

**ESTRATÉGIA NA BASE DA PIRÂMIDE: UM EXEMPLO DE COMPETITIVIDADE
NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

**STRATEGY AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID: AN EXAMPLE OF
COMPETITIVENESS IN BRAZILIAN COMPANIES**

Crisomar Souza

PUC-SP

Leandro Storini Modesto da Silva

PUC-SP

Resumo

Com um baixo poder econômico aquisitivo, a grande maioria da camada mais baixa da sociedade não consegue acesso a produtos ou serviços consumidos nas camadas mais altas. Vender para a camada mais pobre da sociedade, ao invés dos mercados desenvolvidos com os quais as empresas sempre estiveram acostumadas a lidar é um desafio para as empresas que optam por essa estratégia. Prahalad e Hart (2002), produziram um artigo mencionando que a próxima grande oportunidade para as grandes empresas no século XXI estaria em vender para a camada mais pobre da sociedade. Portanto, o objetivo dessa pesquisa foi de identificar as empresas brasileiras que desenvolveram produtos ou serviços para a base da pirâmide e como estas estratégias as ajudaram a ganharem participação de mercado. Foram escolhidas três empresas que adotaram este conceito como estratégia nos últimos dez anos: Positivo Informática, Banco do Brasil e Gol Linhas Aéreas. A análise foi feita visitando os sites das empresas e a busca por notícias, relacionadas a cada empresa, localizadas em sites, blog e rede sociais. Primeiro, foi feito um exame de como estas empresas se utilizaram da base da pirâmide para desenvolverem seus negócios em

seguida pesquisou-se se a estratégia adotada realmente as ajudou a terem uma maior participação de mercado. Concluiu-se que: i) no Brasil, a base da pirâmide é explorada de forma diferente da teorizada por Prahalad e Hart, aqui as empresas atuam principalmente com as classes C e D, deixando a parcela mais pobre da sociedade de fora de seus esforços de venda, e ii) as três empresas analisadas obtiveram ganhos em participação de mercado portanto, é possível supor que estes são resultados direto da aplicação da estratégia voltada à base da pirâmide.

PALAVRAS-CHAVE: base da pirâmide; estratégia; participação de mercado.

Abstract

With a low purchasing power, the vast majority of those who are at the lower level of society's class pyramid, do not access products or services consumed by the upper class. Selling to the poorest class in society, rather than developed markets, is a challenge for companies that follow this strategy. Prahalad and Hart (2002) produced an article where they mention that the great opportunity for business in the 21st century would be to sell to the poorer classes of society. Therefore, the objective of this research was to identify the Brazilian companies that developed products or services at the base of the pyramid and how these strategies helped them to gain market share. Three companies were chosen that adopted this concept as a strategy in the last ten years: Positivo, Banco do Brasil and Gol Airlines. The analysis was done visiting the websites of the company and the search of news related to each company, located in websites, blog and social networks. First, an examination was made of how these companies used the pyramid base to develop their business, and then it was investigated whether the strategy adopted was successful. It was concluded that: in Brazil, the base of the pyramid is exploited differently from the one theorized by Prahalad and Hart, here the companies work mainly with classes C and D, leaving out the poorest part of society and that the three companies analyzed have succeeded in market share, so it is possible to assume that these results are direct results of the implementation of the pyramid-based strategy.

KEY-WORDS: bottom of the pyramid; strategy; market share.

Caderno

1 INTRODUÇÃO

No mundo milhões e milhões de pessoas vivem em condições paupérrimas, não podendo desfrutar das possibilidades do consumo. O consenso empresarial sempre foi o de que essas pessoas, que infelizmente não conseguem ter acesso à higiene e saneamento, educação, alimentação e moradia etc., não são interessantes para as grandes organizações.

Os autores Prahalad e Hart lançaram artigo em 2002 considerando essa questão. O trabalho deles ganhou reconhecimento mundial e se tornou uma dentre muitas referências na área. Abordando a questão da parcela da população mundial que vivia na pobreza, eles indagaram se estas pessoas poderiam se tornar consumidores interessantes para as grandes empresas, gerando lucros para as mesmas, e chegaram à conclusão que sim.

O termo “Base da Pirâmide”, ou “*BoP*” (do original em inglês *Bottom of Pyramid*) foi o utilizado para descrever esse conjunto, enorme, de pessoas que não possuíam os mesmos recursos econômicos que as demais. Ainda assim, a base da pirâmide poderia representar algo lucrativo para as grandes organizações. A ideia por trás do trabalho desses autores se mostrou importante, pois ajudou a explicar a trajetória bem-sucedida de muitas empresas que decidiram ver a base da pirâmide como mercado em potencial, direcionando seus esforços e conseguindo assim ganhar participação de mercado, faturamento e lucro.

No Brasil, algumas empresas parecem ter adotado essa estratégia nos últimos anos. Levando em consideração que a base da pirâmide no Brasil consiste em 74,1% da população do país (ABEP, 2014), direcionar os esforços de venda nessa parcela parece ser um passo lógico para as empresas. Para delimitar o escopo dessa pesquisa, três empresas nacionais foram escolhidas. Vendendo computadores para

as camadas de poder aquisitivo mais baixo das grandes cidades, a Positivo Informática se tornou líder de mercado no Brasil, ficando à frente de seus principais concorrentes num mercado em que a presença das grandes marcas internacionais é forte e atuante. No setor bancário, o Banco do Brasil conta atualmente com a maior concentração de ativos bancários do mercado, e sua estratégia de fomento ao microcrédito pode ter ajudado-o no crescimento de sua carteira de clientes. E por fim, no setor de prestação de serviços de transporte, a Gol é reconhecida por ter ajudado a popularizar a viagem aérea no país, o que pode ter impactado diretamente em seu crescimento no mercado interno. Portanto, esta pesquisa procurou verificar a seguinte questão: a estratégia na base da pirâmide ajuda uma empresa a ser competitiva? E portanto, o objetivo desse trabalho foi verificar, se nas empresas pesquisadas, as empresas que adotaram a estratégia na base da pirâmide tiveram sucesso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A BASE DA PIRÂMIDE

Condições econômicas adversas, como crise e desemprego, reduziram o consumo dos países desenvolvidos ao longo dos últimos anos, o que forçou as empresas a procurarem mercados emergentes, ao invés de continuarem majoritariamente nos mercados estabelecidos com os quais estavam historicamente acostumadas. (FILARDI; FISCHMANN, 2015, p. 1).

Tal processo pode ser resumido na seguinte ideia: os mercados de baixa renda são fonte de grandes oportunidades para as grandes empresas. Essa foi a ideia principal por trás da obra sobre a base da pirâmide, trabalho largamente reconhecido dos autores Prahalad e Hart (2002). O artigo deles se tornou referência na área e procurou quebrar paradigmas empresariais vigentes. Talvez o maior deles seja a noção por parte das grandes organizações de quem são os seus clientes mais importantes. “*The real source of market promise is not the wealthy few in the developing world, or even*

the middle-income consumers: It is the billions of aspiring poor who are joining the economy for the first time.” (PRAHALAD; HART, 2002, p. 2). Estes bilhões de pessoas comporiam a base da pirâmide econômica mundial, que se encontraria dividida da seguinte forma:

Figura 1 – Pirâmide Econômica Mundial.

Annual Per Capita Income	Tiers	Population in Millions
More Than \$20,000	1	75-100
\$1,500-\$20,000	2 & 3	1,500-1,750
Less Than \$1,500	4	4,000

Fonte: (PRAHALAD; HART, 2002, p. 4).

