



CRIANDO VALORES PARA TODOS: ESTRATÉGIAS PARA FAZER NEGÓCIOS COM OS POBRES



Objetivos de Desenvolvimento do Milênio das Nações Unidas



Objetivo 1: Erradicar a miséria e a fome

Objetivo 2: Atingir o ensino básico universal

Objetivo 3: Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres

Objetivo 4: Reduzir a mortalidade infantil

Objetivo 5: Melhorar a saúde materna

Objetivo 6: Combater a AIDS/HIV, a malária e outras doenças

Objetivo 7: Assegurar a sustentabilidade ambiental

Objetivo 8: Estabelecer uma parceria global para o desenvolvimento

CRIANDO VALORES PARA TODOS: ESTRATÉGIAS PARA FAZER NEGÓCIOS COM OS POBRES

Julho de 2008

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) gostaria de agradecer a contribuição das organizações parceiras da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos. Cada uma delas está contribuindo de formas diferentes, mas as opiniões e recomendações contidas nesse relatório não são necessariamente compartilhadas por cada um desses parceiros. As opiniões e recomendações aqui contidas também não expressam necessariamente as da ONU, do PNUD ou dos seus Estados membros. As fronteiras e nomes mostrados, assim como as designações usadas nos mapas gráficos, não implicam no endosso oficial ou na aceitação das mesmas pelas Nações Unidas.

Copyright © 2008

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
One United Nations Plaza, New York, NY 10017, USA

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte dessa publicação pode ser reproduzida, armazenada, ou transmitida, para qualquer finalidade e de qualquer forma, eletrônica, mecânica, fotocópia ou outro meio, sem a permissão prévia do PNUD.

Design: Suazion, Inc. (NY, EUA)

Produção: Scanprint (Dinamarca)



CRIANDO VALORES PARA TODOS: ESTRATÉGIAS PARA FAZER NEGÓCIOS COM OS POBRES



Desenvolvendo Mercados Inclusivos

As Empresas a Serviço do Desenvolvimento • O Desenvolvimento a Serviço das Empresas

APRESENTAÇÃO DA EDIÇÃO BRASILEIRA

Quando fomos convidados pelo PNUD, em julho de 2006, a compor um grupo de pesquisadores que iriam produzir casos empresariais, tivemos a forte sensação de que tratava de algo importante. A intuição não nos traiu.

Já naquela ocasião, o tema dos mercados inclusivos se apresentava como um aglutinador de interesses no campo da responsabilidade social empresarial. Os trabalhos de Muhammad Yunus e seu Grameen Bank, em Bangladesh, se somavam às propostas acadêmicas de C. K. Prahalad e sua Base da Pirâmide, em Chicago, lançando luzes sobre as relações entre o mundo empresarial e o fenômeno da pobreza. Ecoavam, em sua intenção de viabilizar escolhas e oportunidades aos pobres, os dilemas atuais de buscar uma criação de riquezas econômicas que redunde em desenvolvimento social. Este tem se mostrado um desafio na história humana, evidenciado na atual realidade de desigualdades abismais entre os mais ricos e os mais pobres.

Além disso, despertou nossa atenção a convicção expressa pelo PNUD de que o setor privado é uma enorme fonte inexplorada de investimento e inovação para se alcançarem os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. No nosso Núcleo de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa, na Fundação Dom Cabral, temos nos esforçado nos últimos sete anos a desenvolver e aplicar conhecimento que viabilize justamente a inserção empresarial nos temas da sustentabilidade, vista como decorrência da sua gestão responsável. Afinal, cabe às escolas de qualquer natureza a inarredável responsabilidade de educar a humanidade para ajudar a construir civilizações.

Dois anos e diversas interações depois, chega-nos um resultado do esforço da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos, que uniu uma rede de acadêmicos de vários países em desenvolvimento e de consultores de instituições especializadas sobre o papel do setor privado no desenvolvimento. O relatório Criando Valores para Todos: Estratégias para Fazer Negócios com os Pobres aprimora os esforços do PNUD para transformar as idéias e análises da Iniciativa em ações concretas.

Os casos de empresas brasileiras que escrevemos compõem uma base de 50 estudos de caso, artigos e publicações científicas da qual se extraiu o conhecimento sistematizado e elaborado para o conteúdo do relatório. Aos que o lerão, acadêmicos, gestores, empreendedores, políticos, empresários, desejamos muitas inspirações para aprimoramento de suas ações e planos.

A Fundação Dom Cabral agradece ao PNUD pela oportunidade de participar da Iniciativa e de elaborar esta versão brasileira. E agradece às empresas Banco Real, Natura, Sadia e VCP, que se abriram à pesquisa de informações e validação dos casos, pelo patrocínio e incondicional apoio a este trabalho.

Esperamos de coração que deste esforço resultem novos caminhos para a redução das ainda cruéis desigualdades em nosso país.

Pela equipe técnica, Cláudio Bruzzi Boechat



Patrocinadores



Apoio

PREFÁCIO DO ADMINISTRADOR

A **Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos**, lançada em 2006, representa a forte convicção do PNUD de que o setor privado é uma enorme fonte inexplorada de investimento e inovação para se alcançar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

A iniciativa foi inspirada no relatório *Desencadeando o Empreendedorismo: Fazendo os Negócios Funcionarem para os Pobres*, preparado em 2004, pela Comissão da ONU para o Setor Privado e Desenvolvimento, a pedido do então Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan. A Comissão sugeriu que o PNUD apresentasse relatórios suplementares para clarificar como os negócios estão gerando valor nas condições difíceis de mercado que, freqüentemente, caracterizam a miséria – e como, durante esse processo, eles poderiam criar valores para os pobres.

O presente relatório, que é o primeiro de uma série, aprimora os esforços do PNUD em tornar as idéias e análises da iniciativa em ações concretas, através do diálogo com o setor privado, governos e a sociedade civil. Desenvolvendo Mercados Inclusivos é o produto de uma pesquisa baseada em 50 estudos de caso, além de artigos e publicações científicas de uma rede de acadêmicos de vários países em desenvolvimento e de um grupo composto por diversos consultores de instituições especializadas sobre o papel do setor privado no desenvolvimento.

O relatório *Desencadeando o Empreendedorismo* mostrou que, sob condições de mercado favoráveis, o setor privado pode reduzir a miséria e contribuir para o desenvolvimento humano de diversas maneiras. Em uma economia de mercado, empresas e famílias interagem entre si e com o governo. Correndo certos riscos, eles ganham lucratividade e rendas que fomentam o crescimento econômico. O poder da economia de gerar empregos decentes depende, em grande parte, da vitalidade do setor privado. O setor privado, por sua vez, ao fornecer bens de consumo e serviços, traz mais escolhas e oportunidades para os pobres.

Entretanto, a eficácia do setor privado em promover o desenvolvimento depende do equilíbrio do Estado e da qualidade das instituições políticas, sociais e econômicas.

Um Estado forte, com suficientes recursos humanos, financeiros e institucionais, pode assegurar que uma economia de mercado ofereça aos agentes privados os incentivos para expandir a sua capacidade de produção e para fazer bom uso dela. O Estado também deve ser capaz de assegurar uma competição justa, bem como a redistribuição de renda – os desfechos mercadológicos nem sempre são política ou socialmente aceitáveis. Existe ainda a necessidade crucial de fornecer proteção social, apoiando os mais vulneráveis e fortalecendo a sua capacidade de sustentar meios de vida produtivos. A abordagem do PNUD é focada no desenvolvimento do setor privado, mas enfatiza também os aspectos que garantem o crescimento a favor dos mais pobres – dando-lhes mais escolhas, através da oferta de bens e serviços, ou de oportunidades de geração de renda e empregos decentes.

A abordagem financeira e de mercado, aplicada isoladamente, não tem o poder de combater a miséria. As muitas dimensões da pobreza exigem soluções diversas e específicas para cada contexto. Muitos pobres podem se beneficiar com melhor acesso aos mercados se tiverem, no mínimo, uma estrutura básica – incluindo moradia, saúde, educação – ou uma renda, por menor que seja, para ajudá-los a ter acesso a ela. Outros, porém, sem recurso algum, dificilmente terão participação no mercado. Estes últimos necessitam de apoio específico para ajudá-los a construir um meio de vida sustentável e tirarem proveito das interações do mercado.

Como o setor privado pode ajudar os mercados na inclusão dos pobres? Em parte, através da criação e difusão de inovações. O setor científico e os grandes empreendimentos tecnológicos podem receber incentivos governamentais, mas a competitividade econômica oferece, aos empreendedores e às empresas, um forte estímulo para criar e aplicar tecnologias e processos inovadores. Por outro lado, a difusão de novos modelos e práticas corporativas é fundamental para o aumento da produtividade.

A capacidade da população pobre de se beneficiar do mercado depende da sua habilidade de participar e aproveitar as oportunidades oferecidas por ele. O que o Estado pode fazer para aumentar essa habilidade? Ele pode auxiliar os pobres a desenvolverem o seu capital humano (saúde, educação e capacitação). O Estado pode também fornecer infra-estrutura e serviços essenciais, além de assegurar que os pobres tenham poderes legais.

O presente relatório se concentra no que o setor privado pode fazer para incluir os pobres nos negócios como consumidores, empregados e produtores.

Baseado na longa história do PNUD de advogar mudanças e de trazer conhecimento, experiência e recursos a países, de forma a ajudar os seus povos a conquistarem uma vida melhor, o relatório começa apresentando os mercados dos pobres. Ele mostra os desafios de se fazer negócios onde os mercados sofrem com a falta de informação, infra-estrutura e instituições. Mas mostra também como as empresas lidam com esses desafios – criando modelos de negócios inclusivos, que unem o mercado e os pobres de forma a criar valores para todos.

Já existem muitas iniciativas nessa área que são, em grande parte, provenientes de firmas multinacionais. Entretanto, este relatório coloca o trabalho de pequenas, médias e grandes empresas de países em desenvolvimento em um mesmo plano. Certamente, as multinacionais podem abrir caminho dando o exemplo. Com a sua influência, alcance global e recursos, elas podem efetivamente aprimorar e replicar modelos de negócios bem-sucedidos. Mas como mostrou o *Desencadeando o Empreendedorismo*, empresas menores também têm muito a ensinar sobre as estratégias que funcionam. Afinal, são elas que geram a maior parte dos empregos e da riqueza necessária para se alcançarem os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

Entretanto, os negócios não se sustentam sozinhos. Este relatório sugere que as empresas – juntamente com os governos, a sociedade civil e a população pobre – podem construir os alicerces para novos mercados. Os governos devem desencadear o poder dos negócios, melhorando as condições de mercado onde vivem os pobres e removendo barreiras à sua participação econômica. Organizações sem fins lucrativos, fornecedores de serviços públicos, instituições microfinanceiras e outras que já estejam trabalhando com mercados menos favorecidos podem colaborar com projetos integrados que promovam, juntamente com o setor privado, a geração de novas oportunidades. Patrocinadores podem facilitar o diálogo entre o mundo corporativo e o governo ou outros parceiros. Investidores preocupados com padrões de desempenho social e instituições filantrópicas podem fornecer os recursos que possibilitem empreendimentos urgentes e incertos. Modelos de negócios que incluam os pobres exigem amplo apoio, mas oferecem benefícios a todos.



Kemal Dervis
Administrador do PNUD

ÍNDICE

SOBRE A INICIATIVA E SUA PESQUISA

V

AGRADECIMENTOS

XI

VISÃO GERAL

1

PARTE I. OPORTUNIDADES DE CRIAÇÃO DE VALORES PARA TODOS

13

1 OPORTUNIDADES PARA AS EMPRESAS – E PARA OS POBRES

15

Oportunidades para as empresas: rentabilidade e crescimento • 16

Oportunidades para os pobres: promoção do desenvolvimento humano • 20

Desvendando o código: exemplos bem sucedidos de negócios com os pobres • 25

2 OBSTÁCULOS NO CAMINHO

29

Informação de mercado • 31

Ambiente regulatório • 32

Infra-estrutura física • 33

Conhecimento e habilidades • 36

Acesso a serviços financeiros • 37

PARTE II. CINCO ESTRATÉGIAS QUE FUNCIONAM

39

3 ADAPTAÇÃO DE PRODUTOS E PROCESSOS

45

Alavancagem tecnológica • 47

Criação de processos de negócios • 50

4 INVESTIMENTO NA REMOÇÃO DAS RESTRIÇÕES DE MERCADO

55

Foco na geração de valor • 57

Criação de valor social • 62

5 FORTALECIMENTO DO POTENCIAL DOS POBRES

67

Inserção dos pobres como indivíduos • 69

Desempenho por meio de redes sociais existentes • 73

6 COMBINAÇÃO DE RECURSOS E CAPACIDADES COM OUTRAS INSTITUIÇÕES

77

Combinação de capacidades complementares • 79

União de recursos • 84

7 ENGAJAMENTO NO DIÁLOGO POLÍTICO COM O GOVERNO

89

Engajamento individual • 92

Engajamento através de efeitos demonstrativos • 94

Engajamento colaborativo • 94

8 ENTRANDO EM AÇÃO

97

ANEXOS

103

Anexo 1. Banco de estudos de caso • 105

Anexo 2. Metodologia de pesquisa dos estudos de caso • 133

Anexo 3. Sobre os mapas gráficos de mercado • 137

REFERÊNCIAS

145

APÊNDICE - CASOS DE EMPRESAS BRASILEIRAS

157

Caso Natura EKOS • 159

Programa de Suinocultura Sustentável Sadia (Programa 3S) • 173

Votorantim Celulose e Papel (VCP) • 187

QUADROS

- Junta Consultiva da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos • vi
- Estudos de caso preparados para a Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos • ix
- Quadro 1 O que são modelos de negócios inclusivos? • 2
- Quadro 1.1 Modelos de negócios inclusivos e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio • 21
- Quadro 1.2 Acesso a crédito na Guatemala • 24
- [1] Mapa gráfico de mercado: Famílias vivendo com mais de \$2 por dia
- [2] Fontes de crédito: Famílias vivendo com mais de \$2 por dia
- [3] Mapa gráfico de mercado: Famílias vivendo com menos de \$2 por dia
- [4] Fontes de crédito: Famílias vivendo com menos de \$2 por dia
- [5] Oportunidade: Estimativas do uso de crédito na Guatemala entre famílias vivendo com menos ou mais que \$2 por dia
- Quadro 1.3 O crescente mercado de telefonia móvel na África do Sul • 27
- [1] Mapa gráfico de mercado: Famílias vivendo com mais de \$2 por dia
- [2] Acesso a telefones celulares na África do Sul: Famílias vivendo com mais de \$2 por dia
- [3] Mapa gráfico de mercado: Famílias vivendo com menos de \$2 por dia
- [4] Acesso a telefones celulares na África do Sul: Famílias vivendo com menos de \$2 por dia
- Quadro 2.1 Sobreposição de restrições no mercado da Guatemala • 30
- Quadro 2.2 Mapas gráficos de mercado • 32
- Quadro 2.3 Restrições no mercado afetam a sua estrutura: o mercado de água no Haiti • 35
- Quadro 2.4 Microseguros na Índia • 37
- Quadro II.1 Comunicações Inteligentes: remessas internacionais via celular nas Filipinas • 42
- Quadro 3.1 Estudo de caso – Tsinghua Tongfang: eliminando a exclusão digital • 46
- Quadro 3.2 Banco móvel: sem agências e sem fios • 48
- Quadro 3.3 Cartões inteligentes: pagamentos *high-tech* permitem à Amanz'abuntu levar água aos pobres da África do Sul • 49
- Quadro 4.1 Estudo de caso – Tiviski: dinheiro bem gasto • 56
- Quadro 4.2 Companhia Integrada Tamale Fruit: investindo para remover restrições do mercado e assegurar colheitas de qualidade • 59
- Quadro 4.3 Oferecendo subsídios para o desenvolvimento de modelos de negócios inclusivos: os fundos de desafio do Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido • 63
- Quadro 5.1 Estudo de caso – HealthStore Foundation: fornecendo serviços de saúde em áreas remotas • 63
- Quadro 6.1 Estudo de caso – Construmex: “Hazla, Paizano!” • 78
- Quadro 6.2 Como encontrar um parceiro – sem um parceiro? • 80
- Quadro 6.3 Instituições de microfinanças – agentes varejistas rurais? • 82
- Quadro 7.1 Estudo de caso – CocoTech: resgatando a insuficiente indústria do coco • 90
- Quadro A2.1 Questões de pesquisa dos estudos de caso • 134
- Quadro A3.1 Exemplos de iniciativas de mapeamento geográfico da pobreza • 138

FIGURAS

- Figura 1 Mapa gráfico do acesso ao crédito na Guatemala • 3
- Figura 2 Matriz estratégica da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos • 8
- Figura 3 Matriz estratégica da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos e o resumo das soluções • 10
- Figura 1.1 Figura 1.1 Quatro bilhões de pessoas na base da pirâmide • 18
- Figura 1.2 Como os consumidores pobres gastam o seu dinheiro • 19
- Figura 1.3 Assinantes de serviços de telefonia móvel por 100 habitantes, em 2006 • 26
- Figura 2.1 Tempo e custo médio para se abrir um negócio, por região • 33
- Figura 2.2 Empresas encaram a falta de infra-estrutura como um obstáculo substancial • 34
- Figura 2.3 A penetração dos seguros é baixa na maioria dos países em desenvolvimento • 36
- Figura II.1 Matriz estratégica da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos • 40
- Figura 3.1 Resumo: Abordagens para adaptar produtos e processos
- Figura 4.1 Resumo: Abordagens para investir na remoção de restrições do mercado • 65
- Figura 5.1 Resumo: Abordagens para alavancar o potencial dos pobres • 75
- Figura 6.1 Resumo: Abordagens para combinar recursos e capacidades com outras instituições • 87
- Figura 7.1 Resumo: Abordagens para se engajar no diálogo político com o governo • 95
- Figura 8.1 Matriz estratégica da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos e o resumo das soluções • 98
- Figura A2.1 Distribuição de estudos de caso por região, setor e tipo de empresa • 135
- Figura A3.1 Mapa gráfico do acesso à água no Haiti em 2001 • 139
- Figura A3.2 Mapa gráfico do acesso a telefones celulares na África do Sul, em 2006 (famílias vivendo com mais de \$2 *per capita* por dia) • 141
- Figura A3.3 Mapa gráfico do acesso a telefones celulares na África do Sul, em 2006 (famílias vivendo com menos de \$2 *per capita* por dia) • 142
- Figura A3.4 Interseção de pessoas pobres que possuem telefones celulares, mas não têm acesso a bancos, países selecionados • 143

SOBRE A INICIATIVA E SUA PESQUISA

Cabo Verde: Negócios locais – de pequenos pescadores a grandes companhias nacionais – são o foco principal desta iniciativa.

Foto: UNICEF/Julie Pudlowski



A Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos

responde a uma necessidade de melhor entendimento sobre como o setor privado pode contribuir para o desenvolvimento humano e para os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Liderada pelo PNUD, a iniciativa foi concebida em 2006, após o sucesso do relatório de 2004 da Comissão da ONU para o Setor Privado e o Desenvolvimento – *Desencadeando o Empreendedorismo: Fazendo os Negócios Funcionarem para os Pobres* – preparado a pedido do então Secretário-Geral da ONU, Kofi Annan.

Os objetivos gerais da iniciativa são:

- conscientizar, demonstrando como os negócios com os pobres podem trazer benefícios, tanto para eles quanto para as empresas;
- esclarecer como as empresas, os governos e as organizações da sociedade civil podem criar valores para todos;
- inspirar o setor privado a agir.

**Junta Consultiva da Iniciativa Desenvolvendo
Mercados Inclusivos**

**A Junta Consultiva desenvolveu a essência da
Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos.
Sua orientação e contribuição têm sido de
suma importância para a iniciativa e para este
relatório.**

- Agência Francesa de Desenvolvimento
- Negócio para a Responsabilidade Social (BSR)
- Universidade de Dalhousie, Faculdade de Administração
- Escola de Negócios da ESSEC, Instituto de Pesquisa e Educação em Negociação na Europa
- Fundação Européia para o Desenvolvimento da Gestão
- Aliança para o Desenvolvimento Global, Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional
- Escola de Negócios de Harvard, Iniciativa Empresa Social
- Escola Harvard Kennedy, Iniciativa para Responsabilidade Social Corporativa
- Instituto de Negócios, Universidade de West Indies, Trinidad e Tobago
- Fórum Internacional de Líderes Empresariais
- Câmara Internacional de Comércio
- Corporação Financeira Internacional (IFC)
- Johnson School, Centro para a Empresa Global Sustentável, Universidade de Cornell
- Instituto de Desenvolvimento Ultramarino, Programa para o Desempenho Corporativo e Desenvolvimento
- Unidade Especial de Cooperação Sul-Sul, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
- Fundação das Nações Unidas
- Pacto Global das Nações Unidas
- Universidade de Michigan, Escola de Administração Ross, Instituto Willian Davidson
- Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD)
- Fórum Econômico Mundial
- Instituto de Recursos Mundiais

Desde o início, o PNUD decidiu criar um processo aberto que envolvesse múltiplos *stakeholders* e o maior número possível de parceiros e que pudesse evoluir constantemente conforme as suas necessidades e interesses.

Por isso, a Junta Consultiva da iniciativa é composta por diversas instituições, que possuem um interesse no papel do desenvolvimento do setor privado – incluindo importantes agências internacionais de desenvolvimento, organizações financeiras globais que representam centenas de companhias e especialistas de instituições reconhecidas de pesquisa que operam na interface com os negócios e o desenvolvimento.

A iniciativa visa fornecer uma contribuição efetiva aos líderes de mercado e responsáveis pela formulação de políticas, no apoio a modelos de negócios que incluam os pobres – especialmente em países em desenvolvimento – através da difusão das descobertas de suas pesquisas e ferramentas de análise.

Cinco princípios guiam o trabalho da iniciativa:

Ênfase na essência dos negócios.

- A iniciativa promove modelos de negócios que criam valor, fornecendo produtos e serviços para ou oriundos dos menos favorecidos, incluindo as estratégias voltadas para a geração de renda de organizações não governamentais. Embora tenham razões comerciais próprias e sejam importantes para o desenvolvimento, atividades puramente filantrópicas, ou que provam não ser capazes de se tornarem comercialmente sustentáveis, não são levadas em conta pela iniciativa.

Foco no desenvolvimento mundial.

- A iniciativa interessa se especialmente nas empresas de países em desenvolvimento, para que se tornem os atores principais no fornecimento de bens, serviços e oportunidades de trabalho para a população pobre. Para ampliar esse foco, a Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos comissionou 50 estudos de caso de instituições acadêmicas e de pesquisa de diversos países ao redor do mundo, que vão do Peru ao Quênia e às Filipinas. Esse processo, que acontece de baixo para cima, sustentado pela experiência local, está produzindo uma rede cada vez maior de praticantes do desenvolvimento, tomadores de decisão do setor público, empresários e personagens da sociedade civil.

- **Uma estrutura de desenvolvimento humano orientada pelos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.** O desenvolvimento humano expande as escolhas individuais de forma a propiciar a autonomia e o bem-estar das pessoas. Essa compreensão da miséria é a linha mestra do PNUD, que explora e aplica o conceito de desenvolvimento humano no seu *Relatório de Desenvolvimento Humano*, publicado anualmente desde 1990. A iniciativa também faz uso de uma estrutura de desenvolvimento humano que, sustentada na prática dos negócios com os pobres, se concentra em suprir as suas necessidades básicas e fornecer-lhes acesso a bens, serviços e oportunidades de renda que fomentem a sua capacitação econômica. Isso demonstra como o setor privado pode contribuir para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.
- **Programas locais.** A iniciativa modela se explicitamente no sucesso do PNUD em utilizar os seus *Relatórios de Desenvolvimento*

Humano para moldar os programas nacionais e promover a mudança de políticas em países do mundo todo. O escritório do PNUD no Egito já publicou um relatório nacional sobre “Soluções de Negócios para o Desenvolvimento Humano”, incentivando o diálogo entre os vários *stakeholders* locais.

- **Abordagem de parcerias e de múltiplos stakeholders.** A iniciativa tem uma abordagem multisetorial e diversificada, assim como um comprometimento em envolver múltiplos parceiros com conhecimentos diferentes – do universo acadêmico às associações comerciais – que sejam líderes nas suas visões sobre os negócios e o desenvolvimento. Com esse espírito, as informações, análises e ferramentas geradas pela iniciativa serão todas publicadas *online*, para que possam ser discutidas e complementadas pelos atores envolvidos. ☺

FERRAMENTAS DE PESQUISA

Entre os objetivos imediatos da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos está a criação de uma base inicial de dados, informação e produtos analíticos que aumentará o entendimento sobre os mercados dos pobres, incluindo oportunidades e desafios existentes.

- Mapas gráficos de mercado identificam oportunidades delineando o acesso à água, ao crédito, à eletricidade ou aos serviços de telefonia. Oferecendo uma visão geral do cenário – e um primeiro olhar sobre possíveis mercados – os mapas baseiam-se nas informações sobre a estrutura desses mercados, como por exemplo, os diversos tipos de fornecedores existentes.
- A matriz estratégica da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos é uma estrutura analítica que ajuda a identificar restrições de mercado e refletir sobre meios de lidar com elas. Essa matriz faz uma interconexão entre cinco grandes restrições nos mercados mais pobres com cinco estratégias que podem solucioná-las.



Polônia: A PEC Luban utiliza a palha como recurso renovável para a geração de calor.

Foto: PEC Luban

- O banco de estudos de caso ajuda a encontrar soluções através do aprendizado com experiências anteriores. Cinquenta estudos de caso, formulados para este relatório, descrevem modelos de negócios bem-sucedidos que incluem os pobres. Resumidos no Anexo 1, os casos completos estão disponíveis *online* no endereço www.growinginclusivemarkets.org. Mais casos serão adicionados, provenientes da própria iniciativa e de outras fontes, para fazer desse banco um rico depósito de idéias. ☺

ABORDAGEM

A presente pesquisa baseou-se estritamente em uma abordagem empírica – constatar e medir o acesso dos pobres aos mercados, e aprender como os negócios podem ser bem-sucedidos promovendo a inclusão dos menos favorecidos.

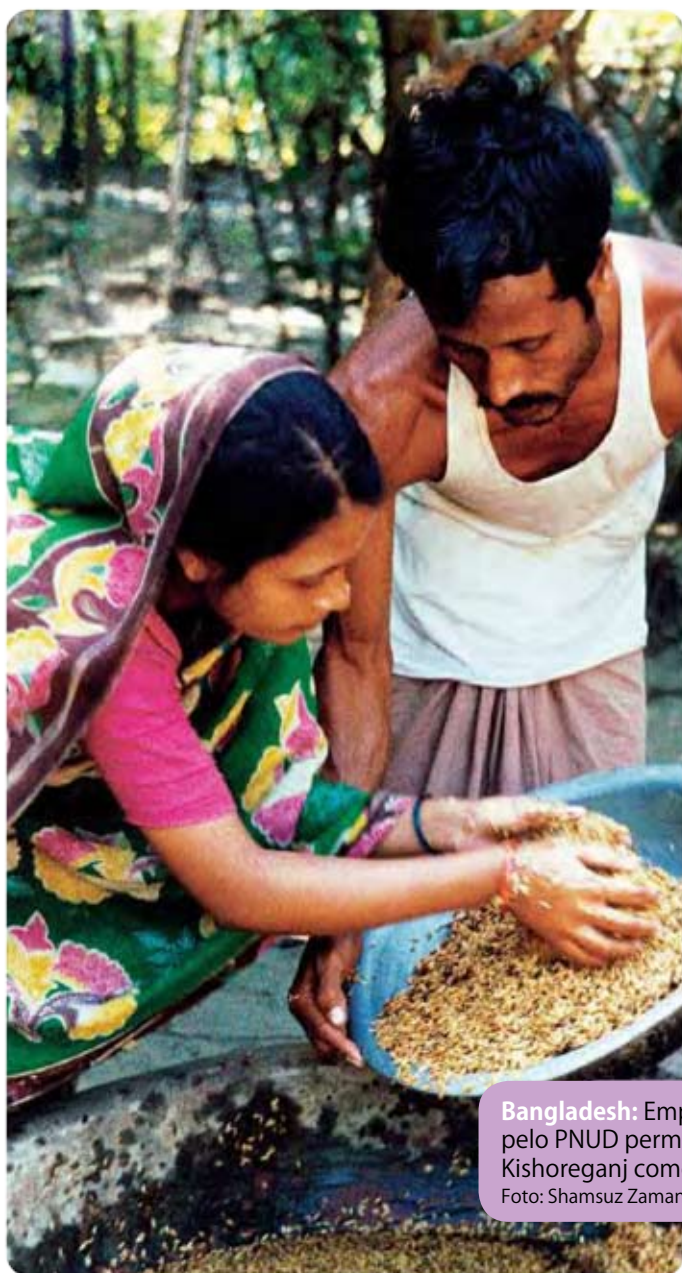
A pesquisa dos estudos de caso seguiu um princípio indutivo. Os casos identificam

padrões comuns entre os modelos de negócios descritos e não confirmam uma hipótese pré-concebida sobre quais padrões podem existir.

Com a ajuda das instituições envolvidas na Junta Consultiva, 50 estudos de caso foram selecionados entre 400 casos possíveis. Os casos selecionados precisavam descrever modelos de negócios que incluem os pobres de maneiras rentáveis e que claramente promovem o desenvolvimento humano. Além disso, tinham de representar uma gama de países, indústrias e tipos de negócios.

Dezoito autores descreveram os casos selecionados baseando-se em um protocolo comum, focando as oportunidades, as restrições e as soluções para cada caso. O protocolo tornou possível a análise sistemática dos estudos de caso e a procura por padrões. O resultado foi a matriz estratégica da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos, que suma riza as restrições dominantes e as estratégias usadas para lidar com elas. (Os anexos 1 e 2 contêm mais detalhes sobre a abordagem da pesquisa, com descrições resumidas dos 50 casos).

Os mapas gráficos de mercado foram gerados por especialistas da América Latina e do sul da África. Levantamentos individuais e por família mediram o acesso aos mercados que são particularmente importantes para os pobres, como os da água, da eletricidade, do crédito e de telecomunicações e revelaram a estrutura desses mercados (expressada, por exemplo, pelo tipo de fonte ou provedor). Parte dessas informações foi transformada em mapas espaciais, criando uma ferramenta que pode ser utilizada intuitivamente. (Mais detalhes sobre a metodologia da criação desses mapas se encontram no Anexo 3.)



Bangladesh: Empréstimos de microcrédito fornecidos pelo PNUD permitem aos moradores do distrito de Kishoreganj começarem negócios familiares.
Foto: Shamsuz Zaman/ PNUD

Estudos de casos preparados para a Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos

Caso	Descrição
A to Z Textiles (Tanzânia)	Produção de redes de dormir resistentes e tratadas com inseticida
Amanco (México)	Soluções integradas de irrigação para pequenos produtores rurais
Amanz'abantu (África do Sul)	Fornecimento de água com o uso da tecnologia de cartões inteligentes
ANZ Bank (Fiji)	Produtos e serviços financeiros móveis
Aspen Pharmacare (África do Sul)	Fabricação de medicamentos antiretrovirais genéricos de baixo custo
Associação dos Operadores Privados de Água (Uganda)	Parceria público-privada para o fornecimento de água em pequenas cidades
Barclays' Susu Collectors Initiative (Gana)	Fornecimento de serviços de microfinanças através dos tradicionais coletores Susu
Cashew Production (Guiné)	Parceria focada na revitalização da indústria do caju
Celtel (Rep. Dem. do Congo)	Comunicação e serviços bancários móveis em uma economia pós-guerra
Coco Technologies (Filipinas)	Produção de geo-têxteis a partir da casca do coco
Construmex (México / Estados Unidos)	Serviços de remessa de valores Cash-to-asset
Danone (Polónia)	Mingau de leite barato e altamente nutritivo para crianças mal nutridas
Denmor Garments (Guiana)	Produção de vestuário de alta qualidade para exportação
DTC Tyczyn (Polónia)	Cooperativa distrital de telefonia
Edu-Loan (África do Sul)	Empréstimos para o financiamento de estudo superior
Fair Trade Cotton (Mali)	Plataforma colaborativa para o comércio justo do algodão
Forus Bank (Rússia)	Serviços financeiros para empreendedores de baixa renda
Huatai (China)	Produção de celulose para a indústria do papel
Integrated Tamale Food Company (Gana)	Sistema de parcerias para a produção de mangas orgânicas
Juan Valdez (Colômbia)	Comércio justo do café vinculando diretamente produtores, empresas e consumidores da cadeia produtiva
K-Rep Bank (Quênia)	Produtos e serviços de microfinanças
Lafarge (Indonésia)	Reconstrução de casas e prédios de concreto em áreas atingidas pelo tsunami
LYDEC (Marrocos)	Fornecendo água e eletricidade nas favelas
Manila Water Company (Filipinas)	Conectando famílias de baixa renda ao sistema de água encanada
Mibanco (Peru)	Produtos e serviços de microfinanças
Money Express (Senegal)	Serviços de transferência de valores
M-PESA (Quênia)	Serviços bancários móveis
Mt Plaisir Estate	O Ecoturismo como base para uma comunidade auto-suficiente
Hotel (Trinidad e Tobago)	
Narayana Hrudayalaya (Índia)	Assistência médica cardiológica de baixo custo
Natura (Brasil)	Produção de essências de perfumes provenientes da biodiversidade local
Nedbank e	Produtos financeiros voltados para o mercado imobiliário de baixa renda
RMB/FirstRand (África do Sul)	
New Tirupur Area Development Corp. Ltd. (Índia)	Fornecimento de água para indústrias e comunidades
PEC Luban (Polónia)	Gerando calor a partir da palha
Pésinet (Mali / Senegal)	Método preventivo para monitorar a saúde infantil
Petstar (México)	Serviços de gestão do lixo em comunidades rurais pobres
Procter & Gamble (Várias localidades)	Purificador de água (em sachês) de baixo custo
Rajawali (Indonésia)	Parceria de negócios entre companhias de táxi e motoristas de baixa renda
RiteMed (Filipinas)	Produção e distribuição de medicamentos genéricos
Rural Electrification (Mali)	Companhias rurais instalando e gerindo sistemas de geração de eletricidade
Sadia (Brasil)	Produção sustentável de suínos através de tecnologia de biodigestão
Sanofi-aventis (África Subsaariana)	Parceria para o fornecimento de medicamentos no combate à doença do sono
SEKEM (Egito)	Produção agrícola orgânica aliada a atividades sociais e culturais
SIWA (Egito)	O ecoturismo baseado nas especificidades das comunidades locais
Smart (Filipinas)	Produtos e serviços de telefonia móvel para comunidades estrangeiras de baixa renda
Sulabh (Índia)	Sistemas sanitários de baixo custo, limpos e inovadores
HealthStore Foundation (Quênia)	Microfranquias de saúde
Tiviski Dairy (Mauritânia)	Laticínios provenientes dos camelos de pastores nômades
Tsinghua Tongfang (THTF) (China)	Computadores de baixo custo para usuários rurais
VidaGás (Moçambique)	Fornecimento de gás petrolífero liquefeito
Votorantim Celulose e Papel (Brasil)	Plantando eucaliptos em parceria com pequenos produtores rurais



AGRADECIMENTOS



Vietnã

Foto: Jim Holmes/UNCDF

MEMBROS DA JUNTA CONSULTIVA

A verdadeira essência da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos baseia-se na sua abordagem de múltiplos *stakeholders*, evidenciada pelo número e diversidade dos membros da Junta Consultiva. A sua orientação e contribuição têm-se provado inestimáveis para a iniciativa e para este relatório. A Junta Consultiva é formada por:

- Eduardo Aninat, Ex-Ministro das Finanças do Chile e Diretor-Geral, Anisal International Consultants Ltd.
- Rolph Balgobin, Diretor do Instituto de Negócios, Universidade de West Indies
- Kathryn Bushkin Calvin, Vice-Presidente Executivo e Executivo-Chefe de Operações, Fundação das Nações Unidas
- Jean-Marc Châtaigner, Diretor, Departamento de Planeamento Estratégico, Agência Francesa de Desenvolvimento (até Junho de 2007)

- Eric Cornuel, Diretor, Fundação Europeia para a Gestão do Desenvolvimento
- Aron Cramer, Executivo-Chefe de Operações, Negócio para a Responsabilidade Social
- Lisa Dreier, Diretora Associada, Instituto Global para Parceria e Governança, Fórum Econômico Mundial
- Shona Grant, Diretora, Área de Foco no Desenvolvimento, Projeto Meios de Vida Sustentáveis, Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável
- Stuart Hart, Professor de Administração, Samuel C. Johnson, Presidente do Centro para a Empresa Global Sustentável, Johnson School, Universidade de Cornell
- Adrian Hodges, Diretor de Gestão, Fórum Internacional de Líderes Empresariais
- Bruce Jenks, Assistente do Secretário-Geral e Diretor, Departamento de Parcerias, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
- Louise Kantrow, Representante Permanente das Nações Unidas, Câmara Internacional de Comércio
- Georg Kell, Diretor, Pacto Global das Nações Unidas
- William Kramer, Diretor Representante (até Agosto de 2007), Instituto de Recursos Mundiais
- Rachel Kyte, Diretora, Departamento de Desenvolvimento Social e Meio Ambiente, Corporação Financeira Internacional
- Alain Lempereur, Diretor, Instituto de Pesquisa e Educação em Negociação na Europa, ESSEC
- Ted London, Pesquisador Senior e Diretor, Iniciativa Base da Pirâmide, Instituto William Davidson, Universidade de Michigan
- Jane Nelson, Membro Senior e Diretora da Iniciativa de Responsabilidade Social Corporativa, Escola Harvard Kennedy, e Diretora de Estratégia, Fórum Internacional de Líderes Empresariais
- Daniel Runde, Diretor (até maio de 2007), e Jerry O'Brien, Diretor Representante, Aliança para o Desenvolvimento Global, Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional
- Kasturi Rangan, Malcolm P. McNair Professor de Marketing e Co-presidente da Iniciativa Empresa Social, Escola de Negócios de Harvard
- Harold Rosen, Diretor, Iniciativa Negócios Populares, Corporação Financeira Internacional
- Michael Warner, Diretor, Programa para o Desempenho Corporativo e Desenvolvimento, Instituto de Desenvolvimento Ultramarino (até março de 2008)
- David Wheeler, Diretor, Faculdade de Gestão, Universidade de Dalhousie
- Yiping Zhou, Diretor, Unidade Especial de Cooperação Sul-Sul, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

Gostaríamos de prestar homenagem a Robert Davies, o Diretor-Geral do Fórum Internacional de Líderes Empresariais e membro da Junta Consultiva da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos, que faleceu em 18 de agosto de 2007. Robert foi um colega valioso e campeão do engajamento do PNUD com o setor privado. A iniciativa muito se beneficiou com a sua sabedoria, apoio e colaboração.

O PNUD também gostaria de agradecer a Chad Bolick (BSR), Sara Carrer (EFMD), Konrad Eckenschwiller (GC France), Amanda Gardiner (IBLF), Sasha Hurrell (IBLF), Robert Katz (WRI), Michael Kelly (LPG Foundation), Emmanuelle Lachaussée (AFD), Mark Milstein (Cornell University), Soren Petersen (GC), Melissa Powell (GC), Tara Rangarajan (BSR), Francisco Simplicio (SU/SSC), Ross Tennyson (IBLF), Filippo Veglio (WBCSD) e Jack Whelan (IBLF) pelo apoio incondicional.

Após a reunião de março de 2006, os membros da Junta Consultiva dividiram-se em três equipes de trabalho:

Grupo de Trabalho para os Estudos de Caso

- Co-diretores: Professor David Wheeler, Diretor da Faculdade de Administração, Universidade de Dalhousie em Halifax, e o Professor Alain Lempereur, Diretor do Instituto de Pesquisa e Educação em Negociação na Europa, ESSEC.
- Apoiados pela Divisão do Setor Privado do PNUD.

Grupo de Trabalho para Dados e Estatísticas

- Co-diretores: Professor V. Kasturi Rangan, Malcolm P. McNair, Professor de Marketing, Escola de Negócios de Harvard, e Eduardo Aninat, Anisal International Consultants Ltd.
- Apoiados pelo Escritório de Estudos em Desenvolvimento do PNUD.

Grupo de Trabalho para Comunicação e Expansão

- Co-diretores: Jane Nelson, Diretora da Iniciativa para Responsabilidade Social Corporativa, John F. Kennedy School of Government, Universidade de Harvard, e Eric Cornuel, Diretor Geral e Executivo Principal, Fundação Européia para o Desenvolvimento da Gestão
- Apoiados pelo Escritório de Comunicação do PNUD. ☉

AUTORES DOS ESTUDOS DE CASOS

Este relatório não existiria sem a preciosa contribuição dos autores dos estudos de caso:

- Farid Baddache, Escola Superior de Ciências Econômicas e Comerciais (ESSEC), Instituto de Pesquisa e Educação em Negociação na Europa (França)
- Claudio Boechat, Fundação Dom Cabral (Brasil)
- Juana de Catheu, Escola Superior de Ciências Econômicas e Comerciais (ESSEC), Instituto de Pesquisa e Educação em Negociação na Europa (França)
- Pedro Franco, Universidade Del Pacífico (Peru)
- Elvie Grace Gancho (Filipinas)
- Mamadou Gaye, Instituto Africano de Administração (Senegal)
- Dr. Tarek Hatem, Universidade Americana do Cairo (Egito)
- Dr. Prabakar Kothandaraman, Centro de Pesquisas da Escola de Negócios de Harvard na Índia (Índia)
- Winifred Karugu, Instituto para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (Quênia)
- Professor Li Ronglin, Instituto Peterson de Economia Internacional e Centro de Estudos da Organização Mundial do Comércio (China)
- Robert Osei, Instituto de Estatística Social e Pesquisa Econômica (Gana)
- Melanie Richards, Escola de Graduação em Negócios Arthur Lock (Trinidad e Tobago)
- Boleslaw Rok, Kozminski Academia de Empreendedorismo e Administração (Polônia)
- Loretta Serrano, Rede de Conhecimento da Empresa Social do Instituto Tecnológico de Monterrey (México)
- Dr. Shi Donghui, Universidade de Shanghai (China)
- Courtenay Sprague, Escola de Graduação em Negócios e Administração da Universidade de Witwatersrand (África do Sul) ☉

CONTRIBUIDORES FINANCEIROS

A elaboração deste relatório não teria sido possível sem o apoio financeiro da Agência Francesa de Desenvolvimento, do governo Japonês e da Agência Norte-americana para o Desenvolvimento Internacional. Merecem uma menção especial Jean-Marc Châtaigner e Dan Runde, que apoiaram e se comprometeram com essa iniciativa desde o princípio. ☉



DESENVOLVIMENTO DO RELATÓRIO

A iniciativa é especialmente grata ao relatório *Desencadeando o Empreendedorismo*, desenvolvido sob a liderança de Paul Martin e Ernesto Zedillo, com o apoio de Mark Malloch Brown. O *Desencadeando o Empreendedorismo* encorajou o PNUD a desenvolver este trabalho. A iniciativa beneficiou-se com a liderança de Kemal Dervis, Administrador do PNUD, cujo apoio para esse projeto, durante os três últimos anos, tem sido fundamental. Bruce Jenks, Assistente do Secretário-Geral e Diretor do Departamento de Parcerias do PNUD, participou da Junta Consultiva e liderou essa iniciativa desde o seu início.

Este primeiro relatório da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos envolveu diversas divisões dentro do PNUD, todas sob a gestão da Divisão do Setor Privado, do Departamento de Parcerias do PNUD, e representa um importante componente da nova Estratégia do Setor Privado. ☉

GRUPO GESTOR SÊNIOR DO PNUD

O Grupo Gestor Sênior da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos, que proveu ampla orientação, é formado por Bruce Jenks, Christian Thommessen, Pedro Conceição, David Morrison, Sahba Sobhani e Afke Bootsman. Christian Thommessen, Diretor da Divisão do Setor Privado, supervisionou o trabalho do Secretariado do Desenvolvendo Mercados Inclusivos, o qual foi formado para liderar o programa de gestão e implementação da iniciativa, assim como para gerir o fluxo de trabalho dos estudos de caso. Pedro Conceição, Diretor do Escritório de Estudos em Desenvolvimento, foi quem conduziu o fluxo de trabalho sobre Dados e Estatísticas. David Morrison, Diretor do Escritório de Comunicação, foi o responsável pelo trabalho de Comunicação e Expansão.

A iniciativa também beneficiou-se com a parceria da Unidade Especial de Cooperação Sul-Sul, uma unidade independente da ONU, situada dentro do PNUD, que apoiou financeiramente a iniciativa sob a liderança do seu diretor, Yping Zhou. ☉

A EQUIPE DO DESENVOLVENDO MERCADOS INCLUSIVOS

Este relatório foi realizado por uma dedicada equipe central do PNUD, incluindo membros da Divisão do Setor Privado, do Escritório de Estudos em Desenvolvimento e do Escritório de Comunicação.

Divisão do Setor Privado

Sahba Sobhani, Gestor do Programa e Autor Principal do relatório, dirigiu a equipe da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos, localizada na Divisão do Setor Privado do PNUD e composta pelos seguintes membros:

Secretariado do Desenvolvendo Mercados Inclusivos

- Afke Bootsman, Representante do Gestor do Programa e Coordenador dos Estudos de Caso
- Austine Gasnier, Pesquisadora Associada
- Jan Krutzinna, Consultor em Gestão do Conhecimento
- Patricia Maw, Associada Administrativa
- Tracy Zhou, Consultor cedido pela Unidade Especial para a Cooperação Sul-Sul

Co-autores principais do relatório

- Christina Gradl, Universidade Martin Luther de Halle-Wittenberg
- Beth Jenkins, Diretor de Estudos Políticos, Escola Kennedy Harvard

Revisores dos Estudos de casos

- Jane Comeault, Pesquisadora Visitante, Universidade de Dalhousie

- Kevin McKague, Pesquisador Sênior, Instituto York de Pesquisa e Inovação para a Sustentabilidade

A assistência de pesquisa em vários estágios desse trabalho foi fornecida por Semira Ahdiyyih, Prerna Kapur, Taimur Khilji, Sana Mostaghim e Suba Sivakumaran. Os estagiários Alison Laichter, Alia Mahmoud e Li Yang também estão incluídos.

Escritório de Estudos em Desenvolvimento

O trabalho realizado sobre Dados e Estatísticas foi liderado por Ronald Mendoza, Gestor do Projeto, e os colaboradores Namsuk Kim, economista, e Nina Thelen, Pesquisadora Associada.

Escritório de comunicação

Os colegas do Escritório de Comunicação que contribuíram para o desenvolvimento do website, da produção do relatório e das atividades de comunicação foram Benjamin Craft, Escritor; Nicholas Douillet, Gestor do conteúdo na internet; Françoise Gerber, Coordenadora da Equipe de Comunicação Externa; Carmen Higa, Assistente Executiva; Rajeswary Iruthayanathan, Diretor de Serviços de Comunicação; Maureen Lynch, Gestora de Produtos de Comunicação; Boaz Paldi, Especialista de Teledifusão; Nicole Pierron, Assistente de Comunicação; Rositsa Todorova, Assistente do Diretor; e Cassandra Waldon, Diretora de Comunicação Externa.

Editores

Bruce Ross-Larson e Nick Moschovakis. ☉

LEITORES E ESPECIALISTAS

O conteúdo deste relatório foi aprimorado pela participação inestimável de vários leitores e especialistas que generosamente cederam o seu tempo e conhecimento para ajudar a moldar a nossa forma de pensar:

- Nava Ashraf, Escola de Negócios de Harvard
- George Dragnich, Departamento de Estado dos Estados Unidos
- Martin Hall, Universidade de Cape Town
- Michael Henriques, Organização Internacional do Trabalho
- Martin Herrndorf, Universidade de St. Gallen
- Matt Humbaugh, Presidio Union, LLC
- Aline Krämer, Technische Universität München
- Wilfried Lütkenhorst, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial
- Jörg Meyer-Stamer, Mesopartner
- Prof. Ingo Pies, Universidade Martin Luther de Halle-Wittenberg
- Julia Steets, Instituto Global de Política Pública
- Eric Werker, Escola de Negócios de Harvard
- Pierre Yared, Escola de Negócios Columbia

O Grupo de Trabalho sobre Dados e Estatísticas, sob a liderança do Embaixador Eduardo Aninat e do Professor V. K. Rangan, gostaria de agradecer aos participantes da reunião do grupo especializado em mercado e pobreza, realizado em Nova York em dezembro

de 2006, incluindo Pablo Acosta, José De Luna Martínez, Carlos Linares, Illana Melzer, Jordan Schwartz, Daniel Shepherd e Nikola Spatafora. Gostaria ainda de agradecer aos colaboradores externos de várias agências da ONU, internacionais e do meio acadêmico, incluindo Annie Bertrand, Adriana Conconi, Lorant Czarán, Paola Deles, Maitreesh Ghatak, Celine Kauffmann, Inge Kaul, Branko Milanovic, Maria Minniti, Ria Moothilal, Liana Razafindrazay, Mark Schreiner, Balkissa Sidikou-Sow e Luis Tejerina. Além desses, também devemos agradecer a Zeynep Akalin, Christine Yeonhee Kim, Monica Lo e Brandon Vick por fornecerem excelente assistência de pesquisa, bem como aos nossos colegas do Escritório de Estudos em Desenvolvimento do PNUD pelos seus comentários e sugestões.

A Equipe do Desenvolvendo Mercados Inclusivos gostaria de agradecer a David Wheeler, Co-Diretor do Grupo de Trabalho dos Estudos de Caso, por sua excepcional liderança, incluindo a organização do Case Studies Workshop realizado em Paris. A iniciativa muito se beneficiou com a sua idéia visionária de organizar uma rede de contatos entre acadêmicos de países em desenvolvimento para conduzirem pesquisas para os estudos de caso. A Equipe também gostaria de agradecer a Ted London, Diretor da Iniciativa Base da Pirâmide, do Instituto William Davidson, Universidade de Michigan, pelo seu relatório preliminar '*A Base-of-the-Pyramid Perspective on Poverty Alleviation*'. ◉

PNUD

Um Grupo de Leitores formado por colegas, dentro do PNUD, forneceu muitos comentários, sugestões e contribuições úteis durante a redação do relatório. Mencionamos especialmente os colegas:

- Flavio Fuertes, PNUD Argentina
- Alejandro Pacheco, PNUD El Salvador
- Mohamed El-Kalla e Nahla Zeitoun, PNUD Egito
- Jeff Liew, PNUD Fiji
- Hansin Dogan, PNUD Turquia
- Pascale Bonzom, PNUD Madagascar

Muitos membros da grande família das Nações Unidas ofereceram seu tempo e conhecimento, incluindo Olav Kjørven, Diretor do Departamento para Políticas de Desenvolvimento e os seus colaboradores; Gilbert Hounghbo, Diretor do Departamento Regional para a África; Diana Opar, Gender Adviser; Cihan Sultanoglu, Diretor Representante

do Departamento Regional para a Europa e CEI; Abdoulaye Mar Dieye, Diretor Representante do Departamento Regional para os Estados Árabes; Maxine Olsen, e várias pessoas-chave para o setor privado na esfera regional, incluindo Taimur Khilji, Marielza Oliveira e Alexandra Solovieva. Colegas da Divisão do Setor Privado também incluem Lucas Black, Jonathan Brooks, Anne Delorme, Natsagdorj Gereltogtokh, Jonas Giersing, Arun Kashyap, José Medina Valle, Karolina Mzyk, Helena Nielsen, Rohithari Rajan, Patrick Silborn, Casper Sonesson, e Tomas Sales.

O Departamento de Parcerias, sob a orientação de Romesh Muttukumaru, Representante do Assistente Administrativo e Representante do Diretor, e a administração de Yves Sassenrath, Gestor de Operações, ofereceu apoio constante para o projeto e contou com o trabalho de Isabel Chang, Constanca Gratil, Margaret Heymann, Elfrida Hoxholli, Sunda May, Isabel Relevo, Ben Ombrete e Ricky Wong. ☺

EDITORAÇÃO, DESIGN E PRODUÇÃO

Por fim, agradecemos profundamente a todos aqueles que nos ajudaram com a editoração, produção e tradução, trabalhando com prazos muito curtos: Bruce Ross-Larson, Nick Moschovakis, Amye Kenall e Christopher Trott, Communications Development Inc.; Heather Bourbeau, James Cerqua, Jean Fabre, Karen Sturges-Vera e Dorn Townsend; Julia Dudnik Stern e a sua equipe da Suazion; Fola Yahaya, Maria Janum, Véronique Litet, Florence Lesur, Francine Hatry-McCaffery, Sylvia Zilly, Géraldine Chantegrel e Annelise Meyer da Strategic Agenda; Irene Alvear e a sua equipe da LTS Language Translation Services; e Dennis Lundø Nielsen e a sua equipe da Scanprint. Agradecemos também a Adam Rogers, Julie Pudlowski, Grégoire Guyon, Rob Katz, Mariko Tada e Caroline Dewing, por fornecerem as fotos para o relatório. ☺



VISÃO GERAL

NEGÓCIOS COM OS POBRES – CRIANDO VALORES PARA TODOS

Mali: Produtores de algodão de uma comunidade rural pobre, envolvidos com o comércio justo, estão obtendo rendas mais elevadas. Comprando deles, as empresas estão obtendo vantagens competitivas ao mesmo tempo em que protegem o meio ambiente.

Foto: Armor-Lux



O grande predomínio da miséria no mundo de hoje nos conclama urgentemente a agir. Dos 6,4 bilhões de habitantes no mundo, cerca de 2,6 bilhões vivem com menos de US\$ 2 por dia.¹ Mais de um bilhão não têm água encanada, 1,6 bilhões não têm eletricidade,² e 5,4 bilhões não têm acesso à Internet.³ Ainda assim, os pobres acumulam um potencial de consumo, produção, inovação e atividade empreendedora que é muito pouco aproveitado. Este relatório mostra como os empreendedores podem ajudar os pobres tornando-os clientes e consumidores, e incluindo-os como produtores, empregados e donos de negócios. O relatório oferece ainda vários exemplos de empresas que – fazendo negócios com os pobres – estão gerando lucro, criando novos potenciais de crescimento e melhorando a vida dessas pessoas. A principal mensagem do relatório é: negócios com os pobres podem gerar valores para todos.

Assim como as oportunidades, os obstáculos também são muitos. Vilarejos rurais e favelas urbanas são ambientes desafiadores para se fazer negócios. Raramente existem sistemas de cobrança e entrega de bens e de prestação de serviços. Infra-estruturas essenciais ao mercado são limitadas ou inexistentes.

Quadro 1. O que são modelos de negócios inclusivos?

Os Modelos de negócios inclusivos

envolvem os pobres no processo de desenvolvimento econômico no âmbito da demanda, como clientes e consumidores, e no âmbito da oferta, como empregados, produtores e donos de negócios em vários pontos das cadeias de valor. Eles estabelecem elos entre os negócios e a população pobre, gerando uma relação de benefício mútuo.

Os benefícios decorrentes dos modelos de negócios inclusivos vão além de lucros imediatos e rendas altas. Para os empresários, eles trazem inovações, criação de novos mercados e fortalecimento de canais de oferta. Para os pobres, eles geram maior produtividade, rendas sustentáveis e capacitação.

Com a sua concepção baseada no trabalho do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, este relatório visa reforçar as iniciativas desta e de outras entidades que se interessam por negócios inclusivos.

Sem sistemas financeiros funcionais, os pobres operam apenas em uma economia de dinheiro vivo. Sem policiamento e sistemas legais confiáveis, é difícil ou impossível fazer valer contratos. Para a maioria das empresas, negociar com os pobres não é uma transação como outra qualquer.

Possivelmente, o maior obstáculo seja a falta de informação a respeito dos pobres. Quais são os bens e serviços de que necessitam? Quanto podem pagar por eles? Quais bens ou serviços eles poderiam produzir e fornecer? O objetivo deste relatório é ajudar os empresários e as empresas a responder a interrogações como essas.

O relatório vale-se de 50 estudos de caso especialmente comissionados sobre negócios que, apesar dos obstáculos, incluíram os pobres de forma bem-sucedida e geraram valor para todos. Esses casos oferecem uma gama de idéias para modelos de negócios inclusivos (Quadro 1). ☺

OPORTUNIDADES DE CRIAÇÃO DE VALORES PARA TODOS

Fazer negócios com os pobres os traz para o mercado – um passo crucial no caminho para acabar com a miséria – e, para os empresários e firmas traz inovação, constrói mercados e gera novas oportunidades de crescimento. Modelos de negócios inclusivos tanto produzem quanto colhem os benefícios do desenvolvimento humano.

Os pobres participam do setor privado. Todos são consumidores. A maioria é empregada ou autônoma. Mesmo nessa situação, mercados informais fragmentados impedem que muitas pessoas obtenham os recursos de que necessitam e os utilizem de forma produtiva. Entre os menos favorecidos, muitos dos negócios são informais. Amigos e famílias muitas vezes fornecem crédito. Negócios pequenos e sem regulamentação não raro entregam água engarrafada em caminhões. Conseqüentemente, a competição fica prejudicada e bens e serviços acabam ficando muito caros.

Mapas gráficos de mercado revelam a fragmentação desses mercados. Eles mostram a enorme variação de acesso a bens, serviços e infra-estrutura dentro de um mesmo país. Na região oeste da Guatemala, por exemplo, mais de 13% das pessoas que vivem com menos de \$2 por dia têm acesso a crédito, mas na região leste, menos de 8% possui essa facilidade (figura 1). Esse contraste demonstra outras diferenças entre as condições de mercado das duas áreas, como é o caso das diferenças no acesso a estradas. (Em mercados pobres, esses impedimentos normalmente sobrepõem-se, aumentando ainda mais os desafios para as empresas.) ☺

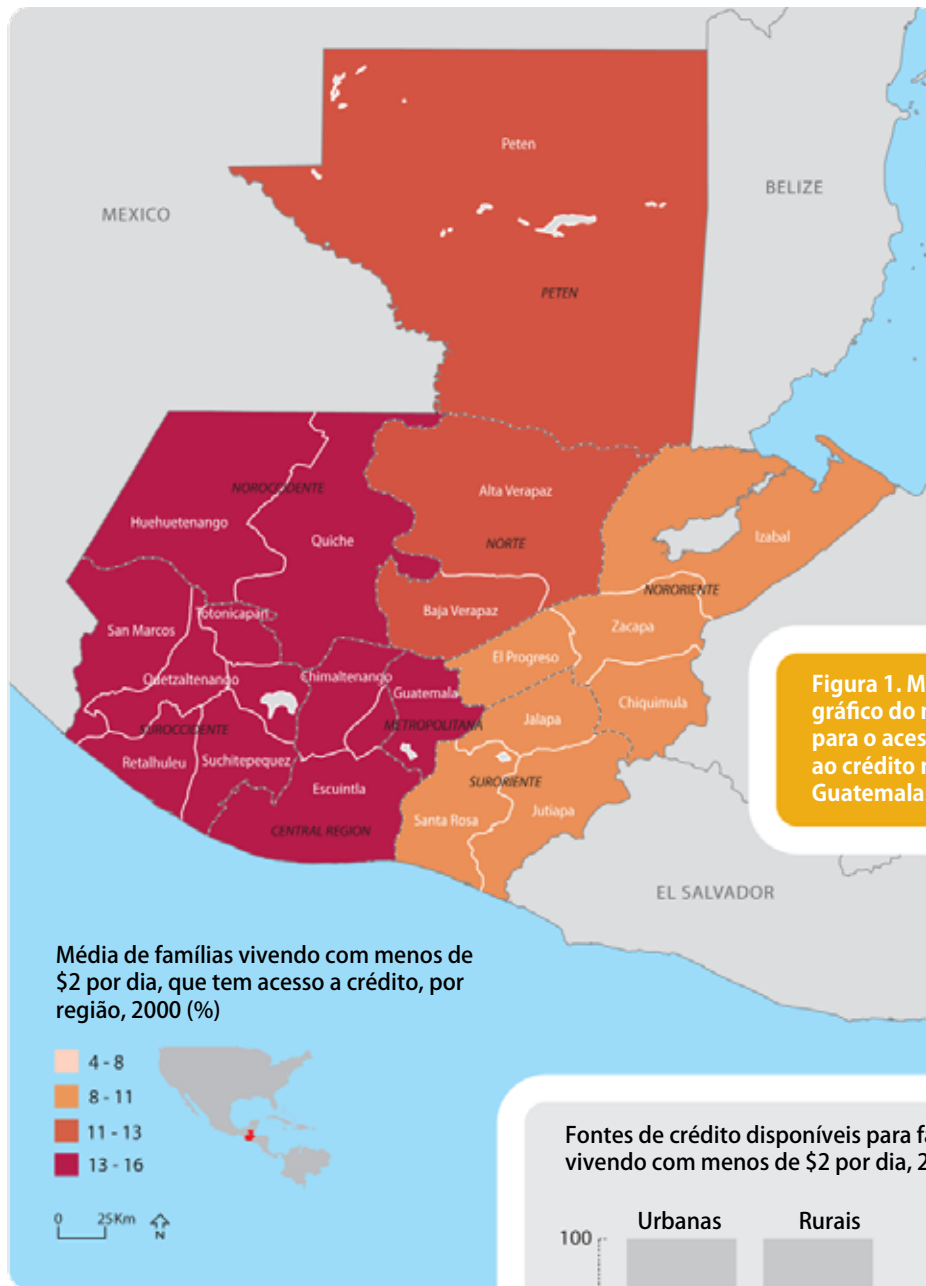
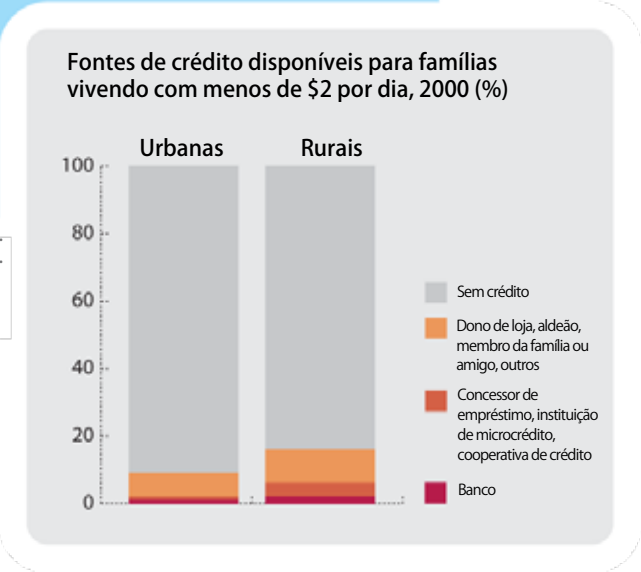


Figura 1. Mapa gráfico do mercado para o acesso ao crédito na Guatemala.



