceram em outros estudos: a política de preço (grande importância), a especialização da empresa (média especialização) e a política de crédito (médio prazo ao cliente). Os participantes das empresas pesquisadas na abordagem qualitativa confirmaram a necessidade de estratégias diferentes para a abordagem de oferta à BOP-e em relação aos demais mercados, como sugere Barki (2006).

Essas dimensões estratégicas encontradas abordam dois aspectos importantes da estrutura de mercado para a BOP: a criação do poder de compra (política de preço e crédito) e as adaptações específicas (Especialização) de Prahalad e Hart (2002).

Entre os aspectos estruturais do grupo geral de empresas está a variação nos preços dos insumos como o principal critério de formação de preços, apresentam a média de 9 linhas de produtos para atuar na BOP-e, e, em média, apresentam 44 dias de prazo na oferta de crédito aos seus clientes.

Os GE também podem ser observados na avaliação por setor e por porte, preconizados na literatura. No agrupamento geral foram encontradas as seguintes dimensões estratégicas: de política de preço (muito importante) e especialização de empresa (média especialização); no agrupamento por setores: na indústria de alimentos, a política de preço (muito importante) e a especialização da empresa (média especialização); nas indústrias de bebidas e de higiene, a política de preço em relação ao concorrente (os menores preços); na indústria de móveis a política de preços (muito importante), a política de canal (pouca identificação), atendimento (atendimento intermediário) e uso de redes sociais (uso moderado).

Em relação ao porte das organizações, as principais dimensões estratégicas diferenciadoras do mercado BOP / Não-BOP / Misto foram: a Política de Preço (muito importante) nas empresas *corporate*, *middle* e *middle plus*, a Liderança Tecnológica (busca moderadamente), a Posição em Custo (investem muito para reduzir), e a Integração Vertical (moderadamente integrada) nas empresas *middle*.

Assim, não se pode rejeitar a hipótese H3, pois dimensões estratégicas diferenciam os GEs nos mercados em setor e tamanho, conforme preconiza Porter (1980,1986). As dimensões estratégicas de importância de preços e política de crédito foram também encontradas nos estudos de Passos et al. (2017), com características similares na pesquisa, embora, com o uso de outra técnica estatística.

5.1.3 Dimensões estratégicas distintivas das eficiências financeiras

Respondendo à questão de pesquisa e ao objetivo principal do estudo, com base nas 204 empresas que atenderam exclusivamente a BOP-e no período, a dimensão estratégica que diferenciou 76 destas organizações em alta, média e baixa eficiência, no contexto geral, foi a política de crédito ao cliente (maior prazo).

Entre as principais características das empresas de alta eficiência financeira da amostra, registrada pela dimensão estratégica apurada na função de *Fisher*, está a oferta de crédito em média de 51 dia de prazo. Estas empresas trabalham majoritariamente com soluções simples de proteção ao crédito, sendo a maior parte delas fundadas a partir de 2001, registrando em média 62 empregados. Nas análises financeiras, a boa eficiência é conquistada, entre outros aspectos, pela eficiência de longo prazo, considerada no índice de rentabilidade dos ativos, que apresenta quase o dobro da diferença em relação até às empresas de média eficiência. A remuneração aos proprietários é consideravelmente alta, em comparação às demais médias de eficiência por empresa, nas quais a rentabilidade patrimonial é quase 4 vezes maior que a das empresas de baixa eficiência. Excelente capacidade de pagamento, elevada margem e baixa participação de capital de terceiros no endividamento.

No setor de bebidas a dimensão estratégica diferenciadora foi a especialização da empresa, considerada como pouco especializada, com média 15 linhas de produtos. A maior parte destas empresas foi fundada antes de 1985 e registra em média 133 empregados. Entre os aspectos financeiros das empresas mais eficientes do setor de bebidas percebe-se a margem líquida e a participação do capital de terceiros com índices melhores do que a média geral.

No setor de confecções, ao contrário do setor de bebidas, a especialização de empresa encontrada aponta para empresas mais especializadas, com média de 4 linhas de produtos. Estas empresas, em sua maioria, foram fundadas a partir de 2001, com cerca de 32 empregados. Apresenta empresas menores como mais eficientes financeiramente, em que a região Sudeste tem proporcionalmente mais casos de empresas de alta eficiência que os da região Sul. O

desempenho financeiro apresenta apenas a margem líquida e a liquidez como abaixo da média intersetorial.

Na indústria de móveis a principal dimensão estratégica foi a integração vertical, que diferenciou as empresas de alta eficiência classificando como moderada. As explicações apontam para uma integração vertical mais à jusante da cadeia, ao incluir as lojas. Compartilham na maior parte das vezes a estrutura de terceiros com seus concorrentes, mas também tem uma boa parte de empresas que o fazem (trabalhar com estrutura de terceiros) de forma mais exclusiva. Há no GE uma predominância de médias e pequenas empresas e registram em média 67 empregados. No setor de móveis percebe-se que apenas os índices de participação no capital de terceiros, giro dos ativos e liquidez corrente como sendo abaixo da média intersetorial.

Na comparação entre os setores, verificou-se maior remuneração ao acionista na indústria de confecções, melhor eficiência de longo prazo na indústria de móveis, maior giro dos ativos no setor de confecções, melhores margens no setor de bebidas e um melhor equilíbrio em termos de cumprimento de obrigações e desempenho financeiro estratégico nas indústrias de confecções desta amostra de empresas de alta eficiência.

Concluindo os resultados, nos GEs de porte *Small/Small Plus* foi observada a dinâmica estratégica de política de crédito, em que caracteriza as empresas de mais alta eficiência com aquelas que atendem aos seus clientes em longo prazo. Apesar das características específicas das empresas dentro de seus setores, verifica-se que este porte de empresa oferece em média 57 dias de prazo aos seus clientes. Assim como já observado na dimensão geral, a maior parte dessas empresas se protege utilizando serviços simples de proteção ao crédito, mas também tem uma parte considerável que utiliza soluções mais completas. Neste GE não há casos de empresas eficientes antigas (antes de 1985) nesta amostra, em contrapartida, há um certo predomínio de empresa mais novas (depois de 2001), explicadas pelos ativos menos obsoletos. A maior parte de empresas eficientes se concentra proporcionalmente no Sudeste e registra em média 11 empregados. Na indústria de móveis há maior concentração proporcional de empresas de alta eficiência nestes portes em relação aos demais setores. No desempenho financeiro as diferenças em relação às demais eficiências são consideráveis, no entanto, no desempenho comparativo com a média geral, as micro e pequenas empresas são praticamente imbatíveis nos principais indicadores de *outputs* (quanto maior melhor).

Diante disso, hipótese H4 foi aceita, pois há dimensões estratégicas específicas que distinguem as eficiências financeiras no mercado da BOP-e e seus Grupos Estratégicos. É assim possível verificar que a estrutura da empresa nos GEs e as dimensões estratégicas como a conduta levam a um dado desempenho, cumprindo o paradigma SCP.

Como observa-se, há empresas muito eficientes financeiramente atuando com sucesso no mercado da BOP-e, estruturadas em GEs, permitindo observar que estas dimensões encontradas e outras que ainda podem ser descobertas em estudos futuros, influenciam os resultados diferentes nestes grupos.

A Tabela 20 apresenta as perguntas problema, respostas e hipóteses resumidamente.

Tabela 20 - Matriz de Resultados da Tese

Questão Problema	Resposta	Hipóteses	Objetivos	Resultado
Qual é a diferença de eficiência financeira entre as indústrias da BOP-e e Não-BOP e quais dimensões estratégicas são observadas nas indústrias com maior eficiência financeira que atuam no mercado da BOP estendida?	Não há diferença estatística observada na maior parte dos períodos exceto nos anos de 2006 e 2010.	H1 – A eficiência financeira das empresas voltadas à BOP-e é diferente da eficiência financeira das empresas Não-BOP e Mistas.	Comparar a eficiência financeira das indústrias que ofertam produtos para a BOP-e das indústrias que não ofertam	Hipótese rejeitada
		H2 – A eficiência financeira das empresas voltadas à BOP-e não se correlaciona com as variáveis de natureza econômica.	Avaliar a correlação de eficiências com as variáveis econômicas.	Hipótese não rejeitada
	As dimensões estratégicas observadas foram a Política de crédito, especialização da empresa e integração vertical	H3 – Dimensões estratégicas diferenciam os GEs nos mercados em setor e tamanho	Identificar quais dimensões estratégicas distinguem os mercados da BOP-e dos demais mercados	Hipótese não rejeitada
		H4 – Dimensões estratégicas diferenciam as eficiências financeiras dos GEs no mercado da BOP-e.	Apresentar quais dimensões estratégicas estão associadas às empresas mais eficientes do mercado da BOP-e de forma geral e por GE	Hipótese não rejeitada

Fonte: Elaboração própria.

A Matriz anterior permite visualizar que as perguntas, objetivos e hipóteses formuladas nesta tese foram totalmente atendidas.

5.2 Limitações

Entre as principais limitações do estudo estão a impossibilidade de o pesquisador não poder controlar ou manipular mais as variáveis, acrescentando ou excluindo novas variáveis como é o caso das dimensões estratégicas.

Além disso, embora questionários eletrônicos possam apresentar inúmeras vantagens como praticidade, redução de custos e velocidade de apuração de resultados, as desvantagens também são significativas e não podem ser ignoradas. A impossibilidade de aferir se realmente todos os respondentes diretores e supervisores tiveram de fato contato com a pesquisa foi uma das desvantagens, além de aferir realmente se todos os respondentes entenderam as classificações e as questões além de responder compativelmente com o funcionamento de sua organização.