A camada quatro englobaria uma faixa de 4 bilhões de pessoas que vivem em algum grau de pobreza, com uma renda anual menor que 1.500 dólares americanos. Por não ser homogênea, esta camada possui variações no perfil socioeconômico dos seus muitos ocupantes. Portanto, ainda que a base da pirâmide se mostre interessante, ela não pode ser inteiramente aproveitada porque nem todas as pessoas que a compõem possuem a mesma quantidade de recursos. Este potencial mercado de 4 bilhões de pessoas se divide naqueles acima e abaixo da linha da pobreza, onde estes últimos representam 35% da base da pirâmide e vivem com uma renda *per capita* inferior a 1,25 dólar por dia (ZILBER; SILVA, 2010, p. 27 e 28). Logo, a base da pirâmide que pode ser o alvo das grandes empresas, de acordo com Prahalad e Hart (2002), é a faixa acima da linha da pobreza, o que deixa uma margem de cerca de 65% do total das pessoas da *BoP*.

Os países emergentes e os subdesenvolvidos possuem um conjunto enorme de pessoas que se encontram na faixa da base da pirâmide e, portanto, podem

representar um amplo mercado alvo para as grandes empresas que estão olhando nessa direção. Países em desenvolvimento como os BRICS, México, Indonésia, Turquia, Tailândia e outros, possuem de 70 a 75% da população pobre do mundo e um PIB somado de cerca de "... US\$ 14 trilhões, valor que supera as economias da Alemanha, França, Itália, Japão e Reino Unido somadas." (CAMPANHOLO; FONTES; SILVA, 2010, p. 9).

Quatro regiões concentram a população da base da pirâmide mundial, distribuída da seguinte forma: África (12,3%), Ásia (72,2%), Leste Europeu (6,4%) e América Latina e Caribe (9,1%) de acordo com Hammond (2007) *apud* Nogami, Vieira e Medeiros (2012, p. 58). Ainda de acordo com Nogami, Vieira e Medeiros (2012, p. 58), estas pessoas na África e na Ásia vivem no campo, ao passo que no Leste Europeu e na América Latina e Caribe esta parcela da população vive nas cidades, por conta do êxodo rural.

2.2 A BASE DA PIRÂMIDE NO BRASIL

No Brasil, a base da pirâmide (classes C, D e E) compõe a maioria da população do país, entretanto, as organizações sempre preferiram trabalhar com os consumidores de alto poder aquisitivo; a situação só começou a mudar com o aumento da renda média mensal do brasileiro, o que aumentou o consumo na base da pirâmide e fez com que muitas empresas decidissem atender essa fatia do mercado (CAMPANHOLO; FONTES; SILVA, 2010, p. 12 e 13).

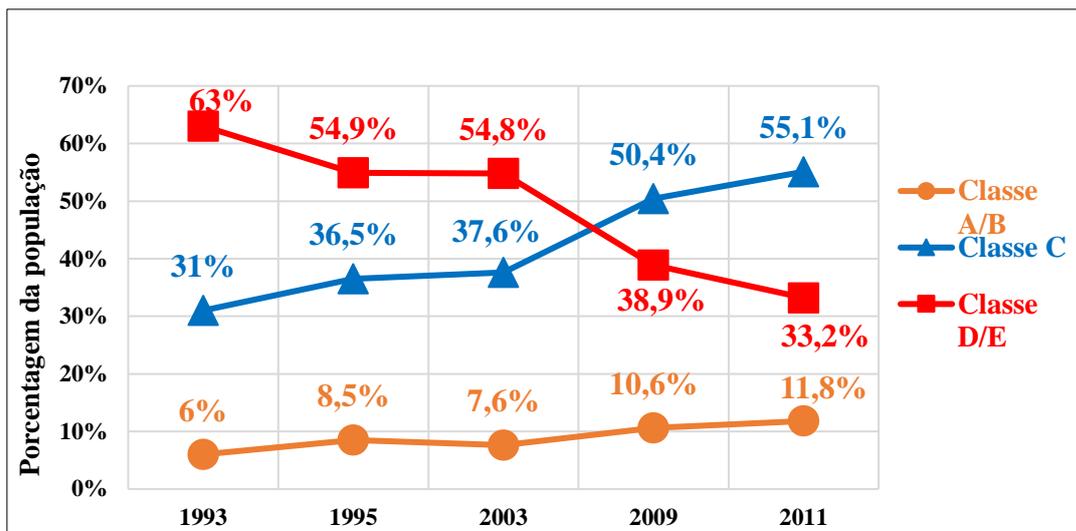
É importante verificar como se deu esse processo do aumento do poder de consumo pelas populações de baixa renda. Historicamente, no Brasil, as desigualdades sociais e a má distribuição de renda sempre estiveram presentes na vida diária da população. Contudo, políticas públicas relacionadas à diminuição da pobreza e para tornar mais

justa a concentração de renda no país começaram a ganhar força só nas últimas décadas. Nesse contexto, Nogami, Vieira e Medeiros (2012, p. 59) apontam “... a importância que os mandatos de Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio “Lula” da Silva representaram para o atual poder de consumo da população brasileira.”

Nos anos 90, as medidas do governo para estabilizar a economia, marcada pela forte inflação, tiveram como principal ferramenta o Plano Real. A implementação deste plano, após tentativas sem sucesso de outros, conseguiu controlar e reduzir a alta inflação vigente desde a década de 1980, propiciando a aceleração da economia (VAZ, 2006, p. 56). Com a estabilidade da economia e o aumento na produção industrial, os setores de consumo de bens duráveis e bens de capital se expandiram, incentivando o crédito (VAZ, 2006, p. 57). Indo alguns anos adiante, os programas assistencialistas criados nos oito anos de governo Lula, em especial o Bolsa Família, ajudaram a retirar milhões de brasileiros da miséria. Iniciativas importantes como essas aumentaram a renda de muitos brasileiros, fazendo com que eles passassem a consumir não apenas produtos, mas também serviços (educação, transporte aéreo, financiamentos diversos etc.).

Parte da população brasileira conseguiu ascender socioeconomicamente dessa forma, migrando das classes E e D para a C, que aumentou muito em número. O gráfico 1 (com dados pesquisados pela Fundação Getúlio Vargas/Centro de Políticas Sociais) mostra a evolução das classes A/B, C e D/E no Brasil, nos anos 1993, 1995, 2003, 2009 e 2011.

Gráfico 1 – Distribuição das classes sociais no Brasil, períodos selecionados.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em (NERI *et al*, 2012, p. 51 e 52).

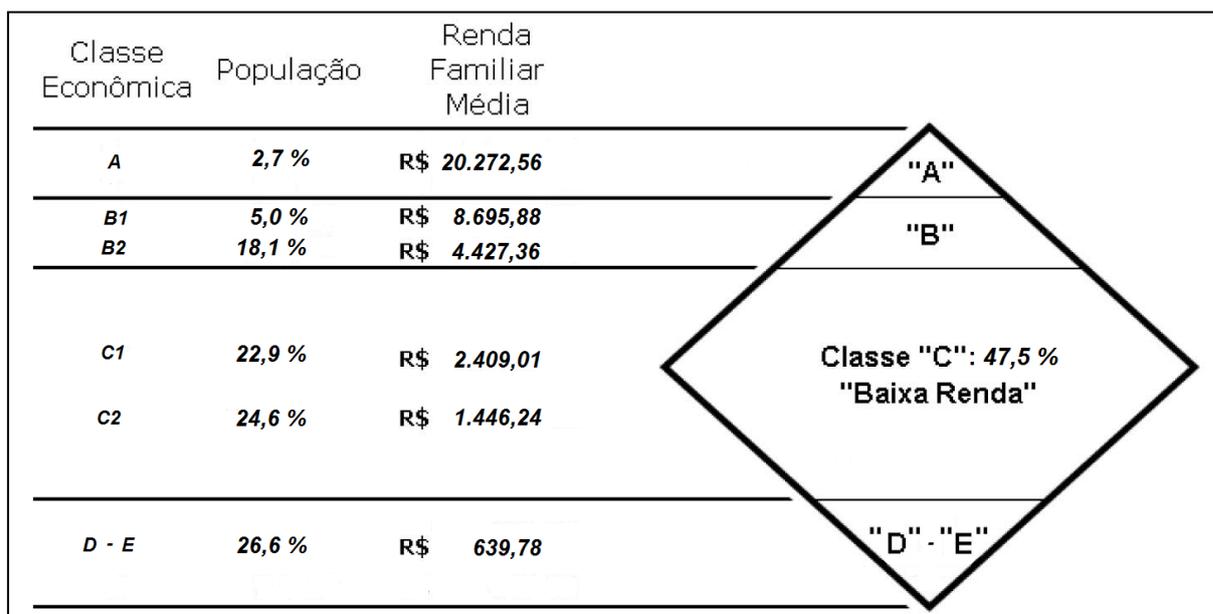
A proposta da base da pirâmide, conforme idealizada por Prahalad e Hart (2002), não consegue encontrar a mesma configuração no Brasil. Na literatura tradicional, os mercados promissores seriam aqueles nos quais as camadas mais pobres representariam uma fatia volumosa e atraente para as grandes empresas. No Brasil não é o que acontece. Aqui, as grandes empresas que decidem vender para consumidores de baixa renda deixam de lado as classes E e D, direcionando seus produtos para a classe C, predominantemente (ZILBER; SILVA, 2010, p. 43). Ainda de acordo com Zilber e Silva (2010, p. 43), o ganho de escala alcançado pela produção de bens para a base da pirâmide não supera os investimentos necessários à produção dos mesmos.