OPORTUNIDADES PARA AS EMPRESAS: RENTABILIDADE E CRESCIMENTO

Os negócios com os pobres podem ser rentáveis. Mais do que isso, eles podem estabelecer as bases de um crescimento de longo prazo através do desenvolvimento de novos mercados e inovações, com uma demanda crescente por mão-de-obra e o fortalecimento das cadeias de valor.

Gerando lucros. Negociar com os pobres pode, em alguns casos, produzir taxas de retorno mais altas do que investimentos em mercados já estabelecidos. Algumas instituições de microcrédito têm obtido mais de 23% de retorno em patrimônio líquido. A Smart Communications, uma companhia que fornece serviços de telefonia pré-paga principalmente para consumidores de baixa renda nas Filipinas, tornou-se a mais lucrativa das 5.000 maiores corporações do país. A Sulabh, um provedor de sistemas sanitários de baixo custo na Índia, teve um superávit econômico de \$5 milhões em 2005.

Desenvolvendo novos mercados. As 4 bilhões de pessoas situadas na base da pirâmide de renda (definidas como aqueles que ganham menos de \$8 por dia) têm uma renda combinada de aproximadamente \$5 trilhões, o que equivale à renda bruta nacional do Japão.⁵ Elas estão dispostas a pagar por bens e serviços, e têm capacidade para tal, mas geralmente sofrem com o “castigo da pobreza”. Frequentemente, os pobres precisam pagar mais do que consumidores ricos por produtos e serviços essenciais. Os moradores das favelas de Jacarta, Manila e Nairóbi pagam de 5 a 10 vezes mais para terem água do que moradores das áreas de alta renda dessas cidades – e mais do que os consumidores de Londres ou Nova York. “O castigo da pobreza” é o mesmo em relação a crédito, eletricidade e serviços de saúde.⁶

Conseqüentemente, modelos de negócios que valorizem melhor o dinheiro dos pobres – ou produtos e serviços inovadores que melhorem

suas vidas – podem render lucros inusitados.

Promovendo a inovação. O desafio de desenvolver modelos de negócios inclusivos pode levar a inovações que contribuem para a competitividade de uma empresa. Por exemplo, para atender às preferências e necessidades dos pobres, as companhias devem oferecer novas combinações de preço e desempenho. Além disso, as várias restrições que as empresas encontram ao fazer negócios com os pobres – desde dificuldades de transporte até a incapacidade de validar contratos – exigem respostas criativas. Esses obstáculos conduzem ao desenvolvimento de novos produtos, serviços e modelos de negócios que podem ser amplamente replicados em outros mercados, dando a empresas inovadoras uma vantagem competitiva nos mercados menos favorecidos.

Expandindo a reserva de mão-de-obra. Os pobres são uma enorme fonte de mão-de-obra. As vantagens em contratá-los vão além da economia nos custos. Com treinamento adequado e um marketing bem direcionado, os pobres podem oferecer produtos e serviços de alta qualidade. Além disso, o seu conhecimento sobre a própria comunidade e a sua rede de contatos locais, pode dar-lhes uma vantagem ao servir outros consumidores pobres.

Fortalecendo a cadeia de valor. Para empresas que contratam localmente, incorporar os pobres na cadeia de valor dos negócios – como produtores, fornecedores, distribuidores, varejistas e franqueados – pode expandir a oferta e diminuir os riscos. Isso permite ainda a redução de custos e o aumento da flexibilidade, sobretudo na medida em que os negócios locais se tornam atividades mais especializadas e que exigem mais habilidades, como é o caso da produção de componentes e do setor de serviços. ☺

OPORTUNIDADES PARA OS POBRES: PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO HUMANO

Os negócios também podem proporcionar uma vida melhor aos pobres, contribuindo em grande escala para o que a ONU denomina de “desenvolvimento humano” – expandindo as oportunidades das pessoas para que tenham qualidade de vida.

Atendendo às necessidades básicas. Comida, água potável, saneamento básico, eletricidade e serviços de saúde, são itens essenciais para a vida. Nas Filipinas, a RiteMed vende medicamentos genéricos para mais de 20 milhões de clientes de baixa renda a preços que variam de 20% a 75% menos do que medicamentos de marca.

Guiné: A melhora na infra-estrutura de transporte permitirá que os pobres se tornem mais produtivos.
Foto: Adam Rogers/UNCDF



Na África do Sul, a Amanz'abantu fornece água limpa e saneamento para populações da periferia e das áreas rurais no Cabo Oriental, onde um quarto da população não tem acesso à água potável.

Tornando os pobres mais produtivos. O acesso a produtos e serviços – de eletricidade à telefonia móvel, de equipamentos agrícolas ao crédito e seguros – melhora a produtividade das pessoas. No México, a Amanco fornece a pequenos produtores de limão sistemas de irrigação de baixo consumo de água que permitem a produção contínua, durante 8-10 meses por ano. Espera-se que esses sistemas permitam o aumento da colheita dos fazendeiros de 9 para 25 toneladas por hectare. No Marrocos, a Lydec fornece água e eletricidade nas favelas de Casablanca, aumentando em 20% a média de pessoas com acesso a esses serviços.

Aumentando as rendas. A inclusão dos pobres em cadeias de valor, como consumidores, empregados, produtores e donos de pequenos negócios, pode desencadear o aumento de suas rendas. No caso da Amanco, no México, espera-se que os aumentos de produtividade tripliquem a renda nas propriedades rurais. Na China, a Huatai fornece fontes de renda alternativas para os madeireiros locais e incrementa de forma significativa a renda de aproximadamente 6.000 famílias rurais. Na Tanzânia, a A to Z Textiles emprega 3.200

pessoas (sendo 90% delas mulheres) na produção de redes de dormir tratadas contra insetos e paga a elas um salário que chega a ser de 20 a 30% mais alto do que o mesmo pago por seus competidores.

Capacitando os pobres. Todas essas contribuições apóiam a capacitação dos menos favorecidos, individual e coletivamente, para que obtenham maior autonomia sobre suas vidas. Aumentando a conscientização, oferecendo informação e treinamento, incluindo grupos marginalizados, oferecendo novas oportunidades e promovendo esperança e orgulho, os modelos de negócios inclusivos podem dar a confiança e motivação necessárias para que essas pessoas saiam da miséria pelos seus próprios meios. ☺

OBSTÁCULOS NO CAMINHO

Com tantas oportunidades, por que a maioria das empresas não tira proveito delas? Simplesmente porque as condições de mercado que cercam os pobres podem tornar os negócios uma tarefa difícil, arriscada e cara. Onde a miséria prevalece, as bases para um mercado funcional muitas vezes não existem, impedindo os pobres de participarem de forma significativa e apresentando obstáculos às empresas que desejam fazer negócios com eles.

Os estudos de caso presentes neste relatório identificam cinco grandes obstáculos:

Informação de mercado limitada.

As empresas sabem muito pouco a respeito dos pobres – o que eles preferem, quanto podem pagar e o que têm a oferecer como empregados, produtores e donos de negócio. Essa foi uma das grandes restrições de mercado que ocorreu quando o Barclays Bank começou a oferecer produtos financeiros aos pobres de Gana.

Ambiente regulatório ineficiente.

Os mercados menos favorecidos carecem de estruturas reguladoras que permitam o funcionamento dos negócios. Regras e contratos não são cumpridos. Pessoas e empresas não têm acesso a oportunidades e proteções que um sistema legal funcional oferece. A Sadia, por exemplo, uma empresa de processamento de alimentos, enfrentou regulamentações obsoletas do mercado doméstico de créditos de carbono quando começou a utilizar métodos ambientais mais eficientes para o descarte de dejetos suínos.

Infra-estrutura física inadequada.

Quando o transporte é restringido pela falta de estradas e infra-estrutura de apoio, redes de fornecimento de água, eletricidade, saneamento e telecomunicações não podem

existir. Contudo, temos exemplos como o de um fabricante de computadores, a Tsinghua Tongfang, que, querendo distribuir o seu produto na área rural chinesa, teve de superar a falta de infra-estrutura de telecomunicações e de provedoras de acesso à internet.

Falta de conhecimento e habilidades.

Consumidores pobres podem não conhecer a utilidade e os benefícios de determinados produtos, ou então, podem não saber como utilizá-los de forma eficaz. Fornecedores, distribuidores e varejistas pobres podem não ter o conhecimento e a habilidade necessárias para oferecer produtos e serviços de qualidade de forma eficiente, no prazo e preço estabelecidos. Foi nesse contexto que a Natura, no Brasil, precisou treinar produtores rurais locais – que não sabiam como cultivar a priproica, uma planta usada na fabricação de perfumes.

Acesso restrito a produtos e serviços financeiros.

Sem crédito, produtores e consumidores pobres não podem financiar investimentos ou compras de grande importância. Sem seguros, eles não conseguem proteger as suas poucas posses ou prevenir-se de intempéries como doenças, secas ou roubos. Na ausência de serviços bancários, financiamentos também são inseguros e caros. ☹

CINCO ESTRATÉGIAS QUE FUNCIONAM

Apesar desses desafios, um número crescente de negócios opera com sucesso em mercados pobres. Os exemplos apresentados neste relatório abrangem uma vasta gama de países e indústrias. Cada negócio exemplificado desenvolveu um conjunto de soluções específicas, permitindo o sucesso dentro do seu contexto local e de acordo com os seus objetivos. Os estudos de caso também revelam padrões comuns. Os empreendedores respondem aos obstáculos contornando-os ou eliminando-os. Para isso, eles se utilizam de cinco estratégias básicas: adaptação de produtos e processos, foco na remoção das restrições de mercado, fortalecimento do potencial dos pobres, combinação de recursos e capacidades com outras instituições e engajamento no diálogo político com o governo.

Cada uma dessas estratégias depende do contexto local e dos objetivos das empresas. O ingrediente fundamental adicionado é: a criatividade do empresário. O relatório apresenta ferramentas e exemplos para estimular essa criatividade, destacando obstáculos, estratégias e

soluções específicas para o desenvolvimento de modelos de negócios inclusivos.

A matriz estratégica do Desenvolvendo Mercados Inclusivos relaciona os cinco grandes obstáculos com as cinco estratégias básicas (figura 2), mostrando como essas estratégias são mais freqüentemente aplicadas: as destacadas em azul escuro são as mais usadas, as que estão em azul claro, apenas raramente.

A matriz estratégica pode ajudar empreendedores e analistas a buscar soluções possíveis para os obstáculos que enfrentam. É importante notar que modelos de negócios inclusivos bem-sucedidos, geralmente, combinam várias estratégias para enfrentar vários obstáculos. Para se chegar a estratégias abrangentes ou mesmo a soluções bem específicas, deve-se não apenas identificar as restrições locais, mas também compreender as suas dinâmicas dentro do mercado – possibilitando a constituição de um modelo de negócio a partir de potencialidades específicas de um determinado mercado.

Adaptação de produtos e processos.

Muitos empreendedores contornam as restrições de um mercado adaptando os produtos e processos do seu negócio. Tecnologias de informação e comunicação criaram possibilidades para muitas dessas adaptações, incluindo serviços bancários móveis, cartões inteligentes (como os usados na África para a compra de água) e tele-medicina, que proporciona serviços de saúde de qualidade para áreas remotas. O banco móvel (*m-banking*) liberou os processos bancários de agências físicas e automatizou os caixas eletrônicos, um tipo de infra-estrutura rara em locais pobres. Os clientes podem agora enviar dinheiro, receber remessas, pagar por compras e serviços, tudo através dos seus telefones celulares. Empresas também estão usando outras tecnologias para a purificação de água e produção de eletricidade independente para superar obstáculos em indústrias que atendem às necessidades básicas. Algumas abordagens tecnológicas inovadoras estão, inclusive, reduzindo o uso de recursos naturais – combinando o objetivo do desenvolvimento humano com o da sustentabilidade ambiental.

A reestruturação de processos de negócios pode ser tão importante quanto o uso de novas tecnologias. A disseminação global da telefonia, por exemplo, é impulsionada pela tecnologia sem fio. Mas trazer serviços de telefonia móvel para comunidades pobres vem dependendo, em parte, de uma mudança no processo do negócio – a mudança de planos de contas pós-pagas para cartões pré-pagos. Com o pagamento “inteligente” e métodos de preços, um modelo de negócio inclusivo pode se adequar às condições de clientes e fornecedores que enfrentam problemas de renda baixa e incerta, e de falta de acesso a serviços financeiros. Da mesma forma, fornecer infra-estrutura para um grupo diminui o custo individual para famílias de baixa renda. Simplificar exigências – tornando os produtos e serviços mais fáceis de usar, ou exigindo menos documentação – também é uma boa resposta à insuficiência de conhecimento e habilidades dos pobres, e à sua exclusão dos registros formais.

Investimento na remoção das restrições de mercado.

Embora a remoção das restrições de mercado possa ser considerada um dever do governo, empresas com modelos de negócios inclusivos muitas vezes precisam realizar essa tarefa por

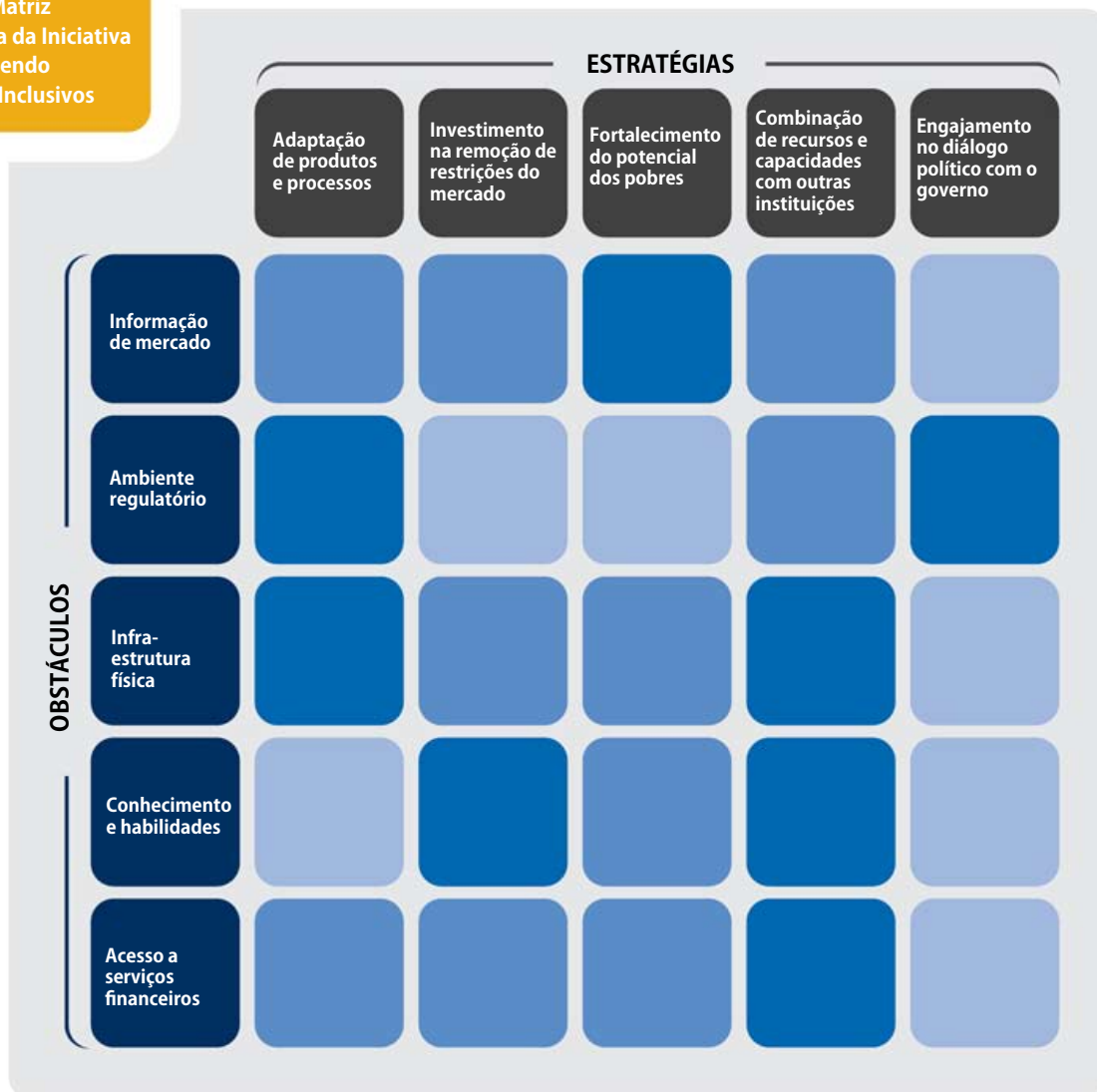
conta própria. Investir na remoção de restrições pode ser rentável quando cria – ou contribui para criar – valores tangíveis, assegurando benefícios suficientes para a empresa.

A Denmor produz artigos têxteis na Guiana, principalmente de exportação para os Estados Unidos. A sua proposição essencial de valor é a flexibilidade: ela pode produzir vestuário de alta qualidade em pequenas quantidades e entregá-las rapidamente. A empresa emprega 1.000 pessoas, quase todas mulheres de comunidades rurais pobres. Muitas não sabiam ler ou escrever quando começaram a trabalhar na companhia. A Denmor as ensinou pelo menos o suficiente para que pudessem escrever seus nomes, contar e ler etiquetas e especificações de vestimentas. Os empregados têm treinamento diversificado para que cada um deles possa atuar em todos os estágios da produção e todos possam atender melhor a encomendas e prazos apertados. A Denmor também treina as mulheres sobre temas de saúde e higiene, e para a capacitação pessoal. Investimentos desse tipo, voltados para a remoção de restrições – de conhecimento, habilidades, infra-estrutura ou acesso a produtos e serviços financeiros – criam, além dos valores tangíveis e imediatos, valores intangíveis e de longo prazo para a construção da imagem da marca, para o moral dos funcionários, para a reputação corporativa e o desenvolvimento de novas capacidades que fortalecem a competitividade. Tais investimentos podem, dessa forma, ser altamente rentáveis.

Além de criar valor para a empresa, investir na remoção de restrições de mercado também cria um valor público. Por exemplo, ao educar e treinar seus funcionários, a empresa cria uma força de trabalho mais capacitada – um recurso compartilhado na medida em que os trabalhadores vão para novos empregos e firmas.

Esse valor social agregado abre portas para o compartilhamento de custos com fontes de financiamento voltadas para o bem-estar social. Tais fontes – as quais podem abranger organismos internacionais, instituições filantrópicas, fundos de investimento social e governos – habilitam o setor privado a dividir os custos da geração de valor social de três maneiras: através de subvenções, redução de custos e “*patient capital*”.⁷

Figura 2. Matriz estratégica da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos



Nota: As áreas em **azul escuro** indicam as combinações obstáculo-estratégia encontradas em mais de um em quatro casos onde a restrição aparece. As áreas em **azul mesclado** indicam as combinações encontradas em menos de um para cada quatro, mas mais de 1 em 10 casos onde o obstáculo aparece. As áreas em **azul claro** indicam as combinações encontradas em menos de 1 em 10 casos onde o obstáculo aparece.

Fonte: Análises do autor sobre os dados, como descrito no texto.

Fortalecimento do potencial dos pobres.

Muitas vezes, os pobres são os parceiros mais importantes de um modelo de negócios inclusivo. Ao engajá-los como intermediários e atuar na esfera de suas redes sociais, uma firma pode aumentar o seu acesso, confiança e responsabilidade em relação a eles. Essas qualidades ajudam as empresas a cultivarem mercados e expandirem a sua participação nas cadeias de valor. Um dos modelos que contribui para engajar os pobres nas operações de vendas é o de microfranquias: um exemplo é o CFW, um sistema de microfranquias de farmácias e clínicas no Quênia. Os franqueados são, na maioria, enfermeiros ou outros trabalhadores da área de saúde, provenientes das próprias comunidades que se beneficiam com as franquias. O fornecedor das franquias, a Sustainable Healthcare Foundation,

apóia os franqueados com estoques de medicamentos de boa qualidade, financiamento inicial, desenvolvimento profissional contínuo e outros serviços centrais, enquanto os franqueados operam as lojas por conta própria.

Ao empregar os pobres para colher informações de mercado, fazer entregas, cobranças e a manutenção de produtos, podendo ainda contratá-los para treinar pessoas, as empresas conquistam conhecimento e confiança local – dois atributos importantes para se fazerem negócios em comunidades carentes. Além disso, os pobres geralmente têm as melhores idéias para a criação de novos produtos e serviços que atendam às necessidades de outros consumidores de baixa renda.

Em geral, quando os pobres começam a realizar tarefas dentro de um modelo de negócio, os custos de transação para as empresas diminuem – ao mesmo tempo em que os pobres se beneficiam com aumento de renda, conhecimento, capacitação e posição social.

Para alavancar o potencial dos pobres, é necessário atuar por meio de suas redes sociais. Uma comunidade é mais do que a soma de suas partes. Onde impera a miséria, leis formais e regulamentações, freqüentemente, são menos eficazes do que as regras informais impostas pela comunidade. Tais regras podem tornar viáveis os modelos de negócios inclusivos. Uma comunidade pode ajudar os seus membros a se ajudarem mutuamente – por exemplo, compartilhando recursos, cooperando para fornecer bens comuns (como poços artesanais, moinhos e escolas) e viabilizando estruturas para mecanismos de poupança, crédito e seguros. As empresas podem, de fato, contar com arranjos comunitários para preencher certas lacunas existentes nos mercados dos pobres.

Combinação de recursos e capacidades com outras instituições. Assim como muitos modelos empresariais, os de negócios inclusivos, geralmente, são bem-sucedidos quando se juntam a outros negócios através de parcerias de benefício mútuo e colaboração. Essa colaboração mútua também pode ser estabelecida com parceiros não tradicionais, como organizações não-governamentais e provedoras de serviços públicos. Dessa forma, as empresas podem ter acesso a capacidades complementares e reunir recursos para contornar ou remover restrições no ambiente do mercado.

Ao combinar capacidades complementares com outras organizações, os modelos de negócios inclusivos podem oferecer mais do que uma empresa poderia oferecer sozinha. No Brasil, a Votorantim Celulose e Papel (VCP) queria oferecer acesso a crédito aos seus produtores de eucalipto de pequeno porte, mas com planos de pagamento que se ajustassem às suas condições de renda (sendo que o eucalipto é colhido apenas depois de sete anos). Como o crédito não estava disponível nesses termos, e não tendo a VCP nenhum interesse em oferecer serviços de crédito próprio, a companhia estabeleceu uma parceria com o Banco ABN AMRO Real. O banco agora fornece o crédito para os agricultores e o empréstimo é assegurado pela compra da madeira pela VCP. Os agricultores quitam seus empréstimos quando é feita a colheita da madeira. Em outros exemplos, organizações parceiras participam de todos os tipos de funções ao longo da cadeia de valor, da pesquisa de mercado ao fornecimento de serviços.

A colaboração pode ainda ser baseada em esforços conjuntos e reunião de recursos para o alcance de um objetivo comum. Na Índia, o acesso ao crédito, para empresas de pequeno e médio porte, era complicado pelo processo de avaliação: cada banco tinha de avaliar o risco do empréstimo por conta própria. O alto custo para avaliar os aplicantes fazia com que os bancos não tivessem interesse em lidar com empréstimos abaixo de certa quantia ou de certa taxa de juros. Sendo assim, vários bancos, dentre eles o ICICI Bank e o Standard Chartered, uniram-se para criar a Small and Medium Enterprises Rating Agency, uma agência de avaliação que categoriza o mérito de crédito de pequenas e médias empresas e fornece informação para todos os bancos ligados à agência. Com a redução do custo de avaliação desses clientes potenciais, o empréstimo para empresas menores, e com taxas de juros menores, torna-se um serviço lucrativo para os bancos – aumentando o acesso ao crédito e ao mesmo tempo expandindo o mercado para fornecedores de crédito.

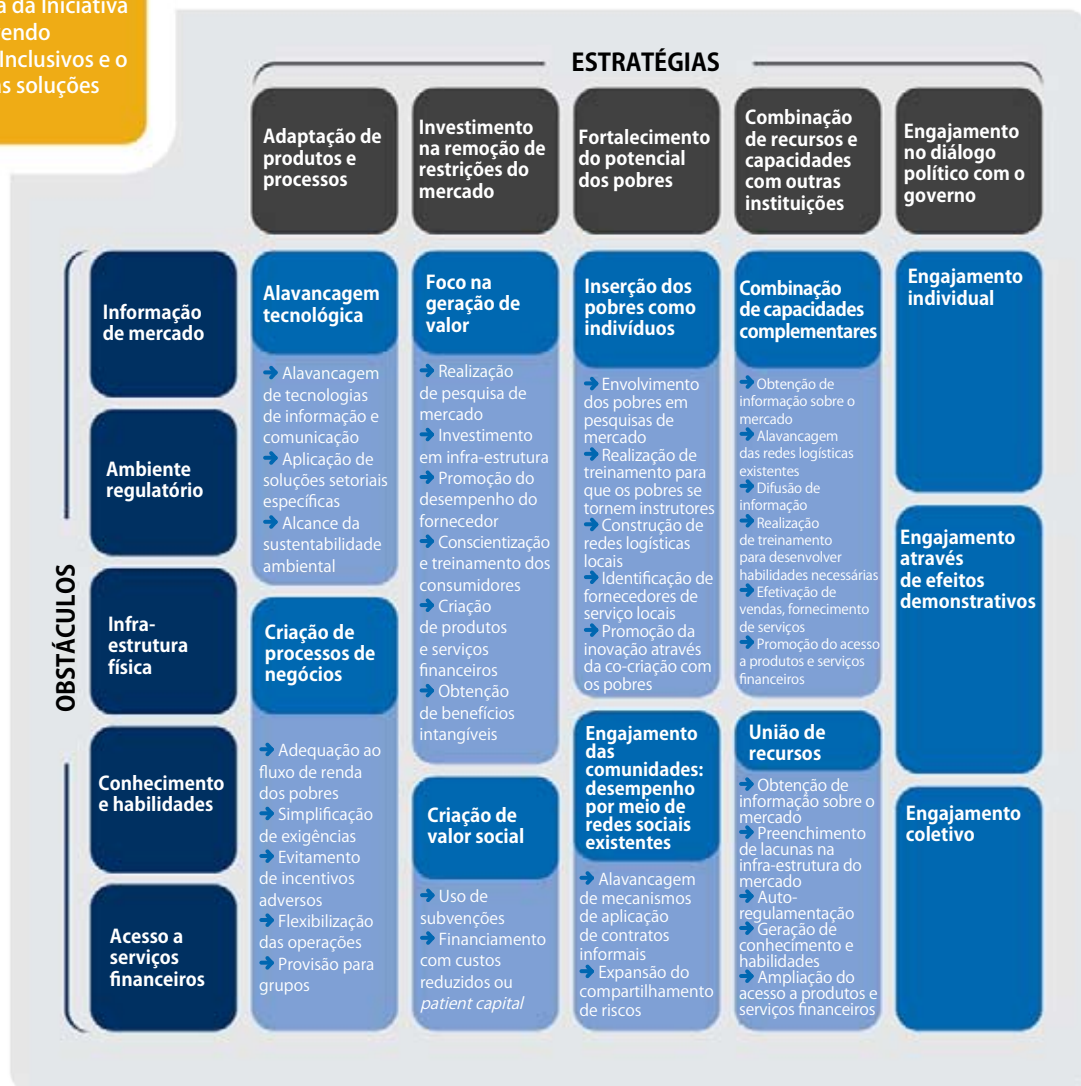
Engajamento no diálogo político com o governo. Dialogar sobre políticas de desenvolvimento é primordial para se fazerem negócios com os pobres e, apesar de que muito ainda precisa ser feito para se criar um ambiente favorável nesse sentido, as empresas são, em geral, as primeiras a agirem. Todas as cinco restrições de mercado identificadas neste relatório encontram-se mais ou menos dentro dos domínios da política pública. Em muitos dos estudos de caso, as empresas encontraram formas criativas de contornar ou eliminar os obstáculos – por exemplo, adaptando produtos para funcionarem com luz solar, investindo em educação e treinamento para a capacitação dos trabalhadores, atuando por meio de redes sociais para fazer valer contratos ou unindo-se a outras companhias para a auto-regulamentação. Entretanto, para certas empresas, torna-se mais complicado contornar ou eliminar as restrições de mercado através de iniciativas privadas. Neste caso, a estratégia mais comum é se engajar nos diálogos sobre políticas de desenvolvimento. O processo de formulação de políticas é complexo e contínuo, e as empresas podem fornecer informações relevantes sobre os problemas existentes e as suas possíveis soluções.

Há casos em que os negócios inclusivos possuem objetivos razoavelmente limitados, como encorajar governos a fornecer bens ou serviços públicos de que eles necessitam para operar em um local específico. Em casos assim, lidar individualmente com governos pode ser eficaz.

Porém, existem situações em que o esforço individual de empresários e companhias pode ter implicações maiores, tais como mudanças nas estruturas de mercado ou até mesmo a abertura de novos mercados. A Tiviski, uma empresa de laticínios derivados do leite de camelo, na Mauritânia, é um exemplo: através do esforço individual do fundador da companhia, a União Européia está criando um mercado para a importação de laticínios de camelo, o que não existia anteriormente.

As empresas podem também contar com efeitos demonstrativos para promover o fortalecimento de regulamentações nos países em desenvolvimento que não as possuem, ou onde elas não são eficazes. Quando as Companhias de Serviço de Energia Rural foram fundadas no Mali, o país ainda não tinha uma estrutura regulamentada que lidasse com o fornecimento privado de eletricidade. Através de ações da companhia – e com o apoio suplementar do Banco Mundial – o governo de Mali estabeleceu as requeridas regras e procedimentos.

Figura 3. Matriz estratégica da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos e o resumo das soluções



O engajamento coletivo das empresas é outra forma de moldar as políticas públicas. Tendo em vista que o engajamento na estruturação de políticas pode ser controverso, empresas e governo necessitam de um espaço para dialogar abertamente e de forma transparente sobre como melhorar o ambiente dos negócios. Esforços colaborativos podem criar esses espaços. Companhias operando numa mesma indústria ou região, muitas vezes, têm os mesmos interesses políticos. Além disso, quando as empresas fazem negócios de maneira a contribuir para a geração de oportunidade econômica e para o desenvolvimento humano, organizações fora do setor privado podem ter interesses políticos complementares. Onde os modelos de negócio são inclusivos, a ação coletiva pode dar às empresas uma voz forte e legítima no apoio à formulação de políticas. ☺

ENTRANDO EM AÇÃO

Como pode um líder empresarial desenvolver um modelo de negócio inclusivo? Em poucas palavras: respondendo às condições locais. Os empreendedores dos estudos de caso apresentados neste relatório tomaram suas decisões seguindo esse espírito. Eles identificaram oportunidades, compreenderam os contextos e encontraram soluções, com a mente aberta e muita experimentação.

O relatório encoraja os atuantes do setor privado a se tornarem os grandes agentes de mudança na promoção do desenvolvimento humano. Mas o setor privado não tem como vencer sozinho. O espírito empreendedor é importante não apenas para tomadores de decisão do setor privado, mas também para financiadores, governantes, filantropistas e líderes de organizações sem fins lucrativos. Todos eles podem se juntar ao setor privado para investir em condições melhores de mercado, colaborar na operação de modelos

de negócios e dialogar em prol de políticas favoráveis.

A criação de novos negócios nos mercados pobres funcionará melhor quando cada um dos atores envolvidos contribuir com o seu potencial. Quando isso acontecer, os modelos de negócios inclusivos proliferarão e crescerão. Os mercados irão incluir mais pobres. E valores serão gerados para todos – através de lucros, aumento de renda e progressos efetivos para o desenvolvimento humano.

A matriz estratégica e o resumo de soluções do Desenvolvendo Mercados Inclusivos (figura 3) lista formas diferentes de aplicação de cinco estratégias centrais, para mitigar as restrições enfrentadas pelos negócios inclusivos. Mais de uma solução – e mais de uma estratégia – são, com frequência, utilizadas simultaneamente para superar essas dificuldades. ☺

-
- 1 Banco Mundial 2007d. 2.6 bilhões é o valor para 2004 e menos de \$2 por dia está baseado no poder de compra do dólar de 1993.
 - 2 OCDE e IEA 2006.
 - 3 ITU World Telecommunication/ICT Indicators Database. Disponível em: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/ict/>
 - 4 Chu 2007.
 - 5 Database dos Indicadores de Desenvolvimento Mundial. Abril 2007.
 - 6 Veja Mendoza, adiante.
 - 7 'Patient capital' é um termo usado para descrever um conjunto emergente de investimentos que não esperam por retorno financeiro imediato, mas esperam retorno financeiro e social a longo prazo.

PARTE

I

OPORTUNIDADES DE CRIAÇÃO DE VALOR PARA TODOS

O capítulo 1 analisa as oportunidades de se fazerem negócios com e para os pobres. As empresas incluem os pobres no âmbito da demanda, como clientes e consumidores, e da oferta, como empregados, produtores e donos de negócios. As empresas podem se beneficiar com aumento de lucros, flexibilidade, inovações e potencial de crescimento a longo prazo. Os pobres podem se beneficiar com a satisfação de necessidades básicas e com o aumento de produtividade, renda e capacitação. Essa maneira de fazer negócios, estabelecendo um elo entre as empresas e os pobres para o benefício de ambos, é chamada de “modelos de negócios inclusivos”.

O capítulo 2 explica por que essas oportunidades ainda não têm sido amplamente aproveitadas em decorrência de restrições de mercado que caracterizam a miséria: falta de informação de mercado, ambiente regulatório ineficiente, infra-estrutura obsoleta, conhecimentos e habilidades limitados e difícil acesso a serviços financeiros. Há muito tempo, estes obstáculos são conhecidos como as maiores causas da persistência da pobreza. Os casos do Desenvolvendo Mercados Inclusivos revelam que eles também são considerados grandes desafios para o desenvolvimento de modelos de negócios inclusivos bem-sucedidos. ☺

1 OPORTUNIDADES PARA AS EMPRESAS – E PARA OS POBRES

Egito: A beleza do oásis SIWA oferece uma ótima oportunidade tanto para a comunidade local quanto para o ecoturismo.
Foto: SIWA



Muitas empresas estão incluindo os pobres. Essa é uma boa notícia para todos.

É uma boa notícia para os pobres porque, com o problema da miséria não resolvida e ainda disseminada, soluções em larga escala são necessárias. Dos 6,4 bilhões de habitantes no mundo, 2,6 bilhões vivem com menos de \$2 por dia.¹ Bilhões ainda sofrem com a falta dos serviços mais essenciais para se ter uma vida digna. Mais de um bilhão não têm acesso à água limpa,² e 2,6 bilhões não têm saneamento adequado.³ Muita gente permanece atolada em mercados fragmentados e ineficientes, que limitam as oportunidades para o uso produtivo de recursos. Com estruturas apropriadas e o apoio dos governos, o setor privado pode ficar bem posicionado para oferecer essas oportunidades na devida proporção.

Essa também é uma boa notícia para as empresas. Modelos de negócios inclusivos bem-sucedidos mostram que oportunidades de crescimento e inovação estão emergindo tanto do lado da demanda quanto da oferta, e que existem muitas maneiras de aproveitar – e até de criar – essas oportunidades.

Viabilizando o acesso a bens, serviços, empregos e rendas, as empresas podem ajudar os pobres a melhorarem de vida, fomentar a motivação e a produtividade entre os produtores e empregados, e construir uma base de consumidores fiéis com rendas mais elevadas. As empresas que incluem os pobres podem produzir e colher os benefícios do desenvolvimento humano.

A constatação de que os modelos de negócios inclusivos podem gerar valores para as empresas e para os pobres prova que os pobres não estão excluídos do comércio e do mercado. O setor privado é crucial para as suas vidas porque todos são consumidores e a maioria tem renda no setor privado, seja trabalhando para um negócio ou sendo dono de um.⁴

O setor privado já atende às necessidades dos pobres em muitos lugares, incluindo áreas não alcançadas por governos. Em algumas áreas pobres urbanas e da periferia, na Índia e na África Subsaariana, a maioria das crianças em idade escolar frequenta escolas particulares e na Índia rural metade delas faz o mesmo. Em áreas pobres, urbanas e da periferia do Estado de Lagos, na Nigéria, 75% das crianças em idade escolar estudam em instituições de ensino privadas, no distrito periférico de Ga, no Gana, são 64% e nas favelas de Hyderabad, na Índia, 65%. Essas escolas particulares de baixo custo são normalmente administradas por empresários locais e empregam professores locais.⁵ Da mesma maneira, existem casos em que o setor privado é a única opção para

serviços de saúde em regiões rurais pobres e em favelas urbanas. Estudos mostram, de forma consistente, que o setor privado fornece serviços de saúde para pessoas com uma vasta gama de renda, incluindo populações pobres e rurais. Na Etiópia, Quênia, Nigéria e Uganda mais de 40% das pessoas no mais baixo quinto econômico recebem serviços de saúde de fornecedores privados com fins lucrativos.⁶

A maioria dos pobres trabalha e tem renda no setor privado, o qual gera mais empregos que o setor público. Na Turquia, o setor privado foi o responsável por 1,5 milhões de empregos de 1987 até 1992 – 16 vezes mais que o setor público. No México, ele gerou 12,5 milhões de empregos de 1989 até 1998 – 87 vezes mais que o setor público.⁷ Além disso, muitos pobres têm os seus próprios negócios. No Peru, 69% das famílias urbanas que vivem com menos de \$2 por dia por pessoa têm um negócio não ligado a agricultura. Na Indonésia, Paquistão e Nicarágua esse montante fica em torno dos 50%. Em áreas rurais, muitos trabalham em fazendas. No Paquistão, 75% das famílias rurais são agricultores autônomos, no Peru 69% e na Indonésia 55%.⁸

Há espaço para muito mais, e para uma melhor inclusão dos pobres nos mercados. A utilização dos mercados pelos pobres é muitas vezes limitada, com pouca competitividade, além de baixa eficiência e produtividade. Empresas que abrirem os mercados aos pobres, com modelos inovadores, podem ser pioneiras na geração de certos benefícios. ☺

OPORTUNIDADES PARA AS EMPRESAS: RENTABILIDADE E CRESCIMENTO

A construção de modelos de negócios inclusivos requer empreendedorismo. Empreendedores que percebam oportunidades e tirem proveito delas. Eles podem ser de diferentes áreas de atuação. Alguns fundam empresas; outros buscam por mudanças e inovações em organizações já existentes. Muitas empresas contam ainda com processos de desenvolvimento de negócios ou outros sistemas especiais para tirar proveito de oportunidades.

Os empreendedores dos estudos de caso aqui apresentados incluem corporações multinacionais de países em desenvolvimento ou desenvolvidos, e grandes companhias

nacionais que se aventuraram nos mercados mais pobres. Em Gana, o Barclays Bank trabalhou com agentes financeiros locais para entrar em contato com os pobres que não estavam dentro do setor financeiro formal. Um gigante alimentício do Brasil, a Sadia, transformou a vida dos seus pequenos fornecedores de suínos ao monetizar as emissões de carbono desses animais. Dentre os empreendedores dos casos, também temos firmas e cooperativas locais de pequeno e médio porte, como a DTC Tyczyn, uma cooperativa que oferece serviços de telecomunicações para as áreas mais miseráveis e remotas da Polônia; a Tiviski Dairy, a primeira companhia de laticínios de camelo

da África, na Mauritânia; e a Denmor, uma companhia têxtil que emprega 1.000 pessoas na Guiana. Mesmo organizações sem fins lucrativos estão presentes, como a HealthStore Foundation, uma rede de microfranquias de farmácias no Quênia, e a Pésinet, uma fornecedora de serviços de saúde infantil em Mali. Todos esses empreendedores visam lucros e impactos sociais em graus variados, mas buscam também soluções inovadoras para o crescimento e a sustentabilidade financeira do negócio.

Gerando lucros e auto-sustentabilidade financeira. Os negócios com os pobres podem ser lucrativos, às vezes até mais do que os negócios com os ricos. O grupo hospitalar Narayana Hrudayalaya, um fornecedor de serviços de saúde cardiológica para os pobres na Índia, obteve um lucro de 20% em 2004⁹ – quase 4 pontos percentuais a mais que o maior hospital privado do país – graças ao grande volume de pacientes e um sistema de pagamento e financiamento inovador. A Sulahb, fornecedora de saneamento de baixo custo, também na Índia, obteve um lucro de \$5 milhões em 2005, proveniente da sua estratégia de geração de renda, construindo e operando banheiros públicos e instalando banheiros particulares; seus serviços foram utilizados por um público estimado em 10 milhões de pessoas na Índia. Nas Filipinas, a Smart Communications, uma operadora de serviços bancários via telefonia móvel, que permite o envio de remessas internacionais e outros serviços, tornou-se o maior fornecedor de telecomunicações do país com um modelo de negócios cujo lema é “tornar o telefone celular o mais barato e acessível possível para os Filipinos”.¹⁰ Dos lucros da Smart em 2006, 99% vieram de cartões pré-pagos. Em 2003, com uma renda líquida de aproximadamente \$288 milhões, a Smart foi a empresa mais rentável do ano entre as 5.000 maiores corporações nas Filipinas.¹¹ Instituições de microfinanças também já provaram o seu grande potencial para lucros acima do índice de mercado, obtendo, em alguns casos, mais de 23% de retorno em patrimônio líquido.¹²

Nos dias atuais, o lucro torna-se mais um meio do que um objetivo principal. Muitos modelos de negócios inclusivos, como aqueles formados por organizações da sociedade

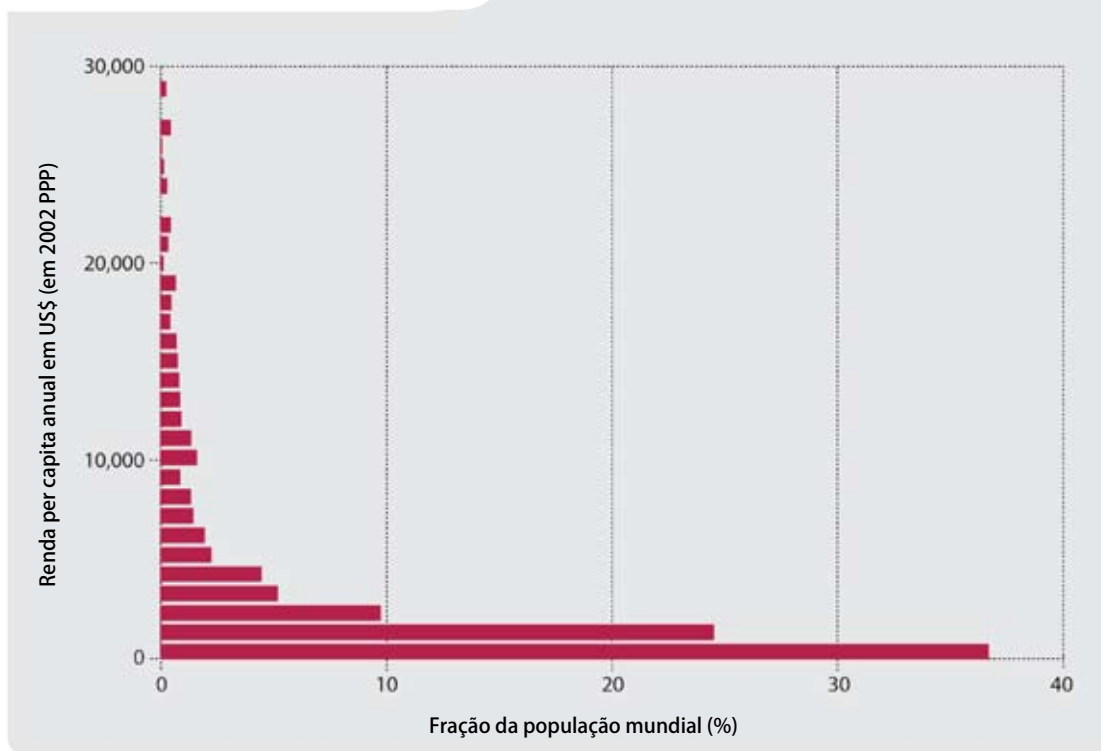
Moçambique: As mulheres não precisam mais gastar horas buscando água do rio.
Foto: Adam Rogers/UNCDF



civil e empreendedores sociais, são projetados principalmente para enfrentar os problemas da sociedade. Ainda assim, a auto-sustentabilidade financeira – obtida através de estratégias empreendedoras e de geração de renda – permite que eles aumentem o seu alcance e impacto. A HealthStore Foundation, por exemplo, uma organização internacional, expandiu suas atividades rapidamente ao estabelecer um modelo de negócio baseado em um sistema de *microfranchising*. Suas lojas combinam princípios de microempresa com práticas de franquia para fornecer medicamentos essenciais e serviços básicos de saúde para comunidades. Através das suas 64 lojas espalhadas pelo Quênia, a HealthStore Foundation atende aproximadamente 400.000 pacientes a cada ano.¹³

Promovendo a inovação. O motivo para se fazer negócios com os pobres nem sempre é o lucro imediato. Algumas vezes trata-se do crescimento de longo prazo e da competitividade. Esse é o caso especialmente para firmas maiores, incluindo multinacionais estrangeiras, para quem negociar com os pobres pode gerar inovação – fator essencial para a competitividade e o crescimento dos negócios.

Figura 1.1. A pirâmide da renda global



Fonte: Baseado em Milanovic 2002.

Para as grandes firmas, integrar mercados pobres pouco conhecidos – e algumas vezes engajar atores locais – pode impulsionar inovações de duas formas. Primeiro, para aumentar a disponibilidade e se ajustar às preferências e necessidades dos pobres, as firmas devem desenvolver novas combinações de preço e desempenho.¹⁴ Segundo, as restrições profundamente infiltradas que as firmas precisam enfrentar ao fazer negócios com os pobres – de dificuldades de transporte à incapacidade de fazer valer os contratos – exigem respostas criativas. Os produtos, serviços e modelos de negócios que daí resultam podem ser transferidos de forma bem-sucedida para mercados desenvolvidos e atrair novos consumidores. Por exemplo, caixas automáticas com sensores de impressões digitais, desenvolvidos para os analfabetos na Índia, estão sendo introduzidos nos Estados Unidos, onde aumentam a segurança e a conveniência.¹⁵ Grandes companhias que não competem por clientes de baixa renda correm o risco de se tornarem retrógradas se ignorarem como as inovações podem ser transferidas dos mercados mais pobres para os de maior renda.¹⁶

Desenvolvendo novos mercados. Trabalhos pioneiros sobre a “base da pirâmide”, realizados por C.K. Prahalad e outros,¹⁷ demonstram que os pobres podem representar um mercado significativo para certos bens e serviços em muitos países.¹⁸ A distribuição global de renda balança fortemente para os segmentos de renda mais baixa. O que, freqüentemente, é denominado de “pirâmide” de renda, na verdade, se parece mais com uma antena de base grande demais (figura 1.1). Dentro dessa base encontram-se 4 bilhões de pessoas, quase dois terços da população mundial, vivendo com menos de \$8 por dia. Embora a renda de cada uma delas seja baixa, a soma de suas rendas resulta em uma enorme quantia: aproximadamente \$5 trilhões, que chega a ser quase a renda bruta nacional do Japão, a segunda maior economia do mundo.¹⁹

A expansão para mercados de baixa renda permite às firmas obterem participação de mercado em uma economia crescente. Permite também aumentar o reconhecimento de marca e obter a confiança de uma crescente base de consumidores.

A penetração nos mercados pobres pode ainda garantir uma “licença para operar”, seja de uma comunidade local ou de todo um país, além de que lidar com *stakeholders* locais pode contribuir para a estabilização política e econômica de longo prazo do ambiente de negócios.

Os mercados da base da pirâmide variam de forma significativa de acordo com localidades e setores. *The Next 4 Billion*, uma publicação revolucionária do Instituto de Recursos Mundiais e da Corporação Financeira Internacional, detalha o tamanho desses mercados por setores (figura 1.2), regiões e países. Entretanto, todos os mercados da base da pirâmide sofrem pelo não atendimento às necessidades de bens e serviços. Os ricos têm inúmeras maneiras de gastar o seu dinheiro, os pobres não; mesmo assim, os pobres estão dispostos a pagar por bens e serviços básicos e são capazes de fazê-lo, muitas vezes, a um preço mais alto. Os habitantes das favelas de Jacarta, Manila e Nairóbi pagam de 5 a 10 vezes mais por água do que os habitantes das áreas abastadas dessas cidades – e mais do que os consumidores em Londres e Nova York.²⁰ O “castigo da pobreza” é similar para crédito, serviços de saúde e fornecimento de energia.

Alguns modelos de negócios inclusivos servem a interesses estratégicos de longo prazo ao gerar demanda e criar novos mercados. A Tsinghua Tongfang, uma companhia chinesa de computadores, que investe no mercado rural, está desenvolvendo soluções de software e hardware para 900 milhões de agricultores chineses, oferecendo benefícios específicos, tais como informação sobre meteorologia e métodos de cultivo produtivos. Jun Li, vice-administrador geral do departamento de computação, explica: “Com base na nossa pesquisa de mercado, acreditamos que o que os fazendeiros realmente precisam não é simplesmente de um computador barato, mas sim de um conjunto de soluções para problemas que eles enfrentam no trabalho e no seu dia-a-dia. Precisamos, na verdade, pensar sobre como os nossos computadores podem tornar suas vidas mais fáceis, em vez de simplesmente tentar fazê-los comprar computadores”.

Expandindo a reserva de mão-de-obra.

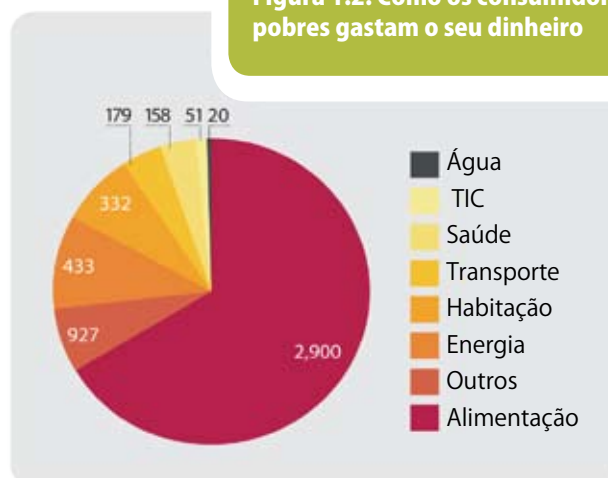
Companhias manufatureiras estão transferindo ou terceirizando a sua produção para tirar vantagem dos preços mais baratos da mão-de-obra em países pobres. A China e outros países da Ásia se tornaram as linhas de montagem do mundo. Com treinamento, os pobres podem fornecer produtos de alta qualidade. A Denmor Garment Manufacturers, na Guiana, emprega, em sua maioria, mulheres com fraco

conhecimento e experiência. O bom treinamento dessa força de trabalho colocou a companhia em um nicho de alta qualidade com uma cadeia de produção altamente flexível. Indústrias da área de alimentos, moda e turismo também podem se valer das habilidades culturais dos pobres como funcionários, desenvolvendo novos produtos com propostas de valores únicos para consumidores com rendas mais altas – tanto nos mercados domésticos quanto através de canais de exportação.²¹ Para os negócios focados nos consumidores menos favorecidos, a contratação dos pobres para cargos de vendas, manutenção ou cobrança também pode ser uma boa idéia – permitindo que a própria empresa desenvolva o seu conhecimento e a sua rede de contatos locais.

Fortalecendo a cadeia de suprimentos. Muitas empresas estão comprando de outras firmas quotas significativas da sua entrada de bens e serviços. Incorporar os pobres nas cadeias de valor dos negócios, como produtores agrícolas ou como fornecedores de bens e serviços, aumenta o campo de atuação das empresas em países em desenvolvimento, permitindo a redução de custos e aprimorando a sua flexibilidade através de aquisições locais. Esse campo de atuação tende a ser ampliado conforme os negócios locais se tornem mais especializados ou passem a produzir artigos com mais exigências de habilidades, tais como componentes de produção ou serviços empresariais.²²

Com a maioria dos pobres do mundo trabalhando na agricultura, as empresas estão explorando meios de reduzir custos e aumentar a qualidade, diversidade e consistência no fornecimento de produtos

Figura 1.2. Como os consumidores pobres gastam o seu dinheiro



Nota: Define-se aqui consumidores pobres como aqueles vivendo com menos de \$8 por dia.
Fonte: Adaptação de Hammond e outros, 2007.

agrícolas, trabalhando com produtores de pequena escala. Esse tipo de negócio abrange desde gigantes globais e grandes firmas nacionais até pequenos empreendimentos locais. A multinacional Sul Africana SABMiller compra o sorgo, usado na fabricação de sua cerveja *Eagle Lager*, de cerca de 8.000 pequenos fazendeiros da Uganda, e 2.500 do Zâmbia, trabalhando junto a cooperativas, intermediários de *commodities* e organizações não-governamentais, para a difusão de conhecimentos agrícolas e práticas de negócio.²³

Trabalhar com produtores rurais de países em desenvolvimento pode também oferecer vantagens

únicas como a biodiversidade, com insumos raros e de alta qualidade esperando para serem descobertos. A Natura, empresa brasileira de cosméticos, criou a sua linha de produtos mais sofisticados, Ekos, com ingredientes naturais usados por comunidades tradicionais. Paralelamente, alguns consumidores estão dispostos a pagar mais para apoiar produtores de países em desenvolvimento. Embora ainda pequeno, o comércio justo está crescendo rapidamente. O seu valor total de varejo foi estimado em 1,6 bilhões de Euros em 2006 – um aumento de 42% em relação a 2005.²⁴ ☺

OPORTUNIDADES PARA OS POBRES: PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO HUMANO

Fazer negócios com os pobres melhora as suas vidas. A miséria é mais bem compreendida não apenas como uma falta de renda, mas fundamentalmente como uma falta de escolhas significativas. Mahubul Haq, fundador do Relatório de Desenvolvimento Humano do PNUD, publicado anualmente desde 1990, explica: “O propósito básico do desenvolvimento é aumentar as escolhas disponíveis para cada indivíduo. A princípio, essas escolhas são infinitas e podem variar ao longo do tempo. As pessoas, normalmente, valorizam aspectos que não estão condicionados, ou pelo menos não de imediato, ao aumento de renda e crescimento: maior acesso a conhecimento, melhor assistência a saúde, meios de vida mais seguros, segurança contra a criminalidade e a violência física, horas de lazer satisfatórias, liberdade política e cultural, e participação nas atividades da comunidade. O objetivo do desenvolvimento é criar um ambiente propício para que todos possam desfrutar de vidas longas, saudáveis e criativas”.²⁵

Os pobres não são um grupo homogêneo. Eles levam vidas diferentes em lugares diferentes, com necessidades e objetivos distintos. Os estudos de caso mostram essa diversidade: os habitantes das favelas de Manila, que obtêm a sua água de canos com vazamentos muito distantes de suas casas; os produtores de café na Colômbia, que temem a inconstância do mercado mundial de preços; os jovens na África do Sul, que não têm meios de arcar com os custos de uma educação continuada para melhorar as suas posições empregatícias no mercado de trabalho; aqueles na Índia, que não têm acesso a saneamento e por isso sofrem de diarreia e outras doenças que poderiam ser evitadas; as mulheres na Guiana, que não podem ler ou escrever

e, conseqüentemente, não conseguem encontrar empregos formais. Todas essas pessoas são pobres.

A miséria é multidimensional. No seu cerne está a falta de oportunidade – ou, nas palavras do economista indiano Amartya Sen, a falta de capacidade de escolher uma vida da qual “tenham uma razão para valorizar”.²⁶ As causas dessa falta de oportunidade não são apenas a falta de dinheiro ou de recursos, mas também a falta de capacidade para usar os recursos. Saúde precária, falta de conhecimento e habilidade, discriminação e exclusão social e acesso limitado à infra-estrutura podem impedir as pessoas de converter recursos em oportunidades. Progredir nesses aspectos pode impulsionar tanto o acesso a recursos quanto a habilidade de transformá-los em oportunidades. Nesse sentido, os estudos de caso mostram que fazer negócios com os pobres pode melhorar as suas vidas muito mais do que meramente aumentar as suas rendas.

Certamente, as abordagens de mercado não podem ajudar todos os pobres a sair da miséria. Para fazer transações no mercado, as pessoas necessitam de alguns recursos e da habilidade para usá-los. Os destituídos precisam de apoio específico para ajudá-los no mercado. A BRAC, em Bangladesh, há muito se deu conta das dificuldades de enfrentar as necessidades dos mais pobres usando o sistema de microfinanças convencional. Para dar a eles a segurança e os meios necessários para que possam obter vantagens de empréstimos, a BRAC fornece aos mais necessitados apoio alimentício e treino para o desenvolvimento de habilidades por um período fixo.

Quadro 1.1. Modelos de negócios inclusivos e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, que traduzem o conceito de desenvolvimento humano como um desafio multidimensional voltado para ações objetivas, oferecem a todas as agências da ONU uma estrutura de medição de progresso na redução da pobreza mundial. Os estudos de caso do Desenvolvendo Mercados Inclusivos mostram como os modelos de negócios inclusivos estão fomentando o progresso em direção a esses objetivos.



1

Objetivo de Desenvolvimento do Milênio 1: Erradicar a miséria e a fome

Na Colômbia, a companhia Juan Valdez está oferecendo salários mais altos e mais estáveis para mais de 500.000 pequenos agricultores de café. Nas Filipinas, onde os produtores de coco fazem parte da população mais pobre, a CocoTech acolhe mais de 6.000 famílias na fabricação de fibra de coco.



2

Objetivo de Desenvolvimento do Milênio 2: Atingir o ensino básico universal

A Tsinghua Tongfang (THTF) vende computadores com softwares de educação a distância para a população rural da China, voltados para a educação em escolas primárias e secundárias, e adotando as linguagens regionais. As aulas em vídeo on-line do programa de linguagens minoritárias, gravadas com estudantes de escolas de boa qualidade que falam o mesmo idioma, permitem que os clientes rurais da THTF aprendam na sua própria língua.



3

Objetivo de Desenvolvimento do Milênio 3: Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres

As instituições financeiras podem promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres aumentando o acesso a financiamento – uma necessidade primordial para muitas microempendedoras nos países em desenvolvimento. Na Rússia, mais de 80% dos clientes do Forus Bank são mulheres, a maioria em negócios de varejo; em 2006 o banco ajudou a criar 4.250 empregos diretos e 19.950 indiretos. Na República Democrática do Congo, muitas mulheres obtiveram autonomia financeira revendendo os créditos dos telefones celulares Celtel.



4

Objetivo de Desenvolvimento do Milênio 4: Reduzir a mortalidade infantil

No Mali, onde, em 2000, mais de 22% das crianças morriam antes do primeiro ano de vida, a Pésinet tem promovido uma mudança nas comunidades onde opera, oferecendo um método de aviso prévio para o monitoramento das condições de saúde das crianças com menos de cinco anos de idade das famílias de baixa renda. No Saint Louis, no Senegal, onde a Pésinet começou, a taxa de mortalidade infantil caiu mais de 90% entre 2002 e 2005 – de 120 natimortos para 8 em cada 1.000 partos.



5

Objetivo de Desenvolvimento do Milênio 5: Melhorar a saúde materna

Em Cabo Delgado, Moçambique, o gás petrolífero liquefeito fornecido pela VidaGás ajuda na esterilização de instrumentos médicos usados nos partos. Onde antes a maioria das clínicas públicas tinha pouco estoque de medicamentos essenciais, e a maioria das mortes de parturientes era resultado de infecções e hemorragias causadas por complicações durante a gravidez, a melhoria da saúde materna é atualmente assegurada pelo fornecimento permanente de energia, pela cadeia fria de suprimentos e pela distribuição de remédios.



6

Objetivo de Desenvolvimento do Milênio 6: Combater a AIDS/HIV, a malária e outras doenças

Na Tanzânia, a A to Z Textile Mills oferece redes de dormir de baixo custo, duráveis e tratadas contra insetos para a prevenção da disseminação da malária por mosquitos, reduzindo a taxa de mortalidade em 50%. No Quênia, em 2006, as 66 Lojas CFW (drogarias e clínicas) facilitaram o tratamento de aproximadamente 400.000 pacientes que sofrem de malária e outras doenças em áreas rurais e favelas urbanas.



7

Objetivo de Desenvolvimento do Milênio 7: Assegurar a sustentabilidade ambiental

Em 57 pequenas cidades da Uganda, a Associação dos Operadores Privados de Água fornece água e serviços de esgoto para mais de 490.000 pessoas. Nas favelas de Casablanca, no Marrocos, a Lydec aumentou dramaticamente a porcentagem de habitantes com acesso à água e eletricidade.



8

Objetivo de Desenvolvimento do Milênio 8: Estabelecer uma parceria global para o desenvolvimento

Nas Filipinas, a Smart está reduzindo a “exclusão digital” através do fornecimento de cartões pré-pagos de baixo custo para telefones móveis e da viabilização de transações financeiras através do método de envio de remessas pela tecnologia de serviços de mensagens (SMS). Com uma rede que cobre mais de 99% da população, o foco da Smart no mercado de baixa renda a capacita a servir 24,2 milhões de pessoas.



México: A Amanco oferece sistemas integrados de irrigação de baixo custo para pequenos produtores de limão.