O envio do questionário eletrônico gera conveniência para o inquerido, todavia, supõe-se que haja conhecimento e motivação por parte do respondente para completá-lo sozinho, resultando na perda de controle do pesquisador (Hair, et al., 2005). Esse aspecto pode incluir uma tendenciosidade nas respostas. Outra importante limitação foi a inclusão do questionário de pré-teste na pesquisa qualitativa, dada a dificuldade no retorno de respostas.

O retorno das respostas é também um fator extremamente limitante, pois uma minoria de gestores tem o hábito de responder a pesquisas acadêmicas e uma grande maioria se quer dá *feedback* sobre se vai retornar ou não uma pesquisa em que concordou fazer via telefone e e-mail. Justifica-se em parte a grande diferença de produtividade apresentada entre países como os Estados Unidos e o Brasil pela relação de ambos com a academia.

Outra limitação importante foi o descasamento entre as respostas da pesquisa e os demonstrativos financeiros das empresas, no intuito da apuração da eficiência financeira após a eliminação de *outliers*. Esse aspecto reduziu significativamente o número de casos em que se encontram as respostas da pesquisa e os dados de eficiência financeira juntos.

Apesar da não obrigatoriedade de as micro e pequenas empresas apresentarem demonstrativos financeiros, no caso desta pesquisa, empresas enquadradas entre *small*, *small plus* e *middle*, a garantia de uma demonstração segura, padronizada e confiável destas empresas foi feita pela Serasa Experian, cujos critérios de análise e recebimento das demonstrações para fins de crédito, nunca apresentaram desabonos (Morozini, Olinquevitch & Hein, 2006). Além

disso, os dados das pequenas e médias empresas são amplamente reconhecidos para estudos acadêmicos em análises financeiras e modelos de crédito, como os estudos de Morozini et al (2006), Passos et al. (2015), Fernandes e Artes (2016) e Passos et al. (2017). Nesses estudos os autores confirmam a credibilidade da empresa também para estudos de empresas de menor porte.

Não foi possível isolar outras variáveis que possam impactar no desempenho financeiro das organizações, como, por exemplo, a habilidade do administrador; as questões tributárias, que diferem grandes e pequenas empresas; as outras questões estruturais do setor (mudanças na legislação, normas, moda etc.), entre outras. Decorrente da metodologia aplicada, não poder relacionar a dimensão estratégica diretamente ao desempenho melhor ou pior de eficiência financeira. Pelo método, foi possível apenas investigar qual dimensão estava presente no âmbito da eficiência específica.

Cabe destacar, enfim, o caráter unidirecional da pesquisa em que se abordam aspectos competitivos das organizações, sem avaliar completamente a Base da Pirâmide em seus importantes aspectos sociais e o ponto de vista do consumo. Nesta percepção, acredita-se que muitos dos respondentes desta pesquisa atuam na Base da Pirâmide sem qualquer tipo de estratégia, apenas intuitivamente, por não haver a preocupação inicial no momento da busca de respondentes, de classificar o *prospect* respondente dentro do escopo da BOP.

5.3 Contribuições

Este estudo tem a perspectiva de reduzir o *gap* entre estudos que demonstrem resultados financeiros efetivos de indústrias que ofertam seus produtos para a Base da Pirâmide, comparativamente aos demais mercados de consumidores de maior rendimento, além disso, também busca reduzir a distância entre estudos que apresentam estratégias relacionadas a esses resultados por modelagem multicritério e como base conceitual os estudos de Grupos Estratégicos, no paradigma SCP.

A contribuição teórica ao estado da arte apresenta uma nova definição de mercado para baixa renda, ampliando os horizontes em termos de resultados empíricos sobre ser ou não a BOP estendida um bom ou mau negócio, conforme Prahalad (2005) e Karnani (2007) baseiam pontos de vista antagônicos sobre o assunto. Os resultados apresentados nesta tese ajudam a entender e a apresentar *insights* sobre a necessidade de uma discussão mais objetiva quanto à

constatação dos resultados, não apenas em termos de tamanho de mercado, crucial, mas como efetivamente medir resultados e estratégias associadas a ele.

Outra contribuição importante está na avaliação e pressupostos da teoria dos GEs, avançando de forma empírica sobre os GEs e as dimensões estratégicas de Porter (1980), com seus resultados associados.

Do ponto de vista metodológico possibilitou-se apresentar um modelo simples, mas robusto, de avaliação de eficiência com base em análise multicritério, que pode ser aproveitado tanto em estudos acadêmicos, como por organizações, por ser bastante fácil de ser utilizado e repetido, dada a gratuidade de um dos softwares utilizados (DEA), o que permite maior socialização do conhecimento.

O estudo tem a perspectiva de contribuir para a melhora do processo de tomada de decisão aos executivos de empresas que estudam oferecer produtos à BOP, por mostrar exatamente quais estratégias estão mais relacionadas à alta eficiência para determinados grupos estratégicos e a importante leitura da composição deste mercado.

Apresenta ainda, os aspectos estruturais dos GEs mais eficientes financeiramente do ponto de vista regional, de proteção ao crédito, de tempo de atividade, de tamanho e setor, que podem ser aproveitados pelas empresas, bem como, pelos seus principais grupos de interesses.

5.4 Recomendações

Entre as principais recomendações deste estudo está a busca de mais dimensões estratégicas que também possam não só se associar a desempenhos mais eficientes financeiramente, como se relacionar diretamente a eles por meio de outras técnicas diante de outras formas de coletas de dados.

Investigar as dimensões estratégicas presentes neste estudo ou acrescentar novas, com novos setores e utilizar apenas empresas que atuam na BOP original, sem a presença da classe C por outros critérios de seleção de classe social. A sugestão desta pesquisa para estudos futuros é a utilização do critério da ABEP (2016) para se adequar ao conceito original, em que a classe C faz parte da BOP no contexto brasileiro.

Outra importante contribuição seria apresentar estudos posteriores à crise econômica iniciada em 2014, no intuito de comparação, conforme explicitada na seção 2 desta tese, buscar

observar se há efeitos no mercado da BOP o comportamento contrário da economia, ou seja, redução do rendimento e do crédito, aspectos importantes à estrutura deste mercado.

“Continuar pesquisando esta população como consumidores é importante para o desenvolvimento econômico de um país” (Nogami & Pacagnam, 2012 p.121).

Certamente, um olhar com novas lentes poderia trazer uma nova perspectiva além de “oásis ou miragem” para os estudos da BOP.

Referências

- Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa. (2016). Critério Brasil 2015. Recuperado de <http://www.abep.org/download>.
- Adams, J. H., Khoja, F. M., & Kauffman, R. (2012). An empirical study of buyer–supplier relationships within small business organizations. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 20-40.
- Akter. S., Ray, P., & D'ambra, J. (2012). Continuance of mHealth services at the bottom of the pyramid: the roles of service quality and trust. *Electronic Markets*, 23(1), 29-47. <http://dx.doi.org/10.1007/s12525-012-0091-5>
- Anderson, J., & Billou, N. (2007). Serving the world's poor: innovation at the base of the economic pyramid. *Journal of Business Strategy*, 28(2), 14-21.
- Angot, J., & Plé, L. (2015). Serving poor people in rich countries: The bottom-of-the-pyramid business model solution. *Journal of Business Strategy*, 36(2), 3-15.
- Ansoff, I. (1965). *Estratégia Empresarial*, McGraw-hill, S. Paulo, 1977, (Trad. ed. 1965)
- Assaf Neto, A. (2006). *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. 8.ed. São Paulo: Atlas.
- Athanassopoulos, A. D. (2003). Strategic groups, frontier benchmarking and performance differences: evidence from the UK retail grocery industry. *Journal of Management Studies*, 40(4), 921-953.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge (Mass.).
- Banco Central do Brasil. (2018). Indicadores Econômicos Consolidados. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?INDECO> > acesso em 30jan.2018.
- Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2007). The economic lives of the poor. *The journal of economic perspectives*, 21(1), 141-167.
- Banerjee, A., & Duflo, E. (2012). *Poor economics: A radical rethinking of the way to fight global poverty*. Public Affairs.
- Banker. R. D. Charnes. A. & Cooper. W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science*. 30(9). 1078-1092.
- Barki. E. E. R. (2006). *Estratégias de empresas varejistas direcionadas para a baixa renda: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo.
- Barney, J. B., & Hoskisson, R. E. (1990). Strategic groups: Untested assertions and research proposals. *Managerial and decision economics*, 11(3), 187-198.