O percentual da classe C na população brasileira tem sido crescente, assim como o seu potencial de movimentar a economia. A ascensão social de 20 milhões de brasileiros da pobreza para a classe média impactou em muito o consumo: a classe C, em 2007, comprou 40% dos computadores vendidos no país, 40% das linhas de celulares, 70% dos imóveis financiados pela Caixa Econômica Federal e 70% dos cartões de crédito emitidos.

E esta parcela da população continua tendo peso na economia nacional: “Apenas a classe C, como é conhecida, consumiu R\$ 1,17 trilhão em 2013 e movimentou 58%

do crédito no Brasil.” (FILARDI; FISCHMANN, 2015, p. 1). Por fim, a figura 2 atualiza a proporção das classes econômicas no Brasil.

Figura 2 – Representatividade da Classe C no Brasil, em 2014.



Fonte: Elaborada pelos autores com base em (ZILBER; SILVA, 2010, p. 44) com dados da ABEP (2014).

3 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória com uma abordagem qualitativa através do procedimento bibliográfico (CRESWELL, 2007, p. 90). Um estudo exploratório é realizado quando o tema escolhido é pouco explorado, sendo difícil a formulação e operacionalização de hipóteses, utiliza-se para conhecer melhor o objeto de estudo e as suas variáveis particulares. Ainda, de acordo com Gil (2002, p. 44) e Vergara (2016, p.43), a pesquisa bibliográfica é realizada valendo-se de livros, artigos científicos, revistas, jornais, redes eletrônicas e tem como vantagem permitir que o pesquisador cubra uma quantidade muito maior de fenômenos do que conseguiria se

tivesse que ter contato direto com eles. Nessa pesquisa, os relatórios de empresas, demonstrações financeiras, dentre outros, foram obtidos através da internet.

A análise realizada neste estudo, envolveu os casos de três empresas: Positivo Informática, Banco do Brasil e Gol Linhas Aéreas. Estas três empresas foram escolhidas por serem reconhecidamente voltadas ao atendimento da base da pirâmide e por cada uma delas representar um setor distinto da economia, venda de computadores, serviços financeiros e transporte de passageiros. Como todas as empresas selecionadas possuem capital aberto, foram utilizadas as demonstrações financeiras publicadas pelas mesmas em seus respectivos portais de relacionamento com os investidores, disponibilizados *on-line*. Para cada uma das três empresas, o processo de coleta foi semelhante. Procurou-se aqui utilizar o mesmo critério durante a análise das três empresas alvo deste estudo: observar a relação entre a participação de mercado (*market share*). Entretanto, pelo motivo das análises ocorrerem com dados secundários de cada empresa, os resultados de uma empresa para outra não foram coincidentes, mas, foi possível observar os resultados obtidos com a estratégia. O período escolhido foi o de 2005 a 2014, por retratar a década mais recente da economia brasileira.

4 CASOS

4.1 POSITIVO INFORMÁTICA

O grupo Positivo está presente fortemente na educação e também na informática através da linha de PC. O quadro 1 apresenta a trajetória da empresa.

O quadro 1 ilustra, resumidamente, a trajetória da Positivo Informática.

Quadro 1 – Trajetória do Grupo Positivo e da Positivo Informática, de 1972 até 2014.

Ano	Principais acontecimentos
1972	Fundação do Grupo Positivo, a partir da criação de uma escola e de uma gráfica.
1989	Criada a Positivo Informática, voltada para a fabricação e venda de computadores para as escolas clientes do Grupo Positivo.
1990	Aumento do público-alvo da empresa, os produtos e serviços são oferecidos agora para empresas e instituições do poder público.
2004	Entrada no mercado de varejo, com a venda de computadores para as principais redes do país.
2006	Supera a marca de um milhão de computadores produzidos. Ainda no mesmo ano, a Positivo Informática realiza sua oferta pública inicial de ações, captando R\$ 604,1 milhões.
2012	Entrada no mercado de celulares e <i>smartphones</i> .
2014	A expansão da <i>joint venture</i> com o grupo argentino <i>BGH</i> viabilizou, em parceria com o Ministério da Educação de Ruanda, um contrato de fornecimento de computadores voltados para estudantes no país africano.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na página *on-line* “Histórico e Perfil Corporativo”, em (POSITIVO INFORMÁTICA, 2015).

4.1.1 Análise dos Indicadores

O primeiro conjunto de dados que merece atenção é a liderança em *market share* da Positivo Informática no mercado brasileiro ao longo do período 2005-2014. A empresa

conseguiu 6,9% do mercado nacional já no seu segundo ano de operação no varejo, chegando a 15,8% em 2014. Seus concorrentes não são identificados nos relatórios (com poucas exceções, como no de 2005 que aponta a norte-americana Dell como vice na disputa pelo mercado, com 5,2% do total). Apesar dessa falta de dados, sabe-se que há muitas marcas competindo no mercado brasileiro de *desktops*, *notebooks*, *tablets* etc, e que a grande maioria delas é internacional, fato esse que se destaca, pois a indústria nacional, historicamente de baixo valor agregado, conseguiu uma posição privilegiada (considerando o Grupo Positivo) num ramo tão marcado por empresas de tecnologia de consumo estrangeiras.

Para alcançar essa liderança, verificou-se quais variáveis foram responsáveis, ou permitiram este sucesso em vendas e penetração de mercado. O quadro 2 traz, ao longo do período analisado (2005-2014) os principais fatores, na visão dos gestores da empresa, que levaram a Positivo Informática a este patamar.

Quadro 2 – Fatores responsáveis pelo sucesso da marca, nos anos de 2005 a 2014.