Foto: Loretta Serrano

Com uma média de subsídio de US\$ 135 por mulher, três quartos dos participantes se tornaram clientes regulares do programa de microfinanças da BRAC, passando para um patamar no qual podem ter acesso aos mercados financeiros formais.²⁷

Até mesmo pessoas extremamente pobres podem se beneficiar de sobras significativas das melhorias no funcionamento dos mercados. Como mostrou o estudo feito pelo Professor Robert Jensen, da Universidade do Texas, esse é o caso dos pescadores da cidade de Kerala, na Índia, que podem comprar celulares e obter informação, em tempo real, sobre fornecimento, demanda e preços. Os celulares beneficiam os consumidores pobres, aumentando os seus lucros em aproximadamente 8% e reduzindo os preços em 4%. Até mesmo os pequenos pescadores, que não podem comprar telefones, se beneficiam de forma indireta, como explica Jensen: “Em vez de simplesmente excluir os pobres ou aqueles de níveis educacionais mais baixos, o “fornecimento digital” é, aparentemente, compartilhado de uma forma mais abrangente por toda a sociedade”.²⁸

Os negócios descritos nos estudos de caso contribuem para o desenvolvimento humano de quatro maneiras: atendendo as necessidades básicas dos pobres, ajudando-os a se tornarem mais produtivos, aumentando as suas rendas e capacitando-os.

Atendendo às necessidades básicas. Alguns dos estudos de caso aqui contidos referem-se às necessidades básicas, como alimentação,

assistência à saúde, água, saneamento e moradia. Nas Filipinas, a RiteMed, uma nova divisão de genéricos do fornecedor de produtos farmacêuticos Unilab, alcançou mais de 20 milhões de clientes de baixa renda em 2006, com 35 medicamentos genéricos, vendidos a preços 20% a 75% mais baratos em relação aos remédios de marca. A Construmex, provedora de habitação

e financiamento habitacional, já ajudou mais de 14.000 emigrantes mexicanos que trabalham nos Estados Unidos a construir casas para eles e seus familiares no México, onde se estima que 25 milhões de pessoas não tenham moradia adequada. No Mali, companhias rurais de energia, estabelecidas pela Électricité de France e os seus parceiros, fornecem eletricidade para áreas rurais com geradores a diesel e sistemas solares domiciliares – eliminando o uso de lâmpadas de querosene, melhorando a qualidade do ar e reduzindo as doenças respiratórias.

Aumentando a produtividade. Modelos de negócios inclusivos podem aumentar a produtividade dos pobres através da venda de equipamentos de produção, serviços financeiros e tecnologia de informação e comunicação. A capacitação dos empregadores, produtores e donos de pequenos negócios também aumenta a sua produtividade. Além disso, melhoramentos no ambiente de negócios, como melhor regulamentação e infra-estrutura, trazem avanços para todas essas áreas. No México, a Amanco vende sistemas de irrigação de baixo consumo de água e maior absorção, que possibilitam a produção contínua durante 8 a 10 meses ao ano, para pequenos produtores de limão. A companhia almeja aumentar as colheitas anuais dos produtores de 9 para 25 toneladas por hectare. A Amanco também fornece capacitação, oferecendo treinamentos e facilitando o acesso a financiamento, por meio de empreendedores sociais e cooperativas rurais.

Aumentando as rendas. Fazer negócios com os pobres possibilita o aumento de suas rendas – tanto através do aumento da produtividade quanto de novas oportunidades econômicas, como empregados, fornecedores, distribuidores ou desempenhando tarefas similares. A Amanco espera que a renda dos produtores rurais seja triplicada com os aumentos de produtividade viabilizados pela empresa. Na China, a Huatai fornece fontes alternativas de renda para madeireiros locais e aumenta de forma significativa a renda de aproximadamente 6.000 famílias rurais.

A elevação de renda dos pobres pode resultar no surgimento de multiplicadores econômicos dentro da comunidade local, aumentando indiretamente a renda de muitos outros. Na Polônia, além dos empregos gerados e dos serviços de tecnologia de informação e comunicação fornecidos diretamente pela DTC Tyczyn, a comunidade beneficiou-se indiretamente com desmembramentos econômicos que estabeleceram novos negócios e desencadearam o aumento do valor de terras em cinco vezes.

Capacitando os pobres. Fazer negócios com os pobres os capacita de forma significativa, tanto como indivíduos quanto como comunidades. Aumentando a conscientização, fornecendo educação básica, incluindo grupos discriminados e dando-lhes nova esperança e orgulho, os modelos de negócios inclusivos podem trazer a confiança e a força de que precisam para escaparem da miséria por seus próprios meios. No Quênia, os empréstimos fornecidos pelo K-REP Bank, um fornecedor de microfinanciamento comercial, são não apenas fontes de investimentos ou de capital de trabalho, mas também de autoconfiança e independência.

Alguns modelos de negócios inclusivos contribuem para o desenvolvimento humano de todas as quatro maneiras. A Amanz'abantu, um fornecedor de água e saneamento, está atendendo às necessidades básicas da população na África do Sul com o fornecimento de serviços em áreas rurais pobres. Tornando os pobres mais saudáveis, a companhia ajuda-os a se tornarem mais produtivos. Como as mulheres não gastam mais tantas horas buscando água, elas têm a possibilidade de aumentar a sua renda gastando mais tempo com atividades produtivas. Além disso, a Amanz'abantu contribui através da sua estrutura de propriedade, a qual apresenta como os proprietários de uma porção considerável das suas ações empresas que eram historicamente desvantajosas.

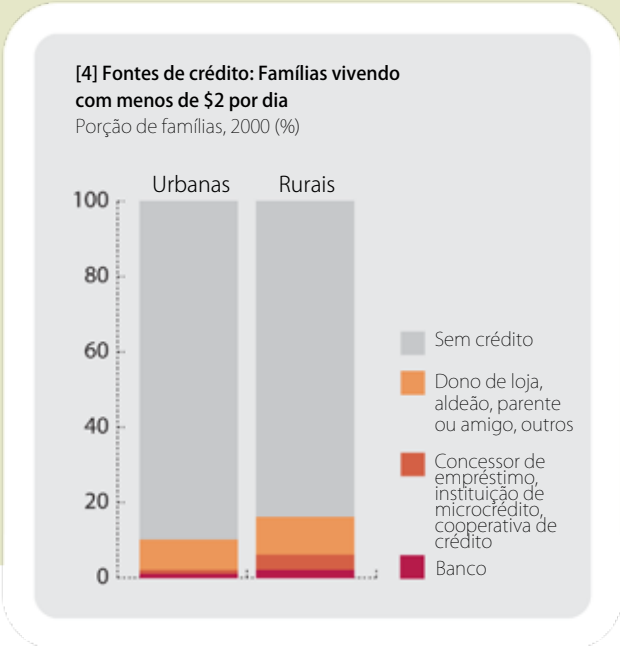
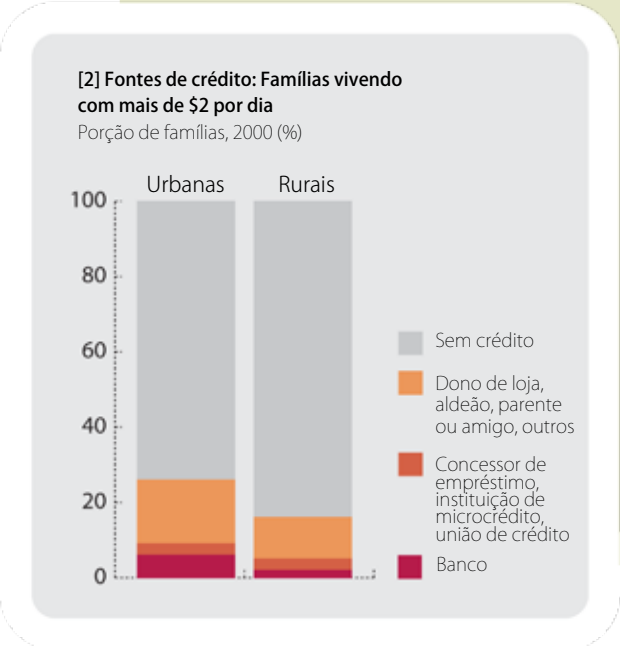
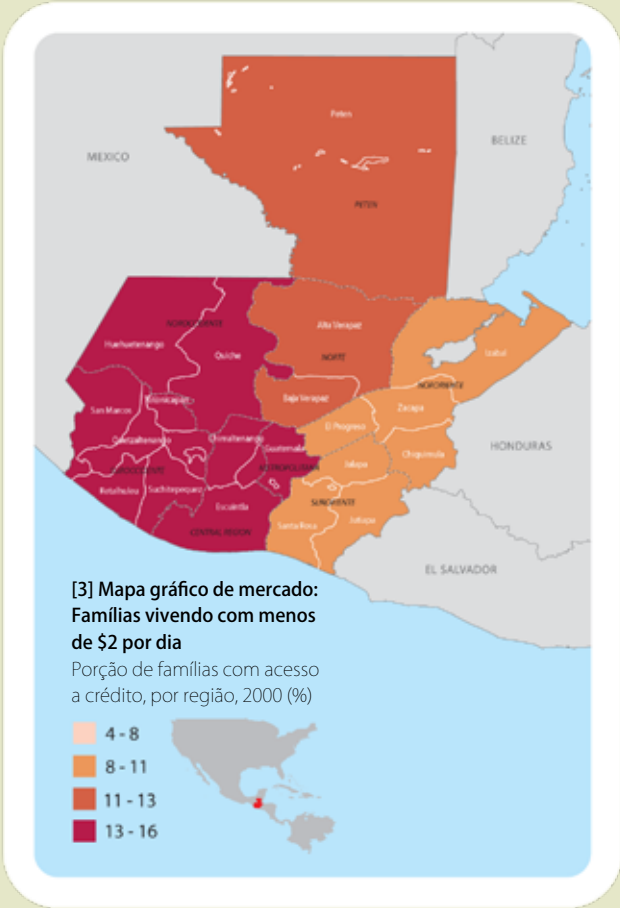
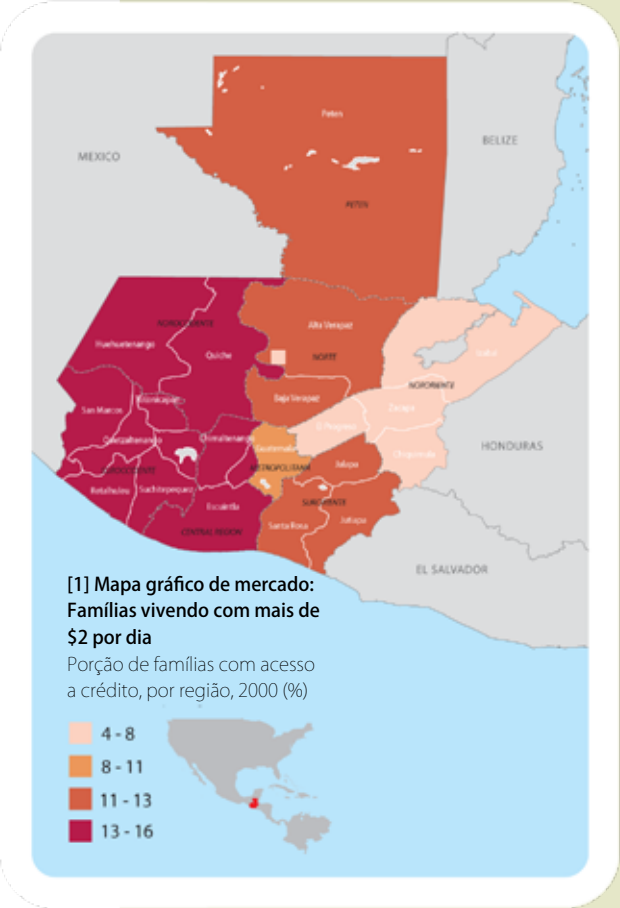
Contribuir para o desenvolvimento humano implica que os pobres e, conseqüentemente, as sociedades em geral, não são prejudicadas por

um modelo de negócio. Infelizmente, alguns modelos causam o esgotamento dos recursos naturais de uma comunidade ao atender às necessidades imediatas de alguns beneficiários. Mas os negócios com os pobres não precisam ser realizados em detrimento do meio ambiente. Os estudos de caso, bem como o trabalho do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e de outras organizações sobre o consumo e a produção sustentável demonstram como os modelos de negócios podem promover a sustentabilidade ambiental e o desenvolvimento humano simultaneamente.²⁹

- Em Mali, os sistemas fotovoltaicos domiciliares usados pelas companhias rurais de serviços de energia (montados pela Électricité de France e seus parceiros) emitem 95% menos dióxido de carbono do que as fontes de energia tradicionais, enquanto os seus geradores a diesel emitem aproximadamente 85% menos.
- Em Trinidad e Tobago, o MT. Plaisir Estate Hotel está transformando um vilarejo rural pobre em uma comunidade vibrante e auto-sustentável, e ao mesmo tempo protegendo o meio ambiente e a biodiversidade (incluindo a tartaruga *leatherback*, ameaçada de extinção, que é uma das principais atrações). O hotel coleta o lixo biodegradável das cozinhas para o uso como fertilizante na sua fazenda, que produz frutas, verduras e carnes diversas para o resort.
- No Brasil, onde a Sadia, gigante do setor de alimentos, forneceu biodigestores para os seus produtores de suínos, os dejetos da criação de porcos são transformados em recursos – produzindo biofertilizantes e ração para peixes, fornecendo uma fonte de energia renovável e gerando renda adicional para os produtores rurais através da venda de créditos de carbono. A sustentabilidade ambiental e a redução da pobreza podem, assim, caminhar juntos.
- A CocoTech, uma companhia Filipina, transforma o refugo da casca do coco em redes de fibra que previnem a erosão do solo. Os fornecedores da CocoTech (produtores de coco), processadores, entrelaçadores e tecelões (mulheres dos vilarejos) e os operadores das debulhadoras (os homens dos vilarejos) são, na sua grande maioria, provenientes das áreas rurais pobres. A CocoTech, que teve a sua fundação em 1993, alcançou o patamar das empresas de médio porte, com uma receita acima de \$300.000 em 2006. ☺

Quadro 1.2. Acesso a crédito na Guatemala

As necessidades dos consumidores e as oportunidades de negócios podem ser identificadas no âmbito nacional e local. O acesso ao crédito na Guatemala tende a ser maior no sudeste, perto da costa do Pacífico e do centro político e econômico do país, incluindo a cidade de Guatemala [1]. Os bancos têm um papel relativamente pequeno no fornecimento de crédito para a população, independente da sua renda [2]. A maioria dos que pedem empréstimos, em todos os grupos de renda, obtém o crédito através de fontes informais, como amigos, parentes e vizinhos.



Esses padrões podem revelar oportunidades para a expansão de serviços de crédito já existentes ou para o fornecimento de novos serviços para aqueles que se encontram fora do mercado – embora os mapas e gráficos sejam apenas o primeiro passo. Para construir um *business case* é necessário fazer mais pesquisa sobre o que se encontra por trás desses padrões de acesso.

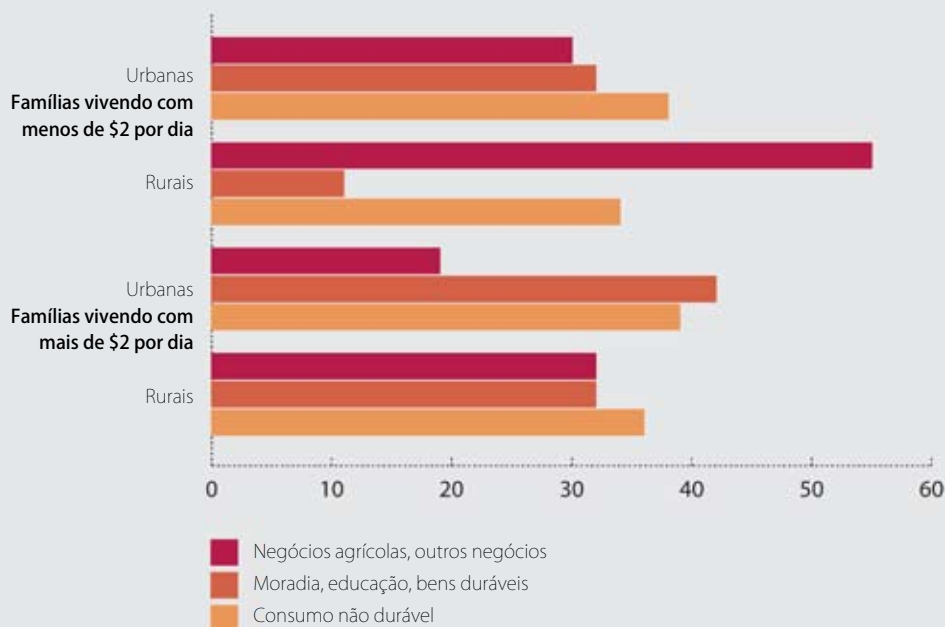
Um olhar atento sobre o uso efetivo do crédito na Guatemala oferece mais detalhes e pode aumentar as oportunidades para empreendimentos [5]. Apenas 19% dos que pedem empréstimos em áreas urbanas, vivendo com mais de \$2 por dia, usam os seus empréstimos para investir em vez de consumir, 55% dos que pedem empréstimo em áreas rurais, vivendo com menos de \$2 por dia, investem o recurso em negócios agrícolas ou outros. Se o crédito formal for expandido para os pobres rurais e a distribuição dos gastos permanecer a mesma, os empréstimos seguramente serão investidos em vez de consumidos.

Mais análises detalhadas e específicas são necessárias para uma boa compreensão da demanda de crédito entre os pobres. Todavia, os mapas gráficos de mercado oferecem pistas úteis para o melhor entendimento desses mercados.

DESVENDANDO O CÓDIGO: EXEMPLOS BEM-SUCEDIDOS DE NEGÓCIOS COM OS POBRES

Dois exemplos bem conhecidos que “desvendaram o código” para se fazer negócios com os pobres são as microfinanças e a telefonia móvel. Ambas mostram como os modelos de negócios inclusivos podem gerar um círculo virtuoso, melhorando a vida e a renda das pessoas e se beneficiando do crescimento resultante. Além disso, ambos os setores ainda podem crescer imensamente, expandindo-se ainda mais dentro de países e mais profundamente entre as populações de baixa renda.

[5] Oportunidade: Estimativas do uso de crédito na Guatemala entre famílias vivendo com menos ou mais do que \$2 por dia (2000)



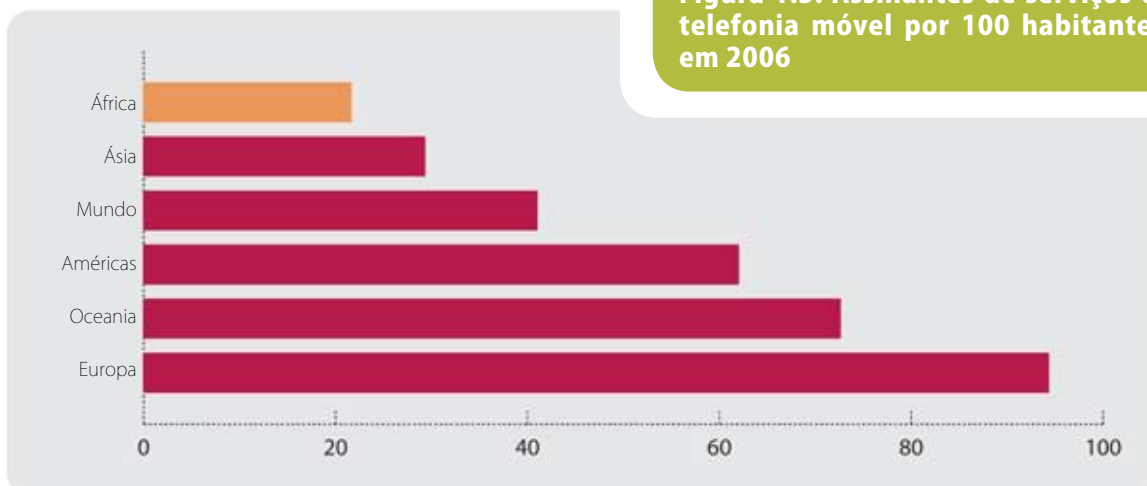
Fontes: Instituto Nacional de Estatística de Guatemala.
Mapas produzidos por OCHA ReliefWeb.

Mais pessoas esperando pelo microcrédito. O microcrédito foi, provavelmente, o primeiro modelo a mostrar, em escala global, que os negócios com os pobres podem ser lucrativos. Há não muito tempo os bancos comerciais consideravam os empréstimos para os pobres algo impensável. Muhammad Yunus, o fundador do Gramgreen Bank, lembra-se das suas primeiras negociações com os bancos no começo dos anos 70: “A primeira coisa que fiz foi tentar conectar os pobres com o banco localizado no campus. Não funcionou. O banco dizia que os pobres não eram confiáveis”.³⁰ O que começou com o Gramgreen Bank e alguns outros como uma ação puramente social e sem fins lucrativos, tornou-se um empreendimento comercial altamente atrativo. O Gramgreen Bank possui hoje 2.499 agências e concede empréstimos a 7,45 milhões de clientes em mais de 80.000 vilas (mais de 97% das vilas de Bangladesh).³¹

Fornecer serviços de microfinanças para os pobres é visto cada vez mais como uma oportunidade para crescimento e lucratividade. Em 2004, na América Latina, os retornos financeiros nessa área foram substancialmente mais elevados do que as transações bancárias convencionais: os retornos de patrimônio na área de microfinanças foi de 31,2%, já os dos bancos convencionais foi de apenas 16,5%.³² Em contrapartida, os pobres beneficiam-se: uma em cada cinco pessoas que pedem empréstimos para o Gramgreen Bank consegue sair da pobreza em cerca de quatro anos.³³

Apesar desse progresso, a maioria dos pobres ainda não tem acesso a crédito. O crescimento da indústria de microcrédito foi tudo, menos vagaroso – de 1997 até 2003 o número total de clientes cresceu quase 500%³⁴ – e mesmo considerando o novo objetivo dessa indústria, para 2015, de atingir 175 milhões de famílias³⁵, esse número ainda representaria apenas uma pequena fração da população dos países em desenvolvimento.³⁶

Figura 1.3. Assinantes de serviços de telefonia móvel por 100 habitantes, em 2006



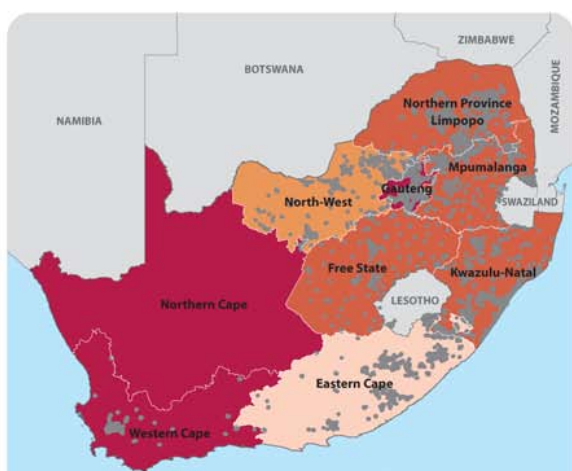
Fonte: ITU 2006

A telefonia móvel pode expandir-se ainda mais. Os serviços de telefonia móvel, em países em desenvolvimento, estão se expandindo a uma velocidade de tirar o fôlego (figura 1.3), com a indústria ganhando novos assinantes duas vezes mais rápido do que em países desenvolvidos.³⁷ O mercado africano foi o que mais cresceu entre 2001-2006, com uma média de crescimento anual de 50%. Em 2006, o continente já tinha 198 milhões de assinantes,³⁸ e estima-se que em 2010 esse número alcance a marca dos 250 milhões.³⁹

Apesar desse enorme crescimento recente da penetração da telefonia móvel, as taxas de inscrição para esse serviço na África ainda são baixas. Em 2006, havia 21,6 assinantes para cada 100 pessoas, muito menos do que os 41 para cada 100 na escala global (Quadro 1.3[1]). Na Eritreia e na Etiópia, em 2005, menos de 10 pessoas em cada 1.000 tornaram-se assinantes de serviços de telefonia móvel. ☺

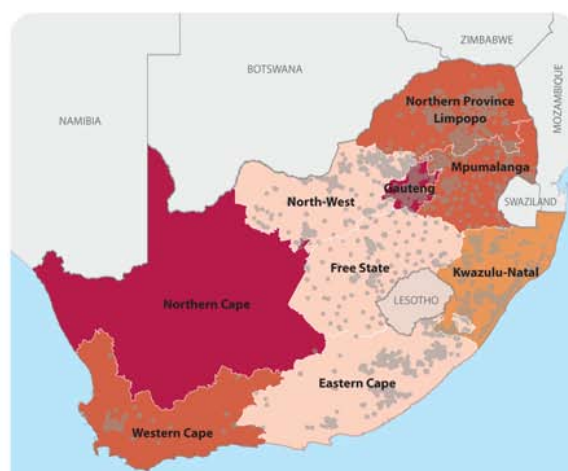
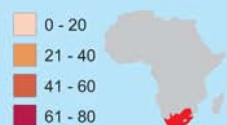
Quadro 1.3. O crescente mercado de telefonia móvel na África do Sul

Um olhar atento sobre os níveis nacionais pode revelar oportunidades de negócios. Embora a África do Sul possua um setor relativamente avançado de telefonia móvel, grande parte da população pobre do país não tem acesso ao serviço (ver [1] e [2]). Em áreas urbanas, 43% das famílias vivendo com menos de \$2 por dia têm acesso a celulares, mas em áreas rurais esse número cai para 31%. Famílias vivendo com mais de \$2 por dia não estão em condições muito melhores: em áreas urbanas, 56% têm acesso a celulares, em áreas rurais são 38%. Além disso, o acesso varia muito de região para região. A penetração dos telefones celulares é normalmente maior no oeste e menor na parte central do país. O Estado Livre tem as maiores disparidades: pelo menos 40% dos que ganham mais de \$2, mas menos de 20% dos que ganham menos de \$2 por dia têm acesso a celulares. Estudar por que o acesso varia tanto entre as regiões e entre os grupos de renda pode oferecer novas oportunidades para diminuir essas diferenças de acesso.



[1] Mapa gráfico de mercado: Famílias vivendo com mais de \$2 por dia

Porção de famílias com acesso a telefones celulares, por região, 2006 (%)



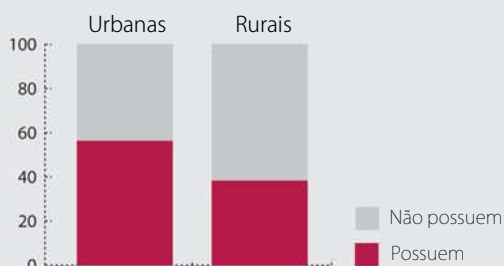
[3] Mapa gráfico de mercado: Famílias vivendo com menos de \$2 por dia

Porção de famílias com acesso a telefones celulares, por região, 2006 (%)



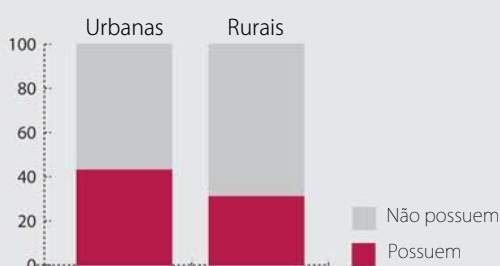
[2] Acesso a telefones celulares na África do Sul: Famílias vivendo com mais de \$2 por dia

Porção de adultos, 2006 (%)



[4] Acesso a telefones celulares na África do Sul: Famílias vivendo com menos de \$2 por dia

Porção de famílias, 2006 (%)



Fontes: Baseado no FinScope, 2006. As estimativas para o acesso a celulares foram tiradas da categoria de pesquisa "faça uso pessoal do... celular pré-pago". Na África do Sul, como em muitos outros países africanos, os pré-pagos costumam ser a mais comum ou única opção. Mapas produzidos pela OCHA ReliefWeb.

-
- 1 Banco Mundial 2007d. 6,4 bilhões de pessoas é o número para 2005. 2,6 bilhões é o número para 2004, e menos de \$2 por dia é o poder de compra comparado com o dólar de 1993.
 - 2 Banco de dados de Indicadores de Desenvolvimento Mundial do Banco Mundial (<http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?CCODE=JPN&PTYPE=CP>).
 - 3 Banco de dados de Indicadores de Desenvolvimento Mundial do Banco Mundial.
 - 4 Ver, por exemplo, Banerjee e Duflo 2007.
 - 5 Tooley 2007.
 - 6 IFC 2007.
 - 7 Klein e Hadjimichael 2003.
 - 8 Banerjee e Duflo 2007.
 - 9 O lucro, nesse exemplo, é definido como os ganhos antes dos juros, depreciação e impostos.
 - 10 Ver Gancharo, Elvie Grace. 2007. *Smart Communications: Lowcost Money Transfers for Overseas Filipino Workers*. PNUD.
 - 11 Loyola 2007.
 - 12 Chu 2007.
 - 13 Christensen e Hart 2002; Christensen, Craig, e Hart 2002.
 - 14 Prahalad 2004.
 - 15 Kahn 2008.
 - 16 Brown e Hagel 2005.
 - 17 A distribuição da riqueza e a capacidade de gerar renda no mundo podem ser representadas na forma de uma pirâmide. No topo estão os ricos, com inúmeras oportunidades para gerar altos níveis de renda, e na base estão as pessoas vivendo com menos de \$2 por dia (Pralhad 2004).
 - 18 Hammond e outros 2007; Prahalad 2004; Prahalad e Hart 2001; Prahalad e Hammond 2002; Hart 2004.
 - 19 Banco de dados de Indicadores de Desenvolvimento Mundial do Banco Mundial (<http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?CCODE=JPN&PTYPE=CP>).
 - 20 PNUD2006.
 - 21 Muito trabalho foi e continua sendo feito sobre a contratação direta pelas empresas em países em desenvolvimento. A literatura cobre as estratégias do setor público para incentivar investimentos e a criação de empregos, abordagens de curto e longo prazo para criar a capacidade da mão-de-obra para ocupar essas vagas, a necessidade de mecanismos para ajudar os trabalhadores a obterem empregos mais bem remunerados e melhores, e o debate sobre os salários e os padrões das leis trabalhistas. Mesmo não buscando uma análise exaustiva sobre essa grande área, este relatório contém vários estudos de caso que abordam tais temas.
 - 22 Jenkins 2007, p. 15.
 - 23 Jenkins e outros 2007.
 - 24 Fairtrade Labelling Organizations International 2007.
 - 25 Website do PNUD "The Human Development Concept" (<http://hdr.undp.org/en/humandev/>)
 - 26 Sen 2001.
 - 27 Fazle e Matin 2007.
 - 28 Jensen 2007.
 - 29 UNEP 2001. Ver também iniciativas como a da SEED (www.seedinit.org) ou AREED (www.areed.org).
 - 30 Yunus 2003b.
 - 31 Website do Grameen Bank (www.grameen-info.org).
 - 32 Chu 2007.
 - 33 Khander 1998.
 - 34 Australian Bureau of Statistics n.d.
 - 35 Associated Press 2006. Ver também The Microcredit Summit Campaign Phase II Goals (www.microcreditsummit.org).
 - 36 O setor é seriamente restringido pela falta de capital. Conforme algumas organizações de microcrédito evoluem de organizações sem fins lucrativos para bancos comerciais, cresce o seu acesso a mercados de capital e instrumentos mais complexos de financiamento. Investidores comerciais em busca de dividendos equivalentes de mercado podem, de início, afetar de forma adversa a inclusividade financeira através de altas taxas de juros, mas o aumento do capital de investimento permite a expansão de infra-estrutura essencial e aumenta o acesso. Além disso, os prospectos de competição nesses mercados podem, por fim, diminuir as taxas de juros para os pobres.
 - 37 Ivatury e Pickens 2006.
 - 38 ITU statistics n.d.
 - 39 Ivatury e Pickens 2006.

2 OBSTÁCULOS NO CAMINHO

Filipinas: Ao tomar do governo a tarefa de operações para o abastecimento de água, a Manila Water enfrentou grandes desafios devido à falta de aplicação de leis.
Foto: Manila Water



Muitas vezes, as condições de mercado em áreas pobres podem parecer ruins

para os negócios. Mercados bem desenvolvidos e funcionais possuem infra-estrutura adequada, fluxos contínuos de informação e um ambiente de regulamentação favorável aos negócios, ao mesmo tempo em que mantêm o limite do risco de queda do seu crescimento. Os participantes do mercado têm habilidades, conhecimento e acesso a produtos e serviços financeiros. Diferentemente, onde impera a miséria, a maioria desses fatores não existe – excluindo os pobres de participarem dos mercados de maneira efetiva – e excluindo as empresas dos mercados dos pobres.

Os estudos de caso presentes neste relatório demonstram como essas limitações podem afetar empresas que procuram interagir com os pobres. Eles mostram cinco tipos de restrições gerais:

- **Informação limitada sobre o mercado.** As empresas sabem muito pouco sobre os pobres – as suas preferências, quanto podem pagar e o que têm a oferecer como empregados, produtores e donos de negócios.
- **Ambientes de regulamentação ineficientes.** Os mercados pobres não possuem estrutura de regulamentação que permite o funcionamento dos negócios. Regras não são respeitadas. Falta acesso às oportunidades e proteções oferecidas por sistemas legais funcionais.

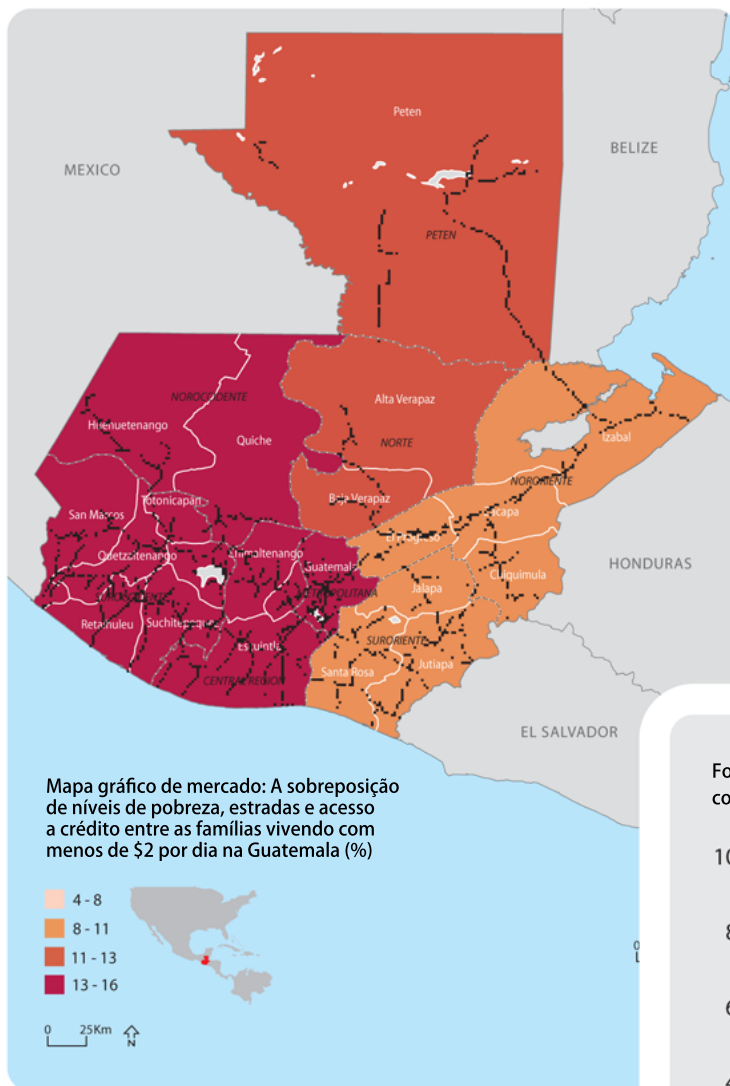
Quadro 2.1. Sobreposição de restrições no mercado da Guatemala

Dada a importância da geografia nas disparidades de riquezas, modelos de negócios inclusivos devem analisar o acesso dos pobres a bens e serviços de forma geoespacial. Um olhar mais atento sobre os meios de acesso ao crédito na Guatemala mostra como as restrições regionais nos ambientes de mercado podem afetar o acesso aos mesmos (ver Quadro 1.2). Como a rede de estradas do país continua, em grande parte, subdesenvolvida, com apenas 1,2 quilômetros de estrada pavimentada por 1.000 habitantes, muitos dos vilarejos rurais pobres da Guatemala são relativamente isolados. (Comparativamente, a Costa Rica, com aproximadamente metade da população

da Guatemala, possui cerca de 11,1 quilômetros de estradas por 1.000 habitantes). No geral, 13% das famílias guatemaltecas não têm acesso a ruas asfaltadas. Mas esse número aumenta para quase 20% para as famílias no norte, noroeste e nordeste, entre as mais pobres do país.¹

Nesse exemplo, duas restrições de mercado aparentemente se sobrepõem: falta de infra-estrutura física e falta de acesso ao crédito. Os mesmos padrões provavelmente irão aparecer para outros obstáculos, como na informação sobre o mercado. Nos mercados pobres, as dificuldades podem acompanhar e reforçar uma a outra: estradas levam a áreas com mais atividade econômica e onde existem estradas a economia cresce. Outras áreas ficam de fora. Esses obstáculos interligados podem criar desafios enormes para os pobres e para as empresas também.

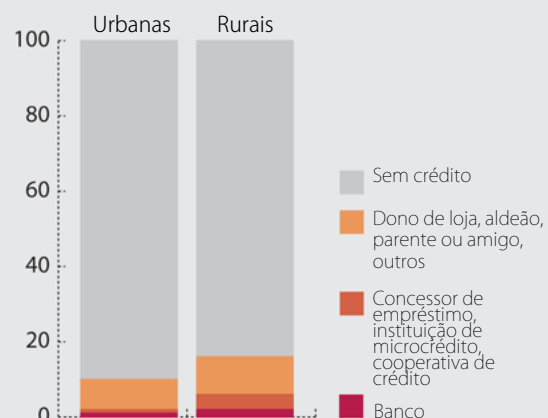
1. Banco Mundial 2003



Nota: As linhas pretas no mapa representam estradas asfaltadas.

Fonte: Baseado no Instituto Nacional de Estatística da Guatemala 2000 e Henninger e Snel 2002. Mapa produzido por OCHA ReliefWeb, 5 de fevereiro de 2008.

Fontes de crédito disponíveis para famílias vivendo com menos de \$2 por dia, 2000 (%)



- **Infra-estrutura física inadequada.** O transporte é complicado pela falta de estradas e infra-estrutura de apoio. Água, eletricidade, saneamento e redes de telecomunicações também podem não existir.
- **Falta de conhecimento e habilidades.** Os consumidores podem não saber para que servem certos produtos e quais são seus benefícios; ou podem não ter a habilidade para usá-los de forma eficaz. Fornecedores, distribuidores e varejistas podem não ter o conhecimento e a capacitação para fornecer produtos de qualidade e serviços de forma consistente, no prazo e a preços fixos.
- **Acesso restrito a produtos e serviços financeiros.** Sem crédito, os produtores e consumidores pobres não podem financiar investimentos ou compras maiores. Sem seguro não podem proteger os seus poucos bens e rendas contra dificuldades inesperadas, como doenças, secas ou roubos. Além disso, a falta de serviços que permitam a realização de transações bancárias os faz enfrentar financiamentos caros e sem segurança.

Há muito identificadas como as maiores causas da persistência da miséria, essas restrições foram discutidas exaustivamente na literatura sobre o desenvolvimento.¹ Mas como as empresas as encaram? E como cada uma delas afeta o desenvolvimento de modelos de negócios inclusivos? O *Desencadeando o Empreendedorismo*

mostrou que “a construção de um setor privado forte requer uma base sólida nos macroambientes globais e nacionais, na infra-estrutura física e social e no estado de direito”² Nele, o acesso a financiamento, capacitação e conhecimento, assim como um campo de atuação equilibrado para as empresas, foram identificados como os pilares do empreendedorismo. Os estudos de caso aqui discutidos confirmam essas descobertas: o empreendedorismo é severamente obstruído quando as condições necessárias para um mercado funcional não existem.

Vilarejos rurais e favelas urbanas são os principais ambientes de mercado dos pobres. No âmbito global, a miséria rural responde por quase 75% da pobreza extrema (com uma renda *per capita* inferior a \$1 por dia). Mas a miséria também existe nas cidades, concentrada especialmente nas favelas. Um em cada três moradores de cidades, ou 1 bilhão de pessoas, vive em favelas.³

Nesse contexto, os desafios estruturais impedem os pobres e as empresas de aproveitarem oportunidades que beneficiariam ambas as partes. Em geral, os obstáculos coexistem, muitas vezes, um reforçando o outro. A informação sobre o mercado, por exemplo, depende da infra-estrutura existente para o seu fluxo e depende também de conhecimento e habilidades para a sua interpretação. Do mesmo modo, os serviços financeiros exigem a aplicação de regras e regulamentações. ☺



Moldávia

Foto: UNICEF/Julie Pudlowski

INFORMAÇÃO DE MERCADO

Muitas vezes, os empreendedores não têm informações detalhadas sobre os mercados em áreas pobres, especialmente aqueles em zonas rurais. Essas áreas, freqüentemente, não possuem meios de informação – como pesquisas de mercado ou serviços de *rating* – para serem consolidados ou distribuídos, tornando difícil a avaliação da viabilidade dos empreendimentos nessas localidades.

Por exemplo, quando a Tsinghua Tongfang se propôs a desenvolver um computador para as famílias rurais, a empresa não sabia qual software específico sobre agricultura seria mais útil aos seus consumidores. Ela desenvolveu um website, com capacidade de agrupamento de dados, para uma comunidade on-line, e de livre acesso para produtores rurais e especialistas agrícolas. Da mesma forma, quando o Barclays Bank deu início, em Gana, a sua linha de negócios para clientes de baixa renda, o banco teve dificuldade em encontrar informação sobre quais serviços bancários esses clientes demandavam, o volume das suas poupanças, as suas necessidades de crédito e os preços que estavam dispostos a pagar. Hoje, com mais informação sobre as necessidades desses clientes, o Barclays está mais capacitado para desenvolver produtos vendáveis – assim como para administrar os riscos de forma mais eficaz. Superar as assimetrias de informação sobre preços, qualidade e necessidades dos pobres é a única maneira de as empresas alcançarem o sucesso nesses mercados. ☺

Quadro 2.2. Mapas gráficos de mercado

A falta de acesso à informação sobre os pobres e os lugares onde vivem é um dos principais obstáculos para os modelos de negócios inclusivos. Institutos nacionais de estatística, bancos de desenvolvimento e doadores de recursos possuem informações sobre estudos de mercado e levantamentos sócio-econômicos das famílias – mas se encontram enterrados em bancos de dados. Tornar essas informações mais acessíveis pode reduzir as incertezas ao entrar nesses mercados.

Os mapas gráficos de mercado ilustram como muitos pobres participam dos mercados. Eles mostram o acesso a bens e serviços em setores e países selecionados, e como esses bens e serviços são fornecidos. Por trás dos mapas existe uma rica literatura e uma extensa experiência em mapear a miséria. Os mapas também são complementares aos esforços atuais para a obtenção de dados detalhados sobre consumidores de baixa renda – como, por exemplo, a iniciativa do Banco Interamericano de Desenvolvimento para compilar informações específicas sobre grupos de baixa renda na América Latina e no Caribe, e um relatório da Corporação Financeira Internacional elaborado juntamente com o Instituto de Recursos Mundiais, que destaca as oportunidades de mercado representadas pelos pobres e “quase pobres”. (Hammond e outros 2007.)

Como uma ferramenta analítica, os mapas gráficos fornecem informações detalhadas sobre a natureza e a composição dos mercados pertinentes ao desenvolvimento humano. Visualmente atrativos, os mapas possuem uma combinação de informações que permite a leitura imediata da inclusividade dos mercados e ajuda a:

→ revelar as demandas não atendidas dos pobres na condição de consumidores, e as oportunidades não aproveitadas como produtores.

Os mapas gráficos de mercado mostram quantos consumidores em potencial para um bem ou serviço foram (ou não) atendidos. Eles também indicam como os mercados inclusivos funcionam para grupos de consumidores diferentes, os pobres e os não pobres. Essa informação pode ser traduzida em oportunidades não aproveitadas de expansão e inovação no fornecimento de produtos e serviços. Além disso, os mapas mostram como os pobres são marginalizados pelo lado da oferta dos mercados, refletindo oportunidades não realizadas tanto para os pobres quanto para a sociedade em geral;

→ avaliar a inclusividade do mercado. Os mapas gráficos de mercado podem lançar luz sobre a inclusividade do mercado em sua dimensão espacial, como regiões geográficas, áreas urbanas *versus* áreas rurais, entre outros – o que ajuda a destacar as oportunidades não aproveitadas;

→ ilustrar a estrutura da oferta. Os mapas também ilustram a estrutura da oferta, mostrando a presença e as relativas participações de mercado para diferentes tipos de fornecedores. Eles podem ser diferenciados por tipo de propriedade (pública, privada, organização não governamental), tamanho (multinacional, micro, pequena ou média empresa), ou qualquer outro critério relevante.

AMBIENTE REGULATÓRIO

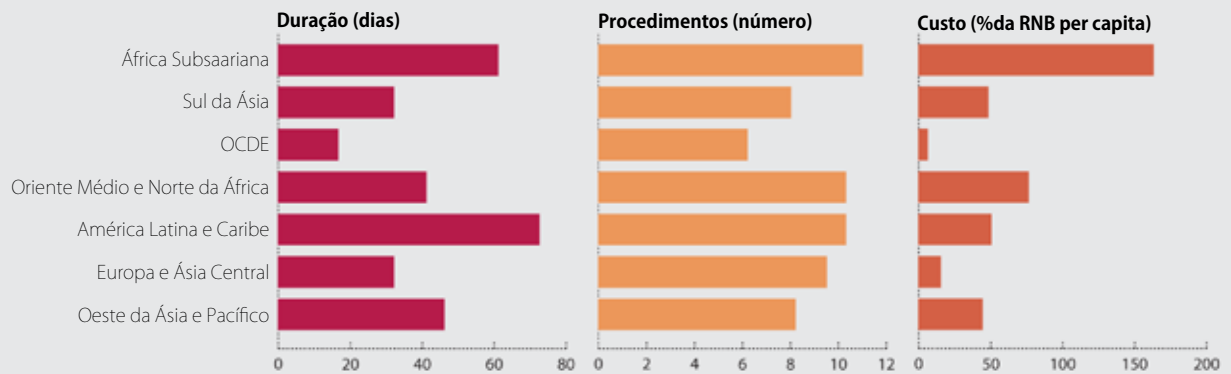
Sistemas de regulamentação em áreas pobres, normalmente, não são desenvolvidos o bastante para apoiar a entrada, o crescimento ou o desenvolvimento de negócios. Na Polônia, a empresa de serviços Luban luta contra a falta de uma estrutura política coerente de apoio ao desenvolvimento de bioenergia, incluindo uma melhor integração de políticas de energia e agricultura. A VidaGás, uma companhia de energia em Moçambique, necessita de uma estrutura de regulamentação que vise à segurança dos consumidores e ao controle de qualidade – uma mudança que enviaria sinais importantes para investidores e outras empresas – para que o gás petrolífero liquefeito possa ser estabelecido como um combustível alternativo no seu mercado.

Freqüentemente, as regulamentações nos países em desenvolvimento são dificultadas pelo excesso de burocracia. Cumprir todo o trâmite burocrático leva tempo e dinheiro, impondo um custo de oportunidade excessivo, enquanto pagamentos – como taxas de registro e licenças – impõem custos diretos significativos. No Senegal, as barreiras burocráticas e um ambiente empresarial mal amparado exigiram que o Chaka Money Express e os seus afiliados passassem por procedimentos legais intermináveis para adquirirem as licenças para transferência de valores.

Pode levar muito mais tempo e ser mais caro abrir um negócio em regiões de grandes proporções nos países em desenvolvimento (FIG. 2.1). Na América Latina e no Caribe, abrir um negócio leva, em média, 73 dias e custa, aproximadamente, 48% da renda *per capita*, enquanto nos países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) leva, em média, 17 dias e custa, aproximadamente, 5% da renda *per capita*.

Muitas empresas nos países em desenvolvimento operam informalmente porque não podem pagar as taxas necessárias para ficarem em dia com as regulamentações. Como apontou a Iniciativa do PNUD, Habilitação Jurídica dos Pobres, as políticas econômicas e as leis de comércio na maioria dos países em desenvolvimento geralmente têm se voltado para grandes empreendimentos, excluindo o vasto número de pobres que são donos de negócios.

Figura 2.1. Tempo e custo médio para se abrir um negócio, por região



Fonte: Banco de dados do Fazendo Negócios, do Banco Mundial

Estes raramente beneficiam-se das estruturas legais formais.⁴ Contudo, a informalidade gera problemas para as conexões entre os negócios. As companhias formais encontram dificuldades para obter produtos e serviços de organizações informais sem contratos formalizados. Bancos e serviços de financiamento também encontram dificuldades para trabalhar com pobres que não possuem documentos e identificação.

Ainda mais desafiador que os ambientes de regulamentação inadequados é o não

cumprimento habitual das leis existentes. Nessa situação, até mesmo grandes empreendimentos relutam em prosseguir com grandes incumbências. Quando a Manila Water assumiu as operações de abastecimento de água do governo filipino, a empresa teve, inicialmente, grandes perdas porque a água era regularmente roubada dos dutos para ser revendida. Ambientes inseguros e em crise estão entre os maiores desafios enfrentados pelas empresas. ☺

INFRA-ESTRUTURA FÍSICA

A falta de infra-estrutura física é mais um elemento significativo para o aumento nos custos dos negócios com os pobres. Especialmente nas áreas rurais, mas também em favelas urbanas, os pobres não possuem meios de transporte ou conexões com redes de transferência de dados. Outras infra-estruturas deficientes incluem logística, represas e irrigação, fornecimento de água, eletricidade e saneamento e coleta de lixo.⁵



República Democrática do Congo: As áreas rurais freqüentemente não possuem uma infra-estrutura para o fornecimento de água e saneamento aos pobres. Foto: UNICEF/Julie Pudlowski

Vietnã:

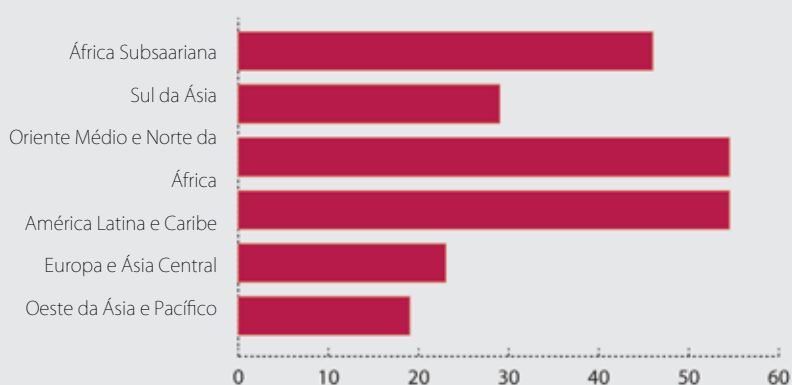
Foto: Adam Rogers/UNCDF



Nos países em desenvolvimento, muitos não têm acesso a estradas funcionais. Os 53 países classificados pelo Banco Mundial como sendo de baixa renda têm 239.000 quilômetros de estradas, enquanto os 60 países de renda elevada possuem 3,6 milhões de quilômetros.⁶ Quando a Celtel montou a sua rede de telecomunicações na República Democrática do Congo, apenas uma das dez capitais de províncias do país era acessível por estrada, três eram por rio e apenas seis por via aérea. Quando a EQI fundou a Iniciativa de Desenvolvimento Sustentável em Siwa, no deserto ocidental do Egito, a empresa precisou suportar custos mais elevados, além de logísticas complicadas por causa do isolamento e inacessibilidade do oásis. Na Mauritânia, onde a fábrica de laticínios de camelo da Tiviski foi fundada, não havia estradas, nem infra-estrutura logística para a produção de laticínios em um clima quente de deserto (como caminhões com refrigeração).

De acordo com a Avaliação do Clima de Investimentos do Banco Mundial, a falta de infra-estrutura física, que tem seus maiores índices de incidência em regiões de países em desenvolvimento, é um dos maiores obstáculos para a operação e o crescimento de negócios. (FIG. 2.2).⁷

Figura 2.2. Empresas encaram a falta de infra-estrutura como um obstáculo substancial



Nota: Os dados mostram a porção de firmas que relatam a falta de eletricidade, telecomunicações ou transportes como obstáculos “principais” ou “severos” para a operação e para o crescimento dos seus negócios. Fonte: Baseado no Estudo sobre o Clima de Investimentos do Banco Mundial 2004.

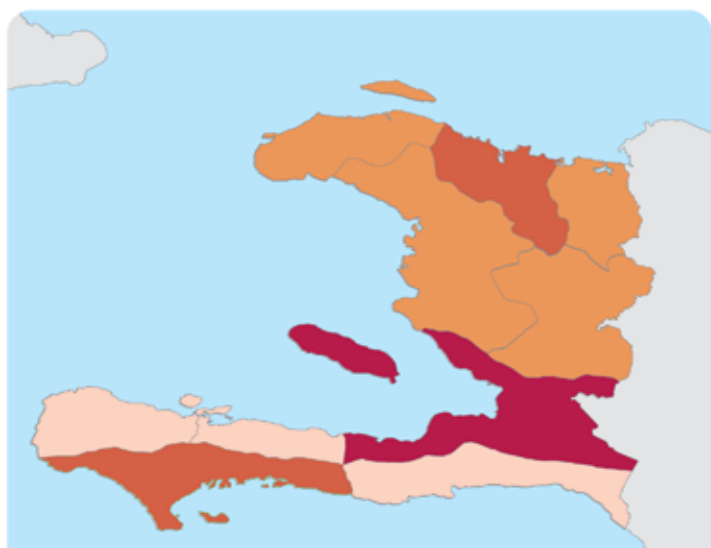
Quadro 2.3. Restrições no mercado afetam a sua estrutura: O mercado de água do Haiti

Restrições no ambiente de mercado afetam a sua estrutura. Com frequência, pequenos fornecedores informais servem áreas onde empreendimentos maiores e formais não operam devido aos altos custos. Veja, por exemplo, o mercado de água do Haiti. A distribuição de água depende, principalmente, de uma infraestrutura funcional, mas construir uma extensa rede de dutos custa caro. O Haiti é um dos 50 países menos desenvolvidos, ocupando a posição 146 dos 177 países no índice de desenvolvimento humano do PNUD.¹ Em 2001, 78% da população do Haiti – e cerca de 86% da sua população rural – vivia com menos de \$2 por dia.² O baixo crescimento econômico, desastres naturais, instabilidade política e má governança desgastaram os serviços públicos básicos.³ Como mostra o mapa gráfico, o acesso à água encanada é, no geral, bem limitado: apenas um terço dos pobres urbanos do Haiti, e menos de um terço dos pobres rurais, têm acesso à água potável.⁴

A falta de uma infra-estrutura funcional e de fornecimento de água encanada resultou em um mercado de água “alternativo” vibrante, pelo menos nas áreas urbanas, onde os 45% da população vivendo com menos de \$2 por dia tem acesso à água através de caminhões-cisterna, em garrafas ou transportada em baldes – serviços tipicamente fornecidos por pequenos comerciantes informais.

A mesma tendência aparece em muitos outros países onde o fornecimento de água encanada é deficiente ou inexistente. Estimativas recentes sugerem que mais de 1 bilhão de pessoas, ou cerca de um sexto da população mundial, não têm acesso a fontes modernas de água. Aproximar-se desses empreendimentos “alternativos” do setor privado poderia ser uma maneira prática de aumentar o acesso à água potável.

1. PNUD 2007. 2. Banco Mundial 2006, 2007a. 3. Banco Mundial 1998. 4. Esses números podem variar em relação a estimativas de outras publicações, principalmente por causa das diferentes estruturas de análise e metodologia. 5. PNUD 2006; Banco Mundial 2007a. Dados sobre o acesso a fontes de água potável se referem à porcentagem da população com acesso razoável (disponibilidade de pelo menos 20 litros por pessoa por dia dentro de um raio de 1 quilômetro da sua moradia) a uma quantidade adequada de água de uma fonte como uma conexão em casa, um cano de água público, um poço ou uma nascente protegida, e coleta de água da chuva. Fontes de água deficientes incluem ambulantes, caminhões, poços ou fontes desprotegidos.



Mapa gráfico do mercado: Acesso à água no Haiti (%)

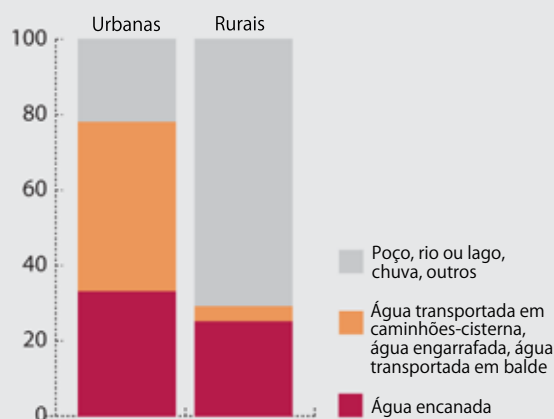
Famílias com renda per capita de menos de \$2 por dia, 2001



Nota: O acesso à água inclui tanto o acesso à água encanada privada (dentro e fora de casa, incluindo poços dentro de casa) quanto à água encanada pública. As cores mais escuras representam maior acesso.

Fonte: Baseado no Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique 2001. Mapa produzido pela OCHA ReliefWeb.

Fontes de água disponíveis para famílias vivendo com menos de \$2 por dia, 2001 (%)



CONHECIMENTO E HABILIDADES

Conhecimento e habilidades são essenciais para a inclusão dos pobres no mercado como consumidores, empregados e produtores. Mas muitas vezes eles têm acesso limitado à educação e à informação. A educação formal entre os pobres, especialmente os das áreas rurais, é extremamente baixa. Nos países menos desenvolvidos, apenas 53% da população acima dos 15 anos de idade é alfabetizada.⁸ Os anos de escolaridade variam muito, mas a quantidade e a qualidade da educação, em geral, é significativamente mais baixa entre os pobres. Além disso, a “exclusão digital” é grande: apenas 4% dos africanos tinham acesso à Internet em 2005, enquanto muitos não possuíam sequer um rádio.⁹

Como consumidores, os pobres podem não reconhecer, ou não ter a capacidade de avaliar a utilidade de um produto ou o seu valor. No exemplo citado da Tsinghua Tongfang, a população rural da China não está acostumada a usar e se beneficiar dos computadores e outras ferramentas

tecnológicas, portanto a demanda por esses produtos é baixa – até que eles aprendam a tirar proveito deles. Como disse Jun Li, vice-gerente geral do departamento de computação da Tsinghua Tongfang: “A primeira coisa que precisamos fazer é dizer aos produtores rurais que os computadores são úteis e a segunda é ensiná-los a usar.”

As lacunas no capital humano e nas habilidades também podem limitar a produtividade dos pobres como empregados, impedindo-os de se tornarem produtores bem-sucedidos pelos seus próprios meios. Quando faltam conhecimento e habilidade, as empresas têm dificuldade de assegurar bons padrões de produção. Em Gana, a Companhia Integrada Tamale Fruit produz mangas orgânicas certificadas, mas quando a empresa iniciou os seus negócios, os produtores rurais não tinham familiaridade com o cultivo orgânico, não podendo, portanto, atender aos padrões de alta qualidade exigidos para esse tipo de produção. ☺

Figura 2.3. A penetração dos seguros é baixa na maioria dos países em desenvolvimento



Fontes: Swiss Re 2007 para os Estados Unidos, Sigma Insurance para mercados emergentes.

ACESSO A SERVIÇOS FINANCEIROS

Produtos e serviços financeiros reduzem riscos e custos de transação e criam estabilidade. Crédito e seguros reduzem a vulnerabilidade e permitem que as empresas obtenham oportunidades. Serviços de poupança e transações bancárias ajudam a administrar recursos de forma mais eficaz. O acesso a serviços financeiros básicos é crucial, especialmente para empreendedores potenciais – e, por extensão, para empreendimentos maiores e mais bem estabelecidos comprarem desses empreendedores ou venderem para eles.

O crédito permite que pequenas e médias empresas entrem no mercado, aumentem a produção, incrementem a tecnologia e modifiquem ou melhorem os seus produtos e serviços.¹⁰ Sem o fácil acesso a crédito, por exemplo, torna-se difícil para produtores rurais adquirirem os equipamentos de irrigação de pequeno porte, mas de alta eficiência, que a Amanco oferece no México, mesmo que essa tecnologia possibilite triplicar suas colheitas. De acordo com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, “o aspecto financeiro é identificado em muitas pesquisas de negócios como o fator mais importante para a sobrevivência e o crescimento de pequenas e médias empresas, tanto nos países em desenvolvimento quanto nos países desenvolvidos.”¹¹

O acesso ao crédito em países em desenvolvimento ainda é muito menor do que em países desenvolvidos. O volume de crédito em relação ao Produto Interno Bruto é de 85% em países de renda alta, 30% em países de renda média-alta, 25% em países de renda média-baixa e de apenas 12% em países de baixa renda.¹² Mesmo com um crescimento acelerado, o microcrédito alcançou apenas 82 milhões de famílias ao final de 2006.¹³

O alcance de serviços de seguros é ainda menor entre os pobres. Os prêmios dos seguros, em relação ao Produto Interno Bruto, excedem 9% nos Estados Unidos, mas são inferiores a 3% nas Filipinas, Nigéria e China (FIG. 2.3).

Negócios de seguros facilitam os outros negócios. Aqueles que podem pagar por um seguro, e assim controlar o risco de perdas, têm


Quadro 2.4. Microseguros na Índia

Superar restrições de mercado pode ser uma oportunidade de negócios.

A falta de acesso dos pobres a seguros, por exemplo, pode equivaler a um enorme mercado para empresas que encontram maneiras de superar os obstáculos. Um estudo recente realizado pela Unidade do Relatório de Desenvolvimento Humano do PNUD descobriu que 5 milhões de pessoas na Índia – apenas 2% dos pobres do país – têm seguros. O estudo estimou o tamanho do mercado potencial em \$1,4-\$1,9 bilhões (para seguros de vida e outros). Modelos de negócios inovadores estão emergindo para capturar esse grande mercado. Na Índia, a Innovative Rainfall-Indexed Insurance é uma instituição piloto subvencionada pelo Banco Mundial e fundada pelo Krishna Bhima Samruddi Bank. Os pagamentos dos seus seguros dependem unicamente das condições do tempo, sem qualquer exigência de avaliação de perdas.