- Barros, C. A. (2006). "Invisibilidade" do mercado de baixa renda nas pesquisas de marketing. In: encontro de marketing da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 2, 2006, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: Anpad.
- Beninger, S., & Robson, K. (2015). Marketing at the base of the pyramid: Perspectives for practitioners and academics. *Business Horizons*, 58(5), 509-516.
- Berger, A. N., Hunter, W. C., & Timme, S. G. (1993). The efficiency of financial institutions: A review and preview of research past, present and future. *Journal of Banking & Finance*, 17(2-3), 221-249.
- Berger, A. N., & Humphrey, D. B. (1997). Efficiency of financial institutions: International survey and directions for future research. *European journal of operational research*, 98(2), 175-212.
- Bortoluzzi, S. C., Rolim Ensslin, S., Vasconcellos Leão Lyrio, M., & Ensslin, L. (2011). Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). *Revista Alcance*, 18(2).
- Braga, R. (1989). *Fundamentos e Técnicas da Administração financeira*. São Paulo, Atlas.
- Capanema, L. X. D. L., Velasco, L. O. M. D., Palmeira Filho, P. L., & Noguti, M. B. (2007). Panorama da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. *BNDES setorial*, Rio de Janeiro, (25), 131-155.
- Carneiro, J. (2005). Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. *Estudos em negócios IV*, 145-175.
- Castilhos, R; Rossi, C. A. (2009). Subindo o morro: consumo, posição social e distinção entre famílias de classes populares. In: Rocha, A; Silva, J. (Orgs). *Consumo na base da pirâmide: estudos brasileiros*. Rio de Janeiro: Mauad X. 255 p.
- Caves, R. E. (1984). Economic analysis and the quest for competitive advantage. *The American Economic Review*, 74(2), 127-132.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition*. *The quarterly journal of economics*, 241-261.
- Cervieri Júnior, O., Júnior, T., Rodrigues, J., Galinari, R., Rawet, E. L., & Silveira, C. T. J. D. (2014). O setor de bebidas no Brasil. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, (40).
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA
- Charnes, A., Cooper, W. W., Rhodes, E. (1978). Measuring the Efficiency of Decision Making Units. *European Journal Of Operational Research*, 2(6), 429-444.

- Chatterjee, S. (2016). Articulating Globalization: Exploring the Bottom of the Pyramid (BOP) Terrain. *Organization Studies*, 37(5), 635-653.
- Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (2007). Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 280-323.
- Costa, A. C. R. D., & Rocha, É. R. P. D. (2009). Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, (29), 159-202.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª. ed – Porto Alegre: Artmed.
- Curado, M. (2011). Uma avaliação da economia brasileira no Governo Lula. *Revista Economia & Tecnologia*, 7.
- Farrell, M. J., & Pearson, E. S. (1957). SERIES A (GENERAL). *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, 120(3), 253-29.
- Fávero, L. P. L.; Belfiore, P. P.; Silva, F. L. & Chan, B. L. (2009). Análise de Dados: Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 646 p.
- Fernandes, G. B., & Artes, R. (2016). Spatial dependence in credit risk and its improvement in credit scoring. *European Journal of Operational Research*, 249(2), 517-524.
- Ferreira, M. A. M. (2005). Eficiência técnica e de escala de cooperativas e sociedades de capital na indústria de laticínios do Brasil. Viçosa, MG: UFV.
- Ferreira, M. A. M., & Braga, M. J. (2007). Desempenho das cooperativas na indústria de laticínios do Brasil: uma abordagem por grupos estratégicos. *Revista de Administração*, 42(3), 302-312.
- Ferguson, C. E. (1993). Teoria microeconômica. Forense Universitária: Rio de Janeiro.
- Fiegenbaum, A., McGee, J., & Thomas, H. (1988). Exploring the linkage between strategic groups and competitive strategy. *International Studies of Management & Organization*, 18(1), 6-25.
- Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (1993). Industry and strategic group dynamics: competitive strategy in the insurance industry, 1970–84. *Journal of Management Studies*, 30(1), 69-105.
- Filardi, F., & Fischmann, A. (2015). Estratégias de empresas para a base da pirâmide: técnicas e ferramentas para alcançar os clientes e fornecedores da nova classe emergente. Atlas: São Paulo.
- Filardi, F., Trinta, J. L., & Carvalho, B. (2016). Características do Consumo de Beleza na Base da Pirâmide: Análise da Percepção dos Participantes do Mercado. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(2), 123-153.

- Fonseca, P. C. D., Cunha, A. M., & Bichara, J. D. S. (2013). O Brasil na Era Lula: retorno ao desenvolvimentismo? *Nova Economia*, 23(2), 403-428.
- Galinari, R., Júnior, T., Rodrigues, J., & Morgado, R. R. (2013). A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas. *BNDES Setorial*, n. 37, mar. 2013, p. 227-272.
- Giovinazzo, R.A. (2003). Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia. Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Hair, J. F. Babin, B. Money, A. H. & Samouel, P. (2005). Fundamentos de métodos de pesquisa em administração (L. Ribeiro. Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Hart, S. L. (2010). *Capitalism at the crossroads: Next generation business strategies for a post-crisis world*. FT Press.
- Hart, S. (2011). Taking the green leap to the base of the pyramid. *Next generation business strategies for the base of the pyramid. New approaches for building mutual value*, 79-101.
- Hart, S. L., & London, T. (2005). Developing native capability. *Stanford Social Innovation Review*, 3(2), 28-33.
- Hatten, K. J., Schendel, D. E., & Cooper, A. C. (1978). A strategic model of the US brewing industry: 1952-1971. *Academy of Management journal*, 21(4), 592-610.
- Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1988). "The concept of strategy and strategy formation process", *Interfaces*, vol.18, no.3, p. 99-109.
- Hemais, M. W., Casotti, L. M., & Rocha, E. P. G. (2013). Hedonismo E Moralismo: Consumo Na Base Da Pirâmide/Hedonism And Moralism: The Bottom Of The Pyramid/Hedonismo Y Moralismo: En El Consumo En La Base De La Pirámide. *Revista de Administração de Empresas*, 53(2), 199.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1980). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE. (2011). Pesquisa Industrial Anual - Empresa. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=31> acesso em 25abr.2015.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE. (2011). Estatísticas da PNAD pesquisa de rendimento por famílias. Disponível em: <http://serieestatisticas.ibge.gov.br/lista_tema.aspx?op=0&de=13&no=6> acesso em 25abr.2015.
- IpeaData. (2016). Estatísticas de conjuntura econômica.

- Jaiswal. A. K. (2008). *Fortune at the Bottom of the Pyramid: An Alternate Perspective*. Ahmedabad: Indian Institute of Management. (Working paper n. 2007-07-13).
- Kamakura. W. A. & Mazzon. J. A. (2013). *Estratificação socioeconômica e consumo no Brasil*. Editora Blucher.
- Kamakura, W., & Mazzon, J. A. (2016). Critérios de estratificação e comparação de classificadores socioeconômicos no Brasil. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(1).
- Karnani. A. (2007). *The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid*. *California management review*, 49(4), 90.
- Karnani. A. (2011). *Fighting poverty together: rethinking strategies for business, governments, and civil society to reduce poverty*. Macmillan.
- Karnani, A. (2017). Confusion at the Bottom of the Pyramid in Brazil. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 7(1), 86-94.
- Kolk, A., Rivera-Santos, M., & Rufin, C. (2013). Reviewing a decade of research on the "base/bottom of the pyramid"(BOP) concept. *Business & Society*, 0007650312474928.
- Krause, D. R., Handfield, R. B., & Scannell, T. V. (1998). An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, 17(1), 39-58.
- Katz, R. L. (1970). *Cases and Concepts in Corporate Strategy*, Prentice-Hall Inc., New Jersey
- London. T. (2007). *A base-of-the-pyramid perspective on poverty alleviation*. documento de trabalho, Ann Arbor, Michigan, The William Davidson Institute, Universidad de Michigan.
- Macedo, M. A. S., Farias Da Silva, F., & Melo Santos, R. (2006). Análise do mercado de seguros no Brasil: uma visão do desempenho organizacional das seguradoras no ano de 2003. *Revista Contabilidade & Finanças. Edição Especial–Atuária*, 88-100.
- Macedo. M. A. S. & Corrar. L. J. (2012). Mensuração do Desempenho Contábil-Financeiro Comparando Metodologias de Consolidação de Índices. *Contextus (Fortaleza)*. v. 10. p. 6-19. 2012.
- Macedo. M. A. S. Corrar. L. J. & Siqueira. J. R. M. (2012). Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas socioambientalmente responsáveis no brasil. *Base (São Leopoldo)*. v. 9. p. 13-26.
- Martins, T. S., Cruz, J. A. W., Kato, H. T., da Silva, W. V., & da Silva, E. D. (2010). Análise de grupos estratégicos e desempenho na indústria de bancos comerciais no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(9), 100-125.
- Mascarenhas, B., & Aaker, D. A. (1989). Mobility barriers and strategic groups. *Strategic Management Journal*, 10(5), 475-485.