Ano	Fatores apontados pela Positivo Informática
2005	<p>Aumento da participação do Mercado Oficial nas vendas totais de <i>PC's</i>, em comparação com o Mercado Cinza (mercado ilegal de computadores, com sonegação de impostos, peças contrabandeadas, vendido na informalidade), em virtude de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificação de potencial de crescimento da demanda de computadores para a classe C, na qual há baixa penetração deste item; - classes C e D compram computadores através do grande varejo (grandes redes de lojas), que oferecem taxas de juros decrescentes e pagamento facilitado; - o grande varejo não compra do mercado cinza; e - redução do preço e das prestações para o consumidor final, pela valorização do real em relação ao dólar, redução de impostos pelo Governo Federal, disseminação de sistemas operacionais como <i>Linux</i> e <i>Microsoft Starter Edition</i> e linhas de financiamentos especiais do programa "Computador para Todos".
2006	<ul style="list-style-type: none"> - Varejo como grande impulsionador de vendas e crescimento; - incentivos do governo federal, como isenção de impostos na venda de computadores e programas de financiamento ao varejo; e - investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, exigidos pelo Estado, como contrapartida pela isenção de alguns impostos.
2007	<ul style="list-style-type: none"> - Força expressiva do varejo, permitindo a consolidação da marca nas grandes redes; - aumento dos contratos corporativos e das licitações públicas; e - aumento da capacidade produtiva.
2008	<ul style="list-style-type: none"> - Varejo continuando expressivo, com a importância do consumidor de baixa renda, e novas linhas de produtos;

	<ul style="list-style-type: none"> - diminuição da demanda, gerando aumento dos estoques e levando à guerra de preços entre os <i>players</i> do setor, privilegiando empresas maiores, como a Positivo; e - aumento das vendas para o segmento corporativo, com atendimento para pequenas e médias empresas.
2009	<ul style="list-style-type: none"> - O varejo como grande impulsionador de ganho de escala e <i>market share</i>; - inovação no portfólio de produtos lançados; - isenção da cobrança de PIS/COFINS para computadores de até R\$ 4.000 prorrogada até o final de 2014 pelo Governo Federal; e - aquisição da marca Kennex, complementando a estratégia para o varejo.
2010	<ul style="list-style-type: none"> - Varejo como alvo estratégico; - lançamento de linha de notebooks com preço diferenciado, obtendo êxito em vendas; - destaque para as licitações públicas, ganhando editais importantes no país; e - investimentos majoritários em Pesquisa e Desenvolvimento.
2011	<ul style="list-style-type: none"> - O Brasil se torna o 3º maior mercado de computadores do mundo, aumentando a concorrência e ao mesmo tempo impulsionando a busca da companhia por melhores resultados operacionais; - nova linha de produtos para o varejo tem aceitação dos consumidores.
2012	<ul style="list-style-type: none"> - Continuação dos esforços rumo à eficiência operacional; - aprofundamento da estratégia de verticalizações, exigida pelas legislações tanto brasileiras quanto argentinas; e - relacionamento sólido com o varejo.
2013	<ul style="list-style-type: none"> - Varejo ainda como segmento principal da companhia; - identificação do segmento de <i>tablets</i> como estratégico para a companhia; - diversificação de produtos (a aceitação positiva dos celulares pelo mercado brasileiro) e diversificação de mercados (desempenho satisfatório no segmento corporativo); e - crescimento nos mercados de dispositivos móveis e de serviços tido como o futuro da indústria da qual a companhia faz parte.
2014	<ul style="list-style-type: none"> - A expansão do consumo de dispositivos móveis, facilmente identificada no varejo, em detrimento da demanda por computadores nas residências dos consumidores brasileiros da classe média, indica uma tendência que a companhia visualiza como oportunidade para aumentar seus negócios, em razão de uma possível limitação do aumento da demanda de <i>PC's</i> no mercado interno.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados presentes nos Relatórios Anuais da Positivo Informática, dos anos de 2005 a 2014.

O fator comum que aparece em todos os relatórios é o varejo. A estratégia de vender para este segmento explica a penetração de mercado alcançada pela empresa ao longo dos últimos dez anos, assim como a liderança no setor. As grandes redes varejistas conseguem trazer os clientes-alvo dos produtos oferecidos pela Positivo Informática (a classe C, em sua maior parte). Somado a isso, há o fato de que a renda média dessa faixa da população aumentou ao longo dos últimos dez anos, permitindo gastos maiores com bens de consumo duráveis.

Outro fator que se mostra muito relevante, na visão da própria companhia, é o papel do governo. Ao longo dos últimos anos, a isenção de impostos para os fabricantes de computadores no Brasil, assim como outros benefícios fiscais, ajudaram na consolidação de empresas como a Positivo Informática. O esforço das políticas públicas de promover uma maior disseminação de artigos eletrônicos como computadores nos lares dos brasileiros é variável importante para esta questão, assim como as linhas de financiamentos criadas pela esfera federal para promover o acesso da população a estes itens de consumo. E, como a maior parte dos componentes utilizados na fabricação de computadores tem origem importada, portanto cotada em dólar, condicionar a indústria nacional a verticalizar-se, produzindo internamente alguns desses componentes para continuar ganhando benefícios fiscais, é uma forma do governo incentivar a produção e, conseqüentemente, a venda de computadores no mercado interno.

4.2 BANCO DO BRASIL

O quadro 3, em resumo, mostra um pouco da história do Banco do Brasil.

Quadro 3 – Principais acontecimentos na história do Banco do Brasil.

Ano	Principais acontecimentos
1808	O Banco do Brasil é fundado pelo príncipe regente D. João, quando o País passou a sediar a Coroa Portuguesa.
1889	Participação fundamental no fomento econômico e no saneamento das finanças públicas após a Proclamação da República.

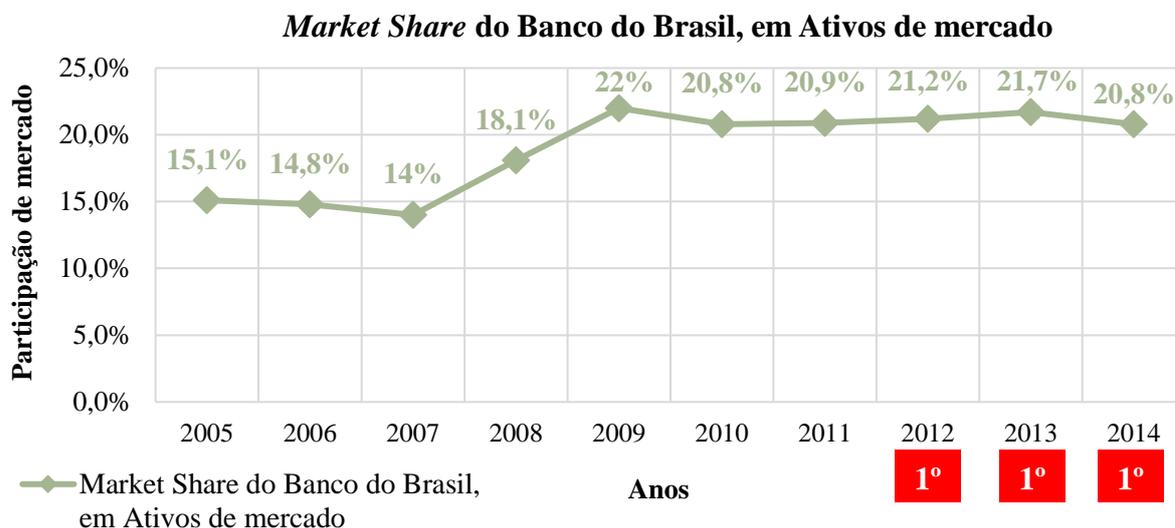
1905	Alteração na composição do capital social do Banco, na qual o Governo Federal torna-se acionista majoritário, forma jurídica que continua até hoje.
1986	O Governo Federal autoriza o Banco do Brasil a atuar em todos os segmentos de mercado, iniciando sua evolução para conglomerado financeiro.
2000	Lançamento do Portal Banco do Brasil na internet. O Banco do Brasil é o primeiro no país a lançar o autoatendimento personalizado.
2008	O Banco do Brasil se consolida como uma das maiores instituições financeiras da América Latina, se tornando até 2014 a maior delas.
2012	O Banco Postal passa a integrar a rede “Mais BB” de correspondentes.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em (BANCO DO BRASIL, 2008, p. 10-15) e (BANCO DO BRASIL, 2014, p. 22-23).