Fontes: PNUD 2007

mais liberdade para fazer investimentos de longo prazo. Além disso, os bancos são mais propensos a conceder crédito para consumidores segurados. A falta do seguro é uma das razões pelas quais os produtores encontram dificuldades para se alinharem a contratos com recuperação de investimentos de longo prazo. No Brasil, a VCP desejava incluir produtores rurais pobres na produção de madeira para a fabricação de papel. Mas as árvores só estariam prontas para o corte após sete anos. Sem o seguro contra desastres naturais os pequenos produtores corriam o risco de perder todo o seu investimento.

Serviços de poupança e de transações bancárias reduzem os custos e expandem os mercados ao longo do tempo ao permitir o comprometimento das pessoas através da credibilidade. Sem serviços bancários acessíveis, negociar com os pobres torna-se muito dispendioso. A significativa inconstância de suas rendas apresenta riscos para os negócios. Além disso, a precariedade dos serviços financeiros reduz a demanda porque os pobres não conseguem financiar compras sem poupanças e sem crédito – ainda que pudessem arcar com os custos dessas compras no decorrer do tempo. Em Uganda, apenas 15% das famílias possuem poupança em instituições formais. No Zâmbia, as taxas são tão elevadas que a maioria das pessoas teria de aceitar um retorno negativo sobre as suas poupanças para poderem usufruir desse serviço na formalidade.¹⁴ 

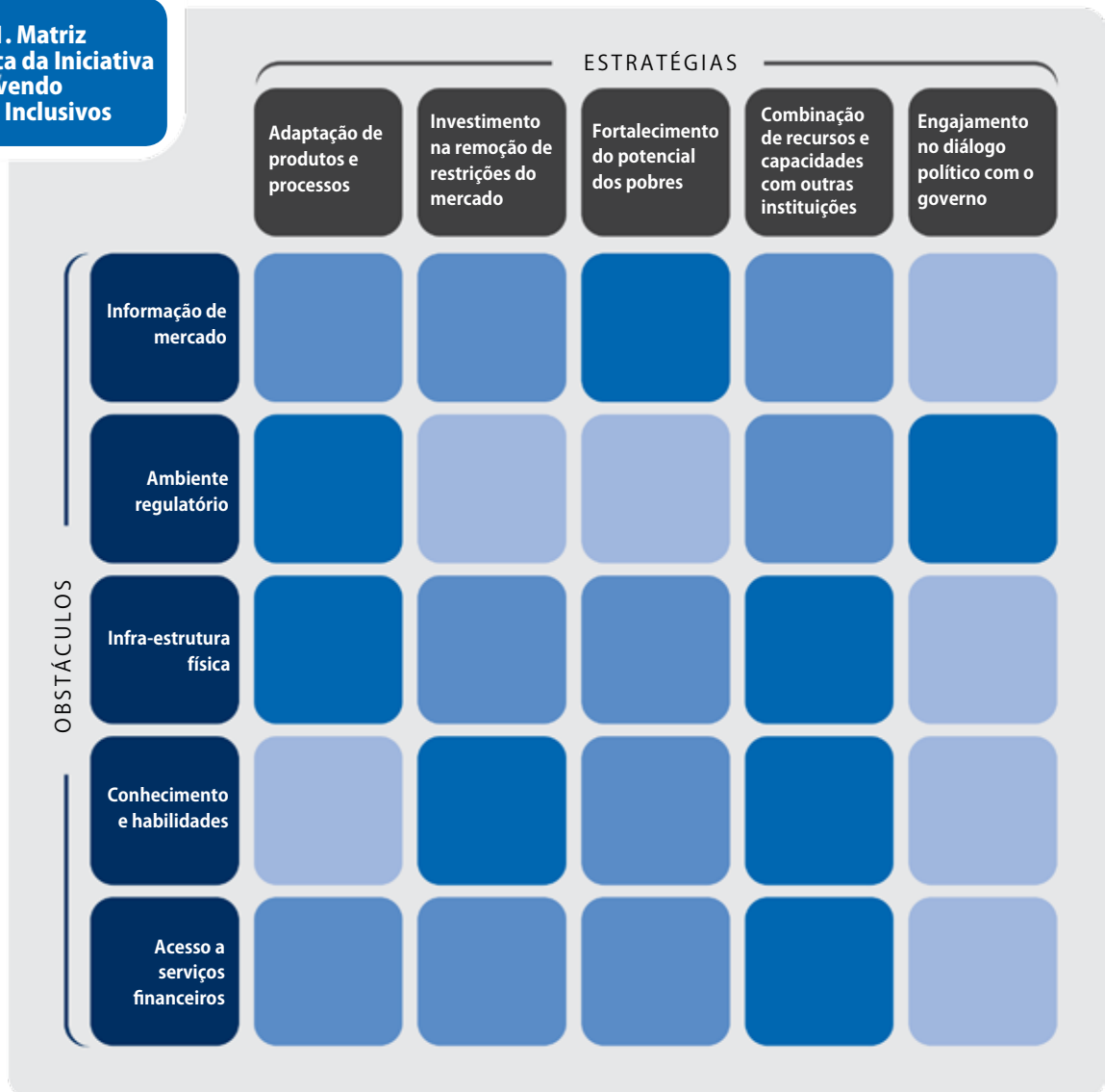
-
- 1 Ver, por exemplo, o workshop conjunto do Departamento de Desenvolvimento Internacional do Reino Unido – Banco Asiático de Desenvolvimento sobre *Fazendo Mercados Funcionarem Melhor para os Pobres* em Manila 2005 (www.dfid.gov.uk/news/files/trade_news/adb-workshop.asp).
 - 2 PNUD 2004.
 - 3 UNFPA 2007.
 - 4 PNUD 2008.
 - 5 Relatório do Banco Mundial sobre Infra-estrutura.
 - 6 Países de baixa renda tiveram uma Renda Nacional Bruta per capita de \$905 ou menos em 2004; países de renda alta tiveram uma Renda Nacional Bruta per capita de \$11,116 ou mais (Banco Mundial 2005).
 - 7 Escribano e outros 2005.
 - 8 PNUD 2007. Refere-se a 1995-2005.
 - 9 Banco de dados dos Indicadores Mundiais de Telecomunicações da União Internacional de Telecomunicações.
 - 10 Jenkins e outros 2007.
 - 11 Ruffing 2006.
 - 12 PNUD 2004.
 - 13 Associated Press 2006.
 - 14 CGAP 2007.

PARTE

II

CINCO ESTRATÉGIAS QUE FUNCIONAM

Figura II.1. Matriz estratégica da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos



Nota: As áreas em azul escuro indicam as combinações obstáculo-estratégia encontradas em mais de um em quatro casos onde a restrição aparece. As áreas em azul mesclado indicam as combinações encontradas em menos de um para cada quatro, mas mais de 1 em 10 casos onde o obstáculo aparece. As áreas em azul claro indicam as combinações encontradas em menos de 1 em 10 casos onde o obstáculo aparece.
 Fonte: Análises do autor sobre os dados, como descrito no texto.

Como mostra a parte I, amplas oportunidades existem para se fazer negócios com os pobres, e elas podem gerar, para as empresas, lucros e crescimento numa perspectiva de longo prazo, e para os pobres, a capacitação de que necessitam para poderem melhorar suas vidas. Entretanto, capitalizar essas oportunidades implica em assumir desafios complexos. Cinco grandes obstáculos são encontrados no caminho: informação limitada sobre o mercado, ambientes de regulamentação ineficazes, infra-estrutura inadequada, falta de conhecimento e habilidades e acesso restrito a serviços financeiros.

Apesar da existência desses obstáculos, muitos modelos de negócios inclusivos estão tendo sucesso. Exemplos dos estudos de caso incluem empresas que empregam pobres nas indústrias têxteis e turísticas; empresas que compram café, algodão, caju, redes de fibra de coco, além de outros insumos e produtos agrícolas, de produtores pobres; empresas que oferecem serviços básicos – como água, saneamento e serviços de saúde – para os pobres; e empresas que fornecem serviços como eletricidade, crédito e telecomunicações, aumentando a produtividade dos pobres.

As soluções que permitem o sucesso dessas empresas são tão variadas quanto os ambientes nos quais elas operam. Não obstante, a análise dessas soluções revela diversos padrões. Os modelos de negócios inclusivos aqui analisados foram bem-sucedidos diante de restrições de mercado significativas, usando sempre, para contornar ou eliminar essas restrições, uma ou mais das cinco estratégias básicas:

- **Adaptação de produtos e processos.** Por exemplo, usando tecnologia sem fio para evitar os obstáculos apresentados pela falta de linhas terrestres.
- **Investimento na remoção de restrições do mercado.** Por exemplo, conduzindo pesquisas de mercado, treinando, informando e incorporando opções de financiamento nas ofertas de produtos e serviços.
- **Fortalecimento do potencial dos pobres.** Por exemplo, contratando pobres como

distribuidores ou varejistas em suas comunidades, desenvolvendo produtos e serviços em parceria com eles e atuando por meio de suas redes sociais para desenvolver sistemas informais de regulamentação contratual.

- **Combinação de recursos e capacidades com outras instituições.** Por exemplo, trabalhando com organismos públicos para treinar produtores rurais na gestão de qualidade; estabelecendo parcerias com organizações não governamentais para aumentar a conscientização sobre os aspectos determinantes da oferta de produtos ou serviços; e mobilizando os bancos conjuntamente para a criação de uma agência de *rating*.
- **Engajamento no diálogo político com o governo.** Por exemplo, estabelecendo um diálogo com os responsáveis pela formulação de políticas para identificar e enfrentar obstáculos específicos – trabalhando individualmente ou em conjunto com outras empresas para uma advocacia mais focada, ou participando de comitês de consultoria do setor privado patrocinados pelo governo.

Outros autores já discutiram algumas dessas estratégias dentro desse contexto. Em especial, a superação de obstáculos através de modelos de negócios inteligentes e o empenho no engajamento de organizações parceiras e dos pobres são tópicos bastante abordados¹. Por outro lado, as abordagens sobre o investimento na melhoria das condições de mercado e engajamento no diálogo político são contribuições novas. A Figura II.1 faz a ligação, de forma sistemática, dos obstáculos encontrados nos ambientes de mercado com as estratégias que podem trazer soluções eficazes.

Qualquer uma dessas estratégias, ou mesmo todas, podem ser aplicadas para cada obstáculo – mas os estudos de caso contidos neste relatório sugerem que os modelos de negócios inclusivos da atualidade estão aplicando cada uma delas com mais frequência para alguns obstáculos do que para outros. ☺

Quadro II.1. Comunicações inteligentes: remessas internacionais via celular nas Filipinas

A Smart Communications é a operadora líder de telefonia móvel nas Filipinas. Ao mudar a antiga concepção de que “telefones celulares são apenas para pessoas de classes privilegiadas que estão sempre em movimento”¹, a companhia encontrou uma oportunidade de negócios importante, focando no potencial não explorado da população de baixa renda, da qual faz parte a comunidade de trabalhadores filipinos no exterior (as Filipinas são o terceiro maior recebedor de remessas). A Smart lançou uma variedade de serviços flexíveis e de baixo custo, adaptados às necessidades específicas dos pobres, incluindo a venda de pequenos pacotes de recarga pré-pagos e o primeiro sistema internacional de remessas com a tecnologia de serviços de mensagens curtas (SMS).

		ESTRATÉGIAS					
MATRIZ ESTRATÉGICA: SMART		Adaptação de produtos e processos	Investimento na remoção de restrições do mercado	Fortalecimento do potencial dos pobres	Combinação de recursos e capacidades com outras instituições	Engajamento no diálogo político com o governo	
OBSTÁCULOS	Informação de mercado						
	Ambiente regulatório	Simplificação de exigências Falta de documentação legal				Engajamento com o governo de forma coletiva Regulamentação inadequada para serviços bancários móveis	
	Infra-estrutura física	Viabilização de recargas pelo celular Infra-estrutura de transportes deficiente		Incentivo ao engajamento dos microempreendedores Infra-estrutura de transportes deficiente	Utilização de redes de distribuição existentes Infra-estrutura de transportes deficiente		
	Conhecimento e habilidades						
	Acesso a serviços financeiros	Simplificação de exigências, venda de unidades menores a preços acessíveis Falta de acesso a contas bancárias e crédito					

A Smart enfrentou três grandes desafios e os superou com estratégias bem-sucedidas.

→ O primeiro desafio era a falta de capacidade dos pobres em responder às exigências necessárias para um contrato de serviço de celular: muitos não possuíam carteiras de identidade ou contas bancárias.



Sendo assim, a Smart introduziu no país o primeiro serviço de celulares pré-pagos que não exigia qualquer documentação e o primeiro serviço móvel de transferência de valores que não exigia que o beneficiário tivesse uma conta bancária. Os cartões pré-pagos com pequenas quantidades de recarga não exigiam que os beneficiários financiassem despesas futuras, portanto o acesso a crédito não era necessário.

Filipinas: A Smart introduziu a telefonia móvel, que facilitou o serviço bancário para os consumidores pobres. Foto: Smart.

→ **O segundo desafio era vender e distribuir créditos de celular para milhões de filipinos pobres por todo o país, um arquipélago de 7.100 ilhas, com localidades de difícil acesso.** A Smart iniciou as atividades através de redes de distribuição já existentes – pequenas lojas e outros negócios. Ela também fortaleceu o potencial dos pobres ao oferecer a microempreendedores a oportunidade de revenda de créditos para recarga de celular. Dessa forma, a Smart construiu um sistema nacional de distribuição com mais de 800.000 empreendedores, que se beneficiam com uma comissão de 15%. Por fim, a empresa adaptou os seus processos de vendas: em vez de adquirir créditos em cartões pré-pagos, os usuários podiam recarregar os seus cartões usando a tecnologia SMS.

→ **O terceiro desafio da Smart foi lidar com a legislação inadequada para serviços bancários móveis,** que ainda não existiam. Juntamente com outras operadoras e bancos, a Smart se engajou em diálogos políticos com o governo para que fossem feitas emendas na regulamentação para esses serviços.

Os serviços da Smart surtiram efeitos positivos na economia Filipina, já que a conveniência, o baixo custo, a segurança e a facilidade têm encorajado cada vez mais filipinos que trabalham no exterior a usarem canais formais para o envio de remessas. O foco da Smart no mercado de baixa renda também trouxe rápido crescimento para a empresa: de 191.000 assinantes em 1999 para aproximadamente 24,2 milhões em 2006, com 99% dos lucros da empresa provenientes dos cartões pré-pagos.

¹ Entrevista com Ramon Isberto, Public Affairs Group Head, PLDT e Smart, Makati, Filipinas, novembro de 2007.

-
- 1 London e Hart 2004. Em um estudo exploratório de 24 empreendimentos, com e sem sucesso, de inclusão dos pobres, London e Hart identificaram três estratégias que companhias bem-sucedidas usaram e que podem ser resumidas como a capacidade de se ajustar socialmente: colaborando com parceiros incomuns, co-inventando soluções específicas e fortalecendo a capacidade local. A colaboração com parceiros locais não tradicionais e a adaptação de produtos às condições e preferências locais foram mencionadas em muitos estudos de estratégias para se fazer negócios com os pobres (por exemplo, Prahalad 2004; Mair e Seelos 2006). Baseando-se em análises detalhadas de 50 casos, Wheeler e outros (2005) mostraram que empreendimentos sustentáveis em países em desenvolvimento, muitas vezes, envolvem redes informais que incluem empresas, organizações sem fins lucrativos, comunidades locais e outros atores.

3 ADAPTAÇÃO DE PRODUTOS E PROCESSOS

Quênia: A M-PESA desenvolveu um serviço de transferência monetária via celular com o objetivo de tornar as transações financeiras mais rápidas, baratas e seguras. Foto: Vodafone



A Tsinghua Tongfang (THTF) levou os computadores para produtores rurais chineses que jamais haviam visto ou usado um. Para compensar a falta de conhecimento em informática, a companhia criou softwares de uso intuitivo (Quadro 3.1). Através de inovações como essa, a THTF e muitas outras empresas vêm mostrando como os modelos de negócios inclusivos podem contornar obstáculos adaptando produtos e processos.

Enquanto outras estratégias de inovação exigem o preenchimento de lacunas do mercado ou o engajamento de outros *stakeholders*, a adaptação de produtos ou processos permite que uma empresa contorne obstáculos agindo por conta própria. Por essa razão, tal estratégia é frequentemente usada para lidar com problemas que são muito difíceis de resolver, como ambientes de regulamentação ineficazes ou infra-estrutura inadequada. Preencher essas lacunas pode ser muito caro ou levar tempo demais. Por outro lado, a criação de produtos e processos que contornem essas restrições de mercado pode, muitas vezes, ser a única opção para um modelo de negócio inclusivo. Adaptações raramente são utilizadas para suprir a falta de conhecimento ou habilidades. Isso se deve, em parte, ao fato de que comunicar e treinar é mais fácil do que adaptar produtos e processos, e os retornos costumam ser mais imediatos.

Quadro 3.1. Estudo de caso – Tsinghua Tongfang: eliminando a exclusão digital

Nem todas as inovações usam novas tecnologias. Muitas adaptações de produtos chegam aos pobres de forma bem-sucedida através do que, aparentemente, seria um retrocesso tecnológico. Em contrapartida,

a sua acessibilidade àqueles que devem ser beneficiados permite aumentos no crescimento e na lucratividade dos negócios.

A Tsinghua Tongfang é uma empresa fabricante de computadores, em Pequim, que identificou um novo e rico mercado em um setor pouco avançado: o vasto setor de agricultura da China rural. Os 900 milhões de agricultores chineses pouco se beneficiam de avanços tecnológicos que, em outros lugares, trouxeram grandes progressos para a produção agrícola. O cultivo depende de informações correntes e precisas, como em qualquer outra indústria, se não mais. Mas computadores pessoais e internet ainda são facilidades raras na China rural e praticamente desconhecidas pela sua população. Em 2003, a THTF percebeu essa situação como uma oportunidade de alcançar um grande mercado rural que ainda não havia sido explorado e, ao mesmo tempo, ajudar a diminuir a “exclusão digital”.

A THTF conduziu três rodadas de pesquisa de mercado e identificou vários desafios. Em 2005, um computador básico custava o equivalente a três meses de salário de um agricultor – um gasto inviável, antes mesmo de considerar o custo mensal do serviço de internet (que, de qualquer forma, era ilusório em função do alto custo de arranque de provedores de serviço). De forma geral, mesmo os agricultores que podiam comprar um computador não saberiam utilizá-lo. Para completar, a qualidade da informação agrícola disponível *on-line* era bastante ruim.

A solução para a THTF foi desenvolver um produto específico para as necessidades dos produtores rurais, e ajustado aos seus recursos. Consumidores potenciais deixaram claro que o produto mais atraente precisaria oferecer o que a THTF denominou de “solução sistemática”:

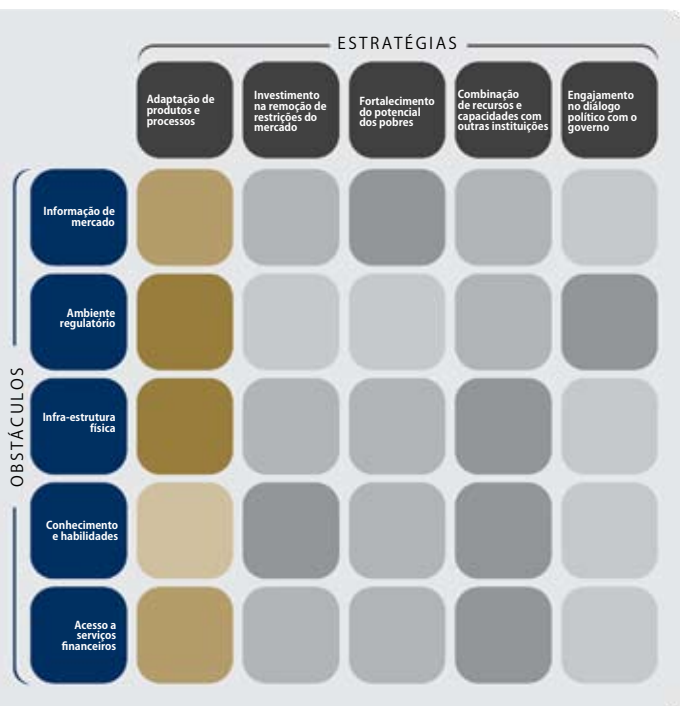
Outra razão é que certas habilidades básicas podem ser indispensáveis para estabelecer relações com consumidores, empregados ou produtores.

Existem dois tipos distintos de adaptação: adaptação tecnológica e criação de processos de negócios. Os dois, normalmente, andam lado a lado, mas é importante fazer a distinção

entre eles. A expansão da telefonia móvel em países em desenvolvimento, por exemplo, é movida pela tecnologia. As redes sem fio liberam a transmissão de dados da dependência de redes de linhas terrestres ou de transportes. Mas a expansão da telefonia celular em si foi atribuída, em parte, a uma mudança nos processos de negócios – a de mover a venda de créditos em conta para cartões pré-pagos, o que torna desnecessário, para os consumidores, possuir uma conta no banco e libera os fornecedores de terem de se preocupar com as mensalidades.¹

Líderes empresariais podem desenvolver adaptações eficazes observando e compreendendo os seus mercados-alvo. Napoleon Nazareno, diretor geral da Smart Communications, nas Filipinas, lembra-se de como lhe ocorreu a idéia de cartões pré-pagos com poucos volumes de crédito: “Um dos nossos vendedores fez o que veio a ser a pergunta certa: Por que não podemos vender créditos de telefone em pequenas quantidades – como sachês para sabonetes ou shampoos? O nosso cartão de telefone mais barato, na época, custava 300 pesos – aproximadamente \$6. Barato? Sim. Mas ainda muito caro para grande parte dos filipinos”.²

A Smart utilizou, então, uma inovação já existente no mercado, o modelo sachê, e a traduziu para o seu próprio negócio.



uma plataforma versátil, durável e de fácil conserto, que agregasse valor não apenas para a agricultura, mas também para a educação das crianças e para uma capacitação abrangente.

A THTF precisava de um computador simples e de baixo custo que pudesse fazer muitas coisas e agüentar os rigores do ambiente rural. Então, a empresa criou um.

Ju Li, Vice-Gerente Geral do departamento de computação da companhia disse: “O computador surgiu das mentes (...) das pessoas da indústria agrícola. Pensar como eles foi o nosso princípio básico. O que fizemos foi transformar as suas idéias em um produto tangível”. Usando o sistema operacional de livre acesso Linux, a THTF moldou o seu produto ao novo mercado, contratando vendedores locais para replicar programas mais caros de outras marcas. Para ajudar o seu produto a funcionar bem em um ambiente hostil, a empresa embutiu cabos elétricos com materiais repelentes de ratos. Além disso, adaptou um pacote de programas especializados para usuários rurais, incluindo treinamento para as atividades agrícolas e educação a distância, e um programa de habilidades vocacionais.

A THTF adaptou o seu produto para atender os pobres, e o resultado é que os seus consumidores agora sabem como a tecnologia da informação pode trazer melhorias para o seu trabalho e para as suas vidas. Para se tornar auto-sustentável, a iniciativa de computação rural ainda deve amadurecer e crescer. Mas a inovação da THTF já pode ser usada por outras empresas *high-tech* que buscam maneiras de entrar nos mercados dos pobres.

O novo modelo eliminou um obstáculo para a Smart – a falta de acesso dos seus consumidores pobres a serviços financeiros – que impedia que muitos deles pudessem pagar os \$6 por um cartão telefônico.

Modelos de negócios que eliminam restrições aparentemente insuperáveis nos seus mercados-alvo podem expandir-se rapidamente. De 2000 a 2005, o número de assinantes de telefones celulares nos países em desenvolvimento mais do que quintuplicou, indo para quase 1,4 bilhões. ³ Somente nas Filipinas, os serviços bancários móveis contavam com 4 milhões de usuários em 2006 – e a indústria estava apenas começando. ⁴ ☺



China: O custo de um computador equivale a três meses de salário de um agricultor. Foto: PNUD

ALAVANCAGEM TECNOLÓGICA

Empreendimentos em mercados pobres podem se beneficiar com “saltos” tecnológicos – pular etapas intermediárias, para rapidamente levar uma área tecnologicamente pobre para um estado muito mais avançado e, dessa forma, aumentar a produtividade.

Atualmente, a tecnologia de comunicação e informação está fornecendo a modelos de negócios inclusivos, adaptações de produtos e processos extremamente bem-sucedidas. Mas outras tecnologias também estão sendo utilizadas para enfrentar obstáculos em indústrias que atendem a necessidades básicas, como os setores de serviços essenciais e de saúde. Além disso, tecnologias que reduzem o uso de recursos oferecem formas de aliar os objetivos de desenvolvimento humano com os de sustentabilidade ambiental.

Alavancagem de tecnologias de informação e comunicação. Tecnologias usadas para processar e transmitir informação – telefonia, computadores, internet e novas ferramentas de processamento de dados – têm sido a chave para o sucesso de muitos modelos de negócios inclusivos. Além disso, as adaptações que permitem que as empresas façam negócios com os pobres podem, em alguns casos, as levar a posições melhores em mercados de rendas mais elevadas.

Uma adaptação bem-sucedida de tecnologia de informação e comunicação é a dos serviços bancários móveis (*m-banking*), que permitem o acesso a serviços financeiros a milhões de pessoas, mesmo vivendo muito distantes de agências bancárias – abertura de poupanças,

Quadro 3.2. Banco móvel: sem agências e sem fios

O banco móvel, ou *m-banking*, oferece serviços financeiros através de celulares ou dispositivos similares para milhões de pessoas que antes não tinham acesso a bancos. Ele permite aos consumidores gastarem os créditos dos seus telefones celulares com serviços de remessas, compras a varejo e pagamentos de contas, e usá-los quase como contas de depósito. Com o *m-banking*, não é preciso haver uma agência bancária ou uma rede com fios. Livre dessas restrições de infra-estrutura, o *m-banking* está se espalhando rapidamente nos países em desenvolvimento.

A Cotel mostrou como o m-banking pode funcionar sob circunstâncias difíceis de insegurança pós-conflito. Em 2003, a República Democrática do Congo começou a oferecer o serviço de *m-banking*, logo após a assinatura do tratado de paz, quando a insegurança ainda reinava e as estruturas bancárias estavam debilitadas. O serviço, denominado Celpay, usa tecnologia de serviços de mensagens curtas (SMS) para permitir que os clientes enviem fundos por todo o país. Uma forma eficiente de se fazer pagamentos em um país dividido pela guerra. O Celpay mostrou-se tão eficiente que até mesmo o governo usa o serviço para pagar os seus soldados.

Os usuários estão encontrando meios próprios de expandir ainda mais os benefícios do m-banking. O Sente é uma prática informal de enviar e receber dinheiro que avança os quiosques de telefones públicos e redes de confiança em Uganda. Em vez de mandar dinheiro diretamente de telefone para telefone, alguém com acesso a um aparelho pode enviar créditos para o operador de um quiosque telefônico através da rede de telefonia celular. Convertendo os créditos de celular em dinheiro, o operador entrega a quantia a uma pessoa da família que não tem acesso a um telefone ou a uma agência bancária. Dessa maneira, o operador de confiança do quiosque e o seu aparelho celular substituem um caixa automático de banco.¹ O receptor final pode economizar o custo de um dia de trabalho, além do custo da viagem para chegar até um centro de banco móvel. Além disso, o sistema elimina a necessidade de carregar dinheiro vivo – um benefício valioso em áreas sem segurança. O Sente é um exemplo de como os negócios e as inovações locais podem se ajudar mutuamente. Em breve, poderá haver investimentos de fornecedores de tecnologia para tornar a prática mais segura e conveniente.

1. Chipchase 2006.



Senegal: Os pastores rastreiam as manadas de gado usando celulares e aparelhos com sistemas de posicionamento global (GPS).
Foto: IDRC/Sy, Djibril

realização de pagamentos e empréstimos, e recebimento de remessas, tudo sem pisar dentro de um banco (Quadro 3.2).

De forma geral, a telefonia móvel oferece a infra-estrutura para fornecer outros serviços de bases de dados. O data highway pode, frequentemente, substituir estradas precárias e a falta de redes logísticas. A telemedicina, por exemplo, está propiciando melhor acesso a serviços de saúde de qualidade a pessoas em áreas remotas: na Índia rural, a Narayana Hrudalayanaya estabeleceu centros de “tele-saúde” conectados via satélite a facilidades centralizadas, permitindo que os médicos ajudem os pacientes a distância.

Softwares inovadores e sistemas de reconhecimento de voz facilitam os negócios com analfabetos. Na Índia, o ICICI Bank e o Citibank desenvolveram caixas automáticos biométricos, com sistemas de identificação por impressão digital e voz, alcançando usuários que não tinham acesso a sistemas bancários. Na África do Sul, bem como em outros lugares, sistemas simples de reconhecimento através de cartões inteligentes também estão facilitando os processos de pagamento para vendedores e consumidores (Quadro 3.3).

Os exemplos citados nesta seção mostram tecnologias de informação e comunicação sendo usadas para enfrentar quatro dos cinco grandes obstáculos da matriz estratégica do Desenvolvendo Mercados Inclusivos:

- A biometria permite que os negócios evitem problemas de segurança, documentação legal e validação de contratos em ambientes de regulamentação deficientes.

- Redes sem fio estão substituindo a falta de infra-estrutura física e redes logísticas.
- Softwares de fácil utilização estão preenchendo as lacunas de conhecimento e habilidades dos consumidores.
- O *m-banking* e os cartões inteligentes compensam o acesso restrito a serviços financeiros.

Além disso, a tecnologia de informação e comunicação pode ser usada para a obtenção de informações sobre o mercado – por exemplo, através de pesquisas eletrônicas. As atuais aplicações em uso certamente serão seguidas por muitas outras tecnologias que ajudarão os modelos de negócios inclusivos no futuro.

Aplicação de soluções setoriais específicas.

Existem outras tecnologias com tanto potencial quanto as tecnologias de informação e comunicação já existentes? Embora nada se compare à habilidade da tecnologia de informação e comunicação de responder a uma ampla variedade de desafios, muitos outros tipos de tecnologias estão capacitando modelos de negócios inclusivos em setores específicos, como por exemplo:

- Novas tecnologias energéticas superam as limitações de serviços essenciais fornecidos por redes públicas. Em muitas áreas, o alto custo para se construir uma rede elétrica privou os pobres do acesso à eletricidade. Entretanto, soluções alternativas geram energia localmente para famílias ou comunidades inteiras, sem grandes investimentos em infra-estrutura interurbana. Recursos renováveis – como luz solar, vento, água, ou biomassa – podem ser usados. No sudeste do Mali, a Électricité de France colaborou com parceiros locais e internacionais para estabelecer duas companhias rurais de energia que produzem eletricidade através de facilidades fotovoltaicas e geradores a diesel para 24 vilarejos e 40.000 habitantes. O acesso à energia, por sua vez, permite a aplicação de métodos de produção mais eficientes e o uso de outros produtos e serviços, preparando o terreno para mais modelos de negócios inclusivos.
- Sistemas purificadores permitem que a água disponível localmente seja tratada para o consumo doméstico, podendo ser usada

para beber e cozinhar. Dessa forma, torna-se desnecessário o uso de tubulações para a distribuição. A Procter & Gamble está vendendo sachês com uma solução purificadora de água chamada PUR, em colaboração com organizações sem fins lucrativos, e em vários países em desenvolvimento – como Haiti, Vietnã e Paquistão. As organizações sem fins lucrativos compram o produto por \$0,04 a unidade (o custo da produção) e o revendem por \$0,05 para pequenos empresários que, por sua vez, vendem para os moradores por menos de \$0,10. No final de 2006, a Procter & Gamble já havia vendido 57 milhões de sachês e fornecido 260 milhões de litros de água potável em todo o mundo. A companhia agora vende o produto nos Estados Unidos por \$2,50 a unidade.

- Tecnologias de saneamento podem tratar o esgoto no local. Na Índia, a Sulabh utiliza um líquido sanitário que seca os dejetos em vez de removê-los. Duas fossas são instaladas e usadas alternadamente, para a secagem. A água que vaza através das paredes das fossas é filtrada naturalmente e não polui a água do solo. Os dejetos sólidos secam e formam massas que podem

Quadro 3.3. Cartões inteligentes: pagamentos *high-tech* permitem à Amanz'abantu levar água aos pobres da África do Sul

Para reforçar o reconhecimento constitucional da África do Sul de que a água é um

direito humano, o governo do país contratou a Amanz'abantu para fornecer água para as populações rurais e periféricas. Antes da chegada da companhia, os habitantes – na maioria mulheres – precisavam andar durante muitas horas para obter água de rios ou de outras fontes. Agora, elas recebem cartões inteligentes com microprocessadores contendo dados que permitem o acesso à água potável de torneiras coletivas. Elas dispõem de valores em dinheiro nos cartões utilizando as máquinas de leitura em lojas nos vilarejos.

O sistema de cartões inteligentes da Amanz'abantu permitiu ao governo garantir o acesso, livre e equiparado, a 25 litros de água por dia por pessoa, e o acesso a uma quantidade de água extra por custos muito baixos. (Em Uganda, a Associação dos Operadores Privados de Água alcançou o mesmo resultado com uma solução menos avançada tecnologicamente: torneiras coletivas operadas com moedas).

posteriormente ser removidas pelos usuários. Dessa forma, não há necessidade para uma rede de esgotos.

- A tecnologia e a biotecnologia na medicina oferecem novas maneiras de superar obstáculos de infraestrutura e logística. Em 1980, houve um grande avanço na adaptação de vacinas para doenças transmissíveis com altos índices de mortalidade – o sarampo, a rubéola, a coqueluche, a difteria, o tétano, a tuberculose – nos países em desenvolvimento. Vacinas antigas exigiam o transporte direto, com manutenção da cadeia fria, até o local de uso. Porém, as novas vacinas, desenvolvidas com tecnologia de secagem a frio, agüentam melhor o calor. Juntamente com outras adaptações, como coquetéis de vacinas para uma única aplicação, essas inovações aumentaram os índices de vacinação.⁵

Alcance da sustentabilidade ambiental

A tecnologia ajuda as empresas a fazer negócios em condições adversas. Além disso, pode ajudá-las a agir de forma mais

sustentável para o meio ambiente. Fontes renováveis de energia, por exemplo, fornecem eletricidade sem causar mais ameaças ao clima mundial.

A Sadia, empresa brasileira de alimentos, incluiu a sustentabilidade ambiental no seu plano de geração de renda. O seu Programa Suinocultura Sustentável Sadia fornece, a mais de 3.500 produtores, biodigestores que utilizam bactérias para fermentar os dejetos dos porcos em reservatórios lacrados. Convertendo o gás metano resultante em dióxido de carbono, os biodigestores reduzem a emissão de gases do efeito estufa. No âmbito do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo, essa redução nas emissões gera créditos de carbono que podem ser vendidos para outras empresas. Estima-se que a venda desses créditos é o bastante para cobrir os gastos com os biodigestores. Além disso, os gases produzidos no processo podem ser usados como energia – reduzindo os custos de operação para os produtores. O derivado do processo de fermentação também pode ser aproveitado como fertilizante ou como ração para os criadores de peixes. ☺

CRIAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Embora a tecnologia prometa criar novas formas de lidar com desafios e facilitar a prosperidade dos modelos de negócios, ela não oferece certeza de sucesso. Efeitos semelhantes podem, muitas vezes, ser obtidos através da criação de processos de negócios que potencializem recursos e capacidades existentes para contornar os obstáculos.

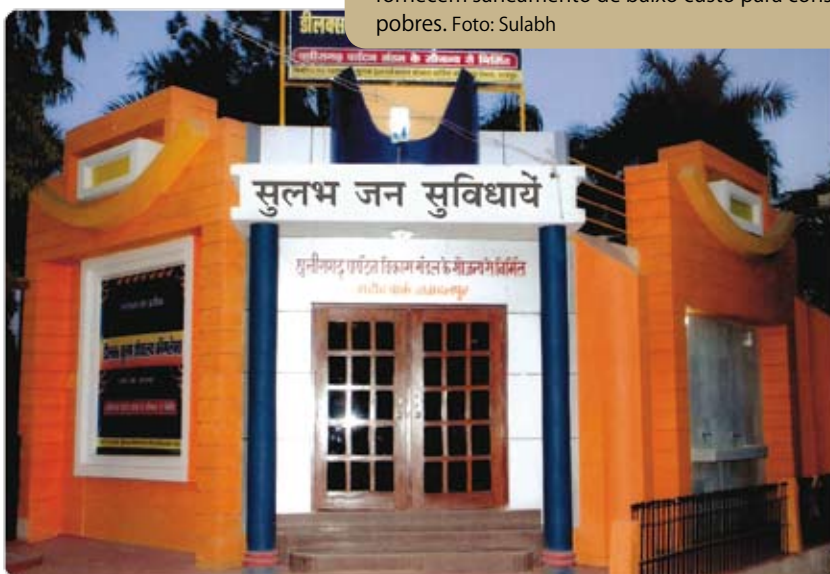
Adequação ao fluxo de renda dos pobres

Formas inteligentes de pagamento e procedimentos de afixação de preços permitem que os modelos de negócios inclusivos ajustem-se aos fluxos de renda dos seus consumidores e fornecedores, os quais são limitados por salários baixos e inconstantes e pela falta de acesso a serviços financeiros. Salários baixos e inconstantes não significam incapacidade de consumo ou de investimento – apenas uma restrição sobre grandes gastos em

compras futuras. Sem poupança, crédito ou seguro, os pobres têm opções limitadas para administrar os seus recursos financeiros. Muitos trabalhadores pobres recebem os seus salários diariamente e compram apenas o que precisam para cada dia. Os produtores rurais recebem os seus ganhos após as colheitas, que dependem de ciclos específicos e podem ocorrer apenas uma vez ao ano. Modelos de negócios inclusivos necessitam de procedimentos de pagamentos que se adaptem a esses padrões de fluxos.

Uma solução, já bastante testada, para adaptar as ofertas de produtos ao comportamento de compra dos consumidores pobres – de sabonetes a telefones celulares – é a venda em pequenas quantidades.⁶ Todos os tipos de bens de consumo, de shampoos a especiarias, são hoje vendidos em pequenas embalagens ou “sachês”.

Índia: Os sanitários da Sulabh, operados com moedas, fornecem saneamento de baixo custo para consumidores pobres. Foto: Sulabh



Além do exemplo da telefonia móvel, esse modelo tem sido usado para fornecer água (com torneiras comunitárias operadas através de cartões inteligentes ou moedas) e saneamento (os sanitários operados com moedas da Sulabh). Funcionando através de pré-pagamentos, esses modelos de negócios livram os fornecedores do risco de não receber pelos seus serviços.

Para compras maiores, que não podem ser facilmente divididas em pacotes de pequenas quantidades, estão sendo desenvolvidas soluções que se aproximam do *leasing* e de parcelamentos. O produtor de cimento do México, Cemex, oferece um sistema de pagamento, Patrimônio Hoy, que permite às famílias de baixa renda comprar casas através de parcelamento – dando-lhes acesso suplementar a serviços, cimento e outros materiais de construção através de um programa de poupança em grupo. No Brasil, a Microsoft oferece um esquema de *microleasing*, o FlexGo, para computadores que usam o seu sistema Windows.⁷ Os consumidores pagam uma parcela do custo total e levam o computador para casa. Eles pagam o restante na compra de cartões pré-pagos de vendedores locais que ativam o computador por um determinado tempo, deixando-o em um estado de acesso limitado quando esse tempo é excedido. Quando o computador é quitado, a tecnologia de limitação de tempo é desativada.

Pagamentos flexíveis dão aos consumidores a opção de pagar em épocas diferentes. Em Mali, no sistema de eletrificação rural da Électricité de France, os consumidores podem

pagar um preço fixo, tanto mensal quanto anual, pela sua eletricidade. A opção anual pode facilitar o pagamento para os produtores rurais que recebem os seus ganhos uma vez ao ano.

Esquemas de crédito também devem ser adaptados aos fluxos de renda. Produtores de baixa renda têm dificuldades para realizar investimentos na produção que são pagos apenas em longo prazo. Em vez de desembolsarem grandes quantias, com resultados incertos, eles preferem investir em opções de prazos menores – mesmo que sejam menos lucrativas. Modelos de negócios inclusivos enfrentam esse desafio adequando os métodos dos serviços de crédito aos fluxos de renda. Em Gana, a Companhia Integrada Tamale Fruit oferece aos produtores de mangas empréstimos para os seus investimentos iniciais. Os empréstimos têm vencimentos que variam de três a seis anos após o plantio, quando as árvores começam a dar frutos. No Brasil, a Votorantim Celulose e Papel (VCP) age como uma espécie de fiador dos empréstimos concedidos aos seus fornecedores de eucalipto, que levam sete anos para colher a primeira safra. Os empréstimos são fornecidos pelo ABN Amro, sem garantias reais. A VCP garante a compra da colheita por pelo menos o valor da dívida mais os juros.

Simplificação de exigências. A falta de conhecimento e habilidades é outro grande obstáculo que os modelos de negócios inclusivos enfrentam. Uma solução comum é “des-habilitar” – simplificar os processos ou tornar os produtos mais fáceis de usar.

Um exemplo é o da instituição de microfinanças Edu-Loan, fornecedor de empréstimos para a educação pós-secundária, que enfatizou a acessibilidade e simplificou toda a documentação para que seus clientes sul-africanos pudessem compreender claramente todo o processo do empréstimo. Outro exemplo é o da fabricante de computadores chinesa Tsinghua Tongfang (ver o Quadro 3.1), que adaptou os seus softwares ao perfil dos produtores rurais – pré-instalando programas de agricultura para poupar os usuários da complexa tarefa de fazê-lo por conta própria.

As empresas podem ainda tratar a falta de documentação dos pobres simplificando as exigências para apresentação dos mesmos.⁹ Serviços que demandam relacionamentos de longa duração – como os serviços essenciais, *banking* ou telecomunicações – normalmente exigem muita documentação. Mas os pobres podem não possuir sequer documentos de identidade, menos ainda documentos provando que têm emprego fixo ou que possuem imóveis. Diferentemente das instituições tradicionais de crédito, fornecedores de microcrédito como o Mibanco, no Peru, não exigem essa documentação para garantir empréstimos. Os clientes potenciais precisam apenas apresentar uma identificação oficial, provar que têm um endereço fixo e mostrar que têm uma renda significativa. Consultores de negócios locais avaliam a confiabilidade dos clientes e, por fim, aprovam o empréstimo. Até agora, o modelo forneceu crédito para mais de 300.000 clientes, representando um portfólio que passa dos 1,63 bilhões.

Evitamento de incentivos adversos.

Alguns modelos de microcrédito eliminaram por completo a necessidade de documentação ou de garantias e, em vez disso, baseiam-se em incentivos criados através de empréstimos grupais, como faz o Forus Bank, na Rússia. Devedores que não quitam as suas dívidas não apenas perdem a oportunidade de pedir mais empréstimos para si, mas também evitam que outros membros do seu grupo obtenham empréstimos futuros. Já que o não pagamento resulta em vergonha e exclusão social, o incentivo para pagar é alto. Os índices atuais de pagamentos realizados por empréstimos grupais no Grameen Bank excedem 98%.⁹ (O capítulo 5 discute outros métodos para que as empresas reforcem o engajamento comunitário como um meio de evitar obstáculos).

O seguro de clima oferecido na Índia pela

MFI Basix é outro exemplo de adaptação para lidar com incentivos adversos. Os seguros tradicionais para colheitas, nos quais os assegurados pagam por títulos baseados em avaliações de perdas, falhou em muitos países, principalmente por causa do alto custo de monitoramento e das inspeções de propriedades rurais. Tais inspeções são necessárias porque os sistemas tradicionais dão um incentivo aos titulares para aumentar ou inventar perdas na colheita. O seguro oferecido pela Basix contorna esse problema baseando os seus pagamentos em informações amplamente disponíveis dos índices pluviométricos.¹⁰ Esse seguro diminui, significativamente, a burocracia e a necessidade de administração.

Flexibilização das operações.

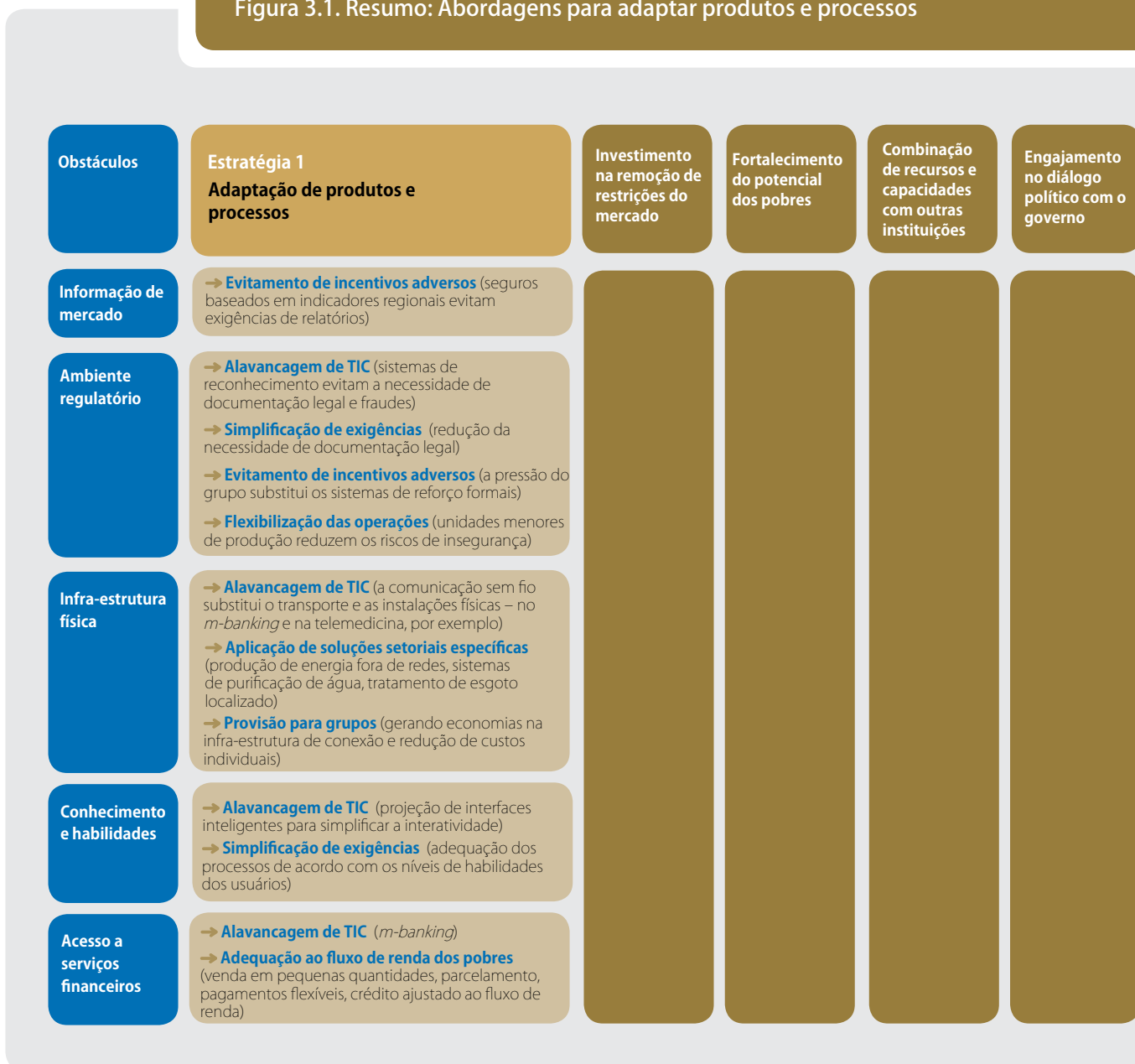
Aprimoramentos inteligentes podem ajudar os modelos de negócios inclusivos, mesmo nas circunstâncias mais desencorajadoras, incluindo condições prolongadas de instabilidade política e insegurança. Na Guiné, uma associação de produtores de caju buscava evitar as falhas administrativas que países vizinhos, como a Costa do Marfim, haviam sofrido devido à combinação de instabilidade política e unidades de capital intensivo. Usando tecnologia eficaz e de baixo custo, a associação estabeleceu unidades de pequeno porte próximas das vilas dos produtores. Essa decisão evitou o custo inicial de investimento em instalações centrais maiores e tornou o processo de produção mais independente dos efeitos de conflitos políticos (como bloqueios de estradas). Além disso, no pior dos cenários, esse modelo facilitaria o processo de desinvestimento.

Provisão para os grupos. Muitas vezes as comunidades acessam recursos através de esforços conjuntos, especialmente para despesas significativas, como bens duráveis e serviços dependentes de infra-estrutura. De tratores a bicas d'água, telefone e redes de televisão, o uso compartilhado pode amortizar os custos e tornar as compras mais acessíveis. Fornecer infra-estrutura para um grupo também gera economias nas conexões para as residências individuais.

O acesso compartilhado pode ser organizado de duas formas:

- Um membro da comunidade faz a compra e cobra dos outros uma taxa de acesso. Nesse modelo, amplamente empregado, o empreendedor é o único cliente da empresa.

Figura 3.1. Resumo: Abordagens para adaptar produtos e processos



Um exemplo é a “Mamans GSM”, na República Democrática do Congo, que compra aparelhos celulares e créditos e aluga-os para outros. Na África do Sul a SharedPhone desenvolveu um aplicativo SIM que permite ao revendedor estabelecer uma carga mínima e limitar a duração da chamada (mostrado de forma precisa pelo sistema).¹¹

- Os usuários são cobrados individualmente pelo que consomem. Esse modelo requer um método transparente e eficiente de contabilidade e cobrança. Em Uganda,

a solução técnica desenvolvida pela Associação dos Operadores Privados de Água foram os quiosques operados por moedas nas pequenas cidades. Na Índia, a Sulabh apresentou a solução eficiente dos sanitários com tarifas de uso em áreas públicas. Nas Filipinas, a Manila Water combinou adaptação técnica com engajamento comunitário, responsabilizando os grupos de usuários pelos pagamentos e ao mesmo tempo fornecendo-lhes informação sobre o uso individual através de medidores de consumo.

Na Índia, os e-Choupals, ou quiosques de internet, são um modelo para o fornecimento de recursos compartilhados voltado para produtores. Para tornar a pesagem e o pagamento da soja mais eficiente, a ITC Limited, companhia de produtos agrícolas do país, instalou os quiosques nos vilarejos dos fornecedores. Um quiosque atende a uma média de 600 produtores rurais, em 10 vilarejos, dentro de um raio de aproximadamente cinco quilômetros. Eliminando a necessidade de levar a soja até o mercado e excluindo os intermediários, os quiosques aumentaram o poder de barganha dos agricultores e ao mesmo tempo permitiu à ITC revender o produto a preços mais favoráveis – benefício que torna a atividade da ITC mais lucrativa mesmo fornecendo os quiosques de graça. A companhia pretende atuar com essa rede

em 100.000 vilarejos ao longo da próxima década.¹²

Não é de se surpreender, portanto, que as soluções criativas apresentadas nesse capítulo foram as que mais chamaram a atenção da comunidade empresarial na busca de modelos de negócios que incluem os pobres. Entretanto, adaptação não é a única estratégia para lidar com ambientes de mercado desfavoráveis. Na verdade, não é, sequer, a estratégia mais comum entre os 50 estudos de casos incluídos neste relatório. Existem outras quatro estratégias que são, no mínimo, tão importantes quanto para os modelos de negócios inclusivos: investimento na remoção de restrições do mercado, fortalecimento do potencial dos pobres, combinação de recursos e capacidades com outras instituições e engajamento no diálogo político com o governo (figura 3.1). ☉

-
- 1 Um exemplo: “A introdução de serviços pré-pagos têm sido um dos principais fatores que contribuem para a expansão explosiva do setor de telefonia móvel nos países menos desenvolvidos, onde mais da metade da população vive com menos de um dólar por dia. Os cartões pré-pagos dão aos assinantes mais controle sobre os seus gastos com celulares, liberando as operadoras de tarefas demoradas de checagem de crédito, que são essenciais na opção do serviço por assinatura” (ITU 2006).
 - 2 Citado em Gancho 2007.
 - 3 Hammond e outros 2007, p. 22.
 - 4 Porteous e Wishart 2006.
 - 5 PNUD 2001, p. 27.
 - 6 A venda em pequenas quantidades não torna o produto necessariamente mais barato. Ao contrário, muitas vezes leva a um aumento de preço se comparado com a relação preço-quantidade de embalagens maiores. Porém, esse modelo aumenta o poder de compra pelo ajuste do preço ao fluxo de renda do comprador.
 - 7 Para mais informações sobre o sistema pré-pago do FlexGo da Microsoft ver www.microsoft.com/presspass/press/2006/may06/05-21EmergingMarketConsumersPR.msp.
 - 8 Sujeito às exigências do banco central quanto a regulamentações para obtenção de informações sobre o cliente, lavagem de dinheiro e o combate ao financiamento do terrorismo.
 - 9 Website do Grameen Bank (www.grameeninfo.org/bank/ataglance/GBGlance.htm).
 - 10 Entretanto, onde não existe infra-estrutura confiável, como estações meteorológicas, essa informação pode não estar disponível. O seguro baseado em índices regionais tem inconveniências, como a confiabilidade da informação. Danos causados pelo clima podem variar muito devido a diferenças topográficas que não são relatadas nos dados climáticos.
 - 11 Website do SharedPhone (www.sharedphone.co.za).
 - 12 Annamalai e Rao 2003, pp. 1–2 (www.echoupal.com).

4 INVESTIMENTO NA REMOÇÃO DE RESTRIÇÕES DO MERCADO

Mauritânia: Em um ambiente desértico, a Tiviski investiu em infra-estrutura e treinamento, construindo instalações para a fabricação de laticínios e desenvolvendo programas para os pastores.
Foto: Tiviski



Nancy Abeiderrahmane fez investimentos incomuns para o ambiente de negócios da Mauritânia. Todo empreendimento no setor de laticínios precisa de uma linha de refrigeração e instalações de armazenamento. Mas nem todos necessitam oferecer treinamento ou seguros para os seus fornecedores. Ao treinar os pastores em temas de administração e estabelecer um sistema de seguros contra a volatilidade da produção e a perda de animais, Nancy removeu do seu mercado de atuação obstáculos com relação a conhecimento e habilidades, infra-estrutura e acesso a financiamento – fornecendo as condições que o seu negócio precisava para ter sucesso, às quais empresas em mercados desenvolvidos normalmente já têm garantidas. (Quadro 4.1).

Como mostra o capítulo 2, os mercados pobres caracterizam-se por cinco grandes obstáculos que obstruem a entrada e o crescimento dos negócios: informação de mercado limitada, ambiente regulatório ineficiente, infra-estrutura inadequada, falta de conhecimentos e habilidades e acesso restrito a produtos e serviços financeiros entre os fornecedores e consumidores potenciais. Para serem bem-sucedidos, muitos modelos de negócios inclusivos investem na remoção desses obstáculos.

Quadro 4.1. Estudo de caso – Tiviski: dinheiro bem gasto

A maioria dos três milhões de habitantes da árida Maurîtânia são pastores nômades. A idéia de ali fundar um negócio na área de laticínios tomou forma quando Nancy Abeiderrahmane, uma empreendedora local, visitou uma pequena fábrica de produção de leite na Europa. Ela enxergou imediatamente o potencial econômico para o processamento de leite em Nouakchott, na Maurîtânia, uma cidade onde o leite de camelo era vendido de porta em porta, em condições primitivas e anti-higiênicas. Nancy fala da oportunidade de estabelecer a primeira fábrica de laticínios de camelo na África, algo que ninguém havia feito antes: “As ONGs não queriam fazê-lo (negócios de laticínios), os governos também não, e você realmente precisa de alguém que, de alguma forma, acredite que aquilo poderá ser lucrativo”.

Nancy enfrentou muitos desafios. A venda do leite requer um grande mercado e economia de escala para a coleta, processamento e embalagem. As fontes de leite da Maurîtânia eram muito dispersas, a indústria de laticínios não tinha regulamentação nem infra-estrutura para armazenamento ou processamento. Os pastores e os produtores de leite estavam espalhados por toda a região e não tinham apoio veterinário formal ou outros serviços para o cuidado dos animais. Além disso, no ambiente desértico, as facilidades de transporte terrestre eram quase inexistentes.

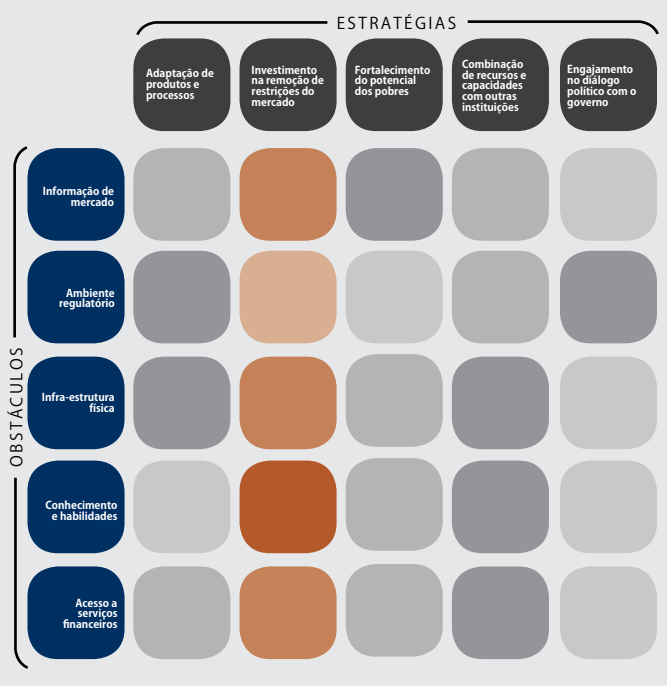
Ela conseguiu enfrentar todos esses problemas preenchendo lacunas de infra-estrutura da Maurîtânia e engajando os pobres. O seu plano para a coleta e venda de leite de camelo encontrou um financiador, o banco de desenvolvimento “Caisse Centrale de Coopération Economique” (atual Agência Francesa de Desenvolvimento), que lhe emprestou um milhão de francos para começar. Esse investimento inicial permitiu que Nancy construísse instalações para a coleta, processamento e armazenamento, capacitando a Tiviski Dairy para operar ao longo de um vasto campo de fornecimento e entregar o leite em condições seguras no mercado.

Muitos negócios inclusivos investem no conhecimento e na capacitação dos seus consumidores, produtores, empregados ou microempreendedores alvo através de treinamento, marketing e educação. Como mostra a matriz, investimentos são feitos com menos frequência para tornar os ambientes reguladores mais eficazes, já que as empresas não têm legitimidade para estabelecer ou reforçar as regulamentações. Elas podem

apenas fazer cumprir aquelas já existentes, ou criar regras para a própria organização.

Investir para remover restrições em mercados pobres pode criar valor para a empresa e para a sociedade. No âmbito privado, os investimentos podem aumentar a qualidade e a produtividade de uma firma e estimular a demanda de mercado. Além disso, pode levar ao desenvolvimento de novas capacidades, incrementar a reputação corporativa e melhorar a competitividade.¹ No âmbito público, a remoção de restrições do mercado cria benefícios que são compartilhados além dos negócios. Por exemplo, uma firma que oferece educação e treinamento para os seus empregados ajuda a criar uma força de trabalho mais capacitada, um recurso que é compartilhado na medida em que os trabalhadores partem para outros empregos e oportunidades de negócios. Da mesma forma, uma firma que colhe e analisa informações sobre o mercado pode se tornar a principal beneficiária dos seus esforços. Porém, conforme começa a ser bem-sucedida, outros irão aprender e imitar a sua abordagem, o que aumenta as escolhas do consumidor e reduz os preços – trazendo benefícios para consumidores ainda mais pobres.

Sob a perspectiva tradicional do planejamento de negócios, a questão seria saber se investir na remoção de obstáculos no mercado existente poderia gerar valor econômico o suficiente para ser considerado rentável.



A Tiviski também investiu em programas de apoio para os pastores – a força vital da companhia – dando-lhes treinamento, cuidados veterinários e rações a preços justos. Em seguida, com os empréstimos da Proparco, da Corporação Financeira Internacional e de um banco local, além do fluxo de caixa da própria empresa, a Tiviski não tardou a investir os 4 milhões necessários para a construção de uma usina de processamento de alta temperatura. Atualmente, a empresa exporta queijo de camelo para Nova York.

A disposição de Nancy em arriscar um grande investimento inicial trouxe recompensas para ela e muitos outros Mauritanos. A Tiviski é lucrativa. Ela emprega diretamente 200 pessoas e apóia indiretamente 1.000 famílias. A atividade pastoril está se tornando mais bem aceita como uma ocupação. Leite de camelo seguro e disponível em maior escala está trazendo saúde para muitos. Um meio de vida tradicional está sendo preservado. E mais, o negócio é ambientalmente sustentável. “Nossa experiência é muito simples e pode ser facilmente reproduzida” diz Nancy. Além disso, “você tem a satisfação de estar fazendo uma grande diferença para muita gente”.



Mauritânia: A Tiviski oferece treinamento, cuidados veterinários e também fornece rações a preços justos para os pastores. Foto: Tiviski

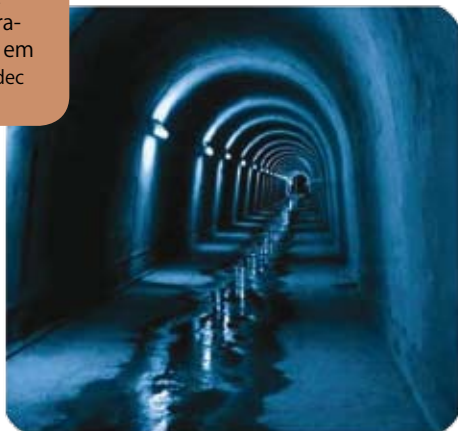
Entretanto, sob a perspectiva dos modelos de negócios inclusivos, surge uma segunda questão: É possível aumentar o investimento na criação de valor social para acionar fontes alternativas de financiamento e reduzir o custo de capital da empresa? Este capítulo aborda as duas questões. ☺

FOCO NA GERAÇÃO DE VALOR

A remoção de restrições nos mercados pobres é rentável quando gera valor tangível (através do aumento de produtividade, qualidade ou demanda de mercado), assegurando benefícios suficientes para a empresa. Mas remover obstáculos também pode ser rentável ao criar, ou desencadear, valores intangíveis ou de longo prazo.