- Matarazzo, D. Carmine. (1997). *Análise Financeira de Balanços—Abordagem Básica e Gerencial*, Atlas 17-25.
- Mattoso, C. (2010). Classes sociais, peculiaridades na base da pirâmide e a possibilidade de esquemas classificatórios. Encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 34.
- McGee, J., & Thomas, H. (1986). Strategic groups: Theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7(2), 141-160.
- Meza, L. A., Gomes, E.G. Soares de Mello, J.C.C.B. Biondi Neto, L. (2003b). Fronteira DEA de dupla envoltória no estudo da evolução da ponte aérea Rio-São Paulo. *Anais do XVII Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes*. Rio de Janeiro. RJ. Novembro.
- Meza, L. A., Biondi Neto, L., Mello, J. C. C. B. S., & Gomes, E. G. (2005). ISYDS-Integrated System for Decision Support (SIAD-Sistema Integrado de Apoio à Decisão): a software package for data envelopment analysis model. *Pesquisa Operacional*, 25(3), 493-503.
- Meza, L. A., Biondi Neto, L., Mello, J. D., Gomes, E. G., & Coelho, P. H. G. (2014, July). Sistema integrado de apoio à decisão: uma implementação computacional de modelos de análise de envoltória de dados. In *Embrapa Monitoramento por Satélite-Artigo em anais de congresso (ALICE)*. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA OPERACIONAL DA MARINHA, 6.; SIMPÓSIO DE LOGÍSTICA DA MARINHA, 7., 2003. Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: CASNAV, 2003. p. 297-306..
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-94
- Mintzberg, H. (1988a). “Opening up the definition of strategy”, in *The Strategic Process – concepts, contexts and cases*, Quinn, J.B.; Mintzberg, H.; James, R.M.(Ed.), Prentice-Hall Inc.
- Morozini, J. F., Olinquevitch, J. L., & Hein, N. (2006). Seleção de índices na análise de balanços: uma aplicação da técnica estatística 'ACP'. *Revista Contabilidade & Finanças-USP*, 17(41).
- Neri, M. (2016). Inequality in Brazil: measurement, trends, impacts and policies. Presentation at Wider, Helsinki, September 2014. Available at: http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/140319_neri_ncm_brics.pdf [Accessed 15 Janeiro 2016]
- Nogami, V. K. C., & Pacagnan, M. N. (2011). Produção Acadêmica sobre o Consumo na Base da Pirâmide na Área de Marketing: uma Pesquisa Bibliométrica. *Revista ADM. MADE*, 15(3), 100-122.
- Nogami, V. K.C., Vieira, F. G. D., & Medeiros, J. (2012). Reflexões acadêmicas e de mercado para o Marketing na base da pirâmide. *Revista de Negócios*, 17(4), 55-73.
- Nogami, V. K. D. C., Vieira, F. G. D., & Medeiros, J. (2015). Construção de mercados: um estudo no mercado de notebooks para baixa renda. *Gestão & Regionalidade*, 31(93).

- Nogami, V. K. C. (2016). Adoção da inovação pelo consumidor de baixa renda. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado em 2018-07-16, de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-10022017-122927/>
- Oreiro, J. L. (2016). Macroeconomia do desenvolvimento: uma perspectiva keynesiana. Rio de Janeiro: LTC.
- Oreiro, J. L. (2017). A grande recessão brasileira: diagnóstico e uma agenda de política econômica. *Estudos Avançados*, 31(89), 75-88.
- Parente, J. & Barki, E. (2005). Varejo para a baixa renda. *GV executivo*. Vol.5. ed.1. fev/abr.
- Parente, J., Barki, E., & Gargeoura, L. (2008). Varejo: luxo x baixa renda. *GV-executivo*, 7(1), 26-31.
- Passos, C. A. (2013). A eficiência e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil: um estudo sobre o setor de móveis (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Passos, C. A., Spers, R. G., & Wright, J. T. C. (2015). The Efficiency and Strategy of Companies Operating in the Popular Market: A Study on the Furniture Industry in Brazil. *Journal of Management Research*, 7(4), 111-131.
- Passos, C. A., Spers, R. G., & Wright, J. T. C. (2017). Efficiency and strategy of companies operating in the bottom of the pyramid (BOP) in Brazil : a study of the food industry in Brazil. Seattle, Business Association of Latin American Studies, 2017. p. 1-20., BALAS Annual Conference 2017: 2017: Santiago. Proceedings, Seattle: Business Association of Latin American Studies.
- Pindyck, R. S. & Rubinfeld, D. L. (1994). Microeconomia. 7. ed. São Paulo: Makron Books.
- Porter, M. E. (1980). Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. E. (1986). Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus.
- Prahalad, C. K. & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard business review*. 80(9). 48-59.
- Prahalad, C. K. & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business*. v. 26. p. 1-14. 2002.
- Prahalad, C. K. (2005). *The Fortune at the Botton of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. New Jersey: Pearson Education India.

- Prahalad, C.K. (2010). A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com lucro. Tradução André de Godoy Vieira. – Ed. rev. atual. Porto Alegre: Bookman. 2010. 408p.
- Prahalad, C. K. (2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6-12.
- Rangan, V. K. Chu, M. & Petkoski, D. (2011). Segmenting the Base of the Pyramid. *Harvard Business Review* 89. no. 6. June.
- Rivera-Santos, M., & Rufin, C. (2010). Global village vs. small town: Understanding networks at the Base of the Pyramid. *International Business Review*, 19(2), 126-139.
- Rocha, T. V., Jansen, C. L. S., Lofti, E., & Fraga, R. R. (2013). An Exploratory Study on the use of Social Networks in Building Customer Relationships/. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), 262.
- Rodrigues, L. S. Capanema, L. X. D. L. Guimarães, D. D. & Carneiro, J. V. A. (2013). Inovação na indústria de alimentos: importância e dinâmica no complexo agroindustrial brasileiro. *BNDES Setorial*. n. 37. mar. 2013. p. 333-370.
- Rosa, S. E. S. D., Cosenza, J. P., & Leão, L. T. D. S. (2006). Panorama do setor de bebidas no Brasil. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro.
- Rossi, P., & Mello, G. (2017). Choque recessivo e a maior crise da história: A economia brasileira em marcha à ré. Centro de Estudos de Conjuntura e Política Econômica-IE/UNICAMP: Nota do Cecon, (1).
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic management journal*, 3(4), 359-369. Citado em: McGee, J., & Thomas, H. (1986). Strategic groups: Theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7(2), 141-160
- SadreGhazi, S., & Duysters, G. (2009). 10. Serving low-income markets: rethinking multinational corporations' strategies. *Multinationals and Emerging Economies: The Quest for Innovation and Sustainability*, 166.
- Santos, A., & de Castro Casa Nova, S. P. (2005). Proposta de um modelo estruturado de análise de demonstrações contábeis. *RAE-eletrônica*, 4(1).
- Scalon, C., & Salata, A. (2012). Uma nova classe média no Brasil da última década? o debate a partir da perspectiva sociológica. *Sociedade e estado*, 27(2), 387-407.
- Scherer, F. M., & Ross, D. (1990). *Economic Performance*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Schrader, C. Freimann, J. & Seuring, S. (2012). Business Strategy at the Base of the Pyramid. *Business Strategy and the Environment* Bus. Strat. Env. 21. 281–298.
- Serasa Experian. (2015). *Porte das organizações*.
- Serrano, F., & Summa, R. (2011). Política macroeconômica, crescimento e distribuição de renda na economia brasileira dos anos 2000. *Observatório da Economia Global*, (6).

- Soares, R. O., & Hoppen, R. (2000). Aspectos do uso da Internet nos negócios pelas grandes empresas no Brasil: um estudo exploratório baseado em Sites Web. XXIV Enanpad.
- Sobral, M. C., Assis, E. E., & Farias Neto, J. J. (2005). O processo decisório no lançamento de um produto popular. O caso Ideale. Relatório de estudo de caso. VIII SEMEAD–Seminários em Administração. São Paulo, SP.
- Spers, R. G., & Wright, J. T. C. (2013). Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização das empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais. BBR-Brazilian Business Review, 10(2), 26-50.
- Steiner, G. A. & Miner, J. B. (1977). Management policy and strategy- Text, Readings and Cases, McMillan Publishers Inc., New York.
- Subrahmanyan, S., & Tomas Gomez-Arias, J. (2008). Integrated approach to understanding consumer behavior at bottom of pyramid. Journal of Consumer Marketing, 25(7), 402-412.
- Telles, R. (2001). A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 36(4).
- Varian, H. R. (1993). Intermediate microeconomics: a modern approach. 3rd ed. USA: W.W. Norton & Company.
- Vergara, S.C. (2013). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 14ª.ed. Atlas: São Paulo
- Weber, W. (2015). Grupos estratégicos: estudo da concorrência no setor farmacêutico brasileiro (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Weidner, K. L., Rosa, J. A., & Viswanathan, M. (2010). Marketing to subsistence consumers: Lessons from practice. Journal of Business Research, 63(6), 559-569.
- Wright, J. T. Johnson, B. B. & dos Santos, S. A. (1993). Estratégias tecnológicas para a competitividade: a indústria vinícola brasileira. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. 28(1).
- Wright, J. T. C. & Spers, R.G. (2011). Mercado Popular no Brasil: Abordagens para geração de negócios e casos de sucesso. São Paulo: Blucher.

APÊNDICE A - Questionário por meio eletrônico da pesquisa quantitativa

Em Word

Prezado Sr.(a),

Sou aluno de Mestrado em Administração na Universidade de São Paulo e minha Dissertação trata sobre o mercado de bens populares no Brasil.

Essa pesquisa visa contribuir para entender melhor a indústria de confecções para que essas informações possam auxiliar o próprio setor em sua tomada de decisão.

Mesmo que a sua empresa não esteja voltada ao mercado de bens populares é importante que participe também, para podermos comparar e fazer importantes inferências.

Dessa forma, solicito sua preciosa contribuição respondendo ao questionário da pesquisa. Os respondentes receberão uma síntese dos resultados, que poderá ajudar em suas decisões futuras. **NENHUM DADO CONFIDENCIAL OU FINANCEIRO É SOLICITADO**, e todas as respostas são estritamente confidenciais. Serão apresentados somente dados consolidados.

São APENAS 20 MINUTOS, e é essencial que o setor empresarial apoie de fato a pesquisa e o desenvolvimento do conhecimento para melhorar a competitividade das empresas brasileiras. Só assim a Universidade brasileira pode tornar-se cada vez mais atraente, gerando conhecimento para as empresas em nosso país.