4.2.1 Análise dos Indicadores

O gráfico 2 revela a participação dos ativos do Banco do Brasil quando comparados com todos os ativos do mercado bancário brasileiro.

Gráfico 2 – Market Share dos Ativos do Banco do Brasil.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir das apresentações institucionais (1T08 à 1T15) do Banco do Brasil, dos anos de 2008 a 2015.

Apesar de crescente durante o período analisado, a carteira de ativos do Banco do Brasil só alcançou a liderança do setor em 2012, mantendo-a nos dois anos seguintes (não foi encontrada na pesquisa informação revelando qual banco era líder de mercado nos anos de 2005 à 2011). Portanto, se torna importante identificar que eventual estratégia explica esse ganho de mercado que levou o Banco do Brasil à liderança do setor neste triênio (2012 à 2014).

4.2.2 Atendendo à Base da Pirâmide: o Banco Popular do Brasil e o Banco Postal

Em 2003, procurando aumentar sua base de clientes, o Banco do Brasil criou o Banco Popular do Brasil, objetivando promover o atendimento do segmento da população brasileira de menor renda que não tinha acesso ao sistema financeiro e estava à margem de produtos como conta corrente, cheques, depósitos, empréstimos e poupança (BANCO DO BRASIL, 2003, p. 43).

O Banco Popular do Brasil não possui agências próprias, a rede utilizada para realizar o atendimento ao público é composta apenas por correspondentes bancários: empresas que prestam “serviços específicos para um determinado banco, dispensando a necessidade do deslocamento do cliente até a agência bancária.” (VENCESLAU, 2014, p. 2343). Há vantagens importantes para os bancos na utilização de correspondentes bancários como parceiros comerciais: eles atraem clientes menos estratégicos, oferecendo serviços em locais que antes não justificariam a existência de uma agência própria do banco; reduzem custos pela não manutenção de funcionários próprios e instalações fixas; aproveitam o fluxo de clientes já existentes naquele correspondente (que pode ser um supermercado, uma farmácia etc.) e deixam as agências livres para se dedicarem aos clientes com maior potencial de negócios para o banco (VENCESLAU, 2014, p. 2344).

São oferecidos serviços como conta corrente simplificada, empréstimos com taxas menores, facilidades como pagamento de boletos, contas de serviços públicos e

alguns tributos. No final de 2008, o Banco Popular do Brasil possuía “1,4 milhão de clientes... e 3,3 mil pontos de atendimento em 1,5 mil municípios.” (BANCO DO BRASIL, 2008, p. 113).

Essa iniciativa do Banco do Brasil de fomentar o microcrédito (e conseqüentemente a “bancarização”) na população de baixa renda através do Banco Popular do Brasil não foi a única. Numa iniciativa mais vigorosa de se tornar mais competitivo nesse nicho de mercado, o Banco do Brasil formou em 2011 aliança com o Banco Postal. Criado em 2000 pelo governo federal, o Banco Postal “... é a marca dos Correios que designa sua atuação como correspondente na prestação de serviços bancários básicos em todo o território nacional.” (CORREIOS, 2015).

O Banco Postal utiliza as agências dos Correios para prestar os serviços bancários. A escolha dos Correios como base para a criação do Banco Postal vem justamente do fato dos Correios, com suas agências próprias e terceirizadas, possuírem um alcance geográfico enorme: “... em 2000, mesmo ano de criação do Banco Postal, os Correios atingiram a marca de presença em todos os municípios brasileiros...” (CORREIOS, 2015). A empresa seria a única, portanto, capaz de levar adiante o plano do governo federal de promover a “bancarização” nas parcelas mais pobres da sociedade e levar os recursos dos programas de transferência de renda (como o Bolsa Família, por exemplo) às famílias espalhadas por todos os cantos do país, observando que esses programas sociais se tornavam políticas importantes de governo a partir de 2002 (VENCESLAU, 2014, p. 2343 e 2344). É notável a capacidade dos Correios, diante de outras empresas, de tornar viável um plano como esse: “... uma parceria entre o setor bancário e os Correios permitiu, quase que instantaneamente, a possibilidade de levar os serviços bancários a todo o território nacional.” (VENCESLAU, 2014, p. 2347).

Obedecendo as regras vigentes, somente uma instituição financeira pode ser parceira do Banco Postal por vez. A forma de escolha é por meio de um leilão público, a vencedora ganha um contrato com duração pré-determinada. A primeira parceria foi

com o Banco Bradesco, que poderia então aproveitar as agências dos Correios e o seu quadro de funcionários. Esta parceria durou de 2002 a 2012, atingindo a marca de mais de 11 milhões de contas abertas (CORREIOS, 2015). Em 2011, um novo leilão foi realizado e o vencedor foi o Banco do Brasil, que a partir de 2012 poderia já naquele momento garantir presença em 94% dos municípios brasileiros; com um novo vencedor, as contas do Banco Postal adquiridas até aquele momento ficaram com o Bradesco, ao passo que ao Banco Postal caberia gerir as novas contas que viessem do Banco do Brasil (VENCESLAU, 2014, p. 2348).

Em relação à parceria atual, o Banco do Brasil possui uma orientação muito mais voltada ao mercado do que o Banco Postal, mesmo os dois sendo empresas públicas. Logo, a parceria Banco do Brasil – Banco Postal deve ser mais lucrativa para o Banco do Brasil (VENCESLAU, 2014). E, de fato, é o que já pode ser observado, em algum grau. Olhando novamente o gráfico 2, vê-se que o Banco do Brasil atingiu a liderança em participação de mercado nos ativos bancários (todas as contas disponíveis no mercado) em 2012, mesmo ano em que começou sua parceria com o Banco Postal. Essa definição de trazer para si a camada da população que ainda não usava o banco, mediante iniciativas como o Banco Popular do Brasil e mais ainda com o Banco Postal, indica ter grande valor estratégico para o Banco do Brasil.

4.3 GOL LINHAS AÉREAS

O quadro 4 expõe os principais acontecimentos na história da companhia.

Quadro 4 – Histórico da Gol com os principais acontecimentos, de 2000 a 2013.

Ano	Principais acontecimentos
2000	É criada, a partir do Grupo Áurea, a Gol Transportes Aéreos Ltda.
	A companhia elimina a emissão do bilhete tradicional nos seus embarques e implanta a manutenção faseada em suas aeronaves.

2003	Início dos voos noturnos a preços mais acessíveis, procurando competir com os ônibus interestaduais.
2004	A Gol realiza seu <i>IPO</i> na Bovespa e na <i>NYSE</i> , captando R\$ 1,9 bilhão.
2006	Inauguração do seu Centro de Manutenção de Aeronaves, em Minas Gerais, com capacidade para três aeronaves e um avião.
2007	Aquisição da VRG, operadora da marca Varig, por US\$ 320 milhões, tornando a Gol em um dos maiores grupos de aviação da América Latina.
2008	Primeira companhia aérea brasileira a oferecer o <i>check-in</i> totalmente pelo celular.
2013	A Gol opera em 51 destinos domésticos e 14 internacionais (Américas e Caribe).