Realização de pesquisa de mercado. Colher informações sobre o mercado cria valor tangível. A Construmex, um empreendimento do gigante da construção mexicana, a CEMEX, foi concebida para disponibilizar um produto de “remessa em espécie”, permitindo que os emigrantes mexicanos nos Estados Unidos comprassem materiais de construção para os seus familiares no México.

Marrocos: A Lydec está fornecendo infraestrutura adequada em Casablanca. Foto: Lydec



Apesar do conhecimento que a CEMEX tinha sobre os seus consumidores de baixa renda no México, no início sabia-se pouco sobre os emigrantes, que são o público-alvo da Construmex. A empresa estabeleceu então uma parceria com consulados mexicanos de grandes cidades nos EUA para realizar uma pesquisa de mercado, incluindo levantamentos, entrevistas e grupos de foco. Em troca, ela forneceu a esses consulados doações materiais para restaurar e melhorar as instalações dos mesmos. O investimento valeu à pena: desde 2001 a Construmex já serviu a mais de 14.000 emigrantes mexicanos e gerou \$12,2 milhões em vendas de material de construção, com expectativas semelhantes para os anos futuros.

Além de apresentar um valor tangível, o investimento em informação sobre o mercado permite à empresa manter

os direitos de propriedade sobre essa informação – ao menos no começo. Mais tarde, após o sucesso da empresa, outros poderão observar e se beneficiar replicando as mesmas iniciativas.

Investimento em infra-estrutura.

Empresas que dependem de infra-estrutura de distribuição provavelmente terão de investir no preenchimento de lacunas na infra-estrutura. Investimentos assim são menos comuns para estradas do que para infra-estrutura própria, como dutos, linhas terrestres ou redes de energia.

Após ganhar a concessão para servir a zona leste metropolitana em Manila, a Manila Water precisou investir significativamente para melhorar e expandir a infra-estrutura de tubulação. Em 2005, a empresa já havia instalado quase 1.300 quilômetros de dutos e investido mais de \$340 milhões. Os investimentos não foram em vão: a sua base de consumidores duplicou, o consumo de água que não gera receitas caiu, o serviço está disponível de forma consistente e a qualidade da água é excelente.

Promoção do desempenho dos fornecedores. Aumentar o conhecimento, as habilidades e o acesso a financiamento dos empregados e fornecedores também gera valor tangível. Com o aumento de produtividade, qualidade e confiança, o valor deles torna-se maior para as empresas.

Muitos modelos de negócios inclusivos do banco de dados do Desenvolvendo Mercados Inclusivos apresentam investimentos desse tipo. Na Guiana, a Denmor, um fabricante de roupas, investe mais de \$250.000 por ano treinando os seus empregados de baixa renda para adquirirem habilidades básicas que os capacitam para a leitura e para a vida.



Guiana: Empregados de baixa renda da Denmor são pagos para comparecer a sessões de treinamento oferecidas pela companhia, onde adquirem habilidades básicas, necessárias para a realização de tarefas como a contagem de peças de vestuário e a leitura de etiquetas. Foto: Banco Interamericano de Desenvolvimento

Os empregados devem aprender a escrever os seus nomes, contar e ler etiquetas e especificações das roupas. A empresa paga pelo tempo de participação de cada um deles em sessões de treinamento com convidados, representantes do Ministério de Serviços Sociais e outras agências como a Organização Pan-Americana da Saúde. O resultado: a mão-de-obra da Denmor é altamente motivada e os níveis de retenção e produtividade são altos.

Em Gana, o Barclays Bank valeu-se dos tradicionais coletores de dinheiro, conhecidos como coletores Susu, para oferecer uma variedade de produtos e serviços financeiros, incluindo poupança e empréstimos, para os cidadãos de baixa renda. O Barclays oferece aos coletores Susu treinamento sobre administração de inadimplência, crédito financeiro e gestão de risco. O Barclays também promove a educação dos seus usuários com relação à gestão financeira e seguros. Com o decorrer do tempo esses treinamentos irão trazer benefícios ao Barclays, pois mais usuários irão saber o valor da poupança e canalizar as suas economias para o banco através dos coletores Susu.

Ao investir na remoção de restrições de conhecimento e habilidades, algumas empresas dividem os custos com os seus empregados ou fornecedores através de taxas de programas. Essas taxas podem ser nominais e, em grande parte, simbólicas, quando a intenção principal é aumentar o comprometimento do participante no programa. Mas podem também ter um valor significativo, recuperando alguns dos custos do programa. Algumas empresas as recuperam diretamente através do aumento da produtividade e da qualidade, podendo utilizar contratos para assegurar os seus benefícios. É comum oferecer aos empregados programas de educação e treinamento se eles se comprometerem a trabalhar para a empresa durante um prazo específico. Do mesmo modo, os contratos com os fornecedores são, freqüentemente, feitos para ajudar a obter o maior retorno possível de alguma assistência que a companhia venha a lhes oferecer. Para colher os frutos dos empréstimos sem juros oferecidos aos produtores rurais no seu sistema de produção, a Companhia Integrada Tamale Fruit, em Gana, exige que os agricultores vendam as suas mangas através da companhia até que os empréstimos sejam quitados (Quadro 4.2).

Quadro 4.2. Companhia Integrada Tamale Fruit: investindo para remover restrições do mercado e assegurar colheitas de qualidade

A Companhia Integrada Tamale Fruit, um exportador sediado em Gana, investiu de forma significativa na remoção de obstáculos relativos à falta de conhecimento, habilidades e acesso a financiamento dos seus fornecedores.

A companhia empresta tudo o que é necessário para a produção da manga – equipamentos, sementes, fertilizantes, serviços de irrigação e assistência técnica – aos agricultores da sua rede de fornecedores que, normalmente, precisariam investir aproximadamente \$7.000 ao longo de cinco anos antes de ver os retornos das suas colheitas. O custo dos empréstimos é pago, sem juros, no início do quinto ano. Cerca de 30% das vendas são destinados ao pagamento do empréstimo.

A companhia também fornece treinamento aos agricultores terceirizados, cuja capacidade para pagar os empréstimos depende da habilidade de realizar boas colheitas. Como o analfabetismo os impede de atender os padrões internacionais, a companhia começou a treiná-los em práticas agrícolas mais aprimoradas.

Outra habilidade importante para o sucesso do projeto era a capacidade dos agricultores de se auto-representar. A companhia os organizou em uma associação, a Organic Mango Outgrowers Association, que age como um intermediário entre os produtores rurais e a companhia, servindo de porta-voz e advogada dos produtores e permitindo um diálogo mais eficiente com a empresa. Planeja-se também uma transição para uma estrutura de financiamento baseada em taxas pagas pelos membros da associação.



Conscientização e treinamento dos

consumidores. Investir no conhecimento e na habilidade do consumidor é outro fator que pode gerar valores tangíveis para a empresa, dependendo do relacionamento com o consumidor e da presença de competidores. Essa é uma estratégia comum dos modelos de negócios inclusivos do banco de dados do Desenvolvendo Mercados Inclusivos para estimular a demanda de mercado. Em alguns casos, quando a intenção é gerar o conhecimento da marca, os investimentos são apenas em marketing; em outros, eles ajudam os consumidores a entender uma proposta de valor essencial. Para estimular a demanda pelas suas instalações sanitárias nas comunidades de baixa renda da Índia, a Sulabh preparou campanhas de conscientização sobre saneamento e higiene. Cerca de 10 milhões de pessoas usam as instalações; em 2005, a receita da empresa foi de \$32 milhões, com uma margem de lucro de 15%. Da mesma forma, para estimular a venda do seu sabonete Lifebuoy, a Unilever aumentou a conscientização sobre os benefícios para a saúde trazidos pelo ato de lavar as mãos. Cerca de 70 milhões de consumidores da Índia rural beneficiaram-se com o Programa Unilever de Educação para a Saúde – o maior programa privado de educação higiênica do mundo – e, hoje, o Lifebuoy é líder em todos os mercados asiáticos nos quais opera.²

Promover a educação dos consumidores pode melhorar a reputação de uma empresa, estabelecendo a confiabilidade da marca. Do mesmo modo, em um mercado com pouca ou nenhuma competição, pode ajudar a solidificar a vantagem de uma empresa como a primeira atuante na área. Entretanto, quanto mais competidores existirem em um mercado, menor será a probabilidade de uma empresa desfrutar



Madagascar: Mulheres que participam de um treinamento em administração financeira.
Foto: Adam Rogers/UNCDF

de todos os benefícios do seu investimento na educação do consumidor. Essa desvantagem pode ser contornada em setores que exigem relacionamentos de longo prazo entre as empresas e seus clientes. Nesses, a empresa pode restringir aos seus próprios clientes o acesso ao conhecimento – e a serviços que aumentam as habilidades. Uma companhia de serviços financeiros, por exemplo, pode criar programas que ofereçam educação financeira para os seus consumidores de créditos ou mesmo conhecimentos básicos de contabilidade e administração para os clientes donos de pequenos negócios.

O K-REP Bank, no Quênia, treina os clientes que pedem empréstimos em noções de finanças, prática de negócios e uso responsável de crédito. Além de agregar valor para o cliente, o treinamento aumenta a probabilidade de que o empréstimo será quitado. Similarmente, o Barclays oferece treinamento não apenas para os coletores Susu, através dos quais a companhia fornece os seus serviços de microfinanciamento, mas também para os clientes dos coletores. Outras indústrias também podem fazer uso da educação e do treinamento de consumidores de baixa renda para ajudá-los a usar os produtos e serviços de forma mais eficaz. O Patrimonio Hoy, um programa da empresa líder em produção de cimento no México, a CEMEX, oferece serviços de projeção de casas e assistência na fase de obras agregados à venda de materiais de construção para os consumidores de baixa renda. Com esse programa, que assegura resultados duráveis e atrativos, a CEMEX previne-se contra processos, agrega valor à sua marca e fomenta a propaganda boca a boca.

Criação de produtos e serviços financeiros.

Para algumas indústrias, remover obstáculos ao acesso dos consumidores a serviços financeiros pode gerar valores tangíveis para os modelos de negócios inclusivos, permitindo que pessoas de baixa renda tornem-se clientes. Oferecer crédito aos consumidores é especialmente benéfico para a expansão da base de consumidores se os competidores não oferecem o mesmo tipo de serviço. Exemplos incluem a Casas Bahia, no Brasil, a CEMEX, com o seu programa Patrimônio Hoy de microempréstimo para construção, e o líder varejista mexicano Banco Azteca, da Elektra (cujo modelo está sendo copiado pela Wall-Mart no México).

Na Indonésia, os motoristas de táxi não são considerados merecedores de crédito, o que impede que efetuem empréstimos para abrir um negócio no seu ramo de atuação. Em decorrência disso, a companhia de táxi Rajawali desenvolveu um programa de compra de táxis em que ela mesma garante o pagamento a uma instituição financeira local dos empréstimos individuais para os motoristas, os quais pagam uma quantia diária e têm um prazo de quitação de cinco anos. Com um índice de inadimplência nulo e o aumento de responsabilidade entre os motoristas, a companhia beneficiou-se de forma significativa; os 2267 motoristas participantes do programa aumentaram as suas rendas e também ganharam segurança e oportunidade.³

Obtenção de benefícios intangíveis

Além de criar valores tangíveis, remover limites de conhecimento, habilidades, infra-estrutura e acesso a produtos e serviços financeiros pode também criar valores intangíveis ou de longo prazo – como imagem de marca, moral dos empregados, reputação corporativa e potencial para desenvolver novas capacidades e fortalecer a competitividade dos negócios. Capturar esse valor aumenta a rentabilidade do investimento voltado para remoção de restrições do mercado. Levando em consideração aspectos intangíveis e de longo prazo, a firma indiana Tata Sons Limited investiu significativamente para melhorar as condições do mercado nas cidades onde opera, fornecendo manutenção de estradas, água potável e eletricidade, iluminação pública, serviços de saúde, saneamento, educação, entre outros. Jamshed Irani, o diretor da Tata, explica: “A Índia está muito longe de alcançar uma fase de desenvolvimento econômico onde o governo é o único responsável pelas necessidades básicas da população. Não temos seguridade social e serviços adequados de saúde e educação. Portanto, o setor corporativo deve preencher essas lacunas.”⁴

Fornecendo esses serviços, a Tata também adquire experiência que a capacitará para se engajar em novas atividades comerciais. Um exemplo é a Jamshedpur Utilities & Services Company, uma subsidiária de propriedade exclusiva da Tata Steel que se prepara para explorar oportunidades comerciais na área de serviços municipais ainda não explorados, como água e saneamento. Como explica o Diretor Administrativo Sanjiv Paul: “Se a Índia tem que avançar nesses serviços, mais cedo ou mais tarde, eles também precisarão ser privatizados no resto do país, e estaremos, então, em uma posição para expandir os nossos serviços.” A Autoridade de Desenvolvimento de Haldia concedeu à Jamshedpur um contrato para o fornecimento de infra-estrutura do abastecimento de água; a companhia tornou-se parceira da Veolia Water



Nicarágua:

Foto:Banco Interamericano de Desenvolvimento

India, para poderem juntas disputar contratos em projetos lançados pelo governo e organizações privadas. Para o futuro próximo, a companhia tem como alvo cidades que incluem Bengaluru, Déli, Kolkata e Mumbai.⁵

Outro exemplo vem da indústria de mineração na África do Sul. O governo pós-apartheid se deu conta de que o prospecto do país para a estabilidade política e o crescimento econômico dependia da criação de oportunidades econômicas para grupos historicamente em desvantagem, a saber, os negros. Através do programa Black Economic Empowerment, o governo passou a exigir que as empresas atendessem objetivos de propriedade, emprego e poder de compra dos negros como condição para que pudessem se qualificar para contratos públicos. Uma companhia mineradora, a Anglo American, contribuiu para o aumento da participação econômica dos negros, gerando conhecimento e habilidades nos pequenos negócios afiliados ao Black Economic Empowerment e aumentando o seu acesso a financiamento. A companhia criou um fundo de empreendimentos interno, o Anglo Zimele, para oferecer esses serviços de forma comercial. Atualmente, o fundo é muito lucrativo.⁶ 📍



Polônia: Quase um terço do financiamento inicial para uma cooperativa de telefonia rural veio de governos locais.

CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL

Conforme foi discutido anteriormente, investir na remoção de obstáculos relacionados à falta de informação sobre o mercado e à limitação de conhecimento, habilidades, infra-estrutura e acesso a financiamento gera valor nos âmbitos privado e público. A Denmor e a Companhia Integrada Tamale Fruit não estão apenas aumentando a eficácia dos seus empregados e fornecedores, mas estão também desenvolvendo capital humano que irá gerar outras oportunidades econômicas para as mesmas. A Sulabh e a Unilever não estão unicamente aumentando a demanda pelos seus produtos, mas estão também fortalecendo a conscientização sobre questões importantes de saúde pública e reduzindo a incidência de doenças. A Construmex possui um modelo de negócios que outras firmas – não apenas do setor de materiais de construção – podem copiar, de forma que criem novas opções para emigrantes que desejam ajudar suas famílias nos seus países de origem.

O valor social criado por investimentos desse tipo abre portas para o compartilhamento de custos com outras fontes voltadas para o financiamento do bem-estar social. Esse aspecto pode ser extremamente importante para estabelecer a confiança, que atrai empreendedores e investimentos de grandes companhias, e que possibilita, além disso, investimentos potencialmente rentáveis para aqueles que ainda não estão totalmente certos de que existam possibilidades menos convencionais de se extrair valor dos negócios.

Fontes de recursos para fins sociais incluem doadores internacionais, fundos de investimento social sem fins lucrativos, filantropos e governos. Eles dividem com o setor privado os custos da geração de valor social de duas formas: através de subvenções e por meio de redução de custos ou *'patient capital.'*

Uso de subvenções, subsídios e doações.

Subvenções, subsídios e doações são alocações de capital que não precisam ser quitadas. As subvenções são geralmente oriundas de fontes externas, mas no caso de grandes empresas elas também podem ser disponibilizadas internamente através da responsabilidade social corporativa e departamentos de filantropia. Fontes externas comuns são os governos nacionais, estaduais ou locais e doadores bilaterais, como a Agência Francesa de Desenvolvimento. Doadores multilaterais, como o Banco Mundial, algumas vezes também oferecem subvenções.

Subvenções e subsídios governamentais são comuns em muitos contextos de negócios, cobrindo desde pesquisas básicas até a promoção das exportações. Atualmente, eles estão sendo oferecidos às empresas que investem na remoção de restrições nos mercados pobres – e iniciativas que contribuem para o desenvolvimento dos modelos de negócios inclusivos, tais como estudos de viabilidade econômica, projetos piloto e programas de treinamento.

O objetivo de alguns é gerar incentivos para investimentos únicos relativos a recursos compartilhados, como estradas ou redes elétricas. Outros buscam promover modelos de negócios que aumentarão o bem-estar da população no longo prazo, aumentando a sua renda, melhorando a sua saúde e assim por diante. Eles também podem visar os dois objetivos. Contudo, ambos os tipos de incentivos são investimentos na criação de valor social.

Em Moçambique, o governo da província de Cabo Delgado forneceu fundos do Estado para duas organizações não governamentais formarem uma subsidiária, com fins lucrativos, chamada VidaGás, que fornece gás de petróleo liquefeito (GPL), como substituto para o querosene para famílias em áreas rurais, urbanas e periurbanas. O GPL é uma alternativa eficiente, limpa e de baixo custo, que promove a melhoria das condições de saúde. Na Polônia, os governos locais de áreas rurais contribuíram com 30% do investimento inicial para o estabelecimento da DTC Tyczyn, uma cooperativa de telefonia rural, sendo o restante do investimento proveniente da venda de ações, tarifas de conexões dos inscritos e empréstimos bancários em condições preferenciais.

Em relação à cooperação bilateral, um exemplo de doação de recursos para modelos de negócios inclusivos é o programa de parceria público-privada da Agência de Desenvolvimento do Governo Alemão, a GTZ. O programa financia investimentos direcionados a fins diversos, de atividades centrais das empresas até a remoção de restrições nos mercados pobres. Entre as histórias de sucesso do programa estão o investimento inicial para o fornecimento de equipamento médico aos hospitais públicos da Tanzânia, o fortalecimento institucional para ajudar os agricultores de tomate de Gana a fazer negócios com a Unilever, e a pesquisa e o treinamento no Vietnã para promover o cultivo sustentável de cacau na cadeia de valor da Mars. Outra organização que oferece subvenções é o Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido (Quadro 4.3).

Como menciona o DFID e o Fundo de Desenvolvimento do Capital das Nações Unidas (UNCDF), as melhores práticas de concessão de subvenções, normalmente, são aquelas que “servem ao propósito do desenvolvimento institucional e do mercado sem distorcer o mesmo ou diminuir os incentivos, visando o alto desempenho institucional”.⁷ De acordo com o Fórum de Finanças para o Desenvolvimento, ‘subsídios “inteligentes” são aqueles direcionados, por exemplo, ao custeio envolvido na fase

de instalação dos negócios, à pesquisa e ao desenvolvimento, aos custos de produtos com impacto significativo e alto grau de risco, ao fortalecimento institucional, à capacitação de consumidores, e aos custos voltados para a aumento do acesso a capital’.⁸

O economista de Harvard, Dani Rodrik, adiciona à lista de subsídios inteligentes aqueles direcionados ao custeio de treinamento em habilidades técnicas, vocacionais e lingüísticas.⁹ No Banco Rand Merchant, da África do Sul, 20% de uma subvenção concedida pela Agência Francesa de Desenvolvimento foi para o apoio educacional dos candidatos a empréstimos para a compra de casa própria, com enfoque nos direitos e deveres de proprietários de bens imóveis. Tal educação ajuda os clientes pobres a tirar maior proveito dos seus investimentos, torna o pagamento dentro do prazo mais provável e – quando a compra da moradia é bem-sucedida – pode encorajar outros clientes a comprar suas casas.

Rodrik observa que subsídios de transação direta nem sempre são inteligentes – eles podem facilmente “invadir o cerne dos processos do mercado, impondo o risco de distorção de preços e incentivos” – mas afirma que, com devida atenção no processo de concepção, os subsídios podem criar efeitos demonstrativos bem-vindos.¹⁰

Quadro 4.3. Oferecendo subsídios para o desenvolvimento de modelos de negócios inclusivos: os fundos de desafio do Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido

Os fundos de desafio do Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido, incluindo o Fundo de Desafio para o Desencadeamento de Negócios e o Fundo de Desafio para o Aprofundamento Financeiro, oferecem subsídios para fases de pré-abertura de negócios e para investimentos, incluindo aqueles direcionados à remoção de restrições nos mercados pobres. Casos bem-sucedidos incluem:

→ **O serviço de transações financeiras via celular da M-PESA (Vodafone), no Quênia**, que registra mais de 6.000 novos clientes por dia.¹

→ **O cartão de crédito agrícola da Standard Chartered, no Paquistão**, que permite aos agricultores obter sementes e outros insumos no início do plantio e quitar as suas dívidas somente na época da colheita.

→ **A rede de agentes de microseguros da TATA-AIG, na Índia**, que durante os seus primeiros três anos de atividade vendeu mais de 34.000 apólices.²

1. Business Week 2007. 2. Roth e Athreye 2005.

Aqui segue um bom exemplo: um subsídio da Agência de Mali para o Desenvolvimento da Energia Elétrica Residencial e Eletrificação Rural, sustentado por capital doado internacionalmente, irá pagar por até 70% da expansão de companhias fornecedoras de energia rural, permitindo que as mesmas reduzam as tarifas quase pela metade e aumentando, dessa forma, o acesso à energia da população de Mali. Se a margem de lucro das companhias exceder 20%, o subsídio será reduzido.

Doadores bilaterais e multilaterais podem ter aplicações complexas e exigências de relatórios sobre impactos sociais. Empreendedores e empresas buscando financiamento devem avaliar os custos transacionais dessas exigências. Contudo, fundos provenientes de doadores geralmente trazem consigo benefícios como assistência técnica, contatos e credibilidade. Tanto as pequenas quanto as grandes empresas podem se beneficiar de financiamentos oriundos de doadores de fundos.

Ao investir na remoção de restrições dos mercados pobres ou, de forma mais geral, para o desenvolvimento de modelos de negócios inclusivos, grandes companhias podem também levantar recursos internos para ações de filantropia, estratégia organizacional e responsabilidade social corporativa. Na região de Banda Aceh, na Indonésia, onde as moradias, fábricas e infra-estrutura básica foram totalmente devastadas pelo tsunami em 2004, a Lafarge, companhia de construção francesa, escolheu investir na infra-estrutura local e ao mesmo tempo reconstruir a sua usina de cimento para colocá-la novamente em funcionamento. A companhia construiu 500 casas, escolas e mesquitas que beneficiaram os habitantes locais e os seus empregados. Ao mesmo tempo em que a Lafarge fortaleceu a sua

imagem local, a iniciativa também demonstrou as vantagens do uso de materiais à base de cimento na construção de moradias.

Nas empresas, os profissionais responsáveis pelos fundos voltados para ações de filantropia, estratégia organizacional e responsabilidade social corporativa podem, muitas vezes, ajudar a desenvolver modelos de negócios inclusivos. Na verdade, alguns têm a incumbência específica de investir na remoção de obstáculos do mercado. Problemas de saúde pública, por exemplo, podem comprometer a produtividade e aumentar os custos com a demissão de funcionários. Companhias como as mineradoras Lonmin¹¹ e a Anglo American¹², que operam na África subsaariana, onde o HIV/AIDS é disseminado, vêm construindo programas robustos de responsabilidade social corporativa para fornecer orientação, testes e tratamento para os seus empregados.

A isenção de taxas também é um fator crucial para os negócios. O Programa de Investimento Estratégico (isento de taxas) do governo da África do Sul induziu companhias como a Aspen Pharmacare a investir em instalações manufatureiras para a produção de medicamentos genéricos anti-retrovirais para atender os portadores do HIV. A companhia agora segue com o programa nacional de combate à AIDS na África do Sul, respondendo a aproximadamente 60% das suas necessidades médicas atuais.

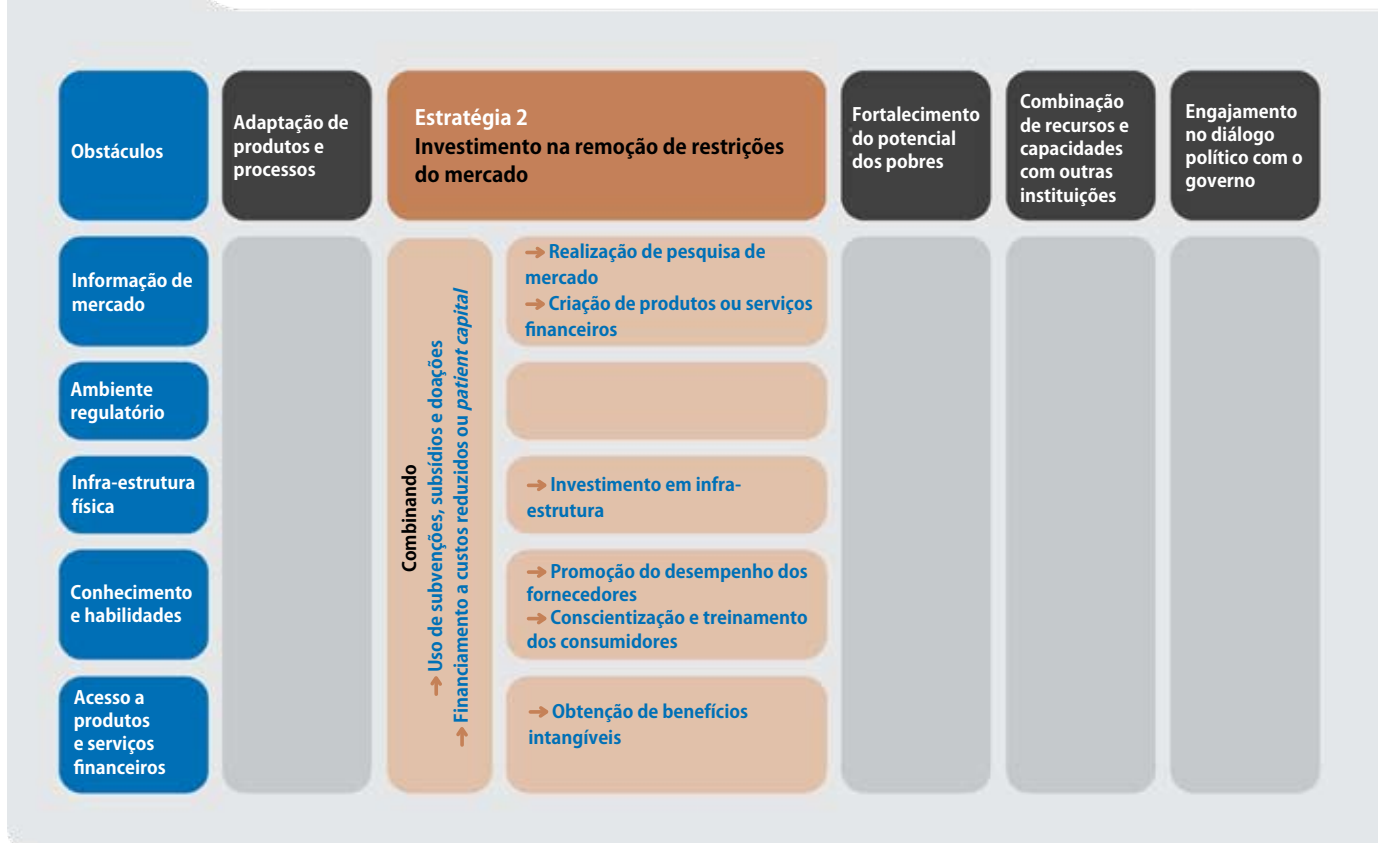
Financiamento a custos reduzidos ou *patient capital*. Ao contrário dos doadores de fundos, os investidores que oferecem financiamento a custos mais baixos ou "*patient capital*" esperam retornos – grandes ou pequenos – dos seus investimentos nos modelos de negócios inclusivos. No Equador, a Hogar de Cristo, uma organização sem fins lucrativos que constrói moradias e fornece hipotecas para os pobres, recebeu um grande montante de empréstimo a juros baixos do Banco Interamericano de Desenvolvimento para diversificar a sua linha de habitação com estrutura de aço, expandir o seu programa de microcrédito e fortalecer a sua gestão financeira com o intuito de reduzir os maus empréstimos.¹³ Muitos investidores estão dispostos a aceitar o custo de oportunidade associado a retornos menores e de longo prazo que os modelos de negócios inclusivos podem apresentar em função da economia, das incertezas ou da necessidade de investir na remoção de restrições de mercado. Eles querem gerar valor social além do valor financeiro. Por isso, investem em empresas com a convicção de que modelos lucrativos podem gerar valor social de forma mais eficaz e sustentável.

México:

Foto: Banco Interamericano de Desenvolvimento



Figura 4.1. Resumo: Abordagens para investir na remoção de restrições do mercado



Financiamentos a custos baixos e *patient capital* podem vir de fontes diversas, incluindo corporações, fundações, organizações não-governamentais, agências governamentais e fundos de investimento mistos que podem incorporar capital de todas essas proveniências.¹⁴

Fontes diferentes podem estabelecer exigências distintas para a magnitude dos retornos financeiros e sociais esperados e para o equilíbrio entre ambos. Geralmente, quanto menor o retorno financeiro esperado, maior é o retorno social esperado – e mais rigorosas são as exigências para os relatórios de impacto social e desempenho.

As expectativas sobre quando os retornos financeiros e sociais devem começar a se materializar também variam. Algumas fontes de *“patient capital”* estabelecem prazos maiores que outras. Similarmente ao que ocorre com os investimentos tradicionais, os investidores preocupados com padrões de desempenho social têm preferências diferentes quanto às características dos negócios nos quais irão investir,

tais como tamanho, tipo de indústria, região ou país-sede, entre outras.

Exemplos de como os modelos de negócios inclusivos têm lucrado com “financiamentos mistos” incluem:

- **uma parceria público-privada para a produção de redes de dormir tratadas com inseticida para a prevenção da malária.** Através de um empréstimo a juros baixos e de longo prazo para pagamento, do Fundo Acumen, a Sumitomo transfere tecnologia e produtos químicos para a A to Z Textile Mills, que compra resina para as redes da ExxonMobil que, por sua vez, concedeu doações ao Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) para a compra de redes duráveis para as crianças mais vulneráveis. A A to Z agora produz oito milhões de redes por ano e emprega cerca de 5000 pessoas (um aumento de 1000 desde a sua “descoberta” pelo Fundo Acumen), sendo 90% delas mulheres sem experiência;



Egito: A Sekem emprega um total de 2850 funcionários e pequenos produtores locais e beneficia aproximadamente 25000 pessoas com as suas iniciativas de desenvolvimento.
Foto: Sekem

Além de tornar o empreendimento possível, o *patient capital* também permitiu que a empresa experimentasse e aprimorasse o seu produto até que a sua avaliação de custos e preços fosse precisa para o mercado local;

- **uma holding privada, no Quênia, envolvida na produção de qualidade e a baixo custo de derivados farmacêuticos da artemisinina – um dos principais ingredientes usados para o tratamento da malária.** A Advanced Bio Extracts Ltd. foi fundada com *patient capital* da Novartis, que também forneceu assistência administrativa e estratégica, recebendo retornos bem abaixo do mercado.¹⁵ O *patient capital* sustentou o empreendimento especialmente no período de uma crise na colheita e ajudou a fábrica a obter uma classificação mundial de qualidade. O resultado: um empreendimento bem-sucedido que gera externalidades positivas para a saúde

e para a economia local – a empresa compra a matéria-prima de 7.500 produtores locais, que ganham mais com essa colheita do que com o cultivo do milho¹⁶;

- **uma companhia egípcia cujo foco é a agricultura biodinâmica.** A Sekem, em colaboração com empresas parceiras na Alemanha e nos Países Baixos, obteve assistência financeira da Comissão Europeia, Fundação Ford, Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional, Fundo Acumen e Organização Alemã para as Finanças e o Desenvolvimento. A Corporação Financeira Internacional disponibilizou um empréstimo de \$5 milhões e assistência técnica para ajudar a fortalecer as conexões da cadeia de fornecimento com os produtores rurais. A Sekem cresceu, com uma receita de \$19 milhões em 2005, empregando um total de 2850 funcionários e pequenos produtores locais. A empresa também beneficia cerca de 25.000 pessoas com as suas iniciativas de desenvolvimento.¹⁷

Em vez de grandes projetos de companhias multinacionais e empresas bem estabelecidas, o financiamento a custos baixos e o *patient capital* têm visado especialmente empreendimentos menores em estágios iniciais de desenvolvimento e empresas sociais financeiramente sustentáveis. Muitas vezes, eles trazem consigo assistência técnica: em administração, planejamento de negócios, entre outros, ou fornecem instruções para contatos comerciais e financiadores para estágios mais avançados do negócio. ☺

1 Porter 1998.

2 IRC 2007.

3 Gancharo, Elvie Grace e Chrysanti Hasibuan-Sedyono. 2007. *Rajawali's Express Taxi: Working with Taxi Drivers as Business Partners in Indonesia*. UNDP, p. 9

4 The Indian Express 2005.

5 Tata website (www.tata.com) e Madhukar 2006.

6 Wise e Shytlla 2007.

7 Departamento de Economia e Assuntos Sociais da Organização das Nações Unidas e Fundo das Nações Unidas para o Desenvolvimento do Capital 2006, p. 109.

8 Departamento de Economia e Assuntos Sociais da Organização das Nações Unidas e Fundo das Nações Unidas para o Desenvolvimento do Capital 2006, pp. 49–51.

9 Rodrik 2004.

10 Gibson, Scott, e Ferrand 2004, p. 20.

11 Lonmin website (www.lonmin.com/main.aspx?pageld=111).

12 Arnst 2004.

13 Constance 2007.

14 WEF e o Global Foundation Leaders Advisory Group 2005, p. 3.

15 Novogratz 2007.

16 Advanced Bio-Extracts Limited 2007.

17 Para mais exemplos egípcios ver Iskandar 2007.

5 FORTALECIMENTO DO POTENCIAL DOS POBRES

Quênia: A HealthStore Foundation engajou, nas favelas, enfermeiros e trabalhadores locais da área de saúde em microfranquias de lojas e clínicas farmacêuticas com fins lucrativos.
Foto: cortesia do Fundo Acumen



Construir modelos de negócios inclusivos pode ser intimidante, especialmente para firmas sem experiência em mercados pobres. Entretanto, alguns dos melhores recursos para superar esses desafios podem ser encontrados, justamente, entre os pobres.

Para alavancar o potencial dos pobres – trabalhando com eles e atuando através de suas redes sociais – é necessário ter uma compreensão profunda do contexto local. Quando os pobres assumem tarefas em um modelo de negócios, os custos de transação diminuem enquanto eles são beneficiados com novas oportunidades de renda. Além disso, os pobres são eficientes e confiáveis para estabelecer o elo entre suas comunidades e os mercados. Eles têm o conhecimento e os incentivos para tal. As suas fortes redes sociais, não raro, podem suprir lacunas do mercado e compensar a falta de condições adequadas (Quadro 5.1).

Como mostra a matriz estratégica, o fortalecimento do potencial dos pobres se aplica na maioria dos cinco grandes obstáculos discutidos no capítulo 2 – mas é usado principalmente para enfrentar a falta de informação sobre o mercado.

Quadro 5.1. Estudo de caso – HealthStore Foundation: oferecendo serviços de saúde em áreas remotas

A malária afeta aproximadamente 300 milhões de pessoas ao redor do mundo. Cerca de 70%-90% de doenças e mortes infantis em países em desenvolvimento são

causadas por doenças contagiosas como a malária – e que podem ser tratadas com drogas genéricas baratas. Todos os dias, mais de 25.000 crianças morrem por causa da falta desses remédios.¹

Quando Scott Elétron, fundador da HealthStore Foundation, observou o mercado de medicamentos no Quênia, verificou um sistema falido, com suprimentos de remédios inadequados e de baixa qualidade. Ao mesmo tempo, enxergou uma oportunidade para “evitar mortes e doenças desnecessárias no mundo em desenvolvimento através da melhoria sustentável do acesso a medicamentos essenciais e serviços de saúde básicos”.² Se medicamentos ruins estavam sendo vendidos para gerar lucro, pensou Scott, vender medicamentos de boa qualidade também poderia ser lucrativo.

O maior desafio de Scott era distribuir remédios para as áreas remotas do Quênia. Enquanto 80% dos médicos do país vivem nas cidades, 70% dos habitantes moram em áreas rurais. A necessidade de medicamentos era maior nessas áreas, mas poucas clínicas ou farmácias existiam ali, e estradas precárias dificultavam o acesso aos vilarejos. O objetivo de Scott era fornecer a essas regiões estoques de remédios baratos e de boa qualidade e estabelecer clínicas localizadas a não mais do que uma hora de caminhada das localidades que deveriam ser servidas.

Para alcançar esses objetivos, o empreendimento de Scott precisaria construir o seu próprio mercado, promovendo a conscientização das comunidades rurais do Quênia e encontrando formas inovadoras de validar contratos. Sem meios de comunicação confiáveis ou sistemas que fizessem valer as leis, a única maneira de estabelecer um mercado para os seus remédios – aumentando a conscientização sobre saúde, assegurando tratamentos eficazes e garantindo lucratividade para as lojas da HealthStore Foundation – seria através da construção de uma relação de confiança com as comunidades.

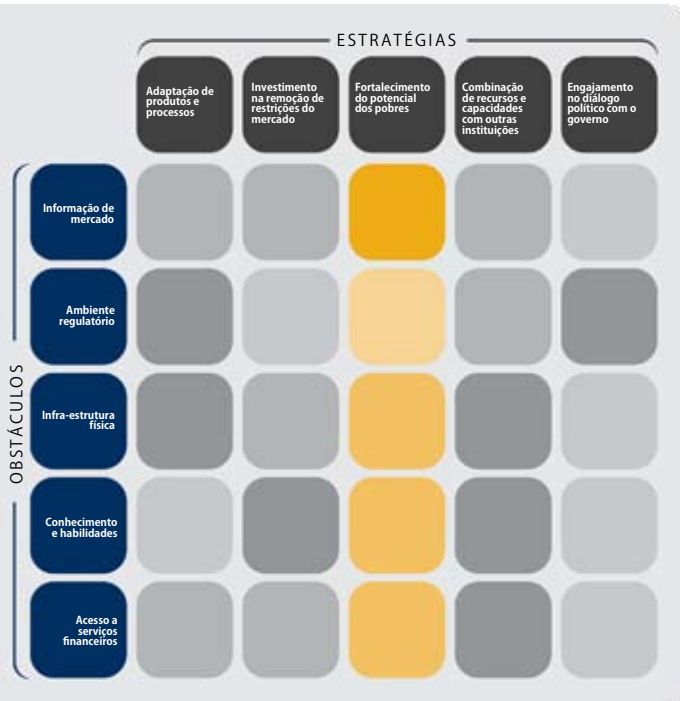
A solução de Scott foi engajar membros das comunidades em microfranquias, criando redes locais de distribuição de remédios. Tendo como proprietários as enfermeiras ou trabalhadores locais da área de saúde das comunidades, que conhecem as necessidades dos seus clientes, as franquias com fins lucrativos permitem à HealthStore Foundation distribuir satisfatoriamente os medicamentos baratos e fornecer serviços básicos de saúde para muitas comunidades remotas.

Trabalhar com as comunidades pobres é um processo de aprendizado mútuo. As empresas aprendem sobre as preferências, necessidades e capacidades locais; aprendem a desenvolver processos que funcionam no mercado e colaborar com os pobres. Os

pobres, por sua vez, recebem informações novas, aumentam as suas habilidades, assumem novos papéis e ganham autoconfiança.¹

A prática do desenvolvimento produziu um rico conjunto de métodos e abordagens para engajar os pobres, principalmente porque os especialistas dessa área há muito compreenderam a necessidade de se ter dois diferenciais para o trato bem-sucedido com as comunidades pobres: inserção local e confiança. A inserção local viabiliza o acesso às redes locais, recursos e informação, tornando as operações eficazes e gerando confiança. E a confiança é um diferencial fundamental onde impera a pobreza, mas praticamente sem valor nos países desenvolvidos onde o sistema formal e a prática de contratos funcionam.

A inserção local e a confiança são igualmente importantes para o sucesso dos modelos de negócios inclusivos.² Experiências pessoais e relacionamentos são cruciais para as tomadas de decisão dos pobres. Até serem convencidos de que podem confiar, eles tendem a ser desconfiados em relação a forasteiros dentro dos seus mercados.



Com a recomendação de organizações religiosas, a HealthStore Foundation recruta franqueados de personalidade forte, com senso para os negócios e boas relações com a comunidade. A fundação fornece empréstimos iniciais e apoio contínuo, incluindo treinamento, logística, financiamento e marketing. Em contrapartida, os franqueados contribuem com uma taxa, mantêm os padrões da empresa e atendem suas comunidades.

O modelo provou ser eficaz. Apenas em 2005, mais de 400.000 pacientes de baixa renda foram tratados em 11 distritos do Quênia através das 63 lojas. Millicent, a primeira franqueada a abrir uma clínica para crianças e famílias das favelas de Kibera, em 2004, ganhou a confiança da sua comunidade e atualmente fatura entre \$1.000 - \$1.280 por mês. O seu negócio foi tão bem-sucedido que ela pôde levar a sua família para tirar férias pela primeira vez, educou o seu filho em uma escola privada e está planejando comprar uma casa.

Dora, outra enfermeira franqueada, também está fazendo uma grande diferença na sua comunidade, e, ao mesmo tempo, ganhando autoconfiança e uma renda decente. Durante os recentes conflitos no Quênia, o valor do empreendimento de Dora – e de Scott – para os pobres da região, foi dramaticamente revelado: “Eles persuadiram os delinquentes a poupar a minha clínica. Disseram que precisavam dos serviços médicos e que eu estava ali para ajudá-los. No final das contas, todos iriam se prejudicar por não ter uma farmácia e uma pequena instalação de serviço de saúde.”

1. WHO 2007.
2. Compromisso de missão da HealthStore Foundation.
3. CARE Newsletter, janeiro de 2008.



Nos mercados pobres, os indivíduos e organizações locais possuem conhecimento e relacionamentos sólidos que lhes dão vantagens em relação àqueles que vêm de fora. Os moradores locais não precisam cultivar confiança e relacionamentos nem se inserir no ambiente para compreendê-lo ou pesquisar as necessidades e práticas locais. Assim, os modelos de negócios inclusivos podem basear-se em métodos já testados na prática, como métodos participativos de avaliação rural, que utilizam o conhecimento local para a avaliação de situações, organização e tomada de decisões comunitárias, para poderem entender os seus mercados-alvo e construir relacionamentos com fornecedores e consumidores. ☺

INSERÇÃO DOS POBRES COMO INDIVÍDUOS

Empresas que incluem os pobres nas suas cadeias de valor beneficiam-se de elementos preciosos: conhecimento local e relações de confiança. Por outro lado, o pobre beneficia-se através de novas fontes de renda e habilidades. Modelos de negócios inclusivos podem gerar esse benefício mútuo por meio do (a):

- envolvimento dos pobres em pesquisas de mercado;
- realização de treinamento para que os pobres tornem-se instrutores;
- construção de redes logísticas locais;

- identificação de fornecedores de serviço locais;
- promoção da inovação através da co-criação com os pobres.

Envolvimento dos pobres em pesquisas de mercado

Desde os anos 80, muitas ferramentas e técnicas foram criadas para colher informações sobre os pobres. Um exemplo é a avaliação rural participativa, que usa a comunicação oral em vez da escrita e reduz a distância entre eles e seus entrevistadores.



China: Informações sobre o planejamento da produção de agricultores estão disponíveis no *site* do Centro de Informação Rural de Pequim, permitindo que outros produtores rurais adaptem seus próprios planos.

mercado com o envolvimento da comunidade. No agronegócio, informações atualizadas sobre quem produz o que são importantes tanto para os compradores quanto para os vendedores. Sem um mecanismo para equilibrar variações locais na produção, os preços podem ser altamente voláteis. Os agentes de serviços dos centros de informações rurais da empresa chinesa de computadores Tsinghua Tongfang coletam informações dos produtores rurais que lá comparecem para obter notícias sobre a previsão do tempo ou contatos de fornecedores. Os agentes obtêm, dessa forma, dados sobre a produção atual e futura e inserem as informações no site do Centro de Informação Rural de Pequim, ajudando outros produtores rurais a equilibrarem a produção e alcançarem maior lucratividade. Além disso, o site também pode ajudar compradores de produtos agrícolas – varejistas ou produtores de ração animal – a descobrir onde comprar insumos.

Realização de treinamento para que os pobres se tornem instrutores

Avaliações desse tipo mostram que os habitantes de vilarejos podem descrever os bens

e características de famílias locais com precisão surpreendente, produzindo estimativas tão exatas quanto às de avaliações formais; mas elas são menos demoradas e mais baratas.³

Da mesma forma, levantamentos em favelas podem captar com muita eficiência informações sobre a realidade de mercados pouco conhecidos. Em 2005, o Centro de Estudos Urbanos de Bangladesh e a Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional realizaram uma ampla pesquisa para identificar as principais favelas (por tamanho da população e número de moradias) e para registrar recursos como fontes de água, saneamento e fornecimento de energia. Uma equipe treinada de investigadores de campo entrou nas favelas e identificou informantes-chave – líderes comunitários, professores, comerciantes e membros de organizações não-governamentais – que compartilharam seus conhecimentos sobre cada habitante e características das favelas.⁴

A tecnologia da informação e comunicação pode, em alguns casos, ser usada para tornar mais eficiente essa obtenção de informações de

Investimentos em treinamento e educação são, com frequência, necessários para que modelos de negócios inclusivos tenham sucesso – mas podem ser bastante caros. Entretanto, treinar pessoas da comunidade para torná-los instrutores e educadores pode expandir os benefícios do investimento muito além de um círculo inicial de instrutores. Os instrutores locais falam a linguagem local e desfrutam da confiança da comunidade. Além disso, capacitar pobres para que sejam instrutores lhes confere um poder e status especial na comunidade a que pertencem.

O treinamento “campefino a campefino” aumentou com êxito as práticas agrícolas. Novos métodos agrícolas ou de pecuária são disseminados entre o grupo de aprendizagem, com um instrutor do campo guiando o resto. Essa abordagem provou ser eficaz, não somente porque os produtores rurais levam a sério o conselho de seu colega, mas também porque as práticas são adaptadas às condições locais. O treinamento passa a ter, dessa maneira, um componente inovador inerente ao processo, na medida em que os produtores rurais são encorajados a experimentar e comparar alternativas.

Treinamentos dirigidos pela comunidade também estão sendo aplicados com sucesso na área de serviços bancários.

Bancos comerciais sul-africanos, como o Nedbank e o Rand Merchant Bank, possuem programas de orientação comunitária para instruir clientes de baixa renda sobre os seus produtos. Com a colaboração da Agência Francesa de Desenvolvimento, os dois bancos oferecem produtos financeiros inovadores, voltados para o mercado de habitação de baixa renda. O Nedbank e o Rand Mercantile Bank treinam instrutores comunitários sobre os serviços e estes repassam o conhecimento apreendido para clientes em potencial. O programa instrui clientes-alvo ao mesmo tempo em que edifica a confiança, ajudando a diminuir a distância, criada pelo apartheid, entre os financistas brancos e os clientes negros.

Construção de redes logísticas locais

Engajar os pobres pode ajudar as empresas a receber, distribuir e vender em mercados com infra-estrutura física e sistemas logísticos inadequados. As empresas podem abordar, por exemplo, pequenos comerciantes ou outros fornecedores locais para oferecer um produto novo. Nas Filipinas, a RiteMed mobilizou pontos de venda de produtos farmacêuticos e os convenceu da oportunidade de negócio em vender remédios genéricos em grandes quantidades, mesmo com margens de lucro mais baixas. As vendas da RiteMed chegaram a \$20 milhões em 2006. No México, a rede de distribuição de material de construção da CEMEX também inclui mais de 2.000 pequenos e médios varejistas locais nas áreas urbanas e rurais.

O sistema de microfranquia é outra forma de fortalecer redes de distribuição locais. O princípio da microfranquia é idêntico ao da franquia comum: um modelo de negócio padronizado que pode ser facilmente replicado. Para fazer a franquia funcionar em escala micro, o modelo precisa viabilizar um pequeno investimento inicial (que pode ser feito através de um sistema de microcrédito que evite sobrecarregar os franqueados com dívidas antecipadas). O benefício para os franqueados é o estabelecimento de um negócio, contratado sob empreitada integral, que comprovadamente requer menos risco e experiência do que um modelo *startup*. Além disso, a microfranquia também oferece serviços de suporte, desde o desenvolvimento

de produtos ao gerenciamento e treinamento da rede de fornecedores. Um exemplo desse modelo é o sistema lucrativo de microfranquias da HealthStore Foundation no Quênia (ver Quadro 5.1).

Identificação de fornecedores de serviço locais

Provedores de serviço e manutenção em mercados pobres devem responder com rapidez às necessidades dos clientes, no entanto cobrem freqüentemente populações dispersas em áreas com infra-estrutura física e rede logística inadequadas. Somente provedores locais conseguem fazer isso com sucesso.

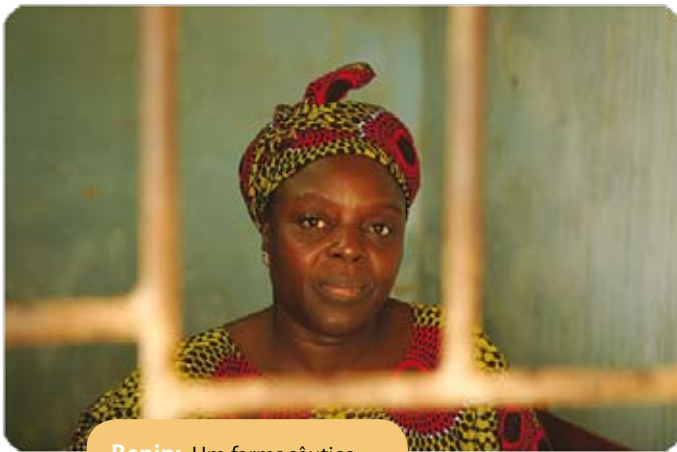
A Lydec trabalha com “representantes de rua” para administrar as operações do fornecimento de água e eletricidade nas favelas de Casablanca. Os representantes, que são membros da comunidade local, são responsáveis pela coordenação do trabalho diário e pelo fornecimento de suporte técnico a uma média de 20 moradias cada um. Eles também geram a cobrança do pagamento das moradias por eles atendidas.

Serviços de saúde dependem, mais do que quaisquer outros, de uma provisão regular e confiável. A alta taxa de mortalidade infantil nos países em desenvolvimento é, na maioria dos casos, causada por falta de atenção médica e acesso limitado a serviços de saúde. No Mali, o projeto Pésinet tem um sistema de aviso que monitora a saúde infantil e detecta, com antecedência, doenças potencialmente fatais, como a malária e o sarampo. Combinando inovação técnica com o engajamento da comunidade, a empresa oferece um modelo eficiente para o monitoramento de problemas de saúde. A Pésinet identifica e treina representantes locais – a maioria mulheres – na periferia de Bamako.



Madagascar: Treinamentos campesino a campesino podem expandir práticas agrícolas com sucesso.

Foto: Adam Rgers/UNCDF



Benin: Um farmacêutico recebe visitantes em uma clínica de saúde.
Foto: UNICEF/Julie Pudlowski

Os pais cadastram-se no programa e pesam seus filhos duas vezes por semana com as “senhoras Pésinet”,

que enviam a informação eletronicamente para um médico associado. Quando a leitura do peso é mais baixa do que o normal, o médico pede que a criança seja levada ao seu consultório para exame. Um médico pode cuidar de cerca de 2.000 crianças. O projeto é financeiramente sustentável e atende pelo menos 1.200 crianças por uma taxa mensal de inscrição de apenas US\$ 1,05.

Promoção da inovação através da co-criação com os pobres

Os pobres podem contribuir em todos os estágios das cadeias de valor – e podem ser inovadores ao desenvolverem novos modelos de negócios.

Integrar os consumidores pobres no processo de inovação ajuda a:

- obter informações sobre os consumidores e a forma como utilizam um produto;
- descobrir informações “ocultas” – que os consumidores possuem, mas que não revelam porque não têm consciência da sua importância ou sentem-se inseguros para expressá-las;
- identificar necessidades e soluções.

Nas palavras de Ted London – Diretor da Iniciativa Base da Pirâmide, do Instituto William Davidson da Universidade de Michigan – uma abordagem integrativa de desenvolvimento de negócios pode “combinar o conhecimento desenvolvido no topo da pirâmide com a sabedoria e a experiência da base, de forma que melhor se encaixe no ambiente local e permita a co-descoberta de novas oportunidades (para os

pobres)”.⁵ Três ferramentas, em particular, são promissoras: o método do usuário-líder, imersão e workshops de inovação.

O conceito do usuário-líder, desenvolvido pelo Professor Eric von Hippel, Chefe de Inovação e Empreendedorismo da Sloan Escola de Administração do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, é amplamente aplicado em inovação dirigida ao consumidor. Usuários líderes têm necessidades que se tornarão relevantes a outros usuários e – como percebem os benefícios significativos para si próprios ao satisfazerem suas necessidades – desenvolvem idéias sobre como satisfazer necessidades usando ou adaptando os produtos existentes.⁶ A Haier, por exemplo, empresa chinesa de utensílios domésticos, descobriu que seus clientes estavam usando as máquinas de lavar Haier não apenas para lavar roupas, mas também para lavar vegetais. Então, a empresa adaptou as máquinas de lavar para torná-las melhor na lavagem de vegetais.

Com origem na pesquisa antropológica e na prática do desenvolvimento, o método de imersão envolve a integração prolongada nas comunidades pobres como participante, e não como mero observador. Representantes de empresas e facilitadores de projetos visitam uma favela ou um vilarejo rural durante dois ou três meses, estabelecem relações e se utilizam delas para desenvolver um modelo de negócio apoiado por uma rede social.⁷ As empresas Intel, Motorola e Nokia empregam “antropólogos usuários” ou “pesquisadores do comportamento humano” que permanecem nos locais e conduzem vários tipos de entrevistas com usuários em potencial a fim de mapear possíveis funções para um produto. De acordo com o New York Times, “Influenciada pelo estudo (de um antropólogo) sobre a prática de compartilhar telefones celulares com a família ou com vizinhos, a Nokia começou a fabricar telefones com cadernos de endereços para até sete usuários por telefone”.⁸ A imersão foi considerada no Protocolo da Base da Pirâmide, conduzido pelo Professor Stuart Hart da Johnson School da Universidade de Cornell, para compreender as condições do mercado-alvo e “co-criar” modelos de negócios inclusivos.⁹

Os workshops sobre inovação podem ser uma maneira eficiente de engajar consumidores pobres no desenvolvimento de um negócio que já tenha inserção local e uma boa rede de relacionamentos na comunidade.

Um workshop bem planejado pode gerar uma interação criativa entre a empresa e os consumidores, que podem contribuir através do seu conhecimento sobre as formas de utilização de um produto (ou produtos relacionados). Tal conhecimento, combinado com a opinião técnica da empresa, pode levar a novas soluções.¹⁰ Por exemplo, o K-REP Bank, um provedor de microcrédito queniano, usa as reuniões com seus clientes para obter feedback e desenvolver melhorias nos serviços. Algumas das mais promissoras inovações do Banco K-REP, inclusive os diferentes tipos de empréstimos com planos

flexíveis e as freqüentes reuniões de grupos, surgiram a partir dessas interações com os clientes.

Como diz o provérbio, a necessidade é a mãe da invenção. Com poucos recursos e acesso limitado a bens e serviços, os pobres precisam ser criativos para viver. A inclusão de suas idéias no desenvolvimento de um negócio – de forma que encoraje e valorize as suas contribuições – pode ser extremamente útil durante o processo de criação. Para os pobres isso significa não apenas poder usufruir de melhores produtos, mas também ter suas vozes ouvidas. ☺

DESEMPENHO POR MEIO DE REDES SOCIAIS EXISTENTES

Uma comunidade é mais do que a soma de suas partes. Onde a pobreza prevalece, as regras informais estabelecidas e impostas pelas comunidades costumam ser mais eficazes do que as regras formais. Além disso, uma comunidade pode contribuir para que seus moradores ajudem-se e compartilhem recursos, pode facilitar a cooperação para a provisão de bens comuns (como poços, moinhos ou escolas) ou ainda viabilizar estruturas para serviços de poupança e mecanismos de crédito ou seguros.

Modelos de negócios inclusivos podem se beneficiar ao colaborar com comunidades pobres para:

- alavancagem de mecanismos de aplicação de contratos informais;
- expansão do compartilhamento de risco;
- coordenação de investimentos para o provimento de bens comuns.

Bangladesh: Um grupo de mulheres da comunidade fornece instruções sobre nutrição, saúde e matemática fundamental com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de habilidades profissionais básicas. Foto: Shehzad Noorani/ Banco Mundial



Alavancagem de mecanismos de aplicação de contratos informais

Redes sociais facilitam a realização de atividades individuais e coletivas através da confiança, da reciprocidade e do estabelecimento de regras comuns. Esses fatores podem ajudar no cumprimento de contratos onde o ambiente regulatório é ineficaz. Novos modelos de negócio podem criar incentivos para que todos os participantes atuem “de acordo com as regras”.

O microcrédito deve seu sucesso, em grande parte, aos incentivos que cria através do empréstimo em grupo. Tendo em vista que todos os mutuários de um grupo de crédito sabem que o acesso ao crédito dependerá do cumprimento das regras por parte dos outros membros, apenas pessoas consideradas confiáveis têm permissão para fazer parte do grupo – e o grupo assegura que os membros paguem seus empréstimos em dia. Dessa maneira, o grupo de crédito assume tarefas de filtragem, monitoramento e execução. Ao dar crédito a grupos em vez de indivíduos, o sistema de microcrédito criou incentivos alternativos que tornou os índices de inadimplência menores do que aqueles alcançados através do empréstimo tradicional ou baseados em garantia.¹¹

A metodologia de grupos foi traduzida para vários outros modelos de negócios.

A Manila Water, por exemplo, usou-a para facilitar o processo de cobrança e para coibir o roubo de suas tubulações. A empresa formou cooperativas em comunidades pobres para assumirem a responsabilidade pelas conexões de água. Foram instalados “medidores-mestres” para medir o consumo de água da comunidade e submedidores para medir o consumo de cada família. Enquanto a comunidade como um todo paga o valor marcado no “medidor-mestre”, cada família paga a sua própria conta ao representante da comunidade com base na leitura do seu submedidor. Resultado: nenhum membro da comunidade tem interesse em permitir roubos. Esse sistema criou um benefício adicional porque alguns custos administrativos foram transferidos para a comunidade, permitindo à empresa cobrar menos. A Manila Water fornece água para 140.000 famílias de baixa renda – 10 vezes mais desde que assumiu a licença – e alcançou um lucro de US\$37 milhões sobre a receita de US\$108 milhões.

Expansão do compartilhamento de risco

As comunidades normalmente desenvolvem alguma forma de compartilhamento de risco, seja através de poupanças em comum ou de acordos para apoiar uns aos outros em caso de necessidade.

Colômbia: A Federação Nacional de Cafeicultores tem mais de 566.000 associados, sendo a maioria produtores de pequena escala. Foto: Luis Felipe Avella



Figura 5.1. Resumo: Abordagens para alavancar o potencial dos pobres



Empresas que incluem os pobres como produtores podem expandir esses mecanismos de compartilhamento de risco e torná-los mais eficazes. Uma forma de fazer isso é ajudando a expandir tais mecanismos para além da comunidade local, o que protege os participantes mesmo em caso de perda para a comunidade como um todo. Assim, é possível contribuir para que os produtores possam investir, melhorando a produção e, conseqüentemente, beneficiando o fornecimento da empresa.

Juan Valdez é uma rede de lojas de café presente na Colômbia e em outros países, pertencente à Federação Nacional de Cafeicultores da Colômbia. As lojas são pontos de venda com os melhores preços de café colombiano da Federação. Graças aos bons preços e à eliminação de intermediários, os produtores ganham 25% a mais do que o preço colombiano padrão para o mesmo café. Para garantir um preço mínimo aos associados, a Federação fica com parte da receita da Juan Valdez nos períodos de alta dos preços do café, como reserva contra as baixas desse

volátil mercado. Durante a “crise do café”, no início dos anos 90, esse mecanismo de seguro compensou um déficit da produção de US\$ 1.5 bilhões.

Coordenação de investimentos para o provimento de bens comuns

Sem coordenação, os bens comuns são insuficientemente fornecidos em decorrência da “tragédia dos bens comuns” – o que ocorre quando a comunidade como um todo usa bens comuns, mas nenhum membro está disposto a arcar com os custos. Um modelo de negócio inclusivo pode investir parte da sua receita proveniente da venda de produtos na disponibilização de bens comuns. Ou então, pode solicitar à comunidade esse tipo de investimento (como no modelo de compartilhamento de risco de Juan Valdez). O sistema de *fair trade*, por exemplo, conforme ilustrado no modelo de comércio justo do algodão no Mali, requer que cada cooperativa gaste parte da renda adicional, obtida graças ao selo *fair trade*, em projetos que beneficiem a comunidade.