Desde já agradeço sua colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos adicionais (carlospassos@usp.br / 11-3091-5848; 11-2532-4597 ou 11-99155-0861).

Carlos Augusto Passos

Mestrando em Administração de Empresas

FEA - Universidade de São Paulo

Profa. Renata Giovinazzo Spers

Professora Orientadora da Pesquisa

FEA - Universidade de São Paulo

Pesquisa de Posicionamento Empresarial

PARTE A – Características da Empresa e Posicionamento (cerca de 5 minutos para respostas)

- 1) Indique a alternativa que melhor representa o posicionamento da empresa no mercado, com relação ao preço praticado para a maioria de seus produtos:
 - (a) a empresa está posicionada como a ofertante de produtos de maior valor agregado ou os produtos mais caros e sofisticados do mercado.
 - (b) a empresa está posicionada, entre outras, como uma ofertante de produtos de maior valor agregado ou sofisticados do mercado.
 - (c) a empresa está posicionada, entre outras, como uma ofertante de produtos mais simples e baratos (populares).
 - (d) a empresa está posicionada como a ofertante dos produtos mais simples e baratos do mercado (populares).
 - (e) a empresa tem linhas de produtos mais sofisticados e de maior valor agregado e também linhas de produtos mais simples e baratos (populares).

- 2) Indique a alternativa que melhor representa a principal classe (ou classes) de consumidores atendidos pela empresa (Fonte: IBGE 2013):
 - (a) Classes A (renda média familiar mensal superior a R\$ 10.170,00).
 - (b) Classe B (renda média familiar mensal entre R\$ 3.390,00 e R\$ 10.169,00).
 - (c) Classe C (renda média familiar mensal entre R\$ 2.034,00 e R\$ 3.389,00).
 - (d) Classe D e/ou E (renda média familiar mensal entre R\$ 678,00 e R\$ 2.033,00).
 - (e) Classes C, D e E (renda média familiar inferior a R\$ 3.389,00).

- 3) Faça uma estimativa da porcentagem de participação de produtos voltados para as classes C,D e E apresentados acima (os produtos populares) no faturamento da sua empresa.
 % do faturamento total da organização proveniente da venda de produtos para as classes C, D e E.

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

- 4) Quanto você estima que foi a porcentagem do faturamento voltada aos bens destinados às classes C,D e E há 5 anos? (por favor responder em %) _____

Parte B – Dimensões Estratégicas (cerca de 15 minutos para a resposta)

Levando em consideração todas as empresas concorrentes que atuam no setor de sua empresa, responda as perguntas mostrando o posicionamento da empresa em cada dimensão apresentada.

- 5) Política de Preço – Posição relativa de preço no mercado.
 Em relação à política de preços da empresa e da concorrência, em média, quantos % seu preço costuma ficar acima/abaixo da média em relação aos preços da concorrência? (Coloque em % e caso seja abaixo com sinal negativo na frente, exemplo: acima 6%, abaixo -6%, igual 0%).

- 6) Grau de importância do preço para a competitividade da empresa
 Em relação ao seu mercado de atuação, de 0 a 10, que nota atribuiria à importância do preço do produto para a competitividade da empresa? _____

- 7) os preços finais da empresa são formados com base
 - (a) nas variações dos custos de mão de obra.
 - (b) nas variações nos preços dos insumos no mercado interno/externo.
 - (c) nas variações nos preços praticados pelos principais concorrentes.
 - (d) nas variações nos preços praticados pela(s) empresa(s) líder no setor.

(e) nas variações da inflação do período.

8) Seleção de Canal – Modelo em que a empresa busca atingir seu consumidor no ponto de venda por meio de canal de distribuição.

A distribuição da sua empresa é feita através de:

- a) Estrutura de outras empresas, mas de uso comum com os concorrentes.
- b) Estrutura de outras empresas, mas de forma exclusiva.
- c) Feita por pontos de vendas especializados da própria empresa.
- d) Parte feita pela própria empresa, parte feita por estrutura de outras empresas.
- e) outro _____

9) Especialização da Empresa – Grau em que a empresa dispense seus esforços em sua linha de produtos ou segmentos de mercado.

Com quantas categorias de produtos a sua organização trabalha? _____

Em quantos segmentos de mercado a sua organização atua? _____

10) Política de Crédito – Quantidade de dias que a empresa financia seus clientes

Qual é a quantidade média de dias em que a empresa financia os seus clientes (se a maior parte das vendas for à vista, apenas colocar zero)? _____

11) Indique a alternativa que melhor representa a utilização de informações de crédito/cadastro de empresas para o financiamento dos clientes.

- (a) não faz uso de nenhum tipo de serviço de proteção ao crédito, utiliza metodologia própria de concessão de crédito.
- (b) utiliza simples serviços de proteção ao crédito (restritivos) para auxiliar na concessão de crédito.
- (c) utiliza serviços de proteção de crédito mais sofisticados (análise e escores) para auxiliar na concessão de crédito.
- (d) utiliza serviços de proteção de crédito com soluções mais abrangentes (análises setoriais, escores, informações positivas e prospects).
- (e) percebe que não há diferença entre a utilização ou não das informações para a concessão de crédito da empresa.

12) Diferenciação das Marcas – Grau em que a empresa busca a diferenciação de sua marca junto aos seus consumidores, por meio de promoções, publicidade, força de vendas, embalagens, entre outros meios.

Atribua uma nota de 0 a 10, para o quanto para a sua empresa é importante a diferenciação da marca como fator de competição para a empresa _____

13) Qualidade do Produto – Nível de qualidade do produto em termos de matérias-primas, especificações, certificações etc.

Em relação aos requisitos máximos de qualidade do produto, de 0 a 10, que nota atribuiria à qualidade dos produtos de sua empresa? _____

14) Liderança Tecnológica – Grau em que a empresa busca estar na liderança tecnológica de seu setor.

Indique em uma nota de 0 a 10, qual o posicionamento da empresa em relação à pesquisa tecnológica da empresa para a busca da liderança tecnológica do setor: _____

15) Inovação – a empresa atribui a inovação de sua empresa e de seus produtos:

- (a) aos seus recursos humanos.
- (b) à tecnologia utilizada pela organização.
- (c) à parceria junto aos fornecedores/clientes.
- (d) aos investimentos em pesquisa.
- (e) a empresa não tem a preocupação em inovar.

16) Posição em Custo – Grau em que a empresa busca a posição de mais baixo custo na produção e entrega do produto por meio de investimentos em instalações ou equipamentos para a minimização de custos.

Indique em uma nota de 0 a 10, qual o grau de envolvimento da empresa em investimentos com instalações e equipamentos para a minimização de custos? ____

17) a busca por minimização dos custos também é realizada, principalmente:

- (a) tentando produzir a própria matéria-prima.
- (b) empregando mão-de-obra barata.
- (c) comprando matéria-prima a preços acessíveis.
- (d) trabalhando com quadro de pessoal reduzido.
- (e) buscando descontos junto aos fornecedores.

18) Política de Crédito Junto ao Fornecedor - Qual é a quantidade média de dias que a empresa recebe do seu fornecedor para pagar pelas matérias-primas? (se a maior parte das compras for à vista, apenas colocar zero) ____

19) Atendimento – Grau em que a empresa proporciona serviços auxiliares em sua linha de produtos, como assistência técnica, rede própria de atendimento.

Em relação ao atendimento da empresa, de 0 a 10, qual nota atribuiria à sua empresa em relação ao atendimento dela, levando em consideração um atendimento diferenciado com serviços variados de amplo apoio às linhas de produtos? ____

20) Política de Canal – Grau em que a empresa busca desenvolver a identificação da marca diretamente com o consumidor final.

Atribua uma nota de 0 a 10 para a preocupação da empresa em esforçar-se para desenvolver junto ao consumidor uma identificação de sua marca, independente da ação dos canais de distribuição. ____

21) Integração Vertical – Grau de integração para frente ou para trás adotado pela empresa incluindo a distribuição e lojas de varejo exclusivas.

Indique uma nota de 0 a 10, mostrando o posicionamento da empresa de acordo com a escala abaixo:

Onde 0 = A empresa compra sua matéria-prima de um fornecedor não relacionado ao controle societário ou ligada da empresa e entrega o produto para uma loja não própria ou não relacionada ao controle societário para comercialização ao cliente final.

Onde 10 = A empresa é produtora de sua própria matéria-prima ou compra de uma empresa relacionada ao controle societário ou ligada da empresa e possui loja própria ou relacionada ao controle societário para comercialização ao cliente final

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22 – Internet – troca eletrônica e fluxo de informações e bens originados por meio da internet.

Indique uma nota de 0 a 10, mostrando o posicionamento da empresa de acordo com a escala abaixo:

Onde 0 = A empresa não utiliza a internet para negócios com clientes

Onde 5 = A empresa utiliza a internet para a promoção e publicidade dos seus produtos, além da interação dos clientes com sugestões e críticas sobre produtos e serviços.

Onde 10 = a empresa utiliza a internet de forma abrangente, além dos aspectos anteriores, a interatividade com fornecedores, clientes, meios de distribuição e sistemas de pagamentos integrados.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

23 – Redes Sociais – utilização das redes sociais (Orkut, Facebook, Twiteer, Linkedin, entre outras) para relações públicas da empresa.

Indique uma nota de 0 a 10, mostrando o posicionamento da empresa de acordo com a escala abaixo:

Onde 0 = A empresa não utiliza nenhuma rede social.