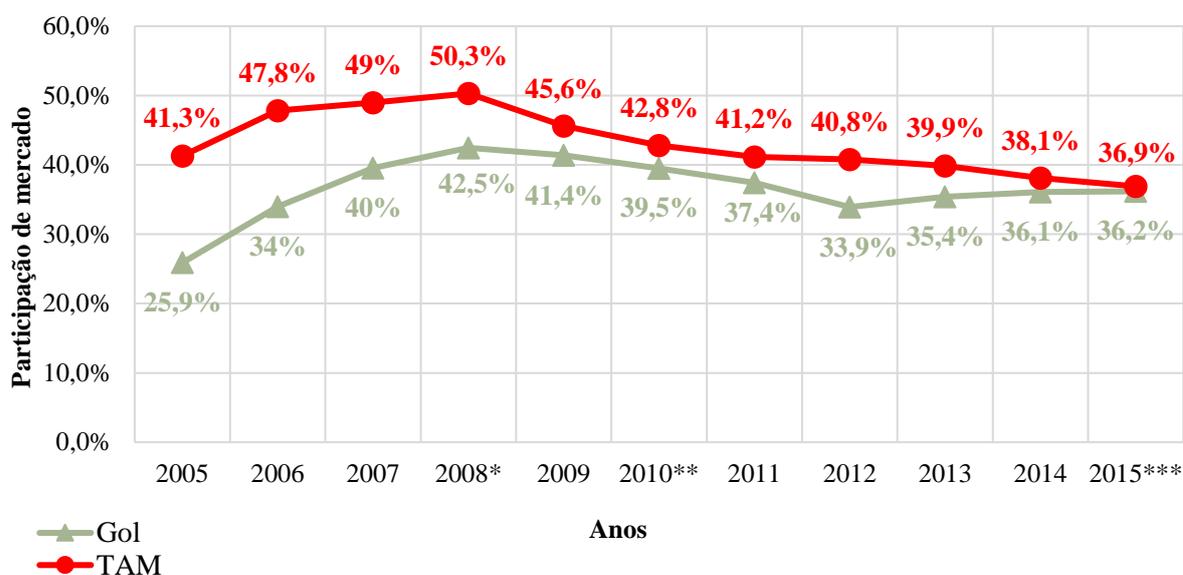
Fonte: Elaborado pelos autores com base em (GOL, 2015).

4.3.1 Análise dos Indicadores

É analisada agora a participação de mercado da Gol no período de 2005 a 2015 no cenário nacional de voos domésticos. Os dados coletados foram os anuais consolidados de 2005 a 2015 e a variável tomada como indicador de participação de mercado foi a “Passageiro Quilômetro Pago Transportado”, ou *RPK – Revenue Passenger Kilometer* – que representa a demanda por transporte aéreo de passageiros (AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL, 2015, p. 50). Seguindo o mesmo critério de análise descrito na metodologia proposta e aplicado para as outras duas empresas já analisadas aqui (Positivo Informática e Banco do Brasil), tomou-se como objeto de comparação com a Gol a empresa TAM Linhas Aéreas.

A companhia TAM foi escolhida por ser a empresa líder de mercado no Brasil durante todo o período analisado (2005 a 2015) e, portanto, a concorrente a ser ultrapassada pela Gol. Observando a participação de mercado apenas, as duas companhias, na maior parte do tempo, se correlacionaram positivamente, em parte pelas duas empresas sofrerem influência de fatores comuns a ambas: como o preço dos combustíveis, o valor de aquisição de novas aeronaves e a própria oscilação na economia brasileira.

Gráfico 3 – Participação de mercado da Gol e da TAM, no Brasil, de 2005 a 2015.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos relatórios da ANAC de 2005 a 2015 (9 arquivos intitulados “Dezembro”, dos anos de 2006 até 2014, e 1 arquivo intitulado “Agosto”, de 2015), acessados em (ANAC, 2015).

Notas: * Os dados da Gol e da Varig foram agregados, pela incorporação da Varig pela Gol.

** Compra da Pantanal pela TAM; os dados das duas foram, portanto, agregados.

*** Dados acumulados de janeiro até agosto (publicação mais recente da ANAC à época da produção deste estudo).

Apesar disso, as duas empresas vêm apresentando resultados opostos nos últimos anos (considerando a participação de mercado apenas). De 2012 até metade de 2015 a TAM foi perdendo participação de mercado de forma contínua enquanto a Gol aumentou sua participação seguidamente. Apesar de não ter ultrapassado ainda a TAM em participação de mercado, não é improvável que a Gol logo alcance a marca de empresa de transporte aéreo líder no mercado brasileiro, se a tendência observada no gráfico 3 se mantiver. Como é informado nos relatórios da Gol, a estratégia da empresa de atuar segundo o princípio do *low cost, low fare* foi mantida durante todos os anos de operação da empresa. Nas suas próprias palavras, a Gol “[...] nasceu com a missão de popularizar e democratizar o transporte aéreo no Brasil e na América do Sul.” (GOL, 2014, p. 11).

E de fato, o transporte aéreo se popularizou nos últimos anos no Brasil. Historicamente, o meio mais comum de transporte no Brasil para longas distâncias foi o transporte rodoviário, seja pelo favorecimento deste modal nas escolhas de políticas públicas desde a década de 50, seja pelo preço praticado pelas empresas que nele

operavam. Preço esse muito menor, quando comparado com o valor de uma passagem de avião.

A ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil, com informações divulgadas pela ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres, divulga regularmente o comparativo do transporte interestadual de passageiros de longa distância nos modais rodoviário e aéreo. Essa comparação revela que o modal aéreo foi, ao longo dos anos, tomando o espaço das viagens rodoviárias. De modo geral, o modelo da Gol de custo baixo que leva à passagem barata estimulou a demanda por passagens aéreas nas outras companhias também, pois elas viram a necessidade de se adaptarem ao fato de que uma entrante estava atendendo uma fatia grande do mercado que ainda não era atendida pelas demais e, portanto, reduziram em algum grau os seus preços praticados, tentando atrair este mesmo público também. O setor aéreo brasileiro, como um todo, ganhou mercado, ao passo que o setor rodoviário retraiu, conforme mostra o gráfico 4:

Gráfico 4 – Comparativo modal rodoviário X modal aéreo.

Transporte Interestadual de Passageiros de Longa Distância



Fonte: Elaborado pelos autores com base no arquivo intitulado “Agosto” de 2015, acessado em (ANAC, 2015).

No que diz respeito somente à Gol, ela aponta em seus relatórios anuais mais um motivo para explicar o ganho de mercado representado em capturar os tradicionais clientes das rodoviárias e levá-los aos aeroportos: os voos noturnos, voltados aos passageiros sensíveis a preço e criados para concorrer diretamente com as viagens interestaduais realizadas de ônibus. Essa medida gerou uma ocupação média de 95% (acima dos 70% previstos) e fez a Gol realizar a operação de forma permanente, criando demanda no mercado e levando suas concorrentes a fazerem o mesmo (GOL, 2003, p. 20).

A Gol começou ganhando mercado no Brasil valendo-se de tarifas baixas, atraindo os clientes de menor poder aquisitivo. Sua estratégia de preço baixo lhe rendeu uma posição interessante no mercado logo nos primeiros anos de atividade. Depois de alcançar uma participação de mercado confortável, a Gol alterou um pouco sua postura, aumentando o preço nas rotas principais e diminuindo-o nas rotas menos procuradas, priorizando então rotas regionais; seus preços médios, apesar de ainda menores que os da concorrência, já estavam começando a se equiparar com os demais (LETHBRIDGE, 2004).

Em um estudo quantitativo sobre o preço praticado pela Gol em três rotas importantes no cenário nacional, a conclusão foi semelhante, evidenciando uma mudança de postura da Gol. Esta deixou de ser uma empresa praticante de baixas tarifas nos mesmos moldes das demais companhias *low cost, low fare*: “... uma vez que em nome de seu crescimento optou pela a expansão de sua base de clientes por meio da oferta de serviços em rotas com alta demanda, ou em destinos onde as tarifas cobradas sejam relativamente altas.” (AMORIM, 2007, p. 44).

Em resumo, o quadro 5 indica quais foram as ações tomadas pela Gol que possibilitaram que ela chegasse na sua atual posição de mercado (vice-líder em *market share* no ano de 2015). E, apesar das suas tarifas hoje não serem mais tão baixas como já foram anteriormente, ela ainda é reconhecida por ser uma companhia aérea que consegue vender barato, tendo numa parcela grande de seus clientes pessoas que estão voando pela primeira vez. Portanto, pode-se dizer que escolher vender para a classe C brasileira foi o diferencial da Gol, alcançado com algumas iniciativas necessárias para que essa estratégia funcionasse. Tais iniciativas são organizadas a seguir:

Quadro 5 – Objetivos e iniciativas da Gol para ganhar posição de mercado no Brasil.