No Paquistão, o projeto da Saiban oferece aos pobres lotes de terra a preços acessíveis. Os serviços fornecidos inicialmente são limitados ao básico: abastecimento de água comunitária e transporte público para o centro da cidade. Posteriormente, as prestações mensais acumuladas são usadas para financiar mais serviços (conexões de água de casa em casa, esgoto, eletricidade, pavimentação de estradas). O projeto auto-financiado cria incentivo para que os habitantes se organizem e acumulem, com rapidez, fundos suficientes para a obtenção de infra-estruturas necessárias.¹²

Outro exemplo de coordenação de investimentos para a obtenção de bens comuns – com resultados que beneficiam tanto as empresas quanto os membros de comunidades pobres – é a organização não governamental criada pela Tiviski, companhia de laticínios da Mauritânia. Financiada pela receita arrecadada da venda de leite da empresa, a organização oferece ração animal, crédito e cuidados veterinários para os pastores de camelos que antes não tinham esses serviços, o que, por sua vez, limitava o crescimento da companhia. ☺

-
- 1 The World Bank Participation Sourcebook (Banco Mundial) 1996, p. 8.
 - 2 Hart e London 2005, p. 28-33.
 - 3 Chambers, 1994.
 - 4 Centre for Urban Studies, 2006.
 - 5 London, 2007.
 - 6 Von Hippel, 1986.
 - 7 Corbett, 2008.
 - 8 Corbett, 2008.
 - 9 Simanis e outros, 2008.
 - 10 Gruner e Homburg, 2000.
 - 11 Mendoza e Thelen, a ser lançado.
 - 12 Siddiqui, 2005.

6 COMBINAÇÃO DE RECURSOS E CAPACIDADES COM OUTRAS INSTITUIÇÕES

México: Com a colaboração de consulados e clubes de emigrantes, a empresa Construmex ajuda famílias no México a construir ou comprar casas decentes através de transferências de fundos feitas por parentes que moram nos Estados Unidos.
Foto: Cemex



Como todos os modelos de negócios, modelos inclusivos, com frequência, têm sucesso com o engajamento de outras empresas em parcerias e colaborações mutuamente benéficas. A CEMEX, por exemplo, trabalha junto a uma rede de mais de 2.000 varejistas locais de pequeno e médio porte para distribuir material de construção comprado da Construmex por emigrantes mexicanos vivendo nos Estados Unidos; os materiais são para suas famílias que moram em mais de 1.200 localidades no México. A empresa tem também um acordo com a DOLEX, uma das maiores operadoras de transferência de remessas nos Estados Unidos, para facilitar os pagamentos de seus clientes, que podem efetuar-los em mais de 800 pontos de venda.

Para modelos de negócios inclusivos, uma estratégia tão importante quanto a parceria de outras empresas é a criação de sociedades com parceiros não comerciais. Esses parceiros podem ser igrejas, cooperativas de produtores rurais, instituições microfinanceiras, organizações não-governamentais com missões de desenvolvimento humano e organizações de serviços públicos como escolas, hospitais, prefeituras e agências do governo nacional.

Normalmente, a colaboração é concedida para tentar resolver quase todos os obstáculos.

Quadro 6.1. Estudo de Caso – Construmex: “Hazla, Paisano!”

Muitos pobres não podem permitir-se planejar o futuro. Entretanto, no México, a Construmex está tornando

possível, para milhares de pobres e suas famílias, a compra da casa própria.

A Construmex possibilita que emigrantes mexicanos vivendo nos Estados Unidos usem a renda obtida no exterior para comprar, construir ou reformar casas no seu país de origem. Em 2006, quando o negócio foi desenvolvido, bilhões de dólares em remessas foram enviados para o México por mexicanos expatriados. Ainda assim, 25 milhões de pessoas estavam vivendo sem moradias adequadas no México. A carência sinalizou um déficit evidente no mercado imobiliário do país. A CEMEX – uma das três maiores produtoras de cimento do mundo, e de longe a maior empresa de construção do México – enxergou uma oportunidade.

A CEMEX tinha um mercado consagrado de consumidores mexicanos de baixa renda. Já tinha tido sucesso com o seu projeto de microempréstimo para construção, o Patrimonio Hoy. Como observou Hector Ureta, diretor para soluções sociais: “Graças a essas iniciativas, nós nos engajamos [com clientes de baixa renda], criando valor para a comunidade, para a nossa cadeia de valores, [e para] distribuidores de pequeno e médio porte assim como para a empresa”.

Contudo, os desafios para satisfazer as necessidades dos que emigraram para os Estados Unidos eram complexos. Na realidade, esses emigrantes tinham muito menos dinheiro líquido do que a empresa esperava inicialmente – e uma história de abusos, fraudes e ameaças violentas fez com que fossem cautelosos com todos os planos de remessas voltados para moradia. A CEMEX precisava ganhar a confiança desse público, além de aprender sobre as suas necessidades e aspirações.

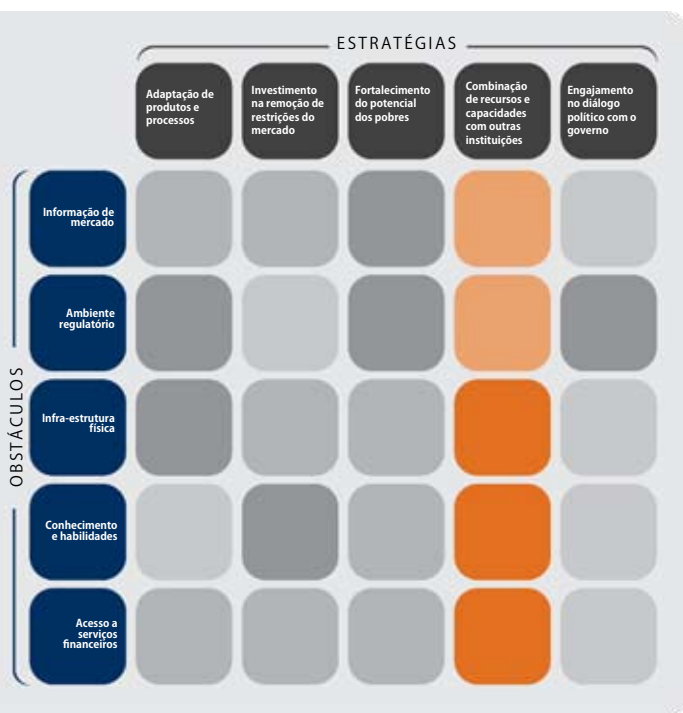
Ao definir um modelo de negócio para a Construmex, a CEMEX obteve ajuda ao colaborar com organizações já existentes. A Construmex uniu-se aos consulados mexicanos em várias cidades dos Estados Unidos para aprender mais sobre as prioridades dos clientes e a satisfação deles com relação aos seus produtos.

O que não é perceptível na matriz é que a colaboração, muitas vezes, é aplicada em conjunto com outras estratégias, ou como um facilitador para as mesmas, que é o caso quando as empresas atuam junto a organizações de desenvolvimento da própria

comunidade para engajar os pobres ou para organizar uma ação coletiva de engajamento em um diálogo político.

Modelos de negócios inclusivos podem engajar organizações de duas formas. A primeira consiste em combinar capacidades complementares. Toda empresa procura configurar um conjunto de capacidades em uma “competência principal” que a permitirá competir de forma lucrativa, enquanto outras capacidades necessárias podem ser buscadas externamente.¹ Tais engajamentos abrangem desde elos secundários entre os fornecedores e revendedores ao envolvimento profundo de parcerias estratégicas.

Uma segunda forma de engajar outras empresas ou organizações é através da combinação de recursos. Com a intenção de expandir o negócio ou de promover objetivos comuns, essa prática é menos comum por causa do risco de perda de vantagem competitiva para aqueles que “pegam carona”. Contudo, existem exemplos de sucesso – desde pequenas iniciativas coletivas que alcançam objetivos específicos (empresas regionais unindo-se para fornecer programas de treinamento ou serviços para funcionários) a colaborações muito maiores (como as de empresas farmacêuticas combinando recursos para pesquisa e desenvolvimento).



Através de parcerias com clubes de emigrantes em vários estados mexicanos, a empresa desenvolveu iniciativas que visam melhoria das condições de vida das comunidades, para construir confiança – e a sua marca – com seu mercado-alvo. A empresa também beneficiou-se com uma iniciativa de fundos de equiparação do Ministério de Desenvolvimento Social do país, que fornece doações em apoio à infraestrutura das comunidades. Essas colaborações de benefício mútuo prepararam a empresa tanto para negociar de forma eficaz com seu mercado-alvo quanto para satisfazer suas necessidades, ajudando a Construmex a ser uma iniciativa viável e permitindo inúmeros benefícios aliados ao desenvolvimento.

O slogan da Construmex “Hazla, paisano!” significa “Você pode, companheiro!”. A empresa segue em frente com essa crença. Com a simples ação de permitir que pessoas pobres tenham acesso justo a moradias estáveis e seguras, a Construmex está construindo não só casas, mas também auto-estima, segurança e esperança no futuro. No final de 2006 a Construmex já havia recebido mais de 18.000 pedidos para despacho de material de construção. As mulheres somaram 23% da clientela. Os clientes da Construmex estarão mais aptos a economizar dinheiro no futuro porque suas casas não precisarão de muita reforma. Além disso, os esforços da Iniciativa voltados para o desenvolvimento das comunidades estão fortalecendo o alicerce dos locais onde ela atua.

A Construmex está prestes a se tornar sustentavelmente rentável. Nos primeiros quatro anos foram alcançados US\$ 12,2 milhões com a venda de material de construção, e esse número aumenta conforme o negócio cresce. “Nossas iniciativas sociais nos permitem estabelecer o elo que faltava: uma relação direta com nossos clientes de baixa renda”, diz Ureta.



COMBINAÇÃO DE CAPACIDADES COMPLEMENTARES

Os estudos de caso do Instituto York de Pesquisa e Inovação para a Sustentabilidade mostram que, nos países em desenvolvimento, empresas sustentáveis prosperam dentro de uma rede densa de organizações – incluindo empresas com e sem fins lucrativos e agências de desenvolvimento.² Modelos de negócios inclusivos podem prosperar unindo-se a essas organizações e beneficiando-se de suas capacidades, visando especialmente à:

- obtenção de informação sobre o mercado;
- alavancagem das redes logísticas existentes;
- difusão de informação;
- realização de treinamento para desenvolver habilidades necessárias;
- efetivação de vendas, fornecimento de serviços;
- promoção do acesso a produtos e serviços financeiros.

Obtenção de informações sobre o mercado. Onde não há dados publicados para ajudar uma empresa a entender e avaliar o potencial do seu mercado-alvo, as organizações que já trabalham com esse mercado terão conhecimento qualitativo sobre suas habilidades, preferências e outras características. Elas podem também ter dados quantitativos importantes. Administrações públicas, bancos de desenvolvimento e outras organizações doadoras podem, eventualmente, fornecer informações estatísticas relevantes ou estudos sobre setores industriais. A CEMEX firmou parcerias com consulados mexicanos nas principais cidades norte-americanas para realizar pesquisas de mercado com os mexicanos que emigraram para aquele país (Quadro 6.1).

Empresas e organizações da sociedade civil podem fornecer informações sobre o panorama competitivo, particularmente sobre parceiros e aliados potenciais.

Quadro 6.2 Como encontrar um parceiro – sem um parceiro?

A seguir encontra-se uma breve descrição de algumas Iniciativas e instituições de agenciamento. Esta lista não é completa; existem inúmeras outras organizações intermediadoras, sobretudo nas esferas nacional, regional e local.

Agências multilaterais de desenvolvimento

- Programa Vínculos de Negócios (*Business Linkages*) e Iniciativa Negócios Populares (*Grassroots Business*) do IFC
- Redes Locais do Pacto Global
- Programa Vínculos de Negócios (*Business Linkages*) da UNCTAD
- Iniciativa Desenvolvendo Negócios Sustentáveis do PNUD
- Programa “*Industrial Subcontracting & Partnership eXchange-SPX*” da UNIDO

Agências bilaterais de desenvolvimento

- Fundo de Desafio para o Desencadeamento de Negócios do DFID
- Programa de Parceria Público Privada da GTZ
- SNV – Organização dos Países Baixos para o Desenvolvimento e Aliança para Negócios Inclusivos do WBCSD
- Aliança Global para o Desenvolvimento da USAID

Organizações não-governamentais

- Ashoka
- Enablis
- Endeavor
- Parceria de Negócios Estratégicos para o Crescimento na África
- Iniciativa Empresarial para o Desenvolvimento Rural na Tailândia
- TechnoServe
- Youth Business International

Associações ou redes de empresas

- IBLF e Esquema de Credenciamento de Agentes Facilitadores de Parcerias do Instituto de Desenvolvimento Ultramarino (PBAS)
- Câmaras de comércio globais, nacionais e regionais (como a Confederação de Indústrias na Índia, e a Rede de Informações Comerciais)
- Iniciativa de Empresas Nacionais na África do Sul
- Empresas Filipinas para o Progresso Social (PBSP)
- Conselhos Empresariais Regionais para o Desenvolvimento Sustentável do WBCSD
- Aliança Empresarial Contra a Fome Crônica do Fórum Econômico Mundial

Entidades públicas nacionais e parcerias público-privadas

- Business Trust (África do Sul)
- Iniciativas nacionais para o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento sustentável (como o Conselho Nacional para o Trabalho e o Desenvolvimento Econômico da África do Sul)
- Água e Saneamento para os Pobres Urbanos (WSUP)

Em 1997, o Grameen Bank, instituição microfinanceira de Bangladesh, e a Telenor, empresa norueguesa de telecomunicações, formaram uma *joint venture* – a GrameenPhone – para fornecer telecomunicações e novas fontes de renda aos habitantes de Bangladesh. O Grameen tinha infra-estrutura, operações e reputação local; a Telenor trouxe habilidade técnica e capacidade de investimento. A idéia era desenvolver um sistema de microfranquia em que os clientes do Grameen pudessem comprar telefones e alugá-los para outras pessoas. Entre os clientes de microcrédito, o Grameen identificou nos vilarejos 100.000 “senhoras do telefone” que, como microfranqueadas, são hoje responsáveis por 10% do rendimento da GrameenPhone.³ Como escreveu Nicholas Sullivan, os telefones celulares tornaram-se as “novas vacas”, competindo com os bens produtivos nos quais grande parte das mulheres investem seus empréstimos.

Nem sempre é fácil encontrar um bom parceiro para um novo modelo de negócio, especialmente em mercados em que a informação é rara. “Agentes facilitadores de parcerias” podem desempenhar um papel intermediário importante: eles reúnem informações sobre organizações de diferentes setores que estão abertos para trabalhar em colaboração, ajudam a encontrar o parceiro certo para empreendimentos específicos e fornecem orientação sobre como projetar e gerenciar parcerias (Quadro 6.2).

Alavancagem das redes logísticas existentes.

Nos locais onde a infra-estrutura física é inadequada, recolher e distribuir produtos requer soluções logísticas. Modelos de negócios inclusivos podem alavancar redes logísticas existentes de outras organizações. Onde o setor pró-lucro é muito ausente, as organizações não-governamentais e os organismos públicos, normalmente, apresentam tais redes.

No caso do setor de saúde, por exemplo, desafios ainda maiores do que problemas logísticos podem ser superados. A organização não-governamental Médicos Sem Fronteiras leva ajuda às pessoas afetadas por epidemias, conflitos armados, desastres naturais ou causados pelo homem e possui uma extensa rede na África Subsaariana. A empresa farmacêutica Sanofi-aventis estabeleceu uma parceria com os Médicos Sem Fronteiras para distribuir os remédios contra doença do sono por ela fabricados.

Fonte: Adapted from Nelson 2007.



México: Foto: Banco Interamericano de Desenvolvimento

Suas capacidades eram complementares: a Sanofi-aventis forneceu remédios e suporte financeiro, e os Médicos Sem Fronteiras usaram suas capacidades médicas e logísticas para administrar o fornecimento dos remédios em locais remotos. A colaboração ajudou 14 milhões de pacientes em 36 países.

Difusão de informação. Trabalhar em colaboração com outras organizações pode abrir canais de comunicação, especialmente em locais com poucos meios de comunicação e baixo índice de alfabetização. Escolas, universidades, serviços de saúde e administração pública são algumas das organizações que têm essa capacidade.

Em Madagascar, a empresa Bionexx cultiva a *artemisia annua*, uma planta medicinal usada no tratamento da malária. A empresa acha difícil aumentar a produção tendo em vista que os agricultores não vêem valor no cultivo dessa planta. Para aumentar a consciência sobre os seus benefícios e superar a relutância dos agricultores, a Bionexx estabeleceu uma parceria com a rádio religiosa local para difundir informação.⁵

Engajar governos em campanhas colaborativas de conscientização pública não só fornece informação como também pode aumentar a credibilidade de uma empresa. Na Polônia, a Danone confiou na alta capacidade

do governo em comunicar os benefícios para a nutrição infantil do produto Milk Start, fabricado por ela, e que tem como alvo as famílias de baixa renda. Com a ajuda de parceiros, a empresa lançou atividades sociais para aumentar a conscientização sobre a saúde infantil, contando com a participação de agentes comunicadores, escolas e representantes do governo, os quais traçaram 12 princípios claros e simples para uma nutrição saudável. Em uma das iniciativas, os 12 princípios foram adotados através do programa “Estamos Crescendo com Saúde” do gabinete do Governador da região de Swietokrzyskie. Professores da região distribuíram pacotes educacionais com amostras do Milk Start, durante reuniões de pais e alunos.

Realização de treinamento para desenvolver habilidades necessárias

Em geral, as organizações aptas a treinar pessoas de vilarejos rurais ou favelas urbanas são as organizações não-governamentais ou programas públicos com missões de desenvolvimento rural, saúde e higiene, planejamento familiar ou alfabetização e capacitação. A colaboração com essas organizações pode ajudar a conquistar a confiança daqueles que serão treinados.



Madagascar:

Foto: Adam Rogers/UNCDF

Quadro 6.3. Instituições de microfinanças – agentes varejistas rurais?

Em muitos países, as instituições de microfinanças estão entre as organizações com as mais extensas redes sociais. Grupos de crédito e poupança estão presentes mesmo nos vilarejos mais distantes e essa capacidade não passou despercebida por outras empresas.

Na Índia, por exemplo, a BASIX, instituição de microcrédito, oferece não apenas serviços de crédito e poupança, mas também seguros de saúde, colheita e animais, serviços financeiros como transferência de fundos e serviços de desenvolvimento agrícola e de negócios. Serviços de desenvolvimento institucional,

como a facilitação do diálogo político, também são oferecidos. Entre seus clientes estão os pobres rurais e urbanos, em sua maioria mulheres.¹

Trabalhar com uma instituição de microcrédito para usufruir de um canal logístico pode ser vantajoso, tendo em vista que os serviços financeiros fornecidos podem agregar a coleta ou a entrega de outros produtos e serviços. Um exemplo é a colaboração entre a BASIX e a Pepsico para o cultivo de batata para a linha de chips da Frito Lay's. Em 2006-2007, mais de 1.100 produtores rurais participaram dessa iniciativa, que trouxe aumentos significativos na taxa de rendimento da colheita. Espera-se que a BASIX gerencie o processo de aquisição de 4.000 toneladas de batatas para a Frito Lay's em 2008.

1. BASIX 2007

A Amanco, por exemplo, trabalha com organizações não-governamentais locais na Guatemala e no México para ensinar aos produtores rurais sobre o seu sistema de irrigação. As organizações demonstram o uso e os benefícios desse sistema; e os produtores que o adotam são treinados para usá-lo. Considerando que os agricultores conhecem bem os serviços de extensão das organizações não-governamentais, eles recebem com prazer as demonstrações e aceitam bem as informações transmitidas. O modelo ajudou a Amanco a ter bons resultados – com as vendas líquidas da América Latina e Caribe alcançando US\$688 milhões em 2005 – e a beneficiar produtores rurais, microempresas locais e o meio ambiente.

Em Fiji, onde há uma grande população sem acesso a serviços financeiros formais, o Banco ANZ e o PNUD estão colaborando para melhorar a situação. O Banco ANZ está implantando um serviço de banco rural, com seis bancos móveis que viajam regularmente para 250 vilarejos. E o PNUD fornece os serviços necessários para a realização de treinamento: o PNUD desenvolveu um Programa de Instrução Financeira para comunidades rurais; treinou organizações intermediárias, incluindo autoridades locais, organizações não-governamentais e representantes da comunidade; e forneceu treinamento e consultoria técnica para

os funcionários do ANZ. A parceria é um sucesso, com 54.000 contas rurais abertas nos primeiros 18 meses e 400 microempréstimos aprovados em um ano. Atualmente, o modelo está sendo replicado em outros países das Ilhas do Pacífico.⁶

Efetivação de vendas, fornecimento de serviços.

A qualidade das vendas e do fornecimento de serviços depende, basicamente, da disponibilização dos mesmos. Muitas vezes, é mais vantajoso depender de redes de organizações que já existem do que construir uma nova (Quadro 6.3).

Em Gana, o Barclays Bank encontrou uma forma de trabalhar com a Associação dos Coletores Susu, que beneficiou os dois parceiros. O Susu é um sistema tradicional em muitos países africanos, através do qual o coletor recolhe regularmente a poupança de famílias que pagam uma pequena taxa pelo serviço. Eles também oferecem pequenos empréstimos de curto prazo. Gana tem aproximadamente 4.000 coletores Susu que atendem entre 200 a 850 clientes por dia. Os coletores guardam o dinheiro com segurança nas agências do Barclays, que, por sua vez, beneficia os coletores e seus clientes através do rendimento dos juros.

O banco também garante treinamento em administração financeira aos coletores, capacitando-os para fornecer os serviços aos clientes. Em contrapartida, o Barclays tem acesso a esses clientes. O banco beneficia-se do bom relacionamento que os coletores têm com os clientes, além do conhecimento que possuem sobre os mesmos. O programa aumenta o fluxo de caixa do banco sem a necessidade de expandir sua rede. Além disso, a venda de serviços adicionais, como crédito para pequenos negócios, torna-se viável através dos coletores.

Um dos maiores bancos do setor privado na Índia, o ICICI, engajou organizações não-governamentais de microcrédito como agentes de serviços para construir a carteira de microcrédito do banco. As organizações identificam mutuários de microcrédito em potencial, tomam decisões de crédito, desembolsam empréstimos em nome do banco e monitoram e mantêm os empréstimos. Como pagamento, é permitido cobrar uma taxa de serviços dos mutuários. Dois anos após promover o modelo, o ICICI já tem mais clientes varejistas de microcrédito do que a maior instituição de microfinanças da Índia, que começou a operar há 12 anos.⁷

Promoção do acesso a produtos e serviços financeiros Em mercados em que o acesso financeiro ainda escapa ao pobre, os negócios que exigem crédito ou seguro devem facilitar esse acesso. A maioria conta com a capacidade dos fornecedores de serviços financeiros existentes para oferecer soluções financeiras integradas. Entre os fornecedores existentes estão as instituições de microfinanças, os bancos comerciais e as agências do governo.

A empresa brasileira Votorantim Celulose e Papel (VCP) uniu-se aos fornecedores de crédito existentes para oferecer aos plantadores de eucalipto uma opção de crédito que se ajustasse ao fluxo de renda desses produtores. O eucalipto pode ser colhido sete anos após o plantio. Ao financiar a plantação de árvores com a colaboração do Banco ABN AMRO Real, o empréstimo e os juros iniciais são quitados quando a VCP compra a madeira dos produtores – que podem assim plantar sem reservas financeiras antecipadas e sem precisar usar suas propriedades como garantia. Maurik Jehee, analista de crédito do ABN AMRO Real, explica os objetivos do banco: “Além da

preocupação ambiental (o projeto) tem um aspecto social interessante e potencial de desenvolvimento regional. Além do mais, traz novos clientes potenciais para uma região onde o banco tem pouca penetração”. Até 2012, sete anos após o início do programa, a expectativa é de se alcançar um volume de financiamento de US\$30 milhões e de beneficiar entre 20 e 25 mil produtores.

O grupo hospitalar indiano Narayana Hrudayalaya criou, em parceria com a Biocon Foundation e o fornecedor de serviços financeiros ICICI Lombard Ltd., um esquema de seguros para servir pacientes de baixa renda. Uma pessoa precisa pagar 15 rúpias (aproximadamente US\$3) por mês. O seguro inclui três dias de cuidados hospitalares grátis e serviços ambulatoriais pela metade do preço. Os pacientes podem receber os serviços em hospitais rurais gerenciados por instituições de caridade e pelo governo.

A Colômbia tem um exemplo interessante de como os governos locais – em colaboração com o setor privado – podem facilitar o acesso a produtos e serviços financeiros e remover obstáculos, tais como a falta de informação e habilidade. O “Cultura E” é um programa conduzido pelo governo da cidade de Medellín que desenvolve *cedezos*, ou centros locais de desenvolvimento de negócios. Localizados nos bairros mais pobres, os *cedezos* contam com uma rede de microcrédito, que inclui o Banco de las Oportunidades, fundado pelo governo, e outras 14 instituições privadas de microfinanças. Esses centros encaminham os empreendedores às instituições que melhor se adaptam às suas necessidades e recursos, enquanto “feiras de crédito” fornecem informações sobre os serviços financeiros e não-financeiros oferecidos por diferentes instituições.



Costa Rica: Organizações fornecem treinamento para alfabetizadores e capacitação em informática.
Foto: Banco Interamericano de Desenvolvimento

Os cedezos também promovem a cultura do empreendedorismo através de iniciativas inovadoras, como a competição pelo capital semente. Todo ano, empreendedores de todas as partes da cidade são convidados a apresentar seus planos comerciais e solicitar capital semente financiado pelo governo para poderem abrir novos negócios. Os empreendedores que não possuem conhecimento para elaborar um plano

de negócio podem receber ajuda das equipes dos cedezos e participar de reuniões oferecidas por organizações não-governamentais para o preenchimento de formulários que são de fácil utilização. Novos empreendedores também recebem orientação para incubar suas idéias de novos negócios em um espaço físico até se tornarem independentes.⁸

UNIÃO DE RECURSOS

Quando modelos de negócios inclusivos deparam-se com desafios que já foram enfrentados por outras empresas, pela sociedade civil ou por organizações governamentais, a colaboração pode ser uma forma eficaz de adquirir capacidades desses atores. Mas o que acontece se ninguém tiver as capacidades necessárias? E se contornar os obstáculos não for o suficiente, dando-se a necessidade de removê-los? Nesses casos, o sucesso depende do preenchimento de lacunas e da criação das condições favoráveis ao mercado. Em alguns casos, uma empresa pode investir de forma privada para preencher lacunas nas áreas de conhecimento, habilidade, infra-estrutura ou acesso a produtos e serviços financeiros (como discutido no capítulo 4). Em outros, o investimento é muito grande para ser assumido por uma só empresa, e somente diversos parceiros unindo seus recursos poderiam vencer o desafio.

Organizar uma ação coletiva para remover obstáculos é muitas vezes desafiador, já que isso pode gerar um incentivo para outros “pegarem carona” nos benefícios gerados pelo investimento sem oferecer qualquer contribuição. Logo, para reunir recursos, é preciso haver uma estrutura de controle que assegure que cada membro contribua com o que for acordado. Isso pode ser feito através de intermediários como associações de negócios ou pela criação de uma corporação responsável por esse controle.

Esta seção discute como modelos de negócios inclusivos podem estabelecer parcerias com outras empresas ou organizações da sociedade civil para o (a):

- obtenção de informação sobre o mercado;
- preenchimento de lacunas na infra-estrutura do mercado;
- auto-regulamentação;
- geração de conhecimento e habilidades;
- ampliação do acesso a produtos e serviços financeiros.

Obtenção de informações sobre o mercado

Agências de *rating* fornecem informações (sobre clientes) que ficam disponíveis a todas as instituições de crédito, reduzindo o custo do fornecimento de crédito e permitindo aos bancos conceder empréstimos menores e oferecer taxas de juros mais baixas. Contudo, esse serviço raramente está disponível para pequenas e médias empresas em países em desenvolvimento – essa é uma das razões pela qual, geralmente, o crédito não está suficientemente disponível a esses grupos alvo. Para preencher a lacuna, o ICICI Bank, a Standard Chartered e outros bancos nacionais, na Índia, criaram uma *joint venture*, a Small and Medium Enterprises Rating Agency.⁹ A agência providencia tudo que seja necessário às instituições de crédito para o atendimento de pequenas e médias empresas, dando a elas uma avaliação confiável sobre a capacidade de financiamento de tais empresas.

A união de recursos também pode ser uma estratégia de sucesso para o preenchimento de lacunas sobre as informações de mercado. A Aliança Empresarial contra a Fome Crônica do Fórum Econômico Mundial procura fortalecer as cadeias de valor – visando aumentar o fornecimento de alimentos, a renda da população e a nutrição em regiões onde há fome – através de um engajamento global e local, e do compromisso de empresas do setor privado com comunidades e parceiros locais. Essa aliança conecta informações de produtos em potencial (coletadas na comunidade) a estudos mais amplos sobre a demanda de mercado local, regional e nacional (analisados por um *think tank* local especializado), com o objetivo de identificar produtos comercialmente viáveis para investimento e desenvolvimento em um distrito piloto específico.

No distrito de Siaya, no Quênia, os parceiros dessa aliança estão liderando 14 iniciativas piloto, várias em parceria com o projeto Millennium Villages, para expandir a capacidade de produção e as oportunidades de mercado para produtores rurais locais e varejistas de pequena escala. Esses projetos são conduzidos por empresas locais e multinacionais que trabalham com organizações não-governamentais, membros da comunidade e governos locais e nacionais. Com frequência, intervenções semelhantes falham porque ocorrem de maneira isolada. Ao engajar múltiplos parceiros ao longo da cadeia de valores, essa aliança tem maior probabilidade de fazer uma diferença duradoura na tentativa de remover restrições e expandir oportunidades.

Preenchimento de lacunas na infra-estrutura do mercado. Normalmente, como a infra-estrutura física básica situa-se nos domínios do setor público, as empresas colaboram com os governos para atender certas necessidades como a construção de estradas, portos ou redes de eletricidade. Entretanto, empresas ou indústrias sediadas numa mesma região, em alguns casos, compartilham a necessidade de uma infra-estrutura mais especializada: como linhas de refrigeração, plantas de tratamento de esgotos ou instalações de processamento e empacotamento. Para preencher lacunas, essas empresas podem unir recursos através de uma ação coletiva ou garantir a um fornecedor um valor acordado sobre as vendas.

Em Tamil Nadu, estado do sul da Índia, o governo local firmou *joint venture* com a associação de exportação local, a Tirupur Exporters Association, e uma organização de financiamento do setor privado, a IL&FS, para criar uma companhia de água – a New Tirupur Area Development Corporation – com o objetivo de tentar resolver problemas da rede de água e esgoto de uma cidade com uma economia baseada na produção têxtil e com cerca de 80.000 pessoas vivendo em favelas. O programa foi iniciado através de um diálogo com múltiplos grupos interessados, no qual a indústria local estava representada, para a identificação de falhas de infra-estrutura e seleção das prioridades. O governo assumiu o papel de coordenador, contribuindo para que todos os interessados unissem seus recursos. Os *stakeholders* estabeleceram como prioridade o fornecimento de água potável. Assim, os parceiros incluíram no escopo a implementação de um serviço de fornecimento de água consistente e de alta qualidade; um sistema de esgoto tratado; e saneamento de baixo custo para a indústria, que pagou altas taxas de utilização, e para as favelas, que pagaram taxas bem mais baixas. Para executar essa melhoria na infra-estrutura, a companhia instalou (e hoje opera) o sistema de água e esgoto, que é financiado exclusivamente pelo seu rendimento comercial. As empresas têxteis beneficiaram-se com a melhoria dos serviços de água, e os domicílios particulares – especialmente os pobres rurais – com o aumento de cobertura.

Filipinas: A Manila Water fornece água tratada em áreas onde não havia fornecimento. Foto: Manila Water



Antes do programa existiam 43.000 conexões de água para moradias. O programa instalou 8.000 novas conexões com capacidade para mais 17.000 domicílios.

Auto-regulamentação. A auto-regulamentação pode melhorar o ambiente regulatório sem que haja a necessidade da implementação de políticas, e pode ser eficaz quando os governos não podem solucionar problemas – entre países, por exemplo, ou em situações de conflito.

Em Serra Leoa, as empresas DeBeers e Rapaport uniram-se a organizações de desenvolvimento internacional e governos para formar a “Aliança Diamantes da Paz”, que planeja métodos para a compra de diamantes, de forma correta e competitiva, para os mineradores de pequena escala. A aliança ajudou no crescimento da exportação de diamantes legais de US\$ 1.5 milhões, em 1999, para US\$70 milhões em 2003, permitindo o retorno de rendas substanciais para Serra Leoa.¹⁰ Foram alocados fundos para a construção de escolas, mercados e outras estruturas públicas. Pela primeira vez, as taxas dos diamantes do país e os *royalties* foram monitorados, os mineradores foram informados do valor das pedras, a degradação ambiental foi ponderada e a exploração de mineradores – especialmente crianças – foi reduzida.¹¹

A auto-regulamentação pode ser eficiente em se tratando de fronteiras nacionais, sendo especialmente útil onde os pobres estão fazendo parte de uma cadeia de valores global, como produtores ou empregados. Padrões comuns podem ajudar uma indústria a evitar uma “corrida ao fundo do poço” no que diz respeito às suas responsabilidades sociais e ambientais – sem esses padrões, a situação complica-se principalmente onde os preços são altamente competitivos. A indústria do vestuário desenvolveu um código internacional e um mecanismo de controle independente para gerenciar padrões sociais na cadeia de fornecimento. O sistema da Produção Mundial de Vestuário com Responsabilidade (WRAP) certifica o cumprimento do código de conduta que cobre práticas trabalhistas e legislação aduaneira. Seguindo esse mesmo princípio, as associações de fabricantes de vestuário para exportação desenvolveram códigos de conduta e programas educativos para as companhias-membro em Bangladesh, El Salvador, Guatemala, Honduras e Malásia.¹²

Geração de conhecimento e habilidades

Onde duas ou mais empresas possuem negócios similares e sem a exclusividade daqueles que contribuem para as suas cadeias de valor, elas têm o interesse comum em tornar esses

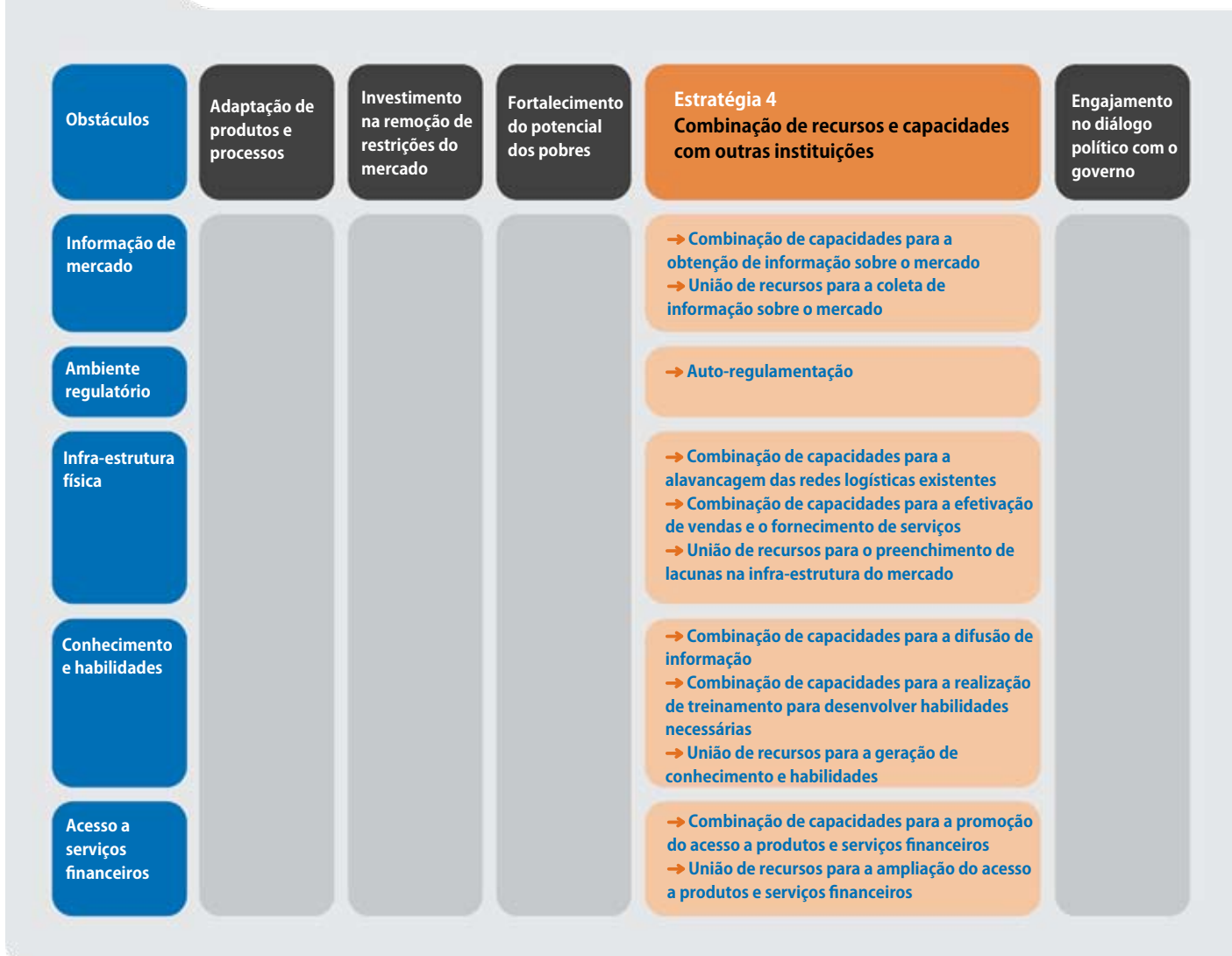
colaboradores mais capacitados. Esse interesse compartilhado é comum nos mercados de *commodities* com vários participantes. Além disso, nesses mercados, o treinamento de fornecedores por conta própria pode ser contrário ao interesse do próprio comprador: um fornecedor que se beneficia com treinamento proporcionado por um comprador pode vender para outro comprador que lhe ofereça um preço melhor. A solução para os compradores é, então, compartilhar conhecimentos e habilidades uns com os outros – muitas vezes engajando-se em parcerias com organizações da sociedade civil.

A Fundação Mundial do Cacau é um exemplo disso. Composta por mais de 50 empresas, incluindo ADM, Cargill, ECOM, Hershey, Kraft, Nestlé e Starbucks, a Fundação trabalhou com a Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional para ajudar os produtores de cacau em vários países, incluindo Camarões, Costa do Marfim, Gana, Libéria e Nigéria, através do Programa de Colheitas Sustentáveis. As organizações locais de produtores de cacau possuem um papel de intermediação importante para os seus membros, trazendo o cacau para o mercado e dando suporte através de treinamento, aquisição de produtos e crédito. Contudo, essas organizações normalmente sofrem com a falta de pessoal treinado. A Fundação Mundial do Cacau está tornando-as mais eficazes e contribuindo para que a relação comercial dos produtores seja mais lucrativa. As empresas participantes da Fundação +beneficiam-se de uma melhor qualidade do produto e da confiança no fornecimento.

Ampliação do acesso a produtos e serviços financeiros. Empresas podem compartilhar o custo da expansão do acesso a produtos e serviços financeiros para áreas remotas.

Os quatro principais bancos da África do Sul – Absa, First National Bank, Nedbank e Standard Bank – firmaram uma parceria entre eles e o Banco Postbank, do governo, para disponibilizar serviços bancários, de baixo custo e fácil utilização, a uma distância de não mais de 15 quilômetros de todos os sul-africanos. Os serviços incluem caixas automáticas e cadernetas de poupança chamadas “Mzansi”. Apesar de comercializarem as contas sob um esquema de competitividade, os bancos compartilham os custos de desenvolvimento de marca estimados em cerca de 15 milhões de Rands – ou US\$12 milhões.¹³ A parceria atendeu 3.3 milhões de pessoas de 2004 a 2006.¹⁴

Figura 6.1 Resumo: Abordagens para combinar recursos e capacidades com outras instituições



- 1 Competência específica é “uma área de conhecimento especializado que é resultado da harmonização entre tecnologias diversas e a atividade de trabalho”. (Prahalad e Hamel 1990).
- 2 Wheeler e outros 2005.
- 3 Mair e Seelos 2005
- 4 Sullivan 2007
- 5 PNUD Madagascar 2007
- 6 Liew 2005
- 7 Ivatury e Abrams 2005, p.14 citado em UNDESA/UNCDF 2006, p.86
- 8 Noguera 2008-09-15 Jenkins 2007
- 9 Jenkins 2007
- 10 USAID 2006
- 11 Lartigue e Koenen-Grant 2003
- 12 Business for Social Responsibility 2004
- 13 *Business Day* 2005
- 14 The Banking Association, South Africa, website (www.banking.org.za).

7 ENGAJAMENTO NO DIÁLOGO POLÍTICO COM O GOVERNO

Filipinas: A Smart e as autoridades filipinas estão engajadas em um diálogo para adaptar a regulamentação do sistema bancário móvel que irá beneficiar milhões de filipinos.
Foto: Smart



A história da CocoTech mostra que o apoio a políticas públicas, independente de como ele acontece – nesse caso, através de pesquisa e uma ordem presidencial – pode fazer uma grande diferença para o sucesso de modelos de negócios inclusivos (quadro 7.1). Em alguns dos estudos de caso, o desenvolvimento de políticas, reformas e apoios ainda é extremamente necessário. No México, por exemplo, o projeto piloto da Amanco, que vende equipamento de irrigação em pequena escala para pequenos produtores rurais, conta com a habilidade dos mesmos para obter subsídios públicos; a Amanco contou com empreendedores sociais para negociar, caso a caso, os subsídios em nome dos produtores rurais. Em Gana, é difícil e arriscado para o Barclays Bank aumentar o número de coletores para oferecer serviços de microcrédito, já que as regulamentações atuais cobrem apenas os coletores Susu, que pertencem à Associação de Coletores Ghanaian Susu, uma entidade autorizada.

Limitações de regulamentação estão claramente na esfera do governo. Embora todas as restrições de mercado descritas no capítulo 2 possam ser consideradas como sendo de responsabilidade do governo, muitas empresas apresentadas neste relatório encontraram maneiras criativas de contornar e remover obstáculos através de iniciativas privadas como, por exemplo, a adaptação de produtos para funcionar com energia solar, o investimento em educação e treinamento para

Quadro 7.1. Estudo de Caso – CocoTech: resgatando a insuficiente indústria do coco

O Doutor Justino Arboleda (nas Filipinas todos o conhecem por “Bo”) é fundador e presidente da CocoTech, uma companhia que produz geotêxteis a partir de resíduos de cascas de coco. Bo tem o perfil do empreendedor local com

boas idéias, mas sem recursos, e que possui, por convicção, um modelo de negócio inclusivo de sucesso.

Após ter cumprido os estudos de doutorado em ciências e engenharia agrícola no exterior, Bo retornou a Bicol, sua terra natal, onde a plantação de coco é a principal indústria. Ele ficou impressionado com as dificuldades enfrentadas pelos produtores de coco. As inundações e deslizamentos de terra regulares tornaram-se ameaças recorrentes às safras e às terras de cultivo. Bo também observou que os seis bilhões de quilos de casca de coco produzidos a cada ano nas Filipinas – o segundo maior produtor de coco do mundo – eram uma fonte importante de resíduos e de emissões de gases do efeito estufa.

Como agrônomo, Bo sabia que a agricultura e o meio ambiente andam de mãos dadas. Ao encontrar uma utilidade para a casca de coco – apesar de ainda não saber o que poderia ser feito para agregar valor a ela – ele acreditava ter identificado uma oportunidade para aumentar a renda dos produtores rurais, enquanto reduzia os riscos de desastres naturais.

Havia muitos desafios a enfrentar para o desenvolvimento de processos de utilização produtiva para os resíduos dos cocos. As atividades de pesquisa e desenvolvimento do governo concentravam-se, principalmente, no arroz e no milho, e pouca atenção era dada a outros produtos agrícolas. O fato de o governo não ter fornecido capital inicial ou apoio para identificar mercados deixou as cooperativas agrícolas pouco entusiasmadas com o empreendimento de Bo.

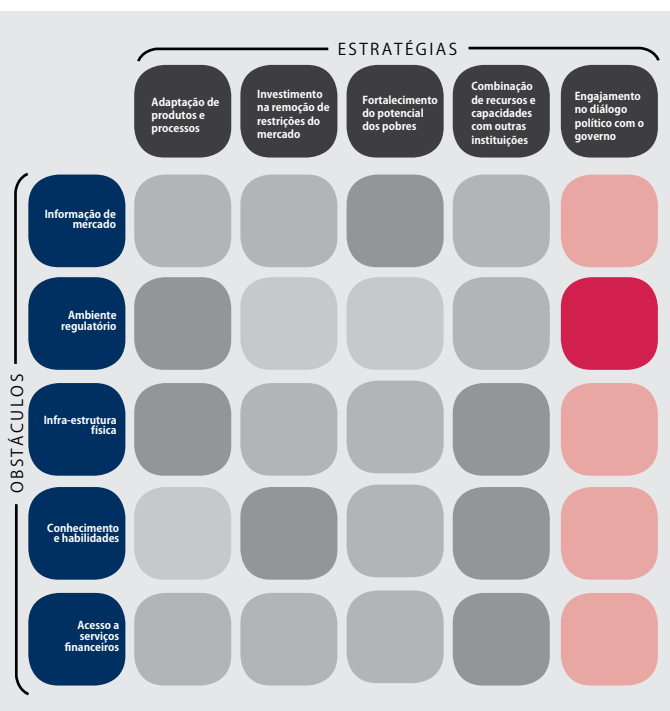
A solução encontrada por Bo foi persuadir os responsáveis por pesquisa e desenvolvimento do governo (após vários meses de tentativas) a dirigir um estudo sobre as possíveis utilizações da casca do coco. O estudo revelou que a fibra de coco poderia ser transformada em redes; além disso, é biodegradável, e poderia ajudar a vegetação a se fixar no solo para prevenir a erosão; o produto também seria muito mais barato que os materiais sintéticos importados, usados nas obras públicas em geral.

aumentar o nível de capacitação da mão-de-obra, a alavancagem de redes sociais para o cumprimento de contratos e a colaboração com outras empresas para auto-regulamentação. Entretanto, para algumas empresas, é possível contornar e remover obstáculos do mercado apenas em

pequena escala. Para outras, não é possível de forma alguma. Para essas empresas, a melhor estratégia é o engajamento no diálogo político para conseguir superar os obstáculos existentes no mercado.

Com o poder de usar ferramentas políticas tais como a legislação, a regulamentação e a tributação, os governos exercem uma autoridade particular sobre os sistemas de mercado. Eles têm o poder de usar a arrecadação de impostos para fornecer bens públicos, organizando a provisão de serviços coletivos como educação e saúde pública. Além disso, para eliminar restrições de mercado no longo prazo – para que todo o sistema, incluindo os modelos de negócios inclusivos, possam proliferar em larga escala – são necessárias inovações nas políticas públicas e ações governamentais.

Contudo, os governantes nem sempre estão conscientes das dinâmicas e restrições do mercado com que se deparam os modelos de negócios inclusivos, especialmente quando lidam com novos atores (como mulheres indígenas) ou novos produtos e serviços (como redes de casca de coco ou transações móveis). Além disso, a complexidade e a incerteza tornam extremamente difíceis a obtenção de respostas políticas corretas. E respostas permanecem corretas somente até pararem de funcionar ou até que o mercado sofra alguma mudança.



Bo apresentou estes benefícios das redes de fibra de coco às unidades do governo local, que, por fim, o ajudaram a encontrar parceiros na comunidade, os quais se tornaram os seus primeiros clientes.

Uma vez preparada para produzir redes de fibra de coco, outro desafio para a CocoTech era criar um mercado para elas. Apesar de existir uma grande e não atendida demanda internacional para redes de fibra de coco, os baixos preços e custos elevados de transporte limitavam a sua lucratividade. Seria necessário um mercado doméstico. Na convicção de que a solução seria o endosso do governo para os produtos de casca de coco (e com base nos resultados positivos do estudo feito), Bo escreveu e advogou um memorando presidencial, que finalmente foi assinado, dando ordem para o uso de produtos de fibra do coco em todos os empreendimentos de infra-estrutura do governo.

A CocoTech cresceu de um pequeno empreendimento na comunidade, com uma aplicação inicial de US\$7.000 e 5 funcionários em 1993, para uma empresa de médio porte, com 25 funcionários, e receita maior que US\$300.000 em 2006. Membros de mais de 6.000 famílias, a maioria mulheres, envolveram-se na fabricação dos produtos. Em 2005, Bo ganhou a competição World Challenge. Ele diz: “O mais significativo para mim era o fato de que, através do prêmio, seria muito mais fácil promover os produtos de fibra de coco no mundo, ajudando assim a reduzir a pobreza nos países produtores de coco através da geração de novos empregos.



Filipinas: A CocoTech está transformando resíduos de casca de coco em redes biodegradáveis capazes de prevenir a erosão do solo.

Os formuladores de políticas dependem continuamente de boa informação: específica, contextual, abrangente, informação em tempo real que sugira resultados prováveis de uma decisão e transações comerciais inevitáveis. Dani Rodrik, economista de Harvard, pediu “cooperação estratégica entre os setores públicos e privados que, por um lado, serve para obter informação sobre oportunidades e obstáculos aos negócios e, por outro, gera iniciativas políticas como resposta”.¹ Nas palavras de Rodrik, a formulação de políticas eficazes é um processo de descoberta.²

As empresas podem desempenhar um papel nessa descoberta, ajudando governos a identificar gargalos e a melhorar o contexto de mercado para modelos de negócios inclusivos. O envolvimento das empresas na formulação de políticas pode carregar uma série de percepções com relação à corrupção e *rent-seeking* – e, em alguns casos, mais do que apenas a percepção dessas externalidades negativas. No entanto, mesmo correndo o risco de criar controvérsia, a

empresa precisa engajar-se em debates políticos com todos os outros *stakeholders* relevantes. Isso se deve ao fato de que empreendedores e gerentes que desenvolvem modelos de negócios inclusivos são, provavelmente, as mais eficazes fontes de informação sobre quais políticas ou instrumentos políticos tendem a contribuir ou prejudicar.


Empreendedores e gerentes que desenvolvem modelos de negócios inclusivos estão mais bem posicionados para enxergarem as restrições que as suas empresas encontram nos mercados pobres. Os mesmos empreendedores e gerentes têm fortes incentivos para fornecer aos governantes informações detalhadas sobre as dinâmicas e os efeitos dos obstáculos. Apesar de as empresas poderem, em alguns casos, atuar por conta própria para remover as restrições de mercado no curto prazo, melhorias nas políticas são necessárias para complementar, ampliar e até substituir tais investimentos no longo prazo.

Peru: Legisladores e responsáveis pelas diretrizes políticas têm um papel a ser desempenhado na redução de restrições de mercado. Foto: Banco Interamericano de Desenvolvimento



Por fim, os empreendedores e gerentes que desenvolvem modelos de negócios inclusivos podem também sugerir mudanças específicas que facilitem esses modelos –podendo avaliar os efeitos positivos de tais mudanças sobre os seus clientes, funcionários, fornecedores e outros parceiros do negócio.

Os estudos de caso da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos revelam muitos empreendedores e gerentes engajando-se em diálogos políticos com os governos, sobretudo com relação ao ambiente regulatório, mas as discussões também abrangem outras áreas. Em geral, os estudos de caso ilustram

modelos de negócios inclusivos que se engajam em diálogos políticos de forma individual, através de contatos pessoais do empreendedor com o governo, ou através de contatos da empresa dentro do governo – e que tratam, principalmente, de assuntos específicos aos interesses de curto prazo do modelo de negócio. Entretanto, alguns influenciam políticas através de efeitos demonstrativos, simplesmente ao fazer negócios bem-sucedidos. Há ainda os modelos de negócio que trabalham em cooperação com outros para engajar os governos na remoção de restrições específicas e sistêmicas dos mercados. 

ENGAJAMENTO INDIVIDUAL

O engajamento individual de um empreendedor ou uma empresa com o governo pode ser uma estratégia eficaz para, ocasionalmente, influenciar políticas em prol de interesses específicos.

Com frequência o objetivo é relativamente limitado – por exemplo, para encorajar o governo a fornecer bens ou serviços públicos, a empresa precisa operar em determinados lugares. Em Madagascar,

a empresa Faly Export, de exportação de lichia e frutas tropicais, mobilizou autoridades locais e regionais para envolvê-las na manutenção de estradas, pois a má qualidade das mesmas complicava a distribuição do produto. Paralelamente, a Faly engaja comunidades locais na manutenção: a empresa fornece aos membros da comunidade os equipamentos necessários e os remunera com sementes de milho.³

Os governos também podem apoiar empresas ao colher e fornecer informações sobre o mercado, realizando, por exemplo, pesquisas domiciliares ou estabelecendo prioridades nas pesquisas. As empresas, por sua vez, podem comunicar ao governo essas prioridades de pesquisa mostrando o valor social que poderia resultar das informações de mercado – uma melhor provisão de bens e serviços ou surgimento de novas oportunidades de mercado. O Doutor Justino Arboleda, da empresa CocoTech, convenceu o governo das Filipinas no caso do uso produtivo da casca de coco, que poderia melhorar significativamente a vida dos produtores de coco (ver quadro 7.1). Com base nisso, o governo decidiu pesquisar oportunidades de comercialização para as cascas que eram descartadas como resíduos. Essa pesquisa resultou no desenvolvimento de redes de fibra de coco cuja produção emprega dezenas de famílias que hoje fazem parte da cadeia de suprimento da CocoTech; novas empresas de fibra de coco já estão sendo criadas.

Algumas vezes, o engajamento individual de empreendedores e empresas nas políticas públicas pode ter amplas implicações, mudando as estruturas do mercado e, em alguns casos, abrindo mercados completamente novos. A Tiviski, produtora de laticínios de camelo na Mauritânia, teve grande sucesso vendendo produtos no mercado interno; Nancy Abeiderrahmane, a fundadora da empresa, agora quer levar o produto para o mercado Europeu. O queijo de camelo da Tiviski, em especial, alcançaria um preço alto com clientes *gourmet* nesse mercado de alta renda. A Tiviski ainda não pode abranger a União Europeia, embora os produtos agrícolas de países menos desenvolvidos como a Mauritânia possam entrar livres de impostos. Na verdade, como não há na Europa uma indústria de laticínios de camelo, não existem padrões e mecanismos de garantia de qualidade regulamentados para esse tipo de produto. Como resultado da solicitação de Abeiderrahmane, uma delegação da União Europeia está agora trabalhando

para estabelecer as instituições reguladoras necessárias que abrirão um novo mercado exportador lucrativo para a Tiviski e outros produtores.

Na República Democrática do Congo, a instabilidade política e a falta generalizada de leis e regulamentações – na polícia, no judiciário, no setor financeiro e de telecomunicações – geraram riscos desanimadores para os investidores. Com o Acordo Lusaka, de 1999, a subida de Joseph Kabila ao poder, em 2001, e o Diálogo Intercongolês, em 2002, a Celtel, empresa de telecomunicações, identificou alguns sinais de esperança e uma abertura para engajar o governo em estruturas políticas. A agenda corporativa da Celtel coincidiu com a do governo de Kabila para promover paz, reunificação e crescimento pós-guerra. A Celtel investiu no estabelecimento de relações sólidas com autoridades políticas e de regulamentação. Em 2003, uma nova lei de telecomunicações foi aprovada. Enquanto sob a lei anterior um operador de linha fixa reivindicou os direitos de monopólio, a nova lei criou uma estrutura mais clara para as concessões do Estado e para o desenvolvimento de telecomunicações, estimulando a competição necessária para aumentar o acesso e diminuir os preços. Além disso, foi criada uma agência reguladora para os correios, telefones e serviços de telecomunicação. ☉



Nigéria: Membros da comunidade colaboram para engajar o governo em um diálogo sobre as questões que os afetam.
Foto: Adam Rogers/UNCDF

ENGAJAMENTO ATRAVÉS DE EFEITOS DEMONSTRATIVOS

Efeitos demonstrativos também podem influenciar a política quando marcos regulatórios ou serviços e bens públicos são ausentes ou inadequados. Tais efeitos dependem de canais que permitam ao governo tomar conhecimento sobre a experiência de uma empresa. A comunicação pode ser direta ou intermediada por terceiros como uma agência de desenvolvimento.

Quando a Électricité de France criou as Companhias de Serviço de Energia Rural no Mali, o país não tinha regulamentação para a provisão de energia. O sucesso da empresa, somado ao apoio do Banco Mundial, convenceu o governo a estabelecer novas regulamentações. O novo marco legal permite o fornecimento de energia a partir de operadores particulares, tanto através de grandes concessões rurais, em que o operador privado tem o monopólio da distribuição de energia, como da candidatura espontânea, em que o operador interessado em fornecer eletricidade a pequenas áreas rurais pode solicitar a autorização da Agência de Mali para o Desenvolvimento da Energia Elétrica Residencial e Eletrificação Rural. Em 2006, quando o novo marco legal tornou-se operacional, a agência de energia do Mali assinou mais de 50 contratos com pequenas operadoras. Dentre elas, duas ou três já estão operando.

Efeitos demonstrativos podem ainda levar o governo a tomar medidas para permitir aos pobres um melhor acesso a serviços financeiros. Como parte da Iniciativa de Parcerias de Angola, a Chevron, a ProCredit Holding, a Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional e vários outros doadores associaram-se para estabelecer o NovoBanco, um banco comercial que concede empréstimos a micro e pequenos empreendedores e promove os serviços de poupança entre a população pobre de Angola. Em cerca de três anos de operação, o banco emitiu mais de \$27 milhões em empréstimos a aproximadamente 5.000 micro e pequenos empreendedores nas duas principais cidades de Angola. O NovoBanco já é lucrativo e está se expandindo por outras partes do país. De acordo com uma avaliação recente da Iniciativa de Parcerias de Angola, o “sucesso do NovoBanco demonstrou o potencial do setor de micro e pequenas empresas do país e estimulou o governo e outros bancos a acelerarem seus próprios planos para o estabelecimento de pequenos fundos de crédito”.⁴ O aumento da disponibilidade de financiamento permite que as pequenas empresas angolana tornem-se parceiros qualificados tanto para a Chevron quanto para outras grandes empresas. ☉

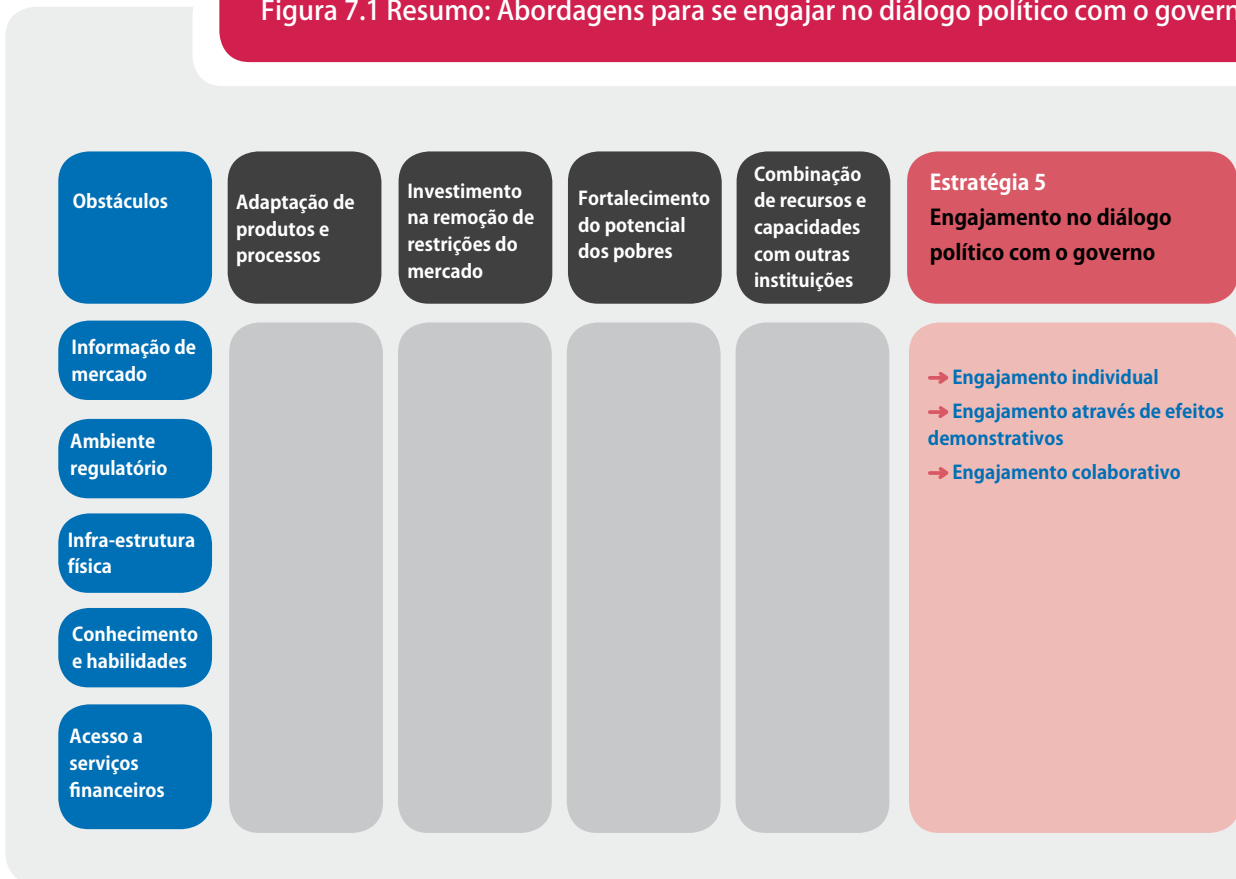
ENGAJAMENTO COLABORATIVO

Além das estratégias de engajamento individual e de efeitos demonstrativos, as empresas estão cada vez mais engajando-se de forma coletiva com o governo, ou em colaboração com outros grupos de *stakeholders* para agirem sobre restrições específicas ou sistêmicas que afetam o sucesso de modelos de negócios inclusivos. De acordo com o Fórum Econômico Mundial, a “natureza sensível” dos engajamentos para influenciar políticas do governo “torna a colaboração uma estratégia altamente apropriada para esse fim. As empresas deveriam buscar mais oportunidades para fortalecer suas influências ao lado de outras indústrias, tanto aquelas com interesses comuns sobre questões específicas quanto as que trabalham em *clusters*

geográficos”.⁵ O Departamento de Economia e Assuntos Sociais da Organização das Nações Unidas e o Fundo das Nações Unidas para o Desenvolvimento do Capital acrescentam que “mudanças políticas são mais prováveis de acontecer quando há uma quantidade expressiva de instituições com preocupações e interesses comuns querendo agir em conjunto”.⁶

Uma estrutura que facilita tal cooperação é o Big Business Working Group do Business Trust da África do Sul, que traz líderes empresariais com funções consultivas, juntamente com representantes do governo, para debates presididos pelo Presidente Thabo Mbeki. Essa estrutura tem o propósito de estimular relações

Figura 7.1 Resumo: Abordagens para se engajar no diálogo político com o governo



de confiança e o diálogo franco sobre questões enfrentadas pelo país e respostas apropriadas de ambas as partes. Os tópicos abordados vão desde a disciplina fiscal para pequenas e médias empresas até lacunas encontradas no mercado de trabalho e áreas de capacitação.