Onde 5 = A empresa utiliza rede (s) social (is) para interagir com os clientes e lançar novos produtos.

Onde 10 = A empresa está presente em todas as redes sociais realizando atividades de relações públicas, comércio, bem como, promoções e busca de tendências

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Cadastro do Respondente e Empresa

Nome: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

Tempo de trabalho na empresa _____ anos.

Tempo de trabalho no cargo _____ anos.

Nível de atuação: () Diretoria () Gerência/Supervisão () Assessoria () Analista/Técnico
() Outros: _____

CNPJ da empresa _____(versão link)

CPF ou RG do respondente para pesquisas por telefone

APÊNDICE B – Questionário da pesquisa qualitativa

Por gentileza, leia atentamente as questões e responda no espaço específico. Por ser arquivo em word, fique à vontade para expandir seus limites de caracteres se for necessário. Agradecemos antecipadamente por sua inestimada contribuição e nos comprometemos a enviar os resultados assim que possível. Qualquer dúvida não hesite em perguntar.

Questionário Parte1 – Informações Gerais e Confirmatórias

A pesquisa busca compreender alguns resultados prévios que foram registrados na Tese de Doutorado na Universidade de São Paulo que trata da eficiência e a estratégia das organizações que atuam na Base da Pirâmide (BOP).

Em 2012, sua estimada empresa participou de uma *survey* eletrônica relacionada à produção e comercialização de produtos populares, aqueles oferecidos às classes C, D e E, considerados os mais baratos em sua categoria.

As respostas da sua empresa foram computadas junto às demais empresas participantes e compiladas em diversos estudos acadêmicos e artigos científicos, por isso agradecemos. Agora, na Tese de doutoramento, questões relevantes se destacaram e pedimos mais uma vez a participação de Vsa. para ajudar a entender seus resultados. Não será solicitado nenhum dado confidencial financeiro, apenas o entendimento da estratégia, e mesmo assim, nomes e empresas dos entrevistados não serão revelados, guardando total confidencialidade.

Questão 1 – Sua empresa permanece oferecendo produtos populares a essa camada de consumidores (classes C, D e E)? Porque?

Resposta 1 –

Questão 2 – Quantos por cento do faturamento da empresa provém da venda de produtos populares, destinados às classes C, D e E?
--

Resposta 2 - %

Questionário Parte2 – Diferenciação BOP e Não BOP

Questão 3 – As estratégias das empresas precisam mudar em relação ao demandante (consumidor) ou é possível utilizar a mesma estratégia para todos os tipos de demandantes sejam eles quais forem? Por exemplo, estratégias para os clientes que têm consumidores das classes C, D e E diferentes das estratégias para os consumidores das classes A e B. Explique.
--

Resposta 3 –

Questão 4 – Levando em consideração apenas os demandantes dos produtos populares de seus clientes, qual é a importância do preço do produto para a sua empresa? Por quê?
--

Resposta 4 –

Questão 5 – Sua política de preço para os produtos mais populares de seu portfólio leva em consideração os preços de seus concorrentes? Eles costumam ficar mais altos ou mais baixos? Explique.
--

Resposta 5 –

Questão 6 – Há preocupação da empresa em desenvolver a marca junto ao consumidor final de baixa renda, independente do representante comercial (comércio, atacado, representantes)? Explique.

Resposta 6 –

Questão 7 – Qual é a importância do nível de atendimento ao cliente do seu cliente, de menor poder aquisitivo, para a sua empresa? Quais aspectos permeiam o atendimento da sua empresa? Considera o pós-venda e as garantias dentro desse atendimento?

Resposta 7 –

Questão 8 – A Empresa faz uso das redes sociais (facebook, linkedin, Instagram etc) para se relacionar com os clientes de seus clientes de menores rendimentos? Qual é a importância do uso das redes sociais para a sua empresa? Quais aspectos são trabalhados das redes sociais da sua empresa?

Resposta 8 –

Questão 9 – Dentro do ambiente competitivo da empresa, ela busca a vanguarda em termos tecnológicos na produção de produtos populares? Explique.

Resposta 9 –

Questão 10 – Para o processo de fabricação dos produtos populares da empresa, qual é a relevância da busca por redução de custos e como ela é conquistada? Explique.

Resposta 10 –

Questionário Parte3 – Eficiência na BOP

Questão 11 – A empresa apresenta uma política de crédito em relação aos seus clientes? Quais modalidades de pagamento são oferecidas?

Resposta 11 –

Questão 12 – Qual é o prazo mais comum das compras efetuadas pelos clientes de produtos populares?

Resposta 12 –

() à vista; () até 30 dias () entre 31 e 40 dias () entre 41 e 50 dias () acima de 60 dias () outro

- Outro _____

Questão 13 – Para a sua empresa o que é mais importante, uma oferta variada de produtos populares ou uma oferta mais especializada desses produtos para o mercado de baixa renda? Por quê?

Resposta 13 –

Questão 14 – No ambiente competitivo da empresa é possível aquisição de fornecedores ou clientes para melhorar a integração e reduzir custos na fabricação de produtos populares? Sendo possível, como seria e com quem? Seria importante para a sua empresa? Explique.

Resposta 14 –

Avaliação do Instrumento de coleta de dados

Após o preenchimento do questionário, solicito a gentileza de avalia-lo, conforme a legenda abaixo:

1 - Ruim	2 - Regular	3 - Bom	4 - Ótimo	5 - Excelente
Precisa ser alterado totalmente	Precisa ser alterado parcialmente	Mas tem algo a ser alterado	Porém tenho uma sugestão	Sem qualquer alteração

Qual a sua avaliação aos seguintes aspectos do questionário?	1	2	3	4	5
A - Apresentação do questionário					
B - Número de questões					
C – Entendimento das questões					
D – Estratégias relacionadas à Base da Pirâmide (classes C,D e E)					
Críticas e sugestões:					

APÊNDICE C – Testes de Normalidade

Testes de Normalidade							
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Tpbensantes	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
2001	Normais	.144	38	.045	.934	38	.028
	Populares	.090	37	.200*	.958	37	.181
	Misto	.102	17	.200*	.956	17	.554
2002	Normais	.070	38	.200*	.974	38	.500
	Populares	.087	37	.200*	.951	37	.106
	Misto	.208	17	.049	.895	17	.055
2003	Normais	.129	38	.110	.930	38	.020
	Populares	.117	37	.200*	.941	37	.049
	Misto	.174	17	.181	.935	17	.263
2004	Normais	.084	38	.200*	.957	38	.148
	Populares	.109	37	.200*	.957	37	.165
	Misto	.180	17	.144	.908	17	.091
2005	Normais	.127	38	.129	.930	38	.020
	Populares	.119	37	.200*	.937	37	.036
	Misto	.159	17	.200*	.927	17	.195
2006	Normais	.140	38	.057	.934	38	.027
	Populares	.105	37	.200*	.966	37	.319
	Misto	.172	17	.191	.897	17	.060
2007	Normais	.145	38	.042	.915	38	.007
	Populares	.081	37	.200*	.959	37	.187
	Misto	.189	17	.107	.890	17	.047

Testes de Normalidade							
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Tpbens	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
2008	Normais	.172	22	.090	.921	22	.081
	Populares	.085	41	.200*	.969	41	.317
	Misto	.090	13	.200*	.970	13	.889
2009	Normais	.150	22	.200*	.972	22	.746
	Populares	.154	41	.015	.955	41	.107
	Misto	.115	13	.200*	.949	13	.585
2010	Normais	.159	22	.152	.944	22	.234
	Populares	.098	41	.200*	.963	41	.198
	Misto	.219	13	.089	.921	13	.256
2011	Normais	.167	22	.111	.930	22	.120

	Populares	.075	41	.200*	.974	41	.458
	Misto	.153	13	.200*	.963	13	.801
2012	Normais	.130	22	.200*	.956	22	.411
	Populares	.104	41	.200*	.964	41	.224
	Misto	.166	13	.200*	.908	13	.173
2013	Normais	.120	22	.200*	.940	22	.198
	Populares	.093	41	.200*	.965	41	.226
	Misto	.127	13	.200*	.978	13	.965
2014	Normais	.130	22	.200*	.940	22	.193
	Populares	.095	41	.200*	.948	41	.058
	Misto	.215	13	.104	.896	13	.118

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

APÊNDICE D – *Outputs* das análises discriminantes

Tabela 9 - Geral

Resultados do teste

M de Box		13.899
F	Aprox.	1.126
	gl1	12
	gl2	18462.982
	Sig.	.333

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Variáveis Inseridas/Removidas^{a,b,c,d}

Passo	Inseridas	Lambda de Wilks							
		Estatística	gl1	gl2	gl3	F exato			
						Estatística	gl1	gl2	Sig.
1	Escore Z(ImpPreco)	.932	1	2	406.000	14.917	2	406.000	.000
2	Escore Z(EspecProdut)	.908	2	2	406.000	9.966	4	810.000	.000
3	Escore Z(CredCliente)	.894	3	2	406.000	7.777	6	808.000	.000

Em cada passo, a variável que minimiza o Lambda de Wilks geral é inserida.

- O número máximo de passos é 30.
- A significância máxima do F a ser inserido é .05.
- A significância mínima do F a ser removido é .10.
- Nível f, tolerância ou VIN insuficiente para cálculos adicionais.