Objetivo	Iniciativas tomadas pela Gol para alcançar seus objetivos
Reduzir custos	<ul style="list-style-type: none"> - Não oferecimento de refeições a bordo; - conforto interno menor, quando comparado com a concorrência; - eliminação da emissão do bilhete tradicional; - manutenção faseada nas aeronaves, permitindo maior uso delas; - índice de aproveitamento das aeronaves melhor que o da concorrência (voando por mais tempo, a Gol consegue ter mais receita); - voos noturnos (“corujões”), aproveitando mais ainda as aeronaves da empresa; - <i>check-in</i> inteiramente pelo celular.
Investimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação de um Centro de Manutenção próprio; - investimento na compra de novas aeronaves, tendo uma frota moderna e padronizada a Gol consegue operações melhores e de menor custo.
Aquisições	<ul style="list-style-type: none"> - Compra da Varig.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na interpretação das informações coletadas.

Continuação do Quadro 5 – Objetivos e iniciativas da Gol para ganhar posição de mercado no Brasil.

Objetivo	Iniciativas tomadas pela Gol para alcançar seus objetivos
Preço menor	Conseguido com a soma de todas essas iniciativas.
Vantagens para os clientes	- Forma de pagamento facilitada, chegando a oferecer viagens que podem ser pagas em até 36 vezes.
Ganho em participação de mercado	Consequência direta do preço reduzido e das facilidades ofertadas aos clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na interpretação das informações coletadas.

5 ANÁLISE GERAL DOS CASOS

“As grandes empresas ao redor do mundo já constataram a importância dos mercados de base da pirâmide, especialmente a partir da crise de 2008, o que as estimulou a buscar mercados alternativos para ampliar sua atuação...” (FILARDI; FISCHMANN, 2015, p. 171). Em outras palavras, a *BoP* de Prahalad e Hart representa em teoria o mercado que será o mais interessante para as empresas nos próximos anos e que já vem se tornando prática em grandes empresas de diferentes países e de variados setores da economia.

Olhando apenas o Brasil, este estudo analisou como três empresas nacionais têm atuado na base da pirâmide ao longo dos últimos dez anos, cada uma em seu respectivo setor na economia. A conclusão inicial é que vender para a base da pirâmide foi vantajoso para cada uma delas. Contudo, antes de prosseguir é necessário lembrar que aqui no Brasil a teoria se altera em relação ao que dizem Prahalad e Hart (2002). De acordo com eles, as grandes empresas devem pensar em formas de vender também para os mais pobres da sociedade (a base mesmo da

pirâmide). Conforme foi visto, no Brasil os mais pobres ainda não são considerados suficientemente interessantes para as grandes empresas.

Para a Positivo Informática, a classe C representou o pilar da sua estratégia comercial ao longo do período selecionado. Apesar da empresa vender também para o governo e para pequenas e médias empresas, é seguro dizer que a classe C tem sido a mais importante compradora de seus computadores, *smartphones* e *tablets*. Muito importante também é verificar que o principal canal de vendas para a classe C é o varejo, representado pelas grandes redes varejistas. A Positivo Informática conseguiu uma liderança em participação de mercado no Brasil por meio destes canais de venda, que oferecem condições que tornam possível para esta camada da população comprar estes bens de consumo eletrônicos. Condições como forma de pagamento facilitada (parcelas menores, prazos maiores), lojas espalhadas pelos grandes centros urbanos e acesso ao crédito (burocracia menor e um processo facilitado de comprovação de renda).

Para o Banco do Brasil, atender a base da pirâmide trouxe vantagens também. O banco é líder brasileiro em ativos bancários desde 2012, o que foi possível graças às medidas tomadas para poder trabalhar diretamente com os mais pobres. As iniciativas de oferecer serviços financeiros simplificados (isto é, os mesmos produtos bancários, só que mais simples, com juros menores, linguagem mais acessível etc.) para as camadas menos privilegiadas da população brasileira vão de encontro com exemplos citados por Prahalad e Hart (2002) e foram centrais nesse processo de ganho de mercado. A segmentação voltada exclusivamente para atender este nicho de mercado – com o Banco Popular do Brasil e mais ainda com o Banco Postal - foram fundamentais para que o Banco do Brasil conseguisse a liderança sobre seus concorrentes.

Para a companhia aérea Gol, escolher a classe C como foco estratégico foi o diferencial sem o qual sua ascensão no mercado nacional não teria sido possível. A Gol é a única das três empresas escolhidas neste estudo que ainda não se tornou líder de mercado no setor em que atua. Ainda assim, a sua trajetória é a mais didática e ilustrativa, quando comparada com as outras duas, de uma empresa que decide

atender a base da pirâmide (em parte porque voar de avião tem sido o exemplo mais comum para descrever a ascensão da classe C no Brasil). Logicamente, só isso não explica os resultados de sua estratégia. É válido notar que a orientação *low cost, low fare* sempre foi muito importante para a empresa, pois sem uma redução de custos permanente, as tarifas baixas praticadas pela Gol seriam insustentáveis, e com o passar do tempo elas inevitavelmente aumentariam e ficariam iguais às demais, afastando a classe C enquanto público-alvo. A Gol, portanto, tomou uma série de medidas para adaptar o seu negócio e, assim, conseguir atender de fato à base da pirâmide, sendo que a busca contínua por redução de custos e as vantagens oferecidas aos clientes no pagamento e parcelamento das passagens foram duas das mais importantes.

Também verificou-se que para duas das três empresas analisadas o governo teve um papel especial no resultado de suas estratégias. No caso da Positivo Informática, um exemplo seria o peso das licitações públicas (o montante de contratos públicos de fornecimento de computadores chegou a somar um terço do total da receita da Positivo Informática em 2014). E quanto ao Banco do Brasil, a não criação do Banco Postal comprometeria sua estratégia de atender a base da pirâmide, pois apenas o Banco Popular do Brasil não lhe traria o mesmo ganho em participação de mercado que a parceria realizada com os Correios.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa surgiu com o propósito de responder a seguinte questão: como uma estratégia na base da pirâmide ajuda a empresa a ser competitiva, ganhando participação de mercado em seu setor? Para responder esta pergunta, colocou-se como objetivo geral analisar a contribuição desta estratégia específica para a competitividade de três empresas nacionais (utilizando o conceito de *market share* como forma de comparação de competitividade), todas de capital aberto, de setores diferentes e com condutas reconhecidamente voltadas à base da pirâmide.

Apesar das limitações citadas a seguir no próximo parágrafo, este trabalho alcançou seu objetivo, pois foi feita uma vasta e aprofundada pesquisa nos sites das empresas escolhidas, nas suas demonstrações e relatórios financeiros, em revistas de negócios *on-line* e nos portais de agências reguladoras, assim como revisão bibliográfica acerca da literatura sobre a base da pirâmide. A análise individual e detalhada de cada uma das três empresas escolhidas trouxe evidências de que as estratégias adotadas por cada uma delas tiveram influência direta no aumento de sua competitividade. A competitividade, para cada uma das empresas da amostra, foi identificada aqui como aumento em participação de mercado.

Como limitações da pesquisa são indicadas aqui: a recusa de realização de entrevista por parte dos executivos de uma das três empresas escolhidas e nas outras empresas não ter acesso para entrevistas de profundidade. Tais entrevistas, se realizadas, poderiam trazer dados melhores sobre como as estratégias na base da pirâmide foram utilizadas, as decisões das empresas de como e por quê aplicá-las, desafios na aplicação etc. E também dados de caráter quantitativo que não são encontrados nos *sites* das próprias empresas e/ou em outros estudos poderiam ser fornecidos nas possíveis entrevistas, o que enriqueceria a pesquisa proposta.