Um exemplo de uma aliança de negócios inclusivos é a WBCSD-SNV Alliance, que engajou o governo do Equador em 2007 e criou uma poderosa rede de apoio, atuando junto a conselheiros do presidente para introduzir a inclusão econômica na agenda do desenvolvimento social. A estratégia nacional de implementação girou em torno de quatro tipos de modelos de negócios inclusivos: feiras comerciais inclusivas, um programa de desenvolvimento voltado para a nutrição, um programa de desenvolvimento com interações *on-line* e modelos que priorizam cadeias de valores na agricultura. Ao todo, o governo disponibilizou linhas de crédito que totalizaram \$87 milhões para quatro anos, com o objetivo de criar cerca de 250.000 empregos diretos e indiretos.⁷

Outro exemplo de esforço colaborativo conduzido pelo setor privado é o Grupo Estratégico para o Desenvolvimento do ICICI Bank na Índia. Reconhecendo as ligações

estreitas entre o desenvolvimento do mercado e o desenvolvimento econômico do povo indiano, o ICICI Bank incrementa seu modelo de negócios inclusivos com uma abordagem dedicada à informação voltada para as ações e políticas públicas. Em cada uma das localidades onde está presente, o Grupo mantém um profissional capacitado, encarregado de identificar desigualdades em larga escala na infra-estrutura de mercado. Para equilibrá-las, o profissional busca parcerias com outras empresas e governos locais e estaduais.

O Fundo de Assistência às Pequenas Empresas na Colômbia e no Peru, juntamente com a Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional e instituições financeiras internacionais, engajaram os governos desses países para a regulamentação de emendas que proíbem os fundos de pensão públicos e as companhias de seguros de investir em *private equity*. Ao colaborar com fundos de pensão e órgãos reguladores, a aliança identificou barreiras de regulamentação e cobrou várias modificações. Empresas de pequeno e médio porte podem hoje acessar as fontes formais de capital anteriormente indisponíveis.⁸

Nas Filipinas, atores dos setores público e privado estão colaborando entre si de forma inovadora para adaptar as regulamentações sobre os bancos móveis. No setor de telecomunicações, questões relacionadas à competição, sistemas de pagamento, apropriada atenção ao cliente, proteção ao consumidor, depósito de fundos, comércio eletrônico, lavagem de dinheiro e combate ao financiamento do terrorismo demandam transações complexas entre o acesso e a regulamentação. Como informou a revista *The Economist*, “Em vez de tentar desenvolver as melhores regulamentações antecipadamente(...) o órgão regulador está trabalhando junto aos bancos e operadores por trás dos dois esquemas de banco móvel do país”.⁹ Isso permite aos responsáveis pelas diretrizes políticas a observação do processo e a tomada dessas experiências como exemplo para o plano de regulamentação em evolução.¹⁰ Até então, houve expansão e reforço da regulamentação para o combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo, e colaboração para que a atenção ao cliente seja dispensada por agentes do varejo; os esforços também têm permitido aos bancos oferecer contas

de cartões pré-pagos através de pagamentos diretos (em vez de depósitos).¹¹ Essas medidas criaram um regime mais eficaz, com custos de regulamentação mais baixos, tornando possível para operadores, como a Smart e a Globe, a expansão do acesso aos pobres.

Num contexto global, o Visa Internacional ajudou a firmar um acordo entre empresas de serviços financeiros, órgãos reguladores e doadores internacionais para discutir a qualificação de crédito global e serviços bancários móveis. Os parceiros uniram suas fontes de pesquisa, conhecimentos específicos e influências para esclarecer as necessidades com relação a políticas e regulamentações para esse mercado em rápido desenvolvimento. Operadores de telecomunicações móveis e fornecedores de aparelhos possuem interesses similares: a Vodafone, a Nokia e a Nokia Siemens Networks estão conduzindo pesquisas e se engajando nos diálogos públicos com o governo para descobrirem como as políticas e regulamentações poderiam permitir formas inovadoras de fornecer transações financeiras através da telefonia móvel. ☉

1 Rodrik 2004, p.38.

2 Rodrik 2004, p.38.

3 PNUD Madagascar 2007.

4 Chevron's Angola Partnership Initiative: A Case Study. p. 9;

5 Fórum Econômico Mundial 2008, p.16.

6 Departamento de Economia e Assuntos Sociais da Organização das Nações Unidas e o Fundo das Nações Unidas para o Desenvolvimento do Capital 2006, p.158.

7 World Business Council for Sustainable Development and SNV Netherlands Development Alliance 2007.

8 Hoff e Hussels 2007.

9 *The Economist* 2007.

10 *The Economist* 2007.

11 Lyman e Porteous 2008.

12 Jenkins 2007.

8 ENTRANDO EM AÇÃO

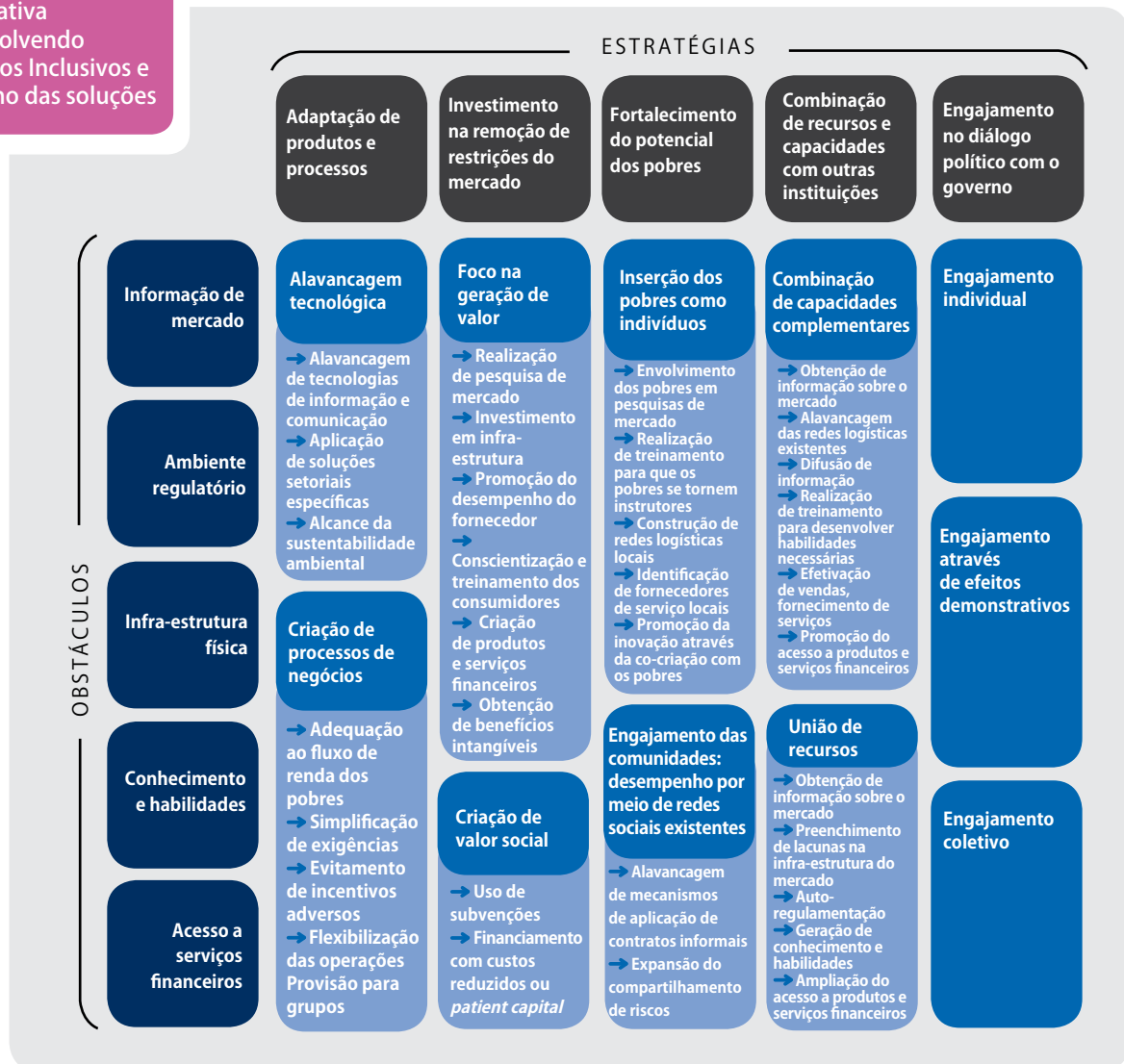
Índia: Um grande agronegócio tomou a iniciativa de fornecer aos agricultores locais acesso a informações de mercado, implantando uma rede de quiosques de internet, que irá ajudá-los a melhorar suas rendas.
Foto: ITC Limited



O valor da inclusão em mercados dos quais bilhões de pessoas ainda são excluídas não pode ser subestimado. Esse valor irá beneficiar as empresas, os pobres e a sociedade em geral. As empresas podem lucrar e criar potencial para o crescimento em longo prazo ao desenvolverem novos mercados; criando novas tecnologias, produtos, serviços e processos; expandindo a mão-de-obra; e reforçando a cadeia de suprimentos. Os pobres podem integrar cadeias de valores em vários estágios, da produção de matérias-primas ao consumo do produto final. Eles podem beneficiar-se com melhor acesso aos bens e serviços que atendem às suas necessidades básicas e aumentam a sua produtividade. Além disso, podem melhorar suas rendas e escapar da pobreza por conta própria.

Oportunidades para a criação de valores mútuos existem em muitos setores, da agricultura à fabricação de produtos, do setor de telecomunicações ao setor financeiro. Alguns modelos de negócios inclusivos já alcançaram crescimento em larga escala, mas muitas oportunidades ainda estão para serem descobertas.

Figura 8.1. Matriz estratégica da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos e o resumo das soluções



Conforme mostrado neste relatório, os ambientes nos quais os pobres se encontram contribuem para a falta de oportunidades. Problemas de acesso à informação sobre o mercado impedem que muitas empresas considerem o fato de trabalhar com populações pobres. As empresas deparam-se com um ambiente regulatório em que as regras não são eficazes, não oferecem apoio ou nem mesmo são acessíveis. Falta infra-estrutura adequada, incluindo estradas e redes de eletricidade, água e telecomunicações. Falta educação em vários níveis, incluindo habilidades, treinamento e outros conhecimentos. O acesso ao crédito e seguros também é restrito. Assim como para os pobres, essas condições limitam as oportunidades para os empreendedores. O contexto desfavorável dificulta o desenvolvimento de negócios

para a população local. E os empresários de fora acham duro lidar com os desafios, especialmente quando estão acostumados com mercados que funcionam bem nas suas regiões de origem.

Todavia, o presente relatório também mostrou que há estratégias que podem funcionar. Os empreendedores dos estudos de caso da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos descobriram soluções e estabeleceram negócios de sucesso com os pobres. Eles usaram suas próprias capacidades e recursos para superar as limitações, muitas vezes em colaboração com organizações públicas, privadas e não-governamentais – além da própria população pobre.

Os empreendedores deste relatório exemplificam possibilidades reais. Suas empresas contribuem para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio,

o que pode se tornar ainda mais significativo se outros seguirem os seus exemplos:

- Nancy Abeiderrahmane mudou o cenário da indústria de laticínios na Mauritânia e estabeleceu uma empresa lucrativa. Ao possibilitar rendas mais elevadas aos seus 1.200 funcionários e fornecedores locais, a maior parte deles pastores nômades, ela está contribuindo para o Objetivo de Desenvolvimento do Milênio número 1 – erradicar a miséria e a fome – e ao mesmo tempo preservando o modo de vida dos nômades.
- No Brasil, a empresa de cosméticos de Antonio Luiz da Cunha Seabra está comprando ingredientes naturais de comunidades locais, contribuindo para a renda deles e promovendo o Objetivo de Desenvolvimento do Milênio número 1.
- Bindheshwar Pathak, um empreendedor indiano, oferece sistemas sanitários limpos e baratos para 1,2 milhões de moradias e opera 6.500 instalações de banheiros pagos para uso público. Até 2006, a empresa de Pathak contribuiu para que 60.000 pessoas, dos quais 95% são mulheres e crianças, deixassem de viver como limpadores de excrementos. A empresa contribui para o Objetivo de Desenvolvimento do Milênio número 3 – promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres; e por reduzir a proporção de pessoas sem acesso a saneamento básico contribui para parte do Objetivo de Desenvolvimento do Milênio número 7.
- Dora Nyanja, uma enfermeira franqueada em Kibera, no Quênia, administra a clínica Child and Family Wellness para fornecer um serviço de saúde melhor e com preço acessível aos moradores das favelas. Somente em 2006, as 66 lojas e clínicas Child and Family Wellness do Quênia beneficiaram quase 400.000 pacientes de baixa renda, contribuindo para o Objetivo de Desenvolvimento do Milênio número 6 – combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças.
- Stephen Saad, um empreendedor farmacêutico, está fazendo a parte dele para alcançar o Objetivo de Desenvolvimento do Milênio número 6, na África do Sul. No período de 2001 a 2006, Saad reduziu o custo mensal dos medicamentos anti-retrovirais, de \$428 para \$13, para os pacientes portadores do HIV. A sua empresa está se preparando para ser fornecedora do programa nacional de tratamento anti-

retroviral da África do Sul, com a produção de aproximadamente 60% do que o país necessita atualmente.

- Joshua e Winifred Kalebu criam, desenvolvem e gerenciam esquemas inovadores e acessíveis de fornecimento de água comunitária em Uganda. A empresa lucra enquanto alcança parte do Objetivo de Desenvolvimento do Milênio número 7 – aumentando a proporção de pessoas com acesso sustentável à água potável segura.
- Nas Filipinas, Napoleon Nazareno dirige uma empresa que fornece cartões de telefone pré-pagos a baixo custo e oferece serviços de transferência de fundos usando a tecnologia de serviço de mensagens curtas. Com uma rede cobrindo mais de 99% da população, a empresa de Nazareno atende 24,2 milhões de pessoas, reduzindo a “exclusão digital”, e alcança parte do Objetivo de Desenvolvimento do Milênio número 8 – gerando benefícios através de novas tecnologias.

As soluções encontradas por esses empreendedores e os seus modelos de negócios inclusivos podem inspirar outras pessoas. Há espaço para muito mais modelos de negócios e mercados inclusivos; e também para uma criação de valor muito maior. Nas palavras de Mahatma Gandhi: “A diferença entre o que fazemos e o que somos capazes de fazer seria suficiente para resolver a maior parte dos problemas do mundo”.

A matriz estratégica e o resumo das soluções (figura 8.1) lista as maneiras de se aplicar as cinco estratégias essenciais para mitigar os cinco grandes obstáculos enfrentados por modelos de negócios inclusivos. Mais de uma solução – e mais de uma estratégia – geralmente são aplicados simultaneamente para superar um obstáculo.

Este relatório convida as empresas para a ação.

A mensagem que fica é: faça como as empresas desses exemplos fizeram. Elas encontraram e concretizaram uma gama de oportunidades para elas mesmas e para os pobres. O relatório também convida todos os outros atores da sociedade para a ação, governos, comunidades, associações corporativas – organizações internacionais, organizações não-governamentais e outras organizações de desenvolvimento – com uma convicção: todos nós podemos ajudar a gerar mais modelos de negócios inclusivos.

O que as empresas podem fazer – promover a inclusão dos pobres como consumidores, produtores, funcionários e empreendedores

- **Criar capacidade e espaço para inovação dentro da organização.** Proporcionar, por exemplo, novas experiências para funcionários e gerentes através de viagens de estudo, trabalhos voluntários ou seminários inovadores com a comunidade local. Apreender novas idéias através de competições ou esquemas de incentivos. Criar processos de desenvolvimento de negócios que encorajem tomadas de risco e experimentações e que alavanquem conhecimento de todas as unidades funcionais – em particular, aquelas já engajadas com os pobres.
- **Desenvolver ferramentas de investimento** – tais como fundos especializados, procedimentos de *rating* ou investimentos – que permitam às empresas e investidores comerciais identificar e financiar modelos de negócios inclusivos que garantam maior retorno para os pobres, para os investidores e para a sociedade como um todo.
- **Aprofundar o compromisso com as comunidades** para compreender melhor as necessidades do fornecedor e do consumidor pobre, para criar canais de distribuição inovadores, para compartilhar custos e para alavancar o conhecimento local e as redes sociais. Construir relações com firmas locais de pequeno e médio porte. Engajar-se em diálogos com organismos da comunidade, organizações não-governamentais locais e pessoas.
- **Promover a capacitação para uma colaboração eficaz** mesmo com parceiros não tradicionais e com propósitos originais. Contratar funcionários de outros setores; estabelecer programas de transferência intersetorial, engajar-se em iniciativas de colaboração.
- **Engajar-se em diálogos políticos** para melhorar o campo de ação. Fornecer aos governos informação sobre as restrições do mercado de forma transparente e responsável, individual ou coletivamente, fazendo parte de uma associação corporativa, uma iniciativa política ou estabelecendo diálogo com *stakeholders*. Usar influência para fazer *lobby* visando melhorias na educação e nos serviços básicos em geral, nos aspectos relacionados à autonomia do pobre, e também para proteger os direitos humanos e a qualidade do meio ambiente.

O que os governos podem fazer – promover capacitação e condições para o melhor funcionamento dos mercados

- **Remover obstáculos do ambiente de mercado.** Criar regulamentações que facilitem a competitividade das empresas, reduzam a burocracia, assegurem um mercado financeiro funcional e inclusivo e permitam aos pobres o acesso ao sistema legal. Modernizar os sistemas de transporte, eletricidade, água e a infraestrutura de transmissão de informações. Promover melhorias no sistema de educação e formação profissional.
- **Estabelecer instituições provedoras de informação** que reúnam e compartilhem informações sobre o mercado e atuem como intermediadores entre empresas locais e regionais, organizações não-governamentais e outros organismos e iniciativas relevantes.
 - Fortalecer a capacitação para o empreendedorismo através de treinamento, organização, desenvolvimento de capacidades e consultoria técnica.
 - Fortalecer o capital humano para o engajamento em atividades econômicas produtivas através de sistemas de educação e saúde eficazes.
- **Melhorar a conscientização e a educação do consumidor** para fortalecer a demanda por produtos pró-pobres.
- **Apoiar e financiar modelos de negócios inclusivos** através de medidas de incentivo calibradas cuidadosamente.
- **Fortalecer a capacidade institucional do governo para colaborar com o setor privado.** Iniciar, por exemplo, programas de intercâmbio de experiências; contratar funcionários do setor privado; engajar-se em iniciativas de colaboração; permitir que entidades governamentais se engajem em colaborações com o setor privado e facilitar as parcerias intersetoriais.
- **Estabelecer plataformas para engajar empresas como parceiras no desenvolvimento econômico.** Engajar empresas, associações de desenvolvimento econômico e grupos de interesse na discussão sobre questões concretas, tais como água e tratamento de resíduos, através da criação de planos de desenvolvimento regional, setorial e nacional.

O que as comunidades podem fazer – atuar no processo de desenvolvimento de negócios

- **Identificar oportunidades que possam ser interessantes para as empresas**
Por exemplo, coletar e compartilhar informações sobre a comunidade e seus membros através de pesquisas comunitárias.
- **Identificar produtos que as comunidades possam produzir de forma competitiva.** Desenvolver associações de produtores e cooperativas para compartilhar custos, agregar valor à produção e aumentar o poder de barganha.
- **Desenvolver redes de pequenas empresas** (como varejistas) para agregar valor e fortalecer as redes de distribuição, diversificar o estoque e estabelecer relações com fornecedores corporativos maiores.
- **Criar associações comunitárias** que trabalhem de forma transparente, tais como representações coletivas na comunidade, ou cooperativas de produtores e consumidores que facilitem o diálogo entre a comunidade e a empresa.

O que as organizações não-governamentais e outras instituições podem fazer – facilitar relações e boas práticas de comércio

- **Promover parcerias com empresas para facilitar o engajamento com a comunidade;** o que é correto e sensível aos valores locais e contribui para o desenvolvimento humano. É preciso ser um “agente confiável” para engajar empresas na busca de oportunidades para a comunidade.
- **Agir como uma plataforma para a colaboração entre empresas e diálogos que visem melhores práticas.**
- **Promover a abertura para colaborações com o setor privado.**
- **Facilitar um diálogo público-privado eficaz, legítimo e transparente,** fornecendo orientação, ferramentas e processos – e agir como um agente de guarda desse diálogo.

O que doadores e organizações internacionais podem fazer – catalisar e expandir novas abordagens.

- **Aumentar a conscientização entre empresas e praticantes do desenvolvimento** sobre as oportunidades de inclusão dos pobres nos negócios.

- **Fornecer “patient capital” e outras formas apropriadas de financiamento** para o desenvolvimento de modelos de negócios inclusivos.
- **Criar modelos para a concessão de doações que sejam inovadores e impactantes** tais como fundos de desafio ou prêmios por inovações que eliminem barreiras ao desenvolvimento humano; tornar as recompensas suficientemente atraentes para criar incentivos que gerem esforços e experimentações sérias. Estabelecer formas eficazes e eficientes de avaliação de modelos bem-sucedidos e de aprendizagem compartilhada.
- **Facilitar o diálogo intersetorial** Fornecer plataformas comuns de aprendizagem, troca de experiências e tomadas de decisão. Oferecer capacitação e serviços de intermediação

O que todos os outros podem fazer – assumir atitudes e comportamentos de aprendizagem, conscientização e consumo voltados para expansão de negócios inclusivos.

- **Instituições acadêmicas e de pesquisa podem trabalhar para melhorar a nossa compreensão** sobre o tamanho e a estrutura dos mercados onde vivem os pobres, como operam os modelos de negócios inclusivos, quais são os mecanismos de investimento eficazes e como os processos de diálogo entre empresas e governos podem ser realizados de maneira responsável, legítima e eficiente. Elas também podem identificar novas tecnologias para catalisar modelos de negócios inclusivos.
- **Empresas e instituições de ensino na área de políticas públicas podem, juntamente com outros parceiros do setor de educação, transmitir conhecimento** sobre modelos de negócios inclusivos e as oportunidades que os mesmos podem criar, motivando os estudantes a entrarem nesse campo. Oportunidades de aprendizagem intersetorial podem ser oferecidas e de forma a encorajar os estudantes no estudo e desenvolvimento de projetos sobre modelos de negócios inclusivos.
- **Associações corporativas e agentes intermediadores de parcerias podem reunir informações sobre modelos de negócios inclusivos de diferentes setores** que estejam abertos para trabalhar em colaboração, ajudando a encontrar o parceiro certo para empreendimentos específicos e fornecendo orientação sobre como criar e gerir parcerias.

- **Associações corporativas podem coordenar ações coletivas do setor privado para eliminar obstáculos.** Associações de indústrias, por exemplo, podem implementar programas de treinamento conjunto ou conduzir pesquisas de mercado através de parcerias.
- **A mídia pode aumentar a conscientização sobre as oportunidades para as empresas em fase de desenvolvimento.** Ao apresentar iniciativas bem-sucedidas, a mídia pode ajudar a aumentar a conscientização, estimular a compreensão mútua e remover barreiras entre *stakeholders*.
- **As pessoas podem apoiar modelos de negócios pró-pobres** ao comprar de empresas que compram dos pobres ou ao contribuir, através de doações ou ações voluntárias, com organizações não-governamentais que promovem modelos de negócios inclusivos.

A Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos atua como uma plataforma para facilitar o engajamento de todos os atores da sociedade em prol do aumento do número de modelos de negócios inclusivos. Ela reúne informações relevantes, destaca bons exemplos, desenvolve estratégias operacionais práticas e cria espaço para o diálogo. Este relatório e o processo colaborativo que conduziu a ele são apenas os primeiros passos em direção às metas da Iniciativa. A plataforma *on-line*, www.growinginclusivemarkets.org, dá acesso a todas as informações existentes e estudos de caso reunidos pela iniciativa e será continuamente enriquecida com informações e ferramentas atualizadas.

Em 2007, o Secretário-Geral das Nações Unidas, Ban Ki-Moon, emitiu um Apelo à Ação relativo aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio com objetivo de estimular um esforço internacional para acelerar o progresso e ajudar a fazer de 2008 um ano decisivo na luta contra a pobreza. O setor privado tem sido fortemente encorajado a aderir a esse esforço conjunto. A Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos reforça o convite para a adoção de uma abordagem de negócios cuja expansão e replicabilidade podem ajudar a reduzir a distância entre os obstáculos de hoje e as promessas de amanhã.

Juntem-se a nós nesta empreitada! ☺



ANEXOS

ANEXO 1. BANCO DE ESTUDOS DE CASO

VISÃO GERAL

EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	TIPO DE EMPRESA				SETOR									PÁGINA	
		Corporação multinacional	Empresa nacional de grande porte	PME Local ¹	Organização sem fins lucrativos	Agricultura e/ou alimentos	Habitação	Energia	Saúde	TIC 2	Serviços financeiros	Água e saneamento	Têxtil	Turismo		Outras (tratamento de resíduos, transportes)
A to Z Textiles	Tanzânia		✓						✓							107
Amanco	México	✓										✓				107
Amanz' Abantu	África do Sul			✓								✓				108
ANZ Bank	Fiji		✓								✓					108
Aspen Pharmacare	África do Sul	✓						✓								109
Associação dos Operadores Privados de Água	Uganda			✓								✓				109
Barclays' Susu Collectors Initiative	Ghana	✓									✓					110
Cashew Production	Guiné			✓		✓										110
Celtel and Ceplay	República Democrática do Congo			✓					✓	✓						111
Coco Technologies	Filipinas			✓		✓										111
Construmex	México	✓					✓									112
Danone	Polónia	✓				✓										112
Denmor Garments	Guiana			✓								✓				113
DTC Tyczyn	Polónia			✓					✓							113
Edu-Loan	África do Sul			✓							✓					114
Fair Trade Cotton	Mali		✓			✓										114
Forus Bank	Rússia			✓							✓					115
Huatai	China		✓			✓										115
Integrated Tamale Fruit Company	Ghana			✓		✓										116
Juan Valdez	Colômbia		✓			✓										116
K-REP Bank	Quênia			✓							✓					117
Lafarge	Indonésia	✓					✓									117
LYDEC	Marrocos	✓						✓				✓				118
Manila Water Company	Filipinas		✓									✓				118

1. Pequenas e médias empresas. 2. Tecnologia de informação e comunicação

EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	TIPO DE EMPRESA				SETOR									PÁGINA	
		Corporação multinacional	Empresa nacional de grande porte	PME Local	Organização sem fins lucrativos	Agricultura e/ou alimentos	Habituação	Energia	Saúde	TIC	Serviços financeiros	Água e saneamento	Têxtil	Turismo		Outras (tratamento de resíduos, transportes)
Mibanco	Peru		✓								✓					119
Money Express	Senegal			✓							✓					119
M-PESA	Quênia	✓								✓	✓					120
Mt. Plaisir Estate Hotel	Trinidad e Tobago			✓									✓			120
Narayana Hrudayalaya	Índia			✓					✓							121
Natura	Brasil	✓				✓										121
Nedbank and RMB/FirstRand	África do Sul	✓									✓					122
NTADCL	Índia		✓									✓				122
PEC Luban	Polônia			✓				✓								123
Pésinet	Mali e Senegal				✓				✓							123
Petstar	México		✓												✓	124
Procter & Gamble	Várias regiões	✓										✓				124
Rajawali	Indonésia			✓											✓	125
RiteMed	Filipinas	✓							✓							125
Rural Electrification	Mali			✓				✓								126
Sadia	Brasil	✓				✓										126
Sanofi-aventis	África Subsaariana	✓							✓							127
SEKEM	Egito			✓		✓										127
SIWA	Egito			✓										✓		128
Smart Communications	Filipinas	✓								✓	✓					128
Sulabh	Índia				✓							✓				129
The HealthStore Foundation	Quênia				✓				✓							129
Tiviski Dairy	Mauritânia			✓		✓										130
Tsinghua Tongfang (THTF)	China		✓							✓						130
VidaGás	Moçambique			✓				✓								131
Votorantim Celulose e Papel	Brasil	✓				✓										131

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Saúde/Têxtil

Autor(es)Winifred Karugu
Triza Mwendwa**Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos**

A malária, transmitida através da picada de mosquitos, mata milhões de pessoas todos os anos. Em 2004, a A to Z Textile Mills, da Tanzânia, tornou-se o único produtor africano de redes para dormir duráveis e tratadas com inseticidas capazes de matar os mosquitos por até cinco anos, sem tratamentos adicionais. O sucesso do empreendimento deve-se a uma ampla parceria público-privada. A Sumitomo, uma companhia japonesa, fornece tecnologia e material químico para a A to Z através de um empréstimo do Fundo Acumen. A Exxon Mobile vende resina para as redes da A to Z e doa fundos para a UNICEF comprar as redes tratadas para as crianças mais vulneráveis. A UNICEF e o Fundo Global de Combate à AIDS, Tuberculose e Malária agem como compradores de última instância, garantindo a compra de todas as redes que não forem compradas através dos canais normais de mercado. A A to Z torna as redes disponíveis através de marketing direto e móbil marketing. O governo também as promove, através de marketing social, com um esquema nacional de *voucher* que subsidia as redes tratadas para gestantes e crianças com menos de cinco anos de idade. Além do impacto sobre a saúde pública, a A to Z emprega cerca de 3.400 pessoas com pouca capacitação, sendo 90% delas mulheres.

Tipo de empresa

Empresa nacional de grande porte

Setor

Agricultura

Autor(es)

Loretta Serrano

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

Há décadas os pequenos produtores rurais da América Latina enfrentam uma realidade ingrata: de baixa produtividade e ineficiência. Esse era o cenário para a decisão da Amanco, uma subsidiária do conglomerado GrupoNueva, sobre o desenvolvimento de um modelo híbrido de cadeia de valor para servir aos mercados de baixa renda. Como parte do plano a empresa deixou de vender equipamentos de suprimento de água e passou a oferecer soluções integradas de irrigação, com preços por hectare de terra. As soluções incluem serviços para aumentar a produtividade das propriedades e maximizar a eficiência do uso de água. A companhia desenvolveu parcerias com organizações sociais pouco convencionais – que possuem um estreito relacionamento com os clientes de baixa renda – e com outras instituições, que fornecem microcrédito e canais alternativos de comercialização. Métodos de irrigação mais eficientes aumentaram a produtividade dos clientes da Amanco em até 22%, abaixaram os custos com mão-de-obra em 33% e trouxeram melhoras significativas no uso da água.

Tipo de companhia

Pequena ou média empresa local

Setor

Água/Saneamento

Autor(es)

Courteney Sprague

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos



Nos idiomas Xhosa, Ndebele e Zulu, Amanz' Abantu significa "água para o povo". A Amanz' Abantu Services Ltda., fundada em 1997 como empresa privada na África do Sul, almejava fornecer água e saneamento para comunidades periurbanas e rurais na província do Cabo Oriental, onde um quarto da população não tinha acesso à água potável. A companhia fornece água que atende aos padrões de qualidade internacionais em locais onde as pessoas podem usufruir da água encanada através da tecnologia de cartões inteligentes. Antes da chegada da Amanz' Abantu, os aldeões – principalmente mulheres em áreas rurais – precisavam caminhar várias horas para obter água do rio mais próximo. Além disso, essas pessoas estavam vulneráveis a doenças. O fornecimento de água segura dentro de um raio de 200 metros das moradias transformou a vida dos residentes rurais, capacitando os aldeões para a construção e fornecendo-lhes chances de emprego em um país com índices de desemprego em torno de 25%. O caso relata a recepção conturbada do setor privado no envolvimento do fornecimento de água e como a empresa superou os obstáculos para solucionar um problema social e tornar o negócio lucrativo – \$67.000 em 2006.

Tipo de empresa

Corporação multinacional

Setor

Serviços financeiros

Autor(es)

Mahendra Reddy

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos



Em Fiji, aproximadamente 340.000 habitantes de vilarejos rurais e assentamentos não têm acesso a serviços bancários. O PNUD e o ANZ Bank formaram uma parceria para desenvolver serviços bancários comerciais viáveis e inovadores apoiados por um programa de capacitação financeira. O investimento envolve seis bancos móveis que viajam regularmente para 150 vilarejos e assentamentos rurais. A capacidade de mudar as regras exigidas para se abrir uma conta bancária permitiu ao ANZ Bank oferecer produtos, como empréstimos e poupança, para comunidades que não tinham documentação oficializada. Nos primeiros 5 meses de operação, 17.000 mulheres, homens e crianças em idade escolar começaram a poupar regularmente, e mais de 1.500 aldeões adquiriram habilidades valiosas de administração financeira. Atualmente, o banco está expandindo as suas operações para alcançar 140.000 clientes.

Tipo de empresa

Empresa nacional de grande porte

Setor

Saúde

Autor(es)Courteney Sprague
Stu Woolman**Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos**

É grande a necessidade de tratamento anti-retroviral na África do Sul. Sem mudanças significativas, as projeções indicam que 3,5 milhões de sul-africanos morrerão de doenças relacionadas à AIDS até 2010. Em 1997, a Stephen Saad vendeu suas ações da companhia farmacêutica Covan Zurich e, juntamente com mais dois parceiros e \$7 milhões, fundou a Aspen Pharmacare. Seu objetivo: estabelecer um grande fabricante farmacêutico capaz de fornecer ao mercado sul-africano remédios de marcas conhecidas, genéricos legalizados, a preços acessíveis. Atualmente, a Aspen é a maior produtora de remédios em forma comprimidos e cápsulas na África, com um lucro de \$75 milhões em 2005. O caso descreve como o modelo de negócios da Aspen e suas inovações reagiram a um ambiente desafiador, complicado por questões humanitárias, governamentais e legais.

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Água

Autor(es)Winifred N. Karugu
Diane Nduta Kanyagia**Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos**

Dos 21 milhões de habitantes de Uganda, mais de 2 milhões vivem em pequenos municípios com escasso fornecimento de água. A maioria tem renda baixa e a falta de água agrava ainda mais a miséria e aumenta o risco de doenças. Inicialmente, as reformas relacionadas ao fornecimento de água e saneamento foram realizadas pelo governo, com a escavação de poços nos vilarejos de todo o país. Entretanto, em 2003, Uganda desenvolveu um novo modelo para atender às necessidades de água dos habitantes de baixa renda dos pequenos municípios a partir de uma parceria público-privada entre o governo, parceiros de desenvolvimento, agências locais e operadores privados de água. O governo identifica os locais, realiza perfurações, facilita a compra de terras nas comunidades e subsidia a instalação. Os operadores privados distribuem a água, verificam a segurança e recolhem os rendimentos. O conselho de água de cada comunidade possui seus próprios recursos e estabelece as tarifas e as políticas. O modelo propiciou o acesso à água a 490.000 habitantes de 57 pequenos municípios através de sistemas inovadores como quiosques de água operados com moedas. Em 2006, havia 18.944 conexões, com um movimento de vendas em torno de 2 bilhões em moeda local (\$1,2 milhões) por ano. Os operadores também empregam mais de 800 trabalhadores.

Tipo de empresa

Corporação multinacional

Setor

Serviços financeiros

Autor(es)

Robert Darko Osei

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

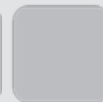
O sistema de coleta Susu, praticado na África há mais de três séculos, é um arranjo informal para mobilizar depósitos de poupança dos clientes. Os operadores coletam, por dia ou por semana, uma parcela pré-determinada de dinheiro dos seus clientes. Com aproximadamente 4.000 coletores Susu em atividade em Ghana, e cada um deles servindo de 200 a 850 clientes por dia, o sistema de coleta Susu se tornou reconhecido (embora informal), atendendo a uma necessidade importante. Em novembro de 2005, o Barclays Bank Ghana ingressou em uma iniciativa que misturou o serviço bancário tradicional a finanças modernas, alavancando o sistema de coletas Susu para estender os serviços microfinanceiros aos mais pobres de Ghana – os pequenos vendedores dos mercados ou os ambulantes que vendem suas mercadorias na beira da estrada. O caso analisa como a Iniciativa do Barclays Ghana expandiu o esquema de coleta Susu e causou impacto através dos seus objetivos corporativos.

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Agricultura

Autor(es)Mamadou Gaye
Ousmane Moreau**Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos**

A Guiné produz aproximadamente 5.000 toneladas de castanha de caju por ano. Enquanto isso, o seu vizinho, muito menor, a Guiné-Bissau, com solo e clima similares, produz 80.000 toneladas. Encorajada pela crescente demanda pelo caju, a Guiné se propôs a expandir a produção da castanha – já que é um bom candidato para expansão, com 80% dos seus habitantes dependendo da agricultura de subsistência para sobreviver. As condições climáticas do país, o solo fértil e as longas estações de chuvas são fatores favoráveis para a produção de caju de alta qualidade. Agências internacionais vêm oferecendo apoio técnico e financeiro para ajudar os produtores da Guiné a aumentarem a sua competitividade no mercado mundial.

Ao longo dos três últimos anos, a Parceria da Aliança para o Desenvolvimento Global, que engloba várias cooperativas de caju do país, o governo, a Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento e a Kraft Foods, vem ajudando os agricultores na Guiné a produzirem e venderem caju. O objetivo é reduzir a miséria e assegurar um futuro econômico melhor para o país. Os parceiros colaboram com a oferta de apoio técnico para organizações comunitárias. O caso elucida planos ambiciosos: reabilitação de 1.600 hectares de antigas plantações de caju, cultivo de 12.000 hectares em novas plantações, melhor fornecimento de sementes e treinamento de 1.600 associações de produtores rurais.

Tipo de empresa

Corporação multinacional

Setor

Tecnologia de informação e comunicação/Serviços financeiros

Autor(es)

Juana de Catheu

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos



A Celstel International – grupo pan-africano líder em comunicações móveis, com operações em 15 países – começou a atuar na República Democrática do Congo em 2000, em plena guerra civil. A companhia enfrentava um mercado cheio de insegurança, miséria, baixa capacitação humana e incertezas políticas e regulamentares. A infra-estrutura era insuficiente ou inexistente e não havia redes bancárias. A base de clientes potenciais parecia ser muito pequena e poucas eram as formas de alcançá-los. Apesar desses obstáculos a Celstel conseguiu mais de 2 milhões de clientes no país, permitindo que comunidades, previamente isoladas pela guerra e pela falta de infra-estrutura, tivessem acesso a facilidades de comunicação e informação. A Celstel também criou a Celplay – antiga subsidiária da Celstel e agora parte do FirstRand Banking Group – como um sistema de banco móvel para compensar a falta de uma rede bancária nacional. O caso descreve cada obstáculo e mostra como a companhia os superou.

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Agricultura

Autor(es)

Elvie Grace Gancho
Perla Manapol

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos



Nas Filipinas, o coqueiro é chamado de “a árvore da vida” devido às suas múltiplas utilizações. O tradicional foco sobre o coco seco e o óleo do coco, entretanto, deixa os produtores rurais vulneráveis às flutuações do mercado. Isso os tornou desproporcionalmente pobres: os produtores de coco somam 4% dos 89 milhões de filipinos, mas constituem 20% da sua população pobre.

A Coco Technologies (CocoTech), um empreendimento privado, é pioneira na aplicação da bioengenharia para a fabricação de redes de fibra, extraída da casca de coco, desde 1993. Atualmente, o seu modelo de negócio colaborativo envolve mais de 6.000 famílias na tecelagem e manufatura de redes para estabilização de encostas e controle de erosão. Além de fornecer renda suplementar aos produtores de coco e oportunidades para uma vida melhor a membros de famílias tradicionalmente não produtivas, a Coco Tech oferece soluções baratas e ambientalmente responsáveis para os seus clientes.

Tipo de empresa

Corporação multinacional de país em desenvolvimento

Setor

Construção/Habitação

Autor(es)

Loretta Serrano

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos



A Construmex, uma iniciativa do gigante da construção no México, a CEMEX, foi lançada após o sucesso do Patrimonio Hoy, outro programa de cunho social da empresa que também é voltada para os consumidores de baixa renda. Desde que foi fundada, em 2001, a Construmex já ajudou mais de 14.000 emigrantes mexicanos nos Estados Unidos a construir, comprar ou reformar uma casa no México – para eles mesmos ou suas famílias. Atuando como um intermediário entre os emigrantes mexicanos nos Estados Unidos e seus beneficiários no México, a Construmex aumenta a eficácia dos investimentos em habitação. O caso examina os desafios enfrentados pela Construmex ao servir a mercados de baixa renda e as inovações necessárias para superá-los, incluindo uma variedade de parcerias firmadas para executar uma transação comercial cujo início se deu em um país e o término em outro. De 2002 a 2006, a Construmex vendeu \$12,2 milhões em materiais de construção. Desde o final de 2005, 200 casas já foram vendidas. 23% dos clientes da Construmex são mulheres.

Tipo de empresa

Corporação multinacional

Setor

Agricultura/Alimentos

Autor(es)

Boleslaw Rok

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos



Há três anos, a Danone Polônia – fundada em 1992 como parte do Grupo Danone, líder mundial da indústria alimentícia – desenvolveu um produto para a refeição matinal com alto valor nutritivo para crianças e a preços acessíveis para os consumidores de baixa renda. O Milk Start, um mingau a base de semolina e leite, é enriquecido com vitaminas e sais minerais. A Danone sabia que para tornar a iniciativa financeiramente sustentável era preciso tornar o produto rentável, ou pelo menos, fazer com que ele cobrisse os custos de desenvolvimento, fabricação e distribuição. A equipe do projeto estabeleceu parcerias com uma organização do estado voltada para a saúde e nutrição infantil, com o maior fabricante polonês de produtos instantâneos e o maior varejista de alimentos do país. Os parceiros se comprometeram a oferecer o produto pelo menor preço possível e a maior qualidade nutricional. A colaboração trouxe muitas inovações, incluindo uma embalagem unitária econômica para abaixar os custos de produção e aumentar a acessibilidade. O Milk Start foi lançado em 2006 e vendeu mais de 1,5 milhões de sachês ao final deste mesmo ano para aproximadamente 33.000 famílias com crianças de até 15 anos de idade.

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Têxtil

Autor(es)

Melanie Richards

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

Desde julho de 1997 a Denmor Garments, Inc. – um fabricante privado de vestuário em Coldingen, na Guiana – aumentou o seu número de empregados de 250 para mais de 1.000, sendo 98% mulheres de comunidades rurais pobres. Além de emprego, a Denmor oferece treinamento e capacitação para tirar as mulheres da miséria. Com soluções inovadoras, ela superou muitos desafios, especialmente dificuldades relacionadas ao analfabetismo e más condições de transporte. Atualmente, a Denmor fabrica vestuário para marcas mundialmente renomadas. A empresa ganhou um prêmio de alto prestígio na indústria pelo seu padrão de qualidade. O caso detalha a história da Denmor e a inspiradora história do seu fundador, Dennis Morgan.

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Tecnologia de informação e comunicação

Autor(es)

Boleslaw Rok

Objetivo de Desenvolvimento do Milênio atingido

A existência de infra-estrutura em telecomunicações é crucial para o desenvolvimento econômico local. A Cooperativa de Telefonia Distrital Tyczyn começou a operar em um vale da região rural próxima à fronteira da Ucrânia, unindo os comitês de telefonia dos vilarejos e as autoridades públicas locais. A Tyczyn, que é um dos primeiros operadores independentes na Polônia, quebrou o monopólio do estado para o fornecimento de serviços de telecomunicação. O negócio é uma cooperativa que oferece uma variedade de serviços – melhores e mais baratos que os dos seus competidores – para os clientes aldeões. O caso ilustra os desafios superados pela Tyczyn ao ajudar a estabelecer uma sociedade mais inclusiva em uma das regiões mais pobres da Europa Central e Oriental. A tecnologia de informação e comunicação se tornou um veículo para a mudança das condições de vida dos pobres e estabeleceu uma nova infra-estrutura social.

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Serviços financeiros

Autor(es)

Farid Baddache

Objetivo de Desenvolvimento do Milênio atingido

Por várias décadas durante o apartheid, as autoridades públicas da África do Sul negligenciaram a educação da grande maioria da população do país – hoje denominada como aqueles em “desvantagem histórica”. Na nova economia sul-africana existe uma grande necessidade de trabalhadores capacitados e educados para sustentar o desenvolvimento. Mas a educação pós-secundária não é gratuita e boa parte da população em desvantagem histórica não tem como pagar por esse serviço e tampouco se qualifica para os métodos tradicionais de financiamento. A Edu-Loan, uma empresa com fins lucrativos, tem o seu foco voltado exclusivamente para empréstimos que visam a educação pós-secundária e oferece opções simples para a quitação da dívida – com taxas acessíveis – para os aplicantes em desvantagem histórica interessados em aprimorar seus conhecimentos. Desde que iniciou suas atividades, em 1996, a Edu-Loan financiou os estudos de aproximadamente 400.000 alunos com empréstimos que totalizam mais de \$140 milhões. O impacto social da empresa é refletido no seu sucesso comercial: a Edu-Loan oferece aos seus acionistas 30% de retorno sobre o capital investido. O caso examina como dois empreendedores sociais vislumbraram uma oportunidade de negócio rentável em um nicho do mercado que também acarretaria impacto sobre o desenvolvimento humano.

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Agricultura

Autor(es)

Mamadou Gaye

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

O algodão é uma das culturas comerciais mais antigas do mundo, cultivado na África por mais de 5.000 anos. Atualmente é a maior fonte de renda para 20 milhões de pessoas e responsável por até 60% dos lucros da exportação nacional da África Central e Ocidental. Entretanto, desde 1999, os produtores africanos vêm sofrendo por causa de sucessivas quedas de preço – sem garantias para os agricultores de que o preço de venda permitirá um retorno sobre o investimento e a recuperação dos custos de produção. Os produtores africanos estão vulneráveis, muitas vezes trabalhando com ferramentas ultrapassadas, em terras pertencentes às suas famílias, e competindo com produtores de países ricos altamente subsidiados. Dessa forma, os produtores de algodão da África, normalmente, não obtêm os benefícios do mercado internacional. Este caso discute as iniciativas de comércio justo (*fair trade*) que ajudam os agricultores pobres do Mali a sustentar a sua produção e obter lucros significativos. O trabalho da Fair-trade Labeling Organization (uma organização internacional de comércio justo), o seu membro francês, a Max Havelaar France, e varejistas de vestuário europeus, como a Armor-Lux da França, destacam o valor do comércio justo tanto para os produtores quanto para os consumidores. Graças a um preço mínimo garantido, implementado como parte do processo de comércio justo, os produtores de Mali aumentaram as suas rendas em 70% durante a safra de 2005/2006.

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Serviços financeiros

Autor(es)

Boleslaw Rok

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

Criado em 2000 pela Opportunity International, organização de apoio à microfinanças, o Fundo de Suporte ao Microempreendedorismo (FORA) busca eliminar a miséria na Federação Russa oferecendo a pessoas economicamente ativas o acesso a pequenos empréstimos que possam impulsionar os seus negócios. Oferecendo serviços financeiros para os excluídos de bancos comerciais, o FORA possibilitou que pessoas pobres, especialmente mulheres, se tornassem ativas na economia através do empreendedorismo, geração de renda e capacitação social. Em 2005, com o crescimento dos negócios, o FORA, juntamente com a Opportunity International e outros parceiros, criou o FORUS Bank, para acessar capital comercial e alcançar mais clientes. O caso demonstra os desafios da transição de organizações sem fins lucrativos para bancos comerciais no segmento de microfinanças – alguns especificamente na Rússia, outros de relevância mundial.

Tipo de empresa

Empresa nacional de grande porte

Setor

Outros

Autor(es)

Donghui Shi

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

Em 2000, a Huatai Paper Company Ltda., maior fabricante de papel de jornal da China, lançou uma nova estratégia para substituir a celulose tradicional pela celulose de palha. O segredo foi mobilizar os produtores locais para o plantio de árvores de rápido crescimento. Os produtores recebem apoio da Huatai e do governo local através de tecnologia, educação e irrigação. Aproximadamente 6.000 famílias já participam, plantando 40.000 hectares de árvores de rápido crescimento e gerando uma nova fonte significativa de renda. Ao mesmo tempo, o negócio de papel de jornal da Huatai cresce enquanto o seu impacto ambiental diminui assim como a volatilidade dos preços de importação de celulose.

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Agricultura

Autor(es)

Robert Darko Osei

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

A Companhia Integrada Tamale Fruit – que opera no distrito de Savelugu-Nanton, na região norte de Ghana, uma área extremamente pobre – cultiva mangas orgânicas certificadas para o mercado local e para exportação. Para aumentar o seu poder no mercado de exportação com maior volume de produção, a companhia estabeleceu um modelo de negócios que inclui os produtores locais. Em vez de adquirir grande quantidade de terras – o que seria inviável tanto fisicamente quanto financeiramente – a Tamale Fruit produz grandes volumes através de um esquema de terceirização, que começou em 2001 e atualmente conta com 1.300 produtores terceirizados. Cada um possui uma propriedade de aproximadamente um acre, com cerca de 100 mangueiras que suplementam uma propriedade núcleo de 160 acres. A companhia oferece um empréstimo sem juros para os terceirizados que inclui insumos e serviços técnicos; os produtores rurais começam a pagar o empréstimo somente quando as árvores dão frutos. Esse arranjo permite que a companhia forneça um grande e estável volume de mangas orgânicas de qualidade e também que os agricultores produzam com uma perspectiva de renda de longo prazo. Os lucros da propriedade núcleo deverão alcançar \$1 milhão em 2010. O caso examina os maiores desafios do esquema de terceirização e as suas implicações para os negócios da companhia.

Tipo de empresa

Empresa nacional de grande porte

Setor

Agricultura

Autor(es)Luis Felipe Avella Villegas
Loretta Serrano**Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos**

O plantio do café é um meio de vida para mais de 566.000 produtores colombianos associados à Federação Nacional de Produtores de Café da Colômbia. Cerca de 90% destes produtores de café são de pequeno porte, com plantações de menos de 5 hectares. Estima-se que 2 milhões de colombianos dependem diretamente da produção de café. Durante décadas o mercado de café enfrenta crises devido à instabilidade dos preços internacionais, com repercussões significativas sobre a qualidade de vida dos pequenos produtores rurais e suas famílias. O personagem Juan Valdez – criado em 1959 para posicionar o café colombiano mundialmente, especialmente nos Estados Unidos – foi relançado em 2002, juntamente com a inauguração das Lojas de Café Juan Valdez, como parte de uma iniciativa da Federação Nacional de Produtores de Café para aumentar os lucros dos produtores, incorporando as vendas diretas ao seu modelo comercial. Em 2006, a companhia já operava 57 lojas de café na Colômbia, Estados Unidos e Espanha, com vendas alcançando os \$20 milhões.

O caso explora o modelo de negócios inclusivos e sustentáveis das Lojas Juan Valdez – com uma cadeia de valor atrelada ao comércio justo que conecta comunidades de produtores, empresas, consumidores e organizações intermediárias. O caso também analisa os maiores desafios, inovações e resultados, bem como as possíveis adaptações para expandir e consolidar o negócio.

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Serviços financeiros

Autor(es)Winifred N. Karugu
Diane Nduta Kanyagia**Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos**

O K-REP Bank, que começou a operar em 1999, já está entre as mais bem-sucedidas instituições de microfinanças. O banco oferece produtos e serviços diversos, incluindo facilidades de microcrédito para pessoas de baixa renda, empréstimos individuais, empréstimos por atacado para fornecedores de microcrédito, facilidades para depósitos, cartas de crédito e garantias bancárias. Os empréstimos de microcrédito, baseados no modelo do Gramreen Bank, são classificados em três categorias. Os grupos progredem ao longo das categorias até estarem preparados para os empréstimos bancários comerciais. O K-REP concedeu 69.000 empréstimos em 2005, indicando um desempenho financeiro satisfatório e um retorno sobre o patrimônio entre 4% e 12%. O caso destaca os desafios desse modelo e as inovações usadas pelo K-REP Bank para lidar com eles. Ele também apresenta o perfil de alguns dos consumidores típicos do banco.

Tipo de empresa

Corporação multinacional

Setor

Construção/Habitação

Autor(es)

Farid Baddache

Objetivo de Desenvolvimento do Milênio atingido

A Lafarge, líder mundial em materiais de construção, emprega 80.000 pessoas em 76 países e apresentou vendas de mais de 18 bilhões em 2005. Há muito tempo a empresa atua na Indonésia, mas o tsunami de dezembro de 2004 devastou a região de Banda Aceh, onde a Lafarge opera uma fábrica de cimento. O cimento, um produto de baixo valor agregado, é lucrativo apenas se vendido próximo de onde é extraído – e, portanto, inseparável das realidades sócio-econômicas locais. Quando 12.000 pessoas morreram na comunidade próxima à fábrica da Lafarge, a companhia perdeu 193 dos seus 635 empregados. A fábrica parecia estar arruinada. Esse caso analisa as inovações que foram necessárias para a reestruturação das operações da firma e para a reconstrução da comunidade. É uma história sobre a busca desafiadora de atender a interesses estratégicos de curto e longo prazo.

Tipo de empresa

Corporação multinacional

Setor

Energia, água e saneamento

Autor(es)

Tarek Hatem

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

Em 1997, as autoridades marroquinas escolheram a LYDEC, um consórcio do setor privado e subsidiária da SUEZ Environment, para administrar as redes de eletricidade, água e saneamento de Casablanca, sob a supervisão geral da Iniciativa Nacional para o Desenvolvimento Humano. O objetivo do contrato de 30 anos era fornecer acesso a serviços essenciais – eletricidade, água e saneamento – para os habitantes de Casablanca, incluindo os pobres que habitam as favelas e assentamentos ilegais. A LYDEC aumentou significativamente o número de pessoas com acesso a serviços de eletricidade e água através da parceria com o governo e do trabalho em conjunto com os usuários locais, gerido por uma rede de representantes de rua.

Tipo de empresa

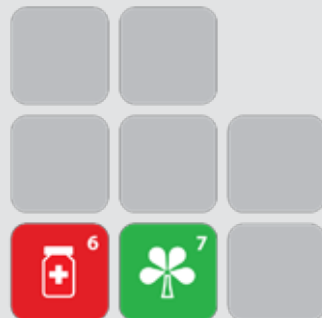
Corporação multinacional de país em desenvolvimento

Setor

Água/Saneamento

Autor(es)

Jane Comeault

Objetivo de Desenvolvimento do Milênio atingido

Desde quando iniciou suas operações, em 1997, a Manila Water Company Incorporated – uma concessionária de água e esgoto da zona de serviço oeste da Metro Manila – já conectou mais de 140.000 moradias de baixa renda ao sistema de água encanada e forneceu acesso à água limpa a mais de 860.000 pessoas. Paralelamente, a Manila Water melhorou os serviços de água e saneamento em toda a sua área de serviço, aumentando a cobertura, a confiabilidade, o serviço ao consumidor e a qualidade da água. O caso examina, particularmente, os desafios e as oportunidades do fornecimento de água e serviços de saneamento para os pobres urbanos e as abordagens inovadoras da Manila Water para expandir a sua cobertura.

Mibanco

América Latina e Caribe > Peru

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Serviços financeiros

Autor(es)

Pedro Franco

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos



1



3



O Mibanco, uma instituição de microfinanças, com 74 agências espalhadas pelo país, foi o primeiro banco comercial no Peru, e o segundo na América Latina, a fornecer serviços financeiros para famílias de baixa renda e para pequenas e microempresas. Desde quando começou a operar em 1998, o Mibanco já concedeu mais de \$1,6 bilhões em empréstimos, em quantias que vão de \$100 a \$1.500. Sediado inicialmente em Lima, o Mibanco espalhou-se por todo o país, inclusive para áreas rurais. Reagindo à crescente competição no mercado de baixa renda, o Mibanco continua a oferecer novos produtos de crédito. A instituição apresenta um balanço positivo, com 23,2% de retorno sobre o patrimônio e uma receita de mais de \$5 milhões em 2002. O caso examina os desafios encontrados pelo Mibanco ao oferecer crédito para pessoas que nunca tiveram acesso a serviços bancários formais – e as inovações que contribuíram para o seu sucesso.

Money Express

África Subsaariana > Senegal

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Serviços financeiros

Autor(es)

Mamadou Gaye
Ousmane Moreau

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos



1



8

O Grupo Chaka, criado em 1994 pelo empreendedor senegalês Meissa Deguene Ngom, compreende três unidades: a Chaka Computer, o Call Me e o Money Express. O caso é focado no Money Express e em como ele beneficia os pobres. Desde a sua criação, o objetivo do Money Express era ser o líder do mercado de serviços de transferências e remessas para os imigrantes do oeste da África na Europa e nos Estados Unidos. Para enviar dinheiro do exterior, os clientes do Money Express precisam apenas de um passaporte Senegalês ou do oeste da África. A empresa, que tem agências espalhadas pelas áreas rurais e urbanas, trabalha em parceria com redes de bancos menores nos vilarejos do oeste da África. O Money Express ajuda os receptores a receber o dinheiro através de agentes, que muitas vezes vão de porta em porta para entregar as remessas aos mais velhos, que não podem sair de suas casas com facilidade. Para muitos dos clientes que não possuem identificação necessária para abrir contas em bancos comuns, essa é uma proposta de grande valia. Além disso, vários bancos não possuem a infra-estrutura para entregar os fundos em áreas rurais. O caso descreve como o Money Express rapidamente expandiu-se pelo oeste da África graças ao seu modelo de negócios de baixo custo, ao conhecimento do mercado africano e à ênfase no serviço ao cliente e no desenvolvimento e treinamento dos seus empregados.

Tipo de empresa

Corporação multinacional de país em desenvolvimento

Setor

Serviços financeiros/Tecnologia de informação e comunicação

Autor(es)

Winifred N. Karugu
Triza Mwendwa

Objetivo de Desenvolvimento do Milênio atingido

O Quênia possui menos de 2 milhões de contas bancárias para 32 milhões de pessoas. Para mudar esse quadro, o Safaricom Kenya, um dos dois fornecedores de serviços móveis do Quênia, desenvolveu uma solução tecnológica em parceria com a Vodafone. O resultado foi o M-PESA, um produto de transferência eletrônica de dinheiro para tornar as transferências financeiras mais rápidas, baratas e seguras. O M-PESA permite que indivíduos e empresas transfiram fundos através do serviço de mensagens curtas dos aparelhos celulares. Retiradas de dinheiro ou depósitos são disponibilizados em pontos de varejo para o pagamento de bens e serviços. Após o seu lançamento bem-sucedido em 2005, a Safaricom planeja recrutar mais instituições financeiras e varejistas para o sistema e expandir a iniciativa para outros países em desenvolvimento.

Tipo de empresa

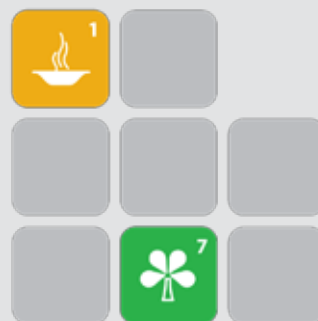
Pequena ou média empresa local

Setor

Ecoturismo

Autor(es)

Melanie Richards

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

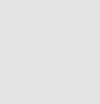
O MT. Plaisir Estate Hotel é um refúgio idílico para o ecoturista e o primeiro do gênero na Grand Rivière, na costa norte de Trinidad. Durante os seus 14 anos de operação, o hotel ajudou a transformar um vilarejo rural pobre em uma vibrante e auto-sustentável comunidade. Ao mesmo tempo, o hotel aumentou os seus lucros entre 1995 e 2001, alcançando a marca de \$238.000 em 2001. O caso ilustra o histórico da organização, os desafios enfrentados e as oportunidades criadas ao construir um negócio viável, capacitando e treinando uma comunidade para se tornar auto-suficiente e sustentável. Ele também destaca a inspiradora história do seu fundador, Piero Guerrini.

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Saúde

Autor(es)Prabakar Kothandaraman
Sunita Mookerjee**Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos**

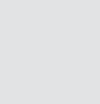
Grande parte da sociedade indiana não tem acesso aos serviços básicos de saúde porque não pode pagar por eles. Seguro saúde, especialmente para os pobres, é algo inexistente. Em 2001, Devi Shetty fundou o Narayana Hrudayalaya, um hospital de cardiologia nas redondezas de Bengaluru. A sua missão, impulsionada pela convicção de Shetty de que os pobres necessitam de saúde para que o país possa crescer, é fornecer cuidados cardíacos de última geração para os pobres – alavancando a tecnologia, modernizando os serviços e estendendo seguros de saúde inovadores. O hospital jamais nega serviço a pacientes que não podem pagar. Mesmo assim, tem um lucro impressionante de 20% – antes do pagamento de juros, impostos e depreciação – que é maior do que o lucro do principal hospital de mesmo porte no país.