Tabela 10 – Alimentos

Resultados do teste

M de Box		3.868
F	Aprox.	.617
	gl1	6
	gl2	6979.565
	Sig.	.717

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Variáveis Inseridas/Removidas^{a,b,c,d}

Passo	Inseridas	Lambda de Wilks							
		Estatística	gl1	gl2	gl3	F exato			
						Estatística	gl1	gl2	Sig.
1	Escore Z(ImpPreco)	.931	1	2	145.000	5.411	2	145.000	.005
2	Escore Z(EspecProdut)	.874	2	2	145.000	5.024	4	288.000	.001

Em cada passo, a variável que minimiza o Lambda de Wilks geral é inserida.

- O número máximo de passos é 30.
- A significância máxima do F a ser inserido é .05.
- A significância mínima do F a ser removido é .10.
- Nível f, tolerância ou VIN insuficiente para cálculos adicionais.

Tabela 10 – Bebidas

Resultados do teste

M de Box	4.264
F Aprox.	1.942
gl1	2
gl2	369.578
Sig.	.145

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Variáveis Inseridas/Removidas^{a,b,c,d}

Passo	Inseridas	Lambda de Wilks							
		Estatística	gl1	gl2	gl3	F exato			
						Estatística	gl1	gl2	Sig.
1	Escore Z(DifPrecoConc)	.825	1	2	35.000	3.718	2	35.000	.034

Em cada passo, a variável que minimiza o Lambda de Wilks geral é inserida.

- O número máximo de passos é 30.
- A significância máxima do F a ser inserido é .05.
- A significância mínima do F a ser removido é .10.
- Nível f, tolerância ou VIN insuficiente para cálculos adicionais.

Tabela 10 – Confeccções

Lambda de Wilks^a

Passo	

- Nenhuma variável foi qualificada para a análise.

Tabela 10 – Higiene

Resultados do teste

M de Box	.811
F Aprox.	.365
gl1	2
gl2	339.087
Sig.	.695

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Variáveis Inseridas/Removidas^{a,b,c,d}

Passo	Inseridas	Lambda de Wilks							
		Estatística	gl1	gl2	gl3	F exato			
						Estatística	gl1	gl2	Sig.

1	Escore Z(DifPrecoConc)	.631	1	2	25.000	7.319	2	25.000	.003
---	------------------------	------	---	---	--------	-------	---	--------	------

Em cada passo, a variável que minimiza o Lambda de Wilks geral é inserida.

- O número máximo de passos é 30.
- A significância máxima do F a ser inserido é .05.
- A significância mínima do F a ser removido é .10.
- Nível f, tolerância ou VIN insuficiente para cálculos adicionais.

Tabela 10 – Móveis

Resultados do teste^a

M de Box		66.787
F	Aprox.	6.354
	gl1	10
	gl2	37826.138
	Sig.	.000

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

- Algumas matrizes de covariâncias são singulares, e o procedimento comum não funcionará. Os grupos não singulares serão testados em relação à sua própria matriz de covariâncias intragrupos em pool. O log de seu determinante é -1,177.

Variáveis Inseridas/Removidas^{a,b,c,d}

Passo	Inseridas	Lambda de Wilks							
		Estatística	gl1	gl2	gl3	F exato			
						Estatística	gl1	gl2	Sig.
1	Escore Z(ImpPreco)	.664	1	2	91.000	23.014	2	91.000	.000
2	Escore Z(NivelAtendim)	.597	2	2	91.000	13.217	4	180.000	.000
3	Escore Z(IdentifMarca)	.556	3	2	91.000	10.125	6	178.000	.000
4	Escore Z(UsoRedeSocial)	.496	4	2	91.000	9.250	8	176.000	.000

Em cada passo, a variável que minimiza o Lambda de Wilks geral é inserida.

- O número máximo de passos é 30.
- A significância máxima do F a ser inserido é .05.
- A significância mínima do F a ser removido é .10.
- Nível f, tolerância ou VIN insuficiente para cálculos adicionais.

Tabela 11 – Corporate Plus

Lambda de Wilks^a

Passo	

- Nenhuma variável foi qualificada para a análise.

Tabela 11 – Corporate

Resultados do teste

M de Box		10.160
F	Aprox.	4.800
	gl1	2
	gl2	872.600

Sig.	.008
------	------

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Variáveis Inseridas/Removidas^{a,b,c,d}

Passo	Inseridas	Lambda de Wilks							
		Estatística	gl1	gl2	gl3	F exato			
						Estatística	gl1	gl2	Sig.
1	Escore Z(ImpPreco)	.805	1	2	49.000	5.923	2	49.000	.005

Em cada passo, a variável que minimiza o Lambda de Wilks geral é inserida.

- O número máximo de passos é 30.
- A significância máxima do F a ser inserido é .05.
- A significância mínima do F a ser removido é .10.
- Nível f, tolerância ou VIN insuficiente para cálculos adicionais.

Tabela 11 – Middle Plus

Resultados do teste

M de Box	4.510
F Aprox.	2.165
gl1	2
gl2	2212.122
Sig.	.115

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Variáveis Inseridas/Removidas^{a,b,c,d}

Passo	Inseridas	Lambda de Wilks							
		Estatística	gl1	gl2	gl3	F exato			
						Estatística	gl1	gl2	Sig.
1	Escore Z(ImpPreco)	.913	1	2	68.000	3.231	2	68.000	.046

Em cada passo, a variável que minimiza o Lambda de Wilks geral é inserida.

- O número máximo de passos é 30.
- A significância máxima do F a ser inserido é .05.
- A significância mínima do F a ser removido é .10.
- Nível f, tolerância ou VIN insuficiente para cálculos adicionais.

Tabela 11 – Middle

Resultados do teste

M de Box	20.986
F Aprox.	.961
gl1	20
gl2	4406.316
Sig.	.508

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Variáveis Inseridas/Removidas^{a,b,c,d}

Passo	Inseridas	Lambda de Wilks
-------	-----------	-----------------

		Estatística	gl1	gl2	gl3	F exato			
						Estatística	gl1	gl2	Sig.
1	Escore Z(ImpPreco)	.934	1	2	136.000	4.801	2	136.000	.010
2	Escore Z(IntegrVertical)	.893	2	2	136.000	3.925	4	270.000	.004
3	Escore Z(LiderTecnol)	.848	3	2	136.000	3.829	6	268.000	.001
4	Escore Z(ReducCusto)	.795	4	2	136.000	4.037	8	266.000	.000

Em cada passo, a variável que minimiza o Lambda de Wilks geral é inserida.

- O número máximo de passos é 30.
- A significância máxima do F a ser inserido é .05.
- A significância mínima do F a ser removido é .10.
- Nível f, tolerância ou VIN insuficiente para cálculos adicionais.

Tabela 11 – Small Plus

Lambda de Wilks^a

Passo	

- Nenhuma variável foi qualificada para a análise.

Tabela 11 – Small

Lambda de Wilks^a

Passo	

- Nenhuma variável foi qualificada para a análise.

Tabela 12 – Geral

Resultados do teste

M de Box	.800
F Aprox.	.398
gl1	2
gl2	90515.665
Sig.	.672

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Variáveis Inseridas/Removidas^{a,b,c,d}

Passo	Inseridas	Lambda de Wilks							
		Estatística	gl1	gl2	gl3	F exato			
						Estatística	gl1	gl2	Sig.
1	Escore Z(CredCliente)	.962	1	2	201.000	3.930	2	201.000	.021

Em cada passo, a variável que minimiza o Lambda de Wilks geral é inserida.

- O número máximo de passos é 30.
- A significância máxima do F a ser inserido é .05.
- A significância mínima do F a ser removido é .10.
- Nível f, tolerância ou VIN insuficiente para cálculos adicionais.

Tabela 13 – Alimentos

Lambda de Wilks^a

Passo	

a. Nenhuma variável foi qualificada para a análise.

Tabela 13 – Bebidas

Resultados do teste ^a			
M de Box			.034
F	Aprox.		.032
	gl1		1
	gl2		605.817
	Sig.		.858

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

a. Algumas matrizes de covariâncias são singulares, e o procedimento comum não funcionará. Os grupos não singulares serão testados em relação à sua própria matriz de covariâncias intragrupos em pool. O log de seu determinante é -,106.

Variáveis Inseridas/Removidas ^{a,b,c,d}									
Passo	Inseridas	Lambda de Wilks							
		Estatística	gl1	gl2	gl3	F exato			
						Estatística	gl1	gl2	Sig.
1	Escore Z(EspecProdut)	.534	1	2	21.000	9.181	2	21.000	.001

Em cada passo, a variável que minimiza o Lambda de Wilks geral é inserida.

- a. O número máximo de passos é 30.
- b. A significância máxima do F a ser inserido é .05.
- c. A significância mínima do F a ser removido é .10.
- d. Nível f, tolerância ou VIN insuficiente para cálculos adicionais.

Tabela 13 – Confeções

Resultados do teste			
M de Box			.244
F	Aprox.		.117
	gl1		2
	gl2		2745.685
	Sig.		.889

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Variáveis Inseridas/Removidas ^{a,b,c,d}									
Passo	Inseridas	Lambda de Wilks							
		Estatística	gl1	gl2	gl3	F exato			
						Estatística	gl1	gl2	Sig.
1	Escore Z(EspecProdut)	.828	1	2	39.000	4.040	2	39.000	.025

Em cada passo, a variável que minimiza o Lambda de Wilks geral é inserida.

- a. O número máximo de passos é 30.