Como contribuições deste estudo, ficam aqui descritos exemplos efetivos de estratégias de negócios que promoveram ganhos em participação de mercado por meio da exploração da base da pirâmide numa janela de tempo relativamente curta (cerca de 10 anos) para três empresas importantes do cenário econômico brasileiro. Obviamente estas três empresas possuem já uma estrutura que lhes permite operar com folga em cada um de seus setores, o que não ocorre com muitas de suas concorrentes diretas ou indiretas (menos capital disponível, menor capacidade produtiva etc.). Por isso, para futuras pesquisas que abordem o mesmo tema, sugere-se aprofundar o estudo individual das três empresas escolhidas (utilizando outras variáveis além da participação de mercado, como lucratividade e endividamento, por exemplo) e também replicar esta pesquisa com empresas de pequeno e médio porte.

7 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. Demanda e Oferta do Transporte Aéreo. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/demanda-e-oferta-do-transporte-aereo>>. Acesso em: 19 set. 2015.

_____. Demanda e Oferta do Transporte Aéreo - Empresas Brasileiras – 2015 - Agosto. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/demanda-e-oferta-do-transporte-aereo>>. Acesso em: 19 set. 2015.

AMORIM, Henriette Cardoso de. A Gol ainda é uma empresa low fare? *Journal of Transport Literature*, América do Norte, Vol. 1, n. 1, pp. 23-45, Jan. 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA (Abep). Critério de Classificação Econômica Brasil 2015. Disponível em: <<http://abep.org/criterio-brasil>>. Acesso em: 4 jun. 2015.

BANCO DO BRASIL. Apresentação Institucional (arquivos 1T08, 1T09, 1T10, 1T11, 1T12, 1T13, 1T14 e 1T15). Disponível em: <http://www.bb.com.br/portallbb/page3,136,3466,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=11392&codigoMenu=198&codigoRet=724&bread=4_1>. Acesso em: 04 set. 2015.

_____. Relatório Anual e de Responsabilidade Socioambiental 2003. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/RA2003.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2015.

_____. Relatório Anual 2008. Disponível em: <http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2008/_Util/pdf/pdf_port.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2015.

_____. Relatório Anual 2014. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2014/pt/download/Relatorio-Anual-BB-2014.pdf>>.

CAMPANHOLO, Tarcisio; FONTES, Gustavo G. O; SILVA, Aline A. A riqueza na base da pirâmide – Inclusão social pelo consumo e criação de novos mercados. *Revista da Católica*. Uberlândia, v. 2, n. 3, p. 6-20, 2010.

CORREIOS. Banco Postal. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/sustentabilidade/vertente-social/banco-postal>>. Acesso em: 07 set. 2015.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto*. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FILARDI, Fernando; FISCHMANN, Adalberto. *Estratégias de Empresas para a Base da Pirâmide: Técnicas e Ferramentas para alcançar os Clientes e Fornecedores da Nova Classe emergente*. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002.

GOL TRANSPORTES AÉREOS S. A. Memória. Disponível em:
<<http://www.voegol.com.br/pt-br/a-gol/memoria-gol/memoria/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 18 set. 2015.

_____. Relatório Anual 2003. Disponível em:
<http://ri.voegol.com.br/arquivos/GOL_RA03port.pdf>. Acesso em: 19 set. 2015.

_____. Relatório de Sustentabilidade 2014. Disponível em:
<http://ri.voegol.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=A9D1BF35-329A-48A6-8F55-81C0997FE994>. Acesso em: 19 set. 2015.

HAMMOND et al. *The Next 4 Billion - Market size and business strategy at the base of the pyramid*. 2007. In: NOGAMI, Vitor C. K.; VIEIRA, Francisco G. D.; MEDEIROS, Juliana. Reflexões acadêmicas e de mercado para o Marketing na base da pirâmide. *Revista de Negócios*. Blumenau, v.17, n.4, p. 55-73, Outubro/Dezembro de 2012.

LETHBRIDGE, Tiago. *Tudo bem. Pelo menos até agora*. Revista Exame, São Paulo, 19 mai. 2004. Edição 818.

NERI, Marcelo C. et al. De volta ao país do futuro: projeções, crise europeia e a nova classe média. Rio de Janeiro: FGV/CPS, 2012. Disponível em:
<<http://www.cps.fgv.br/cps/ncm2014/>>. Acesso em: 11 out. 2015.

NOGAMI, Vitor C. K.; VIEIRA, Francisco G. D.; MEDEIROS, Juliana. Reflexões acadêmicas e de mercado para o Marketing na base da pirâmide. *Revista de Negócios*. Blumenau, v.17, n.4, p. 55-73, Outubro/Dezembro de 2012.

POSITIVO INFORMÁTICA S. A. Demonstrações Financeiras Padronizadas 2005. Disponível em: <http://ri.positivoinformatica.com.br/arquivos/Positivo_DFP2005_port.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2015.

_____. Demonstrações Financeiras Padronizadas 2006. Disponível em:
<http://ri.positivoinformatica.com.br/arquivos/Positivo_DFP2006_port.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2015.

_____. Demonstrações Financeiras Padronizadas 2007. Disponível em:
<http://ri.positivoinformatica.com.br/arquivos/Positivo_DFP_2007_port.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2015.

_____. Informações Anuais 2008. Disponível em:
<http://ri.positivoinformatica.com.br/arquivos/Positivo_IAN_2008_port.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2015.

_____. Demonstrações Financeiras Padronizadas 2009. Disponível em:
<http://ri.positivoinformatica.com.br/arquivos/Positivo_DFP_2009_pt.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2015.

_____. Demonstrações Financeiras Padronizadas 2010. Disponível em:
<<http://ri.positivoinformatica.com.br/arquivos/DFP%202010%20-%20CVM.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2015.

_____. Demonstrações Financeiras Padronizadas 2011. Disponível em:
<http://ri.positivoinformatica.com.br/arquivos/POS13_DFP2011_13032012.pdf>. Acesso em:
26 jul. 2015.

_____. Demonstrações Financeiras Padronizadas 2012. Disponível em:
<http://ri.positivoinformatica.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=030DA732-DDE1-409D-BDCA-24E62C7DB867>. Acesso em: 26 jul. 2015.

_____. Demonstrações Financeiras Padronizadas 2013. Disponível em:
<http://ri.positivoinformatica.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=58F3494D-7690-4AE4-AFBF-85E8967F162A>. Acesso em: 26 jul. 2015.

_____. Demonstrações Financeiras Padronizadas 2014. Disponível em:
<http://ri.positivoinformatica.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=B887D3AA-3696-474F-84D1-ABB78D32D16D>. Acesso em: 26 jul. 2015.

_____. Histórico e Perfil Corporativo. Disponível em:
<http://ri.positivotecnologia.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=63797#2>.
Acesso em: 26 jul. 2015.

PRAHALAD, Coimbatore K.; HART, Stuart L. The fortune at the bottom of the pyramid.
Strategy + Business. N.º 26, p. 54-67, Janeiro de 2002.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VAZ, Danielle. *Estratégias de marketing para o consumidor na base da pirâmide*. 2006.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas). Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

VENCESLAU, Igor. Correios, finanças e uso do território: elementos para um debate sobre o
Banco Postal brasileiro. In: VI CONGRESO IBEROAMERICANO DE ESTUDIOS
TERRITORIALES Y AMBIENTALES. 2014, São Paulo.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16ª ed. São
Paulo: Atlas, 2016.

ZILBER, Silvia N; SILVA, Francisco L. Estratégias das grandes empresas para o mercado
brasileiro da base da pirâmide. *Economia Global e Gestão*. Lisboa, v. 15, n. 2, set. 2010.