- b. A significância máxima do F a ser inserido é .05.
 c. A significância mínima do F a ser removido é .10.
 d. Nível f, tolerância ou VIN insuficiente para cálculos adicionais.

Tabela 13 – Higiene

Lambda de Wilks ^a	
Passo	

a. Nenhuma variável foi qualificada para a análise.

Tabela 13 – Móveis

Resultados do teste	
M de Box	.176
F Aprox.	.084
gl1	2
gl2	1688.802
Sig.	.920

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Variáveis Inseridas/Removidas ^{a,b,c,d}									
Passo	Inseridas	Lambda de Wilks							
		Estatística	gl1	gl2	gl3	F exato			
						Estatística	gl1	gl2	Sig.
1	Escore Z(IntegrVertical)	.857	1	2	39.000	3.259	2	39.000	.049

Em cada passo, a variável que minimiza o Lambda de Wilks geral é inserida.

- a. O número máximo de passos é 30.
 b. A significância máxima do F a ser inserido é .05.
 c. A significância mínima do F a ser removido é .10.
 d. Nível f, tolerância ou VIN insuficiente para cálculos adicionais.

Tabela 14 – Small/Small Plus

Resultados do teste	
M de Box	2,063
F Aprox.	1,002
gl1	2
gl2	4694,668
Sig.	,367

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Variáveis Inseridas/Removidas ^{a,b,c,d}									
Passo	Inseridas	Lambda de Wilks							
		Estatística	gl1	gl2	gl3	F exato			
						Estatística	gl1	gl2	Sig.

1	Escore Z(CredCliente)	,728	1	2	48,000	8,947	2	48,000	,000
---	--------------------------	------	---	---	--------	-------	---	--------	------

Em cada passo, a variável que minimiza o Lambda de Wilks geral é inserida.

- a. O número máximo de passos é 30.
- b. A significância máxima do F a ser inserido é .05.
- c. A significância mínima do F a ser removido é .10.
- d. Nível f, tolerância ou VIN insuficiente para cálculos adicionais.

Tabela 14 – Middle

Lambda de Wilks ^a	
Passo	

- a. Nenhuma variável foi qualificada para a análise.

Tabela 14 – Middle Plus

Lambda de Wilks ^a	
Passo	

- a. Nenhuma variável foi qualificada para a análise.

Tabela 14 – Corporate / Corporate Plus

Lambda de Wilks ^a	
Passo	

- a. Nenhuma variável foi qualificada para a análise.

APÊNDICE E - Exemplo de planilha de ligações

Survey

CNPJ	DI G	RAZÃO	RAMO	PORT E	REGI ÃO	ESTA DO	CIDADE	ENDEREÇO	CEP	DD	FONE	CONTATO	FONE CONTATO
3.516	90	MC BAUCHEM	I0806	4	SE	SP	VARGEM GRA	R HENRY MARTIN 23	6730000	11	41593050	MARCO ANTONIO	35011655
12.377	60	CEREAL COM	I0511	5	CO	GO	RIO VERDE	ROD BR 60 KM 381	75900000	0	0	PAULA	6121710
25.951	15	SPEZZIO IND	I0204	3	SE	SP	FRANCA	R JOAO MARTINS D	14405674	16	37031311	SERGIO	37243522
27.304	42	IND E COM DE	I0810	3	SE	SP	ARARAS	AV BRASIL 291	13601270	19	35414167	JUNINHO	35410999
77.451	27	IND DE TORRE	I0504	3	NE	MA	PEDREIRAS	ROD MA 63 2	65725000	99	36423434	MARCIO GRACE F	6423080
78.300	93	JOAPE IND DE	I0605	3	S	RS	SANTO ANTO	ROD RS 30 KM 68	95500000	51	32052555	LEANDRO ATTILIO	3420704
86.231	60	ROTAL HOSPIT	C1204	3	CO	GO	APARECIDA D	R GOIAS S/N QD 29	74912340	62	32499900	JUSSARA	32499900
95.840	85	CTA CONTINE	I2501	6	S	RS	VENANCIO A	ROD RSC 453 KM 2 2	95800000	51	37412126	ROBERTO	37412126
100.444	7	MOVEIS SEMN	I1603	3	S	PR	RIO NEGRO	R RODOLFO ALOIS F	83880000	47	36450458	ACYR TIBURSK F	6450371
101.896	3	AP WINNER IN	I0809	4	S	PR	PONTA GROS	R JUMBO 86	84043300	42	32193201	SERGIO LEOPOLD	2293002
102.349	34	ESTOFADOS T	I1604	2	S	RS	PARAI	R FRANCISCO JOSE	95360000	54	34771215	PEDRO BOLDORI	34771345
102.912	74	ZADIMEL IND	I0304	5	S	PR	MARECHAL C	ROD BR 163 KM 277	85960000	45	32848989	CONTADOR RESP	32621430
106.039	98	NOBEL MOVE	I1603	3	CO	DF	SANTA MARI	AE POLO DESENVOL	72549505	0	0	ISLANDE GERALD	4479677
106.924	77	TECMOVEL IN	I1603	2	S	SC	ITAJAI	R HEITOR LIBERATO	88304101	47	33483423	CONTADOR RESP	32475000
121.160	99	LATICINIOS V	I0305	2	CO	GO	GOIANIA	AV BANDEIRANTES	74460190	62	32972300	MARCOS ANTON	2972300
121.831	11	ANZETUTTO C	I0204	3	S	RS	NOVO HAMB	R SANTAREM 255	93330130	51	21022450	SARA HECKLER FE	5957277
124.243	31	AGRILAC AGR	I0305	2	NE	PI	TERESINA	ROD PI 130 130 130	64034070	86	32207660	ANTONIO FRANC	2213332
127.015	15	CONFECÇÕES	I3302	3	S	SC	RIO DO SUL	R DOS VEREADORES	89160000	47	34111000	ELOI VENTURI	35251301
129.149	75	MIYUKI IND E	I0810	2	SE	SP	ITAPECERICA	R GIBRALTAR 378	6856720	11	46676017	ALFREDO	47998600
130.315	53	MOVEIS WING	I1603	2	S	RS	TRAMANDAI	R FERNANDES BAST	95590000	0	0	HEITOR STREY	32862157
134.398	59	AREA KB CON	I3302	2	CO	GO	GOIANIA	R 15 1687	74150020	32	29446000	CARLOS BRAGA D	2294460
140.163	70	BONNET IND E	I3302	2	SE	SP	BARRETOS	AV 47 143	14780440	17	33225999	MARIA MADALEN	33223999
148.369	46	BOGO IND E C	I3301	3	S	SC	JOINVILLE	R WALDEMIRO JOSE	89235150	47	34332844	RODRIGO RHENIU	34332844

Questionário

Formulário de Controle das Ligações e Questões

Empresa:				Cidade/UF	
Fone:			e-mail:		
Contato:				Cargo:	
Tempo na Empresa:			Tempo no Cargo:		Papel:
Fone:			Email		
Ramo:			Quantidade de empregados:		Porte:
Ligação	Dia	Hora	Resumo		

APÊNDICE F – Testes de *Kruskal-Wallis* e *Mann Whitney*

Tabela 8

Sumarização de Teste de Hipótese			
Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1 A distribuição de IPCT é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula
2 A distribuição de ICE é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,003	Rejeitar a hipótese nula
3 A distribuição de IPL é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,001	Rejeitar a hipótese nula
4 A distribuição de IRNC é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula
5 A distribuição de IML é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula
6 A distribuição de IGA é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula
7 A distribuição de ILC é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,001	Rejeitar a hipótese nula
8 A distribuição de ROI é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula
9 A distribuição de ROE é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula
São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.			

Sumarização de Teste de Hipótese			
Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1 A distribuição de IPCT é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independente s	,225	Retar a hipótese nula.
2 A distribuição de ICE é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independente s	,063	Retar a hipótese nula.
3 A distribuição de IPL é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independente s	,000	Rejeitar a hipótese nula
4 A distribuição de IRNC é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independente s	,000	Rejeitar a hipótese nula
5 A distribuição de IML é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independente s	,824	Retar a hipótese nula.
6 A distribuição de IGA é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independente s	,000	Rejeitar a hipótese nula
7 A distribuição de ILC é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independente s	,000	Rejeitar a hipótese nula
8 A distribuição de ROI é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independente s	,021	Rejeitar a hipótese nula
9 A distribuição de ROE é a mesma entre as categorias de Mercado.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independente s	,005	Rejeitar a hipótese nula
São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.			

Tabela 17

Sumarização de Teste de Hipótese			
Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1 A distribuição de IPCT é a mesma entre as categorias de Eficiência.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2 A distribuição de ICE é a mesma entre as categorias de Eficiência.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,073	Retar a hipótese nula.
3 A distribuição de IPL é a mesma entre as categorias de Eficiência.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.
4 A distribuição de IRNC é a mesma entre as categorias de Eficiência.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.
5 A distribuição de IML é a mesma entre as categorias de Eficiência.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.
6 A distribuição de IGA é a mesma entre as categorias de Eficiência.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,013	Rejeitar a hipótese nula.
7 A distribuição de ILC é a mesma entre as categorias de Eficiência.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.
8 A distribuição de ROI é a mesma entre as categorias de Eficiência.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.
9 A distribuição de ROE é a mesma entre as categorias de Eficiência.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.
São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.			

APÊNDICE G – Demonstração de eficiência financeira por empresa.

[illegible]