Tipo de empresa

Empresa nacional de grande porte

Setor

Agricultura

Autor(es)Cláudio Boechat
Roberta Mokrejs Paro**Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos**

Em 2000, a Natura, empresa brasileira de cosméticos, lançou uma estratégia para utilizar matérias-primas extraídas da natureza como plataforma para os seus produtos. Para aumentar a produção local e garantir a extração sustentável, a empresa criou um novo modelo de negócios, envolvendo pequenas comunidades, organizações não-governamentais e governos na promoção do desenvolvimento local sustentável. Todas as partes envolvidas acordaram, de forma transparente, uma margem de lucro de 15%-30%. A Natura criou o programa para diferenciar a sua marca no mercado. A filosofia da Natura é maximizar os benefícios, simultaneamente, para o meio ambiente natural, para as comunidades e para a empresa. Como parte do seu compromisso com a responsabilidade social, a Natura estabeleceu relações com as comunidades rurais que extraem a matéria-prima da biodiversidade brasileira tornando-as fornecedoras. Em 2003, três comunidades do Pará – Campo Limpo, Boa Vista e Cotijuba – começaram a produzir pripioca, um capim cujas raízes possuem uma fragrância rara e delicada. O sucesso do negócio possibilitou, em 2006, a construção de uma nova unidade industrial da Natura para a produção de sabonete.

Tipo de empresa

Empresa nacional de grande porte

Setor

Serviços financeiros

Autor(es)

Farid Baddache

Objetivo de Desenvolvimento do Milênio atingido

Após décadas de violência, segregação e desigualdade durante o apartheid, a África do Sul esforçou-se de forma significativa para trazer igualdade e estabilidade através de mudanças estruturais na sua economia. Dois bancos do país, o Rand Merchant Bank e o Nedbank, estão desenvolvendo produtos financeiros inovadores, voltados para o mercado imobiliário de baixa renda da África do Sul. Os dois projetos, apresentados ao público em 2007, estão alinhados com o Voluntary Financial Services Charter, uma estratégia de capacitação econômica para os negros criada pelo setor privado com o apoio do governo. O Rand Merchant Bank financia programas de habitação de baixo custo que favorecem a diversidade social nas áreas provincianas. O Nedbank disponibiliza hipotecas para indivíduos de baixa renda. Ambos estão em busca de um mercado que, antes, era negligenciado – com pessoas antes consideradas pobres demais para se qualificar para empréstimos imobiliários tradicionais, mas qualificadas para receber apoio público do governo para obtenção de moradia. O caso examina o desenvolvimento dos dois produtos financeiros, incluindo as barreiras encontradas e inovações necessárias para superá-las, e também os resultados esperados, lições aprendidas e oportunidades futuras para crescimento no mercado imobiliário de baixa renda.

Tipo de empresa

Empresa nacional de grande porte

Setor

Água/Saneamento

Autor(es)

Prabakar Kothandaraman
K. Kumar

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

Em Tirupur, um pequeno município no sudeste de Tamil Nadu, descargas de efluentes da indústria têxtil poluíram a água subterrânea. Nos dias de hoje, a água é rara tanto para a indústria quanto para os habitantes locais. Como o sistema de fornecimento de água do estado não era suficiente para atender à crescente demanda, o governo de Tamil Nadu buscou parcerias privadas para ajudá-lo nos investimentos, na engenharia e nos desafios operacionais. Com o apoio de companhias especializadas em financiamento, engenharia, aquisição e construção, o governo formou um conglomerado com novos propósitos, o The New Tirupur Area Development Corporation, LTD. A nova companhia assinou um acordo de concessão de 30 anos com o governo que inclui 20% de retorno esperado sobre o investimento. O caso destaca a composição sofisticada de múltiplos *stakeholders* da companhia e detalha a sua inovadora estrutura tarifária, que usa a receita industrial para subsidiar os custos para os consumidores de baixa renda.

Tipo de empresa

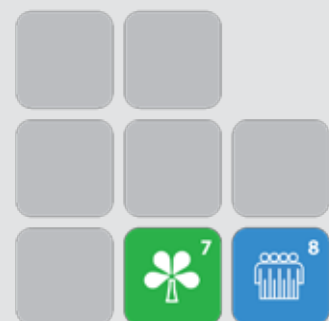
Pequena ou média empresa local

Sector

Energia

Autor(es)

Boleslaw Rok

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

A PEC Luban, uma companhia que fornece aquecimento em Luban, na Polônia, começou a usar palha para gerar calor no final de 1990. Isso gerou uma redução significativa das emissões nocivas provenientes da queima de combustíveis tradicionais como o carvão. Usando a palha – uma fonte renovável de energia, gerada a partir da biomassa produzida localmente – a PEC Luban também aumentou a demanda dos produtores rurais locais. A biomassa para energia, que necessita de muita mão-de-obra, cria pelo menos 20 vezes mais empregos do que qualquer outra forma de energia. Os resultados competitivos são encorajadores: em 2004/2005, o preço do aquecimento para os clientes da PEC Luban era aproximadamente 5% menor do que a média cobrada por outras firmas que usavam apenas carvão. O caso detalha as mudanças administrativas e os métodos de análise de custos da companhia, os quais foram necessários para a transição com operações mais sustentáveis e inclusivas. Ele oferece um exemplo de superação de desafios técnicos para atender às necessidades energéticas de forma sustentável e apoiar a comunidade local.

Tipo de empresa

Organização sem fins lucrativos

Sector

Saúde/Tecnologia de informação e comunicação

Autor(es)

Mamadou Gaye

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

A Pésinet, criada em 2002 pela Iniciativas de Bruxelas para a África, consiste em um método de aviso prévio para monitorar as condições de saúde das crianças de famílias de baixa renda. O seu conceito é simples: as mães inscrevem-se nos serviços da Pésinet através de uma taxa nominal e os representantes da organização pesam os seus filhos duas vezes por semana. Os resultados são transmitidos através de tecnologias de informação e comunicação para um médico local, que avalia o quadro de pesagem e, caso o peso da criança apresente quedas anômalas, um tratamento médico é recomendado; a mãe é então chamada, juntamente com a criança, para o tratamento. Implementado originalmente em Saint Louis, no Senegal, o projeto não alcançou a sustentabilidade financeira necessária. Mas as lições aprendidas e soluções inovadoras do modelo de negócio – incluindo parcerias estratégicas e melhoramentos técnicos e financeiros – ajudaram a Pésinet a se relançar com sucesso no Mali em 2007, beneficiando centenas de crianças.

Tipo de empresa

Empresa nacional de grande porte

Setor

Tratamento de lixo

Autor(es)

Luis Enrique Portales Derbez

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

Em Toluca, no México, a Promotora Ambiental (unidade da Petstar), firma mexicana de serviços ambientais, irá construir e operar uma instalação de reciclagem de garrafas de plástico que converterá as garrafas PET pós-consumo em embalagens para produtos alimentares através de uma tecnologia que, até então, é usada apenas em países desenvolvidos. As garrafas PET descartadas e recicladas pela fábrica irão reduzir o volume de lixo sólido gerado no México e o consumo de novas garrafas PET. Espera-se que a fábrica aumente as vendas da Petstar em 50%, criando 63 empregos diretos locais e oferecendo renda para aproximadamente 25.000 pessoas ao longo da cadeia de suprimentos. A Petstar está desenvolvendo um plano de engajamento social voltado especificamente para a questão da coleta individual nos depósitos de lixo, onde os trabalhadores de reciclagem labutam em condições precárias. O plano visa impactar, sobretudo, na redução do trabalho infantil dentro da cadeia de fornecimento. Ao reciclar as garrafas e torná-las reutilizáveis, o projeto irá apoiar a melhoria da gestão do lixo no México.

Tipo de empresa

Corporação multinacional

Setor

Água

Autor(es)

Farid Baddache

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

De acordo com a Organização Mundial da Saúde, a água potável é uma das maiores necessidades do mundo. Mais de 1 bilhão de pessoas não têm acesso a ela e estima-se que 1,8 milhões de crianças morrem todos os anos por causa de doenças e diarreias causadas por água contaminada. O Instituto de Ciências de Saúde Procter & Gamble, em colaboração com os Centros Norte-Americanos de Prevenção e o Controle de Doenças, desenvolveu o Purifier of Water (PUR), um produto de baixo custo e fácil utilização para purificar a água. Lançado em 2000, esse pó inovador, vendido em sachês individuais, reduz a ocorrência de bactérias patogênicas. O resultado: água para beber que atende aos padrões da Organização Mundial da Saúde.

Após uma série de tentativas em vão de transformar essa inovação em um empreendimento com fins lucrativos em vários países em desenvolvimento, a P&G está agora promovendo o produto como uma iniciativa de responsabilidade social corporativa. Até 2007, 57 milhões de sachês já haviam sido vendidos para organizações humanitárias, com empreendedores locais fazendo a distribuição de forma lucrativa. A iniciativa também trás para a P&G um forte *know-how* na esfera pública e uma experiência que irá ajudar a empresa a vender seus produtos nos mercados de renda mais alta.

Rajawali Express Taxi

Ásia e Pacífico > Indonésia

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Transporte

Autor(es)

Elvie Grace A. Gancho
Chrysanti Hasibuan-Sedyono

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos



A crise financeira asiática de 1997 provocou um aumento expressivo do índice de desemprego na Indonésia, forçando as empresas a demitirem 1,4 milhões de trabalhadores. Uma década mais tarde, o desemprego continuava a subir e a pobreza passou a dominar o contexto da economia, das relações sociais e da segurança na Indonésia. A Express Taxi, uma subsidiária do conglomerado Rajawali, e segunda maior operadora de táxis do país, lançou um programa de compra de táxis em que os taxistas conseguem, através de um esquema de arrendamento, tornar-se proprietários dos veículos. A Express Taxi usa a sua reputação e recursos próprios para garantir os empréstimos. Os motoristas são beneficiados ao receber uma renda maior. A empresa lucra com os taxistas, que cuidam dos veículos de forma responsável e permitem um fluxo de caixa mais equilibrado. A comunidade beneficia-se com taxistas que dirigem de forma mais segura, já que são donos dos próprios carros e têm acesso a cursos de direção segura oferecidos pela empresa. O caso destaca como uma empresa pode ajudar no combate à pobreza firmando parcerias de benefício mútuo com empregados de comunidades urbanas e rurais pobres.

RiteMed (UniLab)

Ásia e Pacífico > Filipinas

Tipo de empresa

Corporação multinacional de país em desenvolvimento

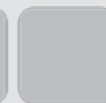
Setor

Saúde

Autor(es)

Elvie Grace A. Gancho
Christina V. Pavia

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos



O preço de mercado dos medicamentos nas Filipinas está entre os mais elevados do mundo – 40% a 70% mais do que os preços de países vizinhos, de acordo com o Departamento de Saúde das Filipinas. Alguns medicamentos chegam a custar 10 vezes mais nas Filipinas do que em outros países. Operando desde 1945, a United Laboratories, Inc. (UniLab) é a mais antiga companhia farmacêutica das Filipinas e até hoje uma das maiores. Aproveitando a oportunidade para apoiar a campanha governamental que visa disponibilizar medicamentos a preços mais baixos, a UniLab criou, em 2002, o RiteMed, uma subsidiária com a missão de comercializar e distribuir medicamentos genéricos de qualidade para os pobres. A empresa vende produtos genéricos de 20% a 75% mais baratos que os seus equivalentes de marca, obtendo lucros de \$20 milhões em apenas cinco anos. O caso explora as tensões sociais, legais e estratégicas que acompanharam a iniciativa e as soluções para superá-las.

Tipo de empresa

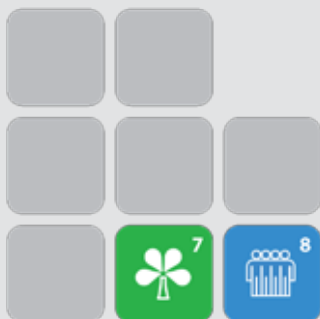
Pequena ou média empresa local

Setor

Energia

Autor(es)

Mamadou Gaye

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

Apenas 10% dos 12 milhões de habitantes do Mali têm acesso à eletricidade. Essa facilidade é ainda mais precária nas áreas rurais – com apenas 2%-3% – onde os utensílios e aparelhos funcionam por meio de baterias de carros e a iluminação é possível com lâmpadas de querosene. Velas também são usadas para a iluminação no dia-a-dia. A Koraye Kurumba e a Yeelen Kura são duas empresas de serviços de energia rural que operam no Mali através da Électricité de France – em parceria com a NUON, companhia de energia alemã, e a francesa TOTAL, com apoio da Agência Francesa de Eficiência Energética e Ambiental. O fornecimento de eletricidade de baixo custo dessas empresas, baseado em sistemas fotovoltaicos domiciliares ou microrredes de baixa voltagem abastecidas por geradores a diesel, desencadeou um grande impacto sobre o desenvolvimento. Além de melhorar os padrões de vida da população, novas atividades geradoras de renda foram desenvolvidas. O acesso à eletricidade também melhorou a qualidade dos serviços de saúde e educação. Com o apoio de uma nova estrutura institucional e de doadores internacionais, o modelo –criado para assegurar lucratividade, sustentabilidade e propriedade local – será expandido para além dos 24 vilarejos e 40.000 habitantes já atendidos atualmente.

Tipo de empresa

Corporação multinacional de país em desenvolvimento

Setor

Agricultura

Autor(es)Cláudio Boechat
Nísia Werneck
Letícia Miraglia**Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos**

A Sadia, um dos maiores produtores de alimentos congelados do mundo, é líder de mercado no Brasil, com mais de 600 produtos nos segmentos de carnes, massas, margarinas e sobremesas. A empresa também é a maior exportadora de produtos de carne do país. O Programa de Suinocultura Sustentável Sadia foi criado para reduzir as emissões de gases do efeito estufa dos mais de 3.500 produtores presentes na cadeia de fornecimento da empresa e para qualificar essa redução para o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo do Protocolo de Kyoto, visando à venda dos créditos de carbono. O programa busca trazer sustentabilidade para a cadeia de fornecimento da Sadia oferecendo receita complementar através da comercialização dos créditos de carbono e da melhoria das condições de trabalho para os suinocultores. O caso detalha o uso de tecnologia inovadora e as idéias visionárias do projeto para capitalizar créditos comercializáveis a partir de novas transações de mercado.

Tipo de empresa

Corporação multinacional

Setor

Saúde

Autor(es)

Robert Darko Osei

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

Em 2001, a Sanofi-aventis, maior companhia farmacêutica da Europa e a quarta maior do mundo, deu início a uma parceria com a Organização Mundial da Saúde para combater a doença do sono e outras doenças que afetam as populações mais pobres do mundo. As primeiras conversas com a Organização Mundial da Saúde mostraram que uma simples doação de medicamentos não seria o suficiente. Apenas uma ação combinada – de doação de medicamentos, subsídios para custear programas de distribuição e mais pesquisas e desenvolvimento para melhorar tratamentos e diagnósticos – poderia criar um cenário favorável para o controle da doença do sono. Ao longo dos cinco primeiros anos, 36 países africanos beneficiaram-se com essa parceria. Aproximadamente 110.000 vidas foram salvas. O caso examina os desafios específicos e as oportunidades que surgiram para a parceria e as inovações que tornaram a iniciativa viável. O caso demonstra, sobretudo, o papel de liderança que uma empresa privada como a Sanofi-aventis pode desempenhar ao aplicar o seu *know-how* e os seus recursos.

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Agricultura

Autor(es)

Tarek Hatem

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

Após viver na Áustria por 21 anos, Ibrahim Abouleish voltou para o seu país, o Egito, para fazer algo a respeito das dificuldades que observou durante as suas visitas. Em 1977, ele fundou a iniciativa Sekem para promover o desenvolvimento social e ambiental através de atividades econômicas e culturais. O grupo Sekem compreende oito negócios: a Libra, voltada para atividades agrícolas, a Mizan, para sementes orgânicas, a Hator, para frutas e verduras frescas, a Lótus para ervas e condimentos, a Isis para alimentos e bebidas orgânicas (pães, laticínios, óleos, temperos e chás), a Conytex, para a produção de algodão orgânico e fabricação de tecidos, a Atos, para produtos farmacêuticos, e a Ecoprofit (ainda em fase de desenvolvimento) para a gestão sustentável. Os esforços da Sekem contribuíram muito – no âmbito econômico, social e cultural – para a comunidade egípcia. Com 2.000 empregados e 850 produtores rurais de pequeno porte terceirizados, a Sekem introduziu a agricultura orgânica em cerca de 3.500 hectares de terra em 2005, beneficiando diretamente 25.000 pessoas. O caso detalha cada unidade operacional e o seu impacto no contexto da iniciativa.

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Sector

Ecoturismo

Autor(es)

Tarek Hatem

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

Em 1998, a firma de consultoria ambiental EQI, sediada no Cairo, começou a investir no oásis egípcio de Siwa, através de uma série de iniciativas comunitárias. A Iniciativa Siwa de Desenvolvimento Sustentável, liderada pelo setor privado, promove a contratação de trabalhadores locais, aplicando sistemas tradicionais de construção e gestão ambiental e utilizando matéria-prima local. Em Siwa, o portfólio de empreendimentos da EQI inclui três chalés, um programa de artesanato local, a produção e o cultivo orgânico e projetos artísticos comunitários. Atualmente, 75 habitantes de Siwa são empregados em tempo integral nas empresas da EQI e, em geral, surgem a cada mês 310 oportunidades de geração de renda para a comunidade. O caso destaca os desafios e as oportunidades criadas por vários programas que visam amenizar a miséria, melhorar as condições de vida e atingir os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

Tipo de Empresa

Corporação multinacional de país em desenvolvimento

Sector

Tecnologia de informação e comunicação/Serviços financeiros

Autor(es)

Elvie Grace Gancho

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

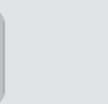
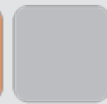
A Smart Communications Inc., líder em serviços de telefonia móvel nas Filipinas, observou que cerca de 8 milhões de filipinos trabalham e vivem no exterior – o que corresponde a um quarto da mão-de-obra doméstica. Em 2005, os trabalhadores filipinos no exterior enviaram \$10,7 milhões em remessas. De acordo com estimativas, pelo menos a mesma quantia foi enviada através de canais informais. Como consequência, a Smart foi pioneira em criar formas mais baratas, rápidas e convenientes de enviar remessas usando a tecnologia de serviço de mensagens curtas (SMS). Essa e outras inovações permitem à Smart atender trabalhadores pobres no exterior e suas famílias, com baixos custos para transferências de dinheiro, entre 1%-8%, comparados às taxas de 10%-35% dos outros bancos. Trabalhadores no exterior passam a ter mais renda líquida, maximizando o seu poder de compra para alimentar, vestir, educar e fornecer moradia para milhões de famílias filipinas. Para a Smart, os rendimentos de \$6 milhões em 2006 encorajaram uma estratégia mais abrangente para atender a população de baixa renda, acelerando o seu notável crescimento, que passou de 191.000 inscritos em 1999 para mais de 2,6 milhões em 2000 e cerca de 24,2 milhões no final de 2006.

Tipo de empresa

Organização sem fins lucrativos

Setor

Água/Saneamento

Autor(es)Prabakar Kothandaraman
Vidya Vishwanathan**Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos**

A maioria dos sanitários feitos na Índia no decorrer do século 20 foram latrinas secas com um sistema de descarga alimentado por água, devido ao alto custo dos sistemas de descarga convencionais e da falta de água. Além disso, muitos deles não possuíam saneamento apropriado. Em 2003, o Ministério Indiano para a Justiça Social registrou 676.000 limpadores de excrementos no país – a maioria mulheres, que coletavam dejetos humanos para viver.

Desde 1970, a Sulabh International vem trabalhando para que pessoas deixem de viver como limpadores de dejetos na Índia, utilizando uma tecnologia de saneamento segura e de baixo custo. Ao longo de três décadas a Sulabh construiu um modelo de negócios comercialmente viável – com impactos significativos sobre o desenvolvimento do país. Ela desenvolveu 26 tipos de sanitários para diferentes orçamentos e localidades, treinando 19.000 pedreiros na construção de fossas duplas de baixo custo e usando materiais disponíveis localmente. A organização também instalou mais de 1,4 milhões de módulos sanitários e mantém mais de 6.500 instalações públicas. A tecnologia da Sulabh já livrou 60.000 pessoas de viverem como limpadores e ofereceu programas para reintegrá-los à sociedade.

Tipo de empresa

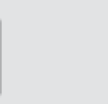
Organização sem fins lucrativos

Setor

Saúde

Autor(es)

Winifred Karugu

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

Para prevenir mortes desnecessárias e doenças como a malária e a diarreia com o melhoramento sustentável do acesso a medicamentos básicos, um advogado americano e um farmacêutico queniano fundaram a HealthStore Foundation, uma franqueadora com fins lucrativos focada no bem-estar de crianças e famílias, que conta com microfarmácias e clínicas localizadas em áreas rurais pobres e favelas urbanas do Quênia. A Fundação opera nos moldes de uma franquia comum, selecionando os franqueados (enfermeiros e trabalhadores de saúde nas comunidades), oferecendo uma marca comum, uma rede logística, desenvolvimento profissional, treinamento e se certificando constantemente do cumprimento de regras e regulamentações. As lojas e as clínicas franqueadas oferecem acesso a serviços de saúde altamente necessários e a baixo custo, e ao mesmo tempo geram renda o bastante para remunerar os franqueados e os seus empregados com salários anuais competitivos.

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Agricultura/Alimentos

Autor(es)

Mamadou Gaye

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

Fundada em 1987 por Nancy Abeiderrahmane, na Mauritânia – uma árida nação no deserto, onde a maioria dos seus 3 milhões de habitantes vivem como pastores nômades, cuidando de camelos, ovelhas, cabras e gado – a Tiviski é a primeira produtora de laticínios e leite de camelo da África. Atualmente, a companhia também processa leite de vaca e de cabra para o consumo doméstico. A Tiviski recebe todo o seu leite dos pastores seminômades, permitindo-lhes obter uma renda ao mesmo tempo em que mantém o estilo de vida tradicional dos pastores. Leite de camelo fresco e outros produtos derivados substituíram os laticínios importados da Europa, incrementando a economia da Mauritânia. Os sucessos recentes apresentaram um desafio inesperado: convencer a Comunidade Européia de importar os laticínios de camelo da Tiviski. O caso relata a história inspiradora de uma empreendedora que superou obstáculos logísticos e culturais para estabelecer uma cadeia de valor inovadora como base para um empreendimento viável.

Tipo de empresa

Empresa nacional de grande porte

Setor

Tecnologia de informação e comunicação

Autor(es)Ronglin Li
Tracy Zhou**Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos**

A China possui a maior população agrícola do mundo – 900 milhões de pessoas. Mas os chineses rurais têm muito menos acesso e conhecimento sobre computadores do que os seus conterrâneos urbanos. Essa exclusão digital inibe o desenvolvimento humano nas áreas rurais, impedindo o desenvolvimento econômico do país. A Tsinghua Tongfang, uma empresa de tecnologia de ponta em informática sediada em Pequim, firmou uma parceria com o governo municipal para desenvolver o computador Changfeng, criado para o usuário rural. Características importantes tornaram o produto mais acessível para a população rural do que o computador padrão: um sistema operacional de baixo custo, softwares específicos e hardware baseado em pesquisas extensas sobre as necessidades dos usuários rurais, além de inovadores centros de treinamento para os agricultores. O software inclui programas agrícolas que fornecem aos produtores rurais orientações sobre negócios e conhecimentos especializados. O caso examina como o setor público e privado uniram-se para gerar benefício mútuo: a Tsinghua Tongfang penetrou o inexplorado mercado de computação rural e o governo promoveu os seus objetivos de desenvolvimento digital nas áreas rurais.

Tipo de empresa

Pequena ou média empresa local

Setor

Saúde

Autor(es)

Courteney Sprague

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos

Em um país com apenas 500 médicos para quase 20 milhões de habitantes, iniciativas que promovem o acesso da população rural aos serviços de saúde têm uma enorme demanda, mas pouca oferta. No norte de Moçambique, o grande desafio das clínicas de saúde é a falta de energia para iluminar as salas de operação e garantir a refrigeração constante das vacinas. Com menos de 2% das casas conectadas a uma rede elétrica, muitos dependem de lenha e carvão para cozinhar, aumentando as infecções respiratórias, complicações na gravidez e degradação das florestas.

Nesse contexto, em 2002, foi formada uma parceria para lançar um projeto piloto para levar energia para essa região. A parceria contou com a ajuda de um antigo ministro da educação que se dedicou à saúde infantil, uma organização sem fins lucrativos que fornece medicamentos (sediada em Seattle), filantropos dispostos a fornecer financiamento inicial para o projeto, o Ministério da Saúde de Moçambique, o governador da região piloto e a Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC), uma fundação comunitária altamente familiarizada com as complexas necessidades de desenvolvimento do país. Como resultado dessa parceria, a VillageReach e a FDC introduziram uma cadeia fria moderna e substituíram os refrigeradores movidos a gás petrolífero dos locais mais remotos por refrigeradores eficientes movidos a gás petrolífero liquefeito. O caso concentra-se no fornecimento de gás petrolífero liquefeito (GPL), para empresas e moradores, pela VidaGás, uma companhia com fins lucrativos pertencente e operada por duas organizações não-governamentais na tentativa de desenvolver um modelo de negócio viável.

Tipo de empresa

Empresa nacional de grande porte

Setor

Agricultura

Autor(es)Cláudio Boechat
Roberta Mokrejs Paro**Objetivos de Desenvolvimento do Milênio atingidos**

O Brasil sofre com a disparidade entre a riqueza e a miséria, especialmente nas áreas rurais. Apesar das recentes políticas governamentais de apoio aos assentamentos rurais através do programa de reforma agrária, o desencontro entre as demandas sociais e a capacidade do estado de responder às necessidades da população rural continuam sendo um problema. A Votorantim Celulose e Papel (VCP), uma grande empresa do segmento de celulose e papel, conduziu uma grande expansão florestal no Rio Grande do Sul, e para isso desenvolveu um modelo de negócio que inclui as comunidades locais como parceiras na produção de eucalipto. Através do Programa Poupança Florestal da VCP, o ABN AMRO Real fornece aos agricultores os recursos financeiros para a plantação do eucalipto (apoiados pela garantia de compra da madeira pela VCP). A VCP fornece as mudas e a assistência técnica, comprometendo-se a comprar a madeira após sete anos a um preço justo. O caso examina o modelo de negócios da VCP – que visa alcançar objetivos de crescimento desafiadores para triplicar a receita e ao mesmo tempo contribuir para a inclusão sócioeconômica de uma comunidade rural pobre.

ANEXO 2 – METODOLOGIA DE PESQUISA DOS ESTUDOS DE CASO

Este relatório baseia-se na análise de 50 estudos de caso. O desenvolvimento da estrutura analítica e das mensagens do relatório seguiu uma abordagem indutiva. A questão principal é: como fazer negócios com os pobres gerando benefícios tanto para eles (os pobres) quanto para as empresas. A abordagem para identificar as estratégias de negócio que funcionam foi aprender com as empresas que já estão incluindo os pobres de maneira bem-sucedida. O objetivo foi identificar padrões e critérios a partir dos estudos de caso individuais, sem se ater a qualquer hipótese pré-concebida.

A metodologia de pesquisa pode ser descrita como uma pesquisa de múltiplos estudos de caso, seguindo os quatro estágios definidos por Yin (1994):

- Projetar os estudos de caso
- Conduzir os estudos de caso
- Analisar as evidências
- Interpretar as descobertas para desenvolver conclusões, recomendações e implicações

A pesquisa foi guiada pelos princípios gerais da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos: foco nos países em desenvolvimento, ênfase na essência dos negócios, uma abordagem do desenvolvimento humano orientada pelos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e uma abordagem de parceria *multistakeholder*. A pesquisa partiu de uma perspectiva do setor privado, considerando as oportunidades, desafios e soluções para se fazer negócios com os pobres no contexto de pequenas, médias ou grandes empresas, operando na esfera local, nacional ou global. Embora as microempresas não sejam o foco principal, muitos dos modelos de negócio apresentados neste relatório incluem os pobres como microempreendedores. A sociedade civil e os governos têm papéis importantes a desempenhar – mas são abordados aqui apenas na medida em que interagem com o setor privado.

A projeção dos estudos de caso. A pesquisa foi delineada com base em múltiplos estudos de caso. O protocolo de estudo foi desenvolvido através de um processo colaborativo entre a equipe de pesquisa e os autores dos estudos de caso. Dos 18 autores, apenas três não são

dos países ou da região referente aos casos que estudaram, mantendo, dessa forma, a perspectiva do país em desenvolvimento. A equipe de pesquisa definiu as questões de pesquisa e os estudos de caso.

As questões de pesquisa foram definidas com base nos princípios norteadores e com a colaboração de todos os participantes do projeto de pesquisa (Quadro A2.1).

Os 50 estudos de caso foram selecionados entre 400 casos possíveis. Os casos selecionados precisavam descrever modelos de negócio que incluem os pobres de formas lucrativas e que claramente promovem o desenvolvimento humano. Além disso, eles precisavam representar uma ampla gama de países, indústrias e tipos de negócio. Os casos selecionados representam mais de 9 tipos de indústrias e 13 países que abrangem a África, Ásia e Pacífico, Europa Oriental e CEI, e América Latina e Caribe (figura A2.1).

A condução dos estudos de caso. Os autores dos estudos conduziram suas pesquisas baseando-se em um protocolo comum. Para quase todos os casos, pesquisas prévias foram realizadas, inclusive pesquisas de campo. A triangulação de informações foi obtida através de entrevistas com uma variedade de *stakeholders* e o uso de dados quantitativos. Os estudos de casos passaram por um processo de revisão interativa com uma equipe de coordenadores de pesquisa, para assegurar uma estrutura consistente e a qualidade em todos os 50 casos.

A análise das evidências. O protocolo comum possibilitou a análise sistemática dos estudos de caso e a procura por padrões. Cada caso foi cuidadosamente analisado, destacando-se as informações sobre os benefícios para os negócios bem como para o desenvolvimento humano e os obstáculos e soluções apresentadas em cada modelo de negócio. Os resultados foram armazenados em um banco de dados através de breves descrições.

Com base nessas descrições, categorias comuns foram desenvolvidas. Obstáculos e soluções foram agrupados de acordo com temas em comum.

Quadro A2.1. Questões de pesquisa dos estudos de caso

Tipo 1. Inovações, desafios e oportunidades

- Questão 1. Quais foram as inovações mais importantes (do setor privado ou público) que criaram um cenário “ganha-ganha” entre o modelo da empresa e os interesses dos pobres? (Essas inovações podem estar presentes no âmbito social, financeiro, tecnológico, legal, regulamentar ou outros.)
- Questão 2. Quais foram os desafios superados para alcançar esse cenário “ganha-ganha”? (Esses desafios podem ser sociais, financeiros, tecnológicos, legais, regulamentares, relacionados a aspectos culturais ou psicológicos, como opiniões e crenças, ou outros)
- Questão 3. Considerando os impactos das inovações, como os resultados de desenvolvimento para os pobres e os benefícios para os negócios foram otimizados? (Essas inovações podem estar relacionadas a um empreendimento ou a um fenômeno externo ao negócio como, por exemplo, uma cadeia de fornecimento.)
- Questão 4. Quais oportunidades o empreendedor, a empresa e os seus *stakeholders* estão buscando? (As motivações do empreendedor podem ser sociais, psicológicas, financeiras ou outras)

Tipo 2. Inovações, adaptações e crescimento

- Questão 5. Quais foram, ou poderiam ser, as inovações mais importantes (no setor privado ou público) que permitiram, ou poderiam permitir, o crescimento do modelo de negócio com benefícios significativos para os pobres e para a empresa? (Essas inovações podem estar no âmbito social, financeiro, tecnológico, legal, regulamentar, cultural ou psicológico, como opiniões e crenças, ou outros)
- Questão 6. Quais foram, ou são, as opções de adaptação, replicação ou de crescimento apresentadas, ou disponíveis, para esse modelo de empreendimento? (Elas podem ser sociais, financeiras, tecnológicas, legais, regulamentares, culturais ou psicológicas, como opiniões e crenças ou outras)

Tipo 3. Modelos de negócio e desenvolvimento

- Questão 7. Qual o modelo de negócio empregado nesse caso? (A descrição do modelo de negócio deve incluir as propostas de valores para todos os grupos interessados, incluindo consumidores, empregados, investidores e os pobres, independente do seu papel)
- Questão 8. Qual o modelo de desenvolvimento? (Devendo constar como os pobres estão envolvidos no empreendimento – como empregados, empreendedores, consumidores ou outros – e em que estão focados os impactos – sobre necessidades não atendidas, capacitação econômica ou sobre parte do negócio voltado para o consumidor ou para o mercado *business-to-business*; e suas conexões com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, quando relevantes.)
- Questão 9. Parcerias ou redes foram elementos importantes para vincular o modelo de negócio ao modelo de desenvolvimento? (Podem constar associações formais ou informais com os pobres, comunidades locais ou similares, agências de desenvolvimento bilaterais ou multilaterais, governos nacionais ou locais, organizações não-governamentais, pequenas ou médias empresas, consumidores, instituições acadêmicas, etc.)
- Questão 10. Quais os impactos diretos do negócio sobre os pobres e sobre o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio? (Sempre que possível precisamos de dados quantitativos e qualitativos, e de descrições qualitativas em relação a aspectos intangíveis, tais como capacitação, equidade, autoconfiança, entre outros. Liste os benefícios diretos para os pobres, tais como geração de empregos, renda, investimentos, aumento de acesso e disponibilidade. Observe também qualquer outro impacto mais abrangente, relativo à igualdade entre os sexos, sustentabilidade ambiental, e a relevância do mesmo para Objetivos de Desenvolvimento do Milênio específicos)

Como o foco da pesquisa era identificar meios de fazer negócios com os pobres, apenas os obstáculos específicos aos contextos da miséria foram considerados. A eles nos referimos como “obstáculos estruturais”, porque surgem a partir de condições estruturais específicas a vilarejos rurais ou favelas urbanas onde vivem os pobres. Obstáculos típicos das empresas como aqueles relacionados ao foco em um novo grupo de consumidores ou ao fato de começar um negócio em um ambiente competitivo foram deixados de fora. (Os 50 estudos de casos apresentam

uma fonte valiosa de informação sobre obstáculos típicos ao se fazer negócios com os pobres; os casos estão disponíveis *on-line* para maiores análises.) Dessa forma, surgiu um padrão em que todos os desafios estruturais observados poderiam ser agrupados em cinco áreas de obstáculos e todas as inovações também poderiam ser classificadas dentro de cinco soluções estratégicas. Além disso, o inventário de casos inclui exemplos para cada combinação de uma das cinco áreas de obstáculos com uma das cinco áreas de soluções estratégicas.

Tais conexões podem ser observadas em uma matriz de obstáculos e estratégias. Essa matriz consiste na estrutura analítica do relatório.

A interpretação dos resultados para o desenvolvimento de conclusões, recomendações e implicações. Para interpretar o que foi encontrado, os estudos de casos foram considerados dentro de um contexto abrangente de teoria do desenvolvimento e estratégia de negócios, com o foco sobre consumidores e produtores pobres. Revisões da pesquisa sobre a interrelação entre os mercados e a miséria (palavras-chave incluem “crescimento pró-pobres”, “mercados pró-pobres” e “fazendo os mercados funcionarem para os pobres”) levaram em conta


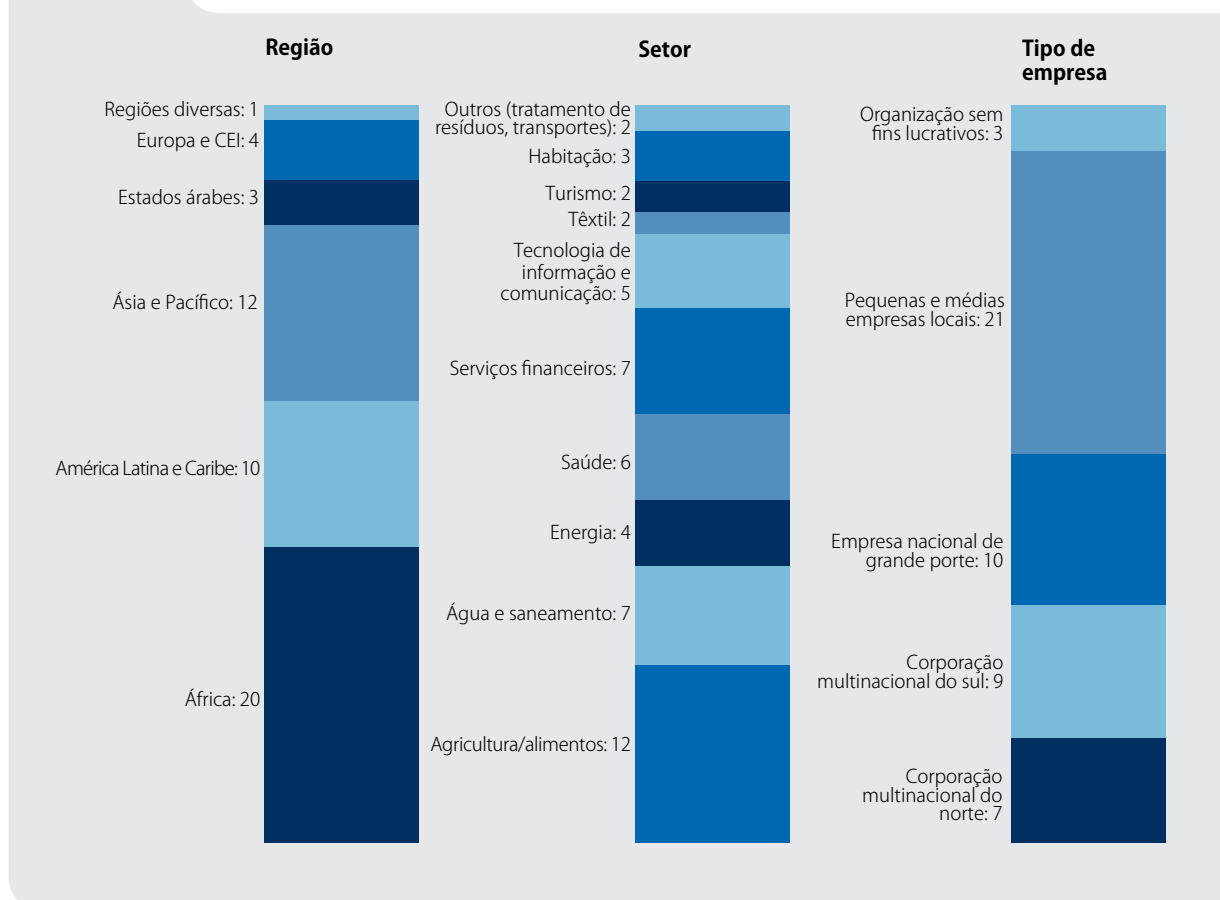
as áreas de obstáculos identificadas como barreiras importantes à inclusividade dos mercados. Uma análise de artigos e publicações atuais sobre as estratégias e atividades de negócio que incluem os pobres mostrou que eles têm a tendência de considerar as imperfeições dos mercados para entender e desenvolver modelos de negócios inclusivos. A análise reúne duas correntes de pesquisa ao destacar a importância de transformar as condições dos mercados e apontar as estratégias que os negócios podem usar para lidar com isso. Nesse sentido, a análise apresentada neste relatório baseia-se em pesquisas que vêm sendo desenvolvidas – sobre como incluir mais pessoas no mercado global e, dessa forma, contribuir para o desenvolvimento humano e o crescimento econômico – e também fornece a sua contribuição para as mesmas. 


Figura A2.1. Distribuição dos estudos de caso por região, setor e tipo de empresa



ANEXO 3. SOBRE OS MAPAS GRÁFICOS DE MERCADO

Os mapas gráficos de mercado são ilustrações simples da extensão em que os pobres estão engajados nos mercados ou quão inclusivos os mercados são em relação aos pobres.

Esses mapas fornecem representações gráficas do acesso de pessoas pobres a bens e serviços nos setores selecionados – educação, água, microfinanças e outros – e informações sobre como esses bens e serviços estão sendo fornecidos. Em cada mapa gráfico, uma parcela maior de consumidores pobres sendo servidos é representada por cores mais fortes na figura; enquanto cores fracas mostram que a maior parte dos pobres está excluída do mercado.

Quando focados na demanda, os mapas gráficos de mercado mostram a natureza e a extensão do acesso do consumidor a bens e serviços vitais para o desenvolvimento humano nas dimensões espaciais de um determinado país, assim como a presença (ou não) de uma variedade de atores no âmbito da oferta. Sob a perspectiva da produção, os mapas gráficos de mercado também ilustram como os mercados são inclusivos para os pobres como produtores (empreendedores ou fornecedores de mão-de-obra).¹ 

PARA QUE SERVEM OS MAPAS GRÁFICOS DE MERCADO?

O mapeamento geográfico da pobreza tem sido usado principalmente por atores do setor público e entidades sem fins lucrativos para:


- destacar variações geográficas da pobreza;
- projetar e orientar intervenções;
- localizar e coordenar áreas prioritárias para programas e atividades operacionais;
- determinar onde é melhor alocar recursos;
- monitorar e avaliar operações;
- aumentar a transparência e a responsabilidade social.

A ferramenta é usada para operações de redução da pobreza, para provisão de infra-estrutura e para coordenação em crises humanitárias (Quadro A3.1).

A Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos está produzindo seus próprios mapas gráficos de mercado como uma ferramenta complementar ao mapeamento geográfico da pobreza.

Os pesquisadores responsáveis pela elaboração dos mapas gráficos usam os mesmos bancos de dados em que são baseados os mapeamentos da pobreza (pesquisas sobre habitação, mão-de-obra, etc.).

Esse uso criativo da ferramenta de mapeamento da pobreza poderá provocar o interesse dos atores do setor privado, pois os mapas gráficos oferecem uma compreensão útil sobre as atividades econômicas dos pobres – especialmente daqueles que moram em áreas distantes, onde freqüentemente a informação não está disponível. Os mapas gráficos podem agregar valor aos negócios de quatro maneiras:

- Avaliando a inclusividade do mercado.
- Clarificando estruturas de fornecimento.
- Revelando demandas não atendidas dos pobres enquanto consumidores.
- Revelando oportunidades não realizadas para incluir os pobres como produtores. 

Quadro A3.1. Exemplos de iniciativas de mapeamento geográfico da pobreza

A iniciativa da WaterAid para o mapeamento do fornecimento de água e saneamento

A instituição internacional beneficente WaterAid, sediada na Grã-Bretanha, usa o mapeamento geográfico para ilustrar a dimensão espacial de fornecimento de água e saneamento. Os mapas apresentam informações sobre a disponibilidade e qualidade dos recursos de água, assim como o acesso, a demanda e o uso da água e dos serviços de saneamento. Além de ajudar a aumentar a responsabilização pública para a distribuição de serviços básicos, os mapas também podem facilitar o desenvolvimento local de instrumentos de apoio. A WaterAid usou várias formas de mapeamento do fornecimento de água e serviços sanitários na Ásia e na África subsaariana (ODI 2007 e www.wateraid.org).

A utilização do mapeamento da pobreza pela Fundação pela Paz e Igualdade

A Fundação pela Paz e Igualdade, nas Filipinas, pratica o mapeamento da pobreza para localizar áreas prioritárias para o seu programa de redução da pobreza. Em 2003, baseando-se em informação de indicadores de desenvolvimento, tais como renda, saúde e educação, a Fundação ajudou a identificar 28 províncias prioritárias nas Filipinas. Em alguns casos, ela também conduziu exercícios de mapeamento da pobreza na cidade, para mais adiante especificar o enfoque geográfico e temático de suas operações.

(www.peacefdn.org/poverty.php).

Programa Google Earth de longo alcance e o Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ACNUR)

O Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ACNUR) usa o programa de mapeamento virtual do Google Earth para revelar uma das maiores crises de deslocamento forçado do mundo e para divulgar o trabalho humanitário de ajuda aos refugiados da Agência. O programa de longo alcance leva o usuário da internet a uma viagem virtual pela realidade de áreas distantes do Chade, da Colômbia, do Iraque e da região de Darfur, no Sudão. Mapas de satélites, fotos e vídeos informam o usuário sobre a vida diária dos refugiados e das pessoas deslocadas vivendo nessas áreas, sobre o impacto da crise em países vizinhos e sobre as operações do ACNUR. O programa deverá também servir como uma ferramenta de planejamento logístico do ACNUR para melhor coordenar as operações no local. (Batty 2008 e WWW.unhcr.org/events/47f48dc92.html)

COMO SÃO ELABORADOS OS MAPAS GRÁFICOS DE MERCADO?

Existem três etapas principais na elaboração de um mapa gráfico de mercado: medir o número total de consumidores pobres possíveis; medir o número total de consumidores pobres com acesso a bens ou serviços e identificar e medir as contribuições de diferentes atores no âmbito do fornecimento.

- **Etapa 1. Medir a demanda possível de bens e serviços dentro de um mercado**
Inúmeras são as formas de abordagem, já que métricas diferentes são adequadas dependendo do mercado a ser examinado. Como ponto de partida para refletir a demanda do pobre, é preciso considerar o número total de consumidores pobres potenciais no mercado.
- **Etapa 2. Medir o acesso a bens e serviços dos possíveis consumidores pobres**
O acesso pode ser interpretado de diversas maneiras e com referência a diferentes questões (como acessibilidade econômica ou proximidade geográfica). Para os mapas gráficos, a medida de acesso utilizada é o número de indivíduos ou famílias pobres consumindo ou usando um determinado bem ou serviço.
- **Etapa 3. Fornecer informações adicionais**
Esta última etapa remaneja as informações da etapa 2. Ela fornece informações adicionais das participações relativas de diferentes agentes que, juntos, constituem o fornecimento total atual.

Os mapas gráficos de mercado podem ser ainda mais específicos quando levam em conta grupos exatos de população e mercados em particular. Várias medições sobre o tamanho de uma população pobre podem ser usadas, dependendo do limite de receita usado para definir essa população. Para os mapas gráficos da Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos, “pessoas pobres” são definidas como aquelas ganhando menos de \$2 por dia em termos de paridade de poder de compra (uma linha de pobreza internacional amplamente utilizada).

Sob a perspectiva do desenvolvimento humano, é importante focar, especialmente, em dois tipos de mercados:

- Mercados de bens e serviços que poderiam ajudar a satisfazer as necessidades básicas humanas e, portanto, teriam a capacidade de melhorar diretamente o bem-estar das pessoas pobres e dar suporte as suas mais amplas aptidões humanas (por exemplo, água, moradia e saúde).
- Mercados de bens e serviços que poderiam ser cruciais para oferecer oportunidades para o pobre melhorar seu padrão de vida, aumentar

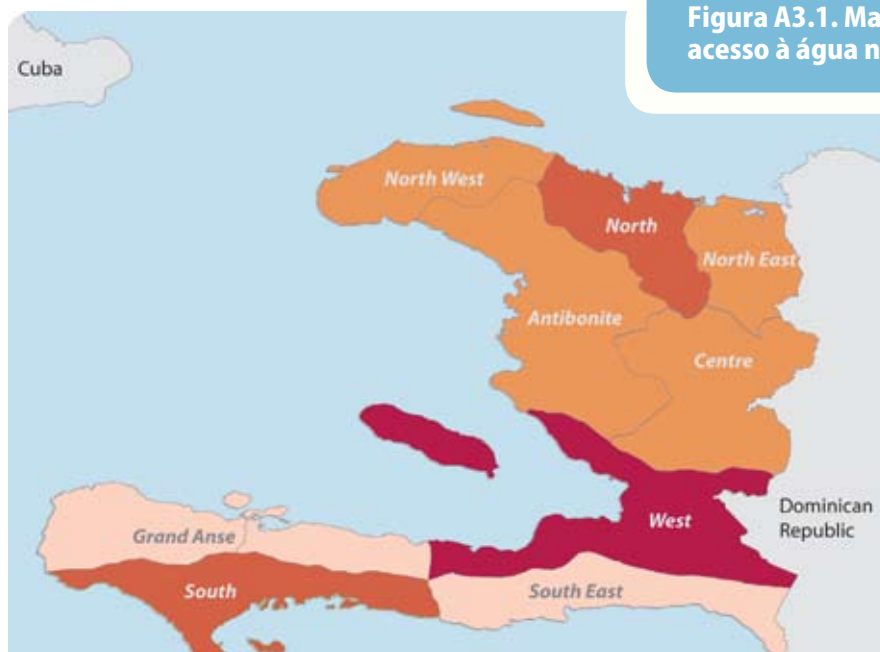
sua renda e expandir as suas escolhas (por exemplo, mercados de trabalho, mercados de crédito, mercados de seguros ou mercados de tecnologia da informação e comunicação).

A melhoria do acesso à água potável segura no Haiti. O acesso à água potável segura em alguns países é distribuído muito irregularmente. Essa irregularidade reflete, em parte, desigualdades absolutas de acesso entre o pobre e o não pobre. Mas também reflete outros fatores. Por exemplo, áreas rurais tendem a perder

para áreas urbanas com relação ao acesso à água. Há dois anos, um estudo reportou que em países em desenvolvimento 8% da população urbana e 30% da população rural não tinham acesso a fontes de água potável.²

Um mapa gráfico de mercado (figura A3.1) fornece dados sobre o acesso à água da população pobre do Haiti em diferentes regiões do país. O acesso à água, nesse caso particular, inclui tanto o acesso à água encanada de fontes privadas (dentro e fora de casa, incluindo poços dentro de casa) quanto à água encanada pública. As sombras mais escuras representam maior acesso.

Figura A3.1. Mapa gráfico do acesso à água no Haiti em 2001



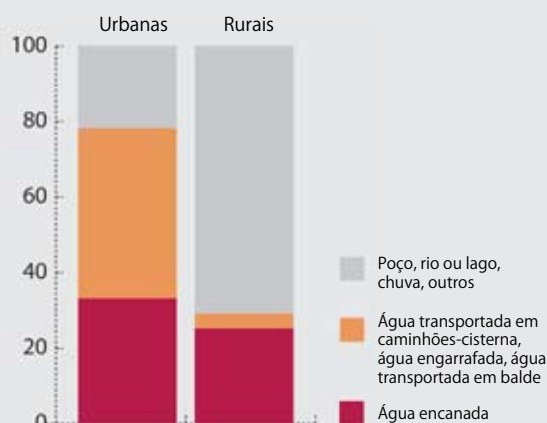
**Mapa gráfico de mercado:
Acesso à água no Haiti (%)**
Famílias com renda *per capita* de menos de \$2 por dia, em 2001

- 1 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 - 20

Nota: O acesso à água inclui tanto o acesso à água encanada de fontes privadas (dentro e fora de casa, incluindo poços dentro de casa) quanto à água encanada pública. As sombras mais escuras representam maior acesso.

Fonte: Baseada no Institut Haïtien de Statistique et d' Informatique 2001.
Mapa produzido por OCHA ReliefWeb.

Fontes de água disponíveis para famílias vivendo com menos de \$2 por dia, em 2001 (%)



Os dados sobre os fornecedores de serviços de água, apresentados no mapa gráfico de mercado, também revelam outros fatores sobre o fornecimento de água potável no Haiti. Eles mostram que o acesso à rede de água encanada nesse país é geralmente muito limitado: apenas um terço dos pobres urbanos do Haiti, e menos de um terço dos pobres rurais, têm acesso a tais redes.

De forma interessante, o mapa gráfico sugere que pode haver uma oportunidade de negócio no mercado de água, mesmo na região mais rica do Haiti, o oeste, onde está a capital Porto Príncipe. Estimativas recentes sobre os padrões de pobreza regional do Haiti revelam que as taxas de pobreza são mais baixas no oeste (60,8%) e mais altas no nordeste (94,2%). Contudo, mesmo na parte menos pobre do oeste, o índice de pobreza é alto, segundo padrões internacionais. O percentual de pobres, com base na medida de pobreza de menos de \$2 por dia, excede, no oeste do Haiti, o de qualquer país da América Latina e do Caribe.³ Além disso, estimativas da distribuição da população pobre no país revelam que a maior parte deles se concentra no oeste: quase 30% dos haitianos pobres vivem lá. (Apesar de o nordeste ser a região mais pobre do Haiti, ele concentra apenas 4,7% dos haitianos pobres).

No oeste do Haiti, onde vive quase um terço do total da população pobre do país (e a taxa de acesso à água encanada é mais alta que em outras regiões), apenas 18% dos pobres tem acesso à água encanada.

Contudo, o mapa gráfico do mercado também mostra que 45% das pessoas de áreas urbanas no Haiti têm acesso à água transportada por caminhões-cisterna, água engarrafada e água transportada em baldes. Em outras palavras, 45% da população urbana do país está disposta a pagar por água potável segura. Seria possível para uma empresa absorver parte desse mercado existente introduzindo serviços de entrega de água eficazes e mais baratos? Outras oportunidades podem existir em outras regiões do Haiti, até mesmo com taxas de acesso mais baixas, especialmente em áreas rurais.

O mapa gráfico de mercado ilustra um aspecto interessante do mercado de água no Haiti: apesar da falta de fornecimento de água pública adequada e da falta de grandes investimentos privados, pequenos fornecedores de água apresentaram-se para preencher a lacuna e têm obtido sucesso no negócio. Alguns consumidores têm investido nas suas próprias fontes de água – por exemplo, ao tirarem água de poços em associação com organizações baseadas na comunidade.⁴ Todavia, os fornecedores de serviços privados de pequena escala desempenham um importante papel no aumento

do acesso à água, que ocorre principalmente nas áreas da periferia urbana, onde a água é entregue através de caminhões (em garrafas ou em baldes). Serviços essenciais são, portanto, fornecidos aos pobres especialmente em áreas urbanas.

Onde a capacidade do país é muito fraca, e onde grandes investidores relutam em se engajar por uma série de razões – como no Haiti – aproveitar as oportunidades desse “outro” setor privado pode ser uma forma pragmática de aumentar o acesso à água potável segura. Os mapas gráficos de mercado podem ajudar a revelar tais oportunidades.

Serviços bancários via celular na África do Sul

Telefones celulares podem melhorar o acesso aos serviços de tecnologia da informação e comunicação nos países em desenvolvimento. De acordo com estimativas recentes, o número de assinantes de telefones celulares em países de renda baixa e média já é muito mais alto do que em países de renda alta.

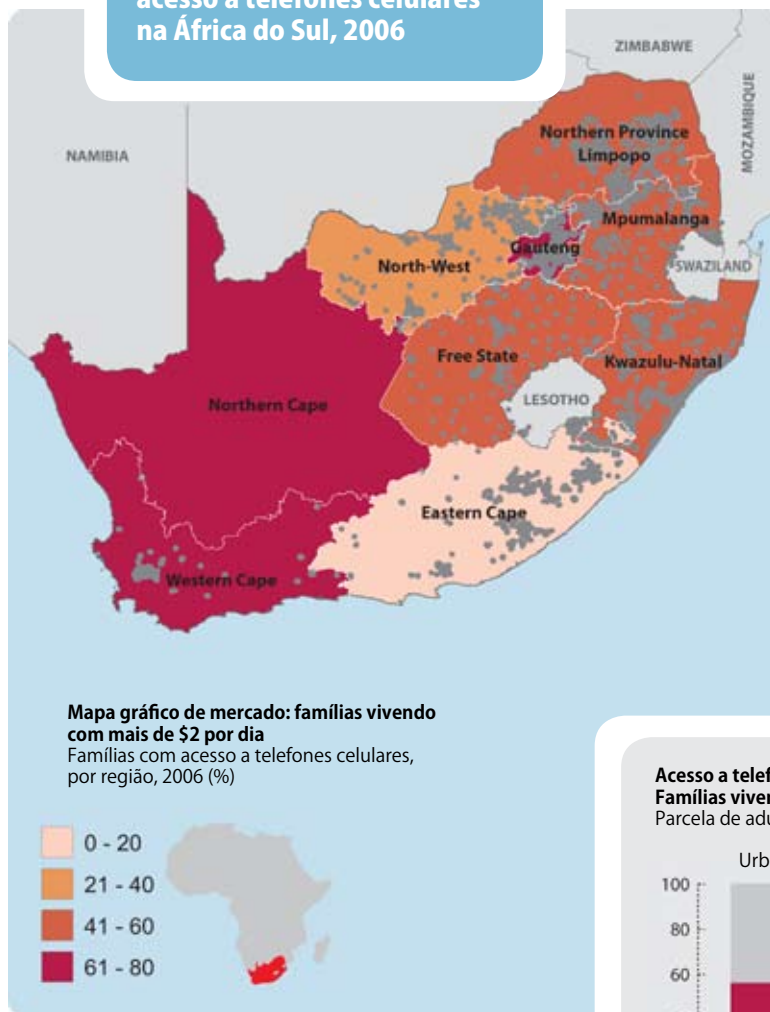
O acesso a telefones celulares poderia contribuir para a redução da pobreza e da desigualdade ajudando os usuários pobres a interagir de maneira mais efetiva em mercados de trocas. Empreendedores rurais, como agricultores e pescadores, por exemplo, poderiam, através de aparelhos celulares, aumentar o seu acesso ao mercado de informação e obter o melhor preço possível para seus bens – assim eles também poupariam por adquirir tal acesso com custo mais baixo via celular.

O desenvolvimento dos serviços bancários móveis (*m-banking*), que envolve o uso de um telefone celular ou outro aparelho móvel para empreender transações financeiras ligadas a uma conta do cliente, parece ser algo promissor. O uso crescente de telefones celulares nos países em desenvolvimento – e o poder de vários atores envolvidos no fornecimento de serviços financeiros através desse canal, especialmente operadores e redes bancárias – poderiam ajudar a “bancar” os “sem-banco”.

Os mapas gráficos de mercado trazem informações esclarecedoras sobre o acesso a telefones celulares entre os pobres. No caso da África do Sul, as figuras A3.2 e A3.3 ilustram o acesso a telefones celulares entre os não pobres e pobres em áreas de regiões rurais e urbanas, e em diferentes províncias. As sombras mais escuras indicam taxas de acesso mais altas dentro do grupo de renda especificado.

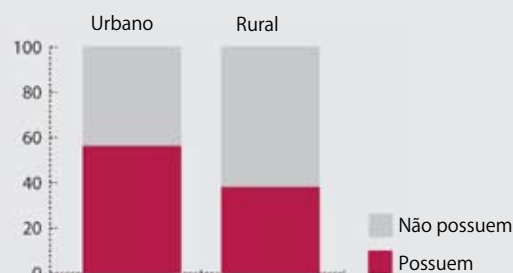
Como mostra o mapa gráfico, as taxas de acesso a telefones celulares são mais altas para os pobres e para os não pobres do oeste da África do Sul (Cabo Norte, Cabo Oeste) e do leste (Província do Norte, Limpopo, Mpumalanga e Kwazulu Natal) – numa faixa que varia de 41% a 80% para quase todas as províncias nessas regiões.

Figura A3.2. Mapa gráfico do acesso a telefones celulares na África do Sul, 2006



Fonte: Baseado no FinScope, 2006.
As estimativas para acesso a celulares foram tiradas da categoria de pesquisa "faça uso pessoal do... celular pré-pago". Na África do Sul, como em muitos outros países africanos, os pré-pagos costumam ser a mais comum ou única opção.
Mapa produzido por OCHA ReliefWeb.

Acesso a telefones celulares na África do Sul: Famílias vivendo com mais de \$2 por dia. Parcela de adultos, 2006 (%)



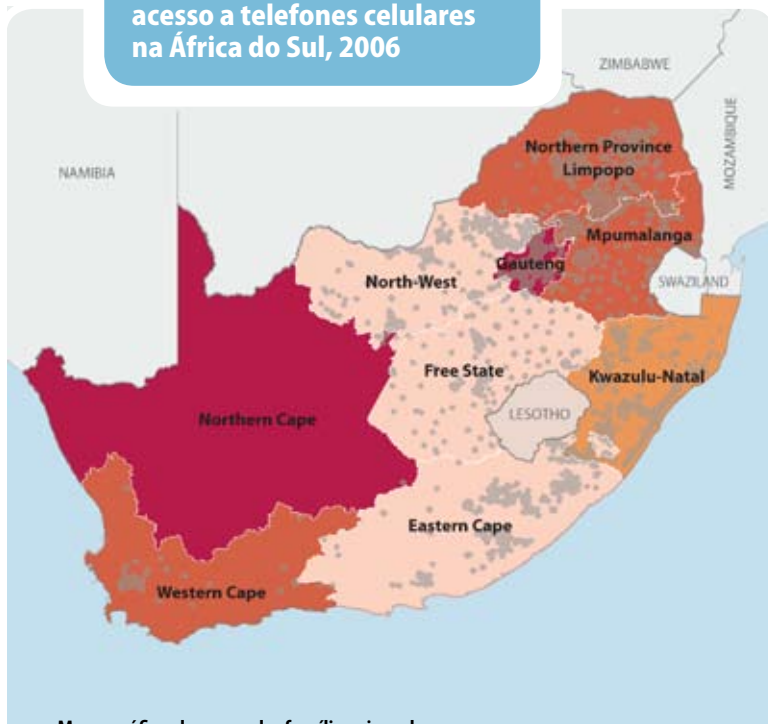
Em contrapartida, o acesso à telefonia celular no Cabo Leste – província com uma taxa bastante alta de pobreza 5 – é baixo para o não pobre e o pobre, na faixa de 0% a 20%. Assim, a alta densidade da população nos centros e áreas em desenvolvimento nas províncias, com taxas baixas de acesso a celulares para os pobres e os não pobres (Cabo Leste, Estado Livre e Noroeste), pode representar uma interessante oportunidade de negócios para provedores de serviços de telefonia celular.

Os mapas gráficos de mercado também podem oferecer informações valiosas sobre oportunidades de negócios para os provedores de serviços financeiros. Eles revelam sobreposições potenciais entre pessoas com acesso a celulares, mas sem serviços bancários. Tais sobreposições, por sua vez, indicam oportunidades para habilitar a telefonia celular no fornecimento de serviços bancários móveis.

As estimativas indicam que, na África do Sul, pessoas pobres em áreas urbanas e rurais têm mais telefones celulares do que acesso a serviços bancários. Nas áreas urbanas, 43% da população adulta pobre têm acesso a telefones celulares (ver figura A2.2), mas apenas 32% têm acesso a serviços bancários. Nas áreas rurais, 31% dos pobres possuem um telefone celular, mas apenas 19% têm acesso a serviços bancários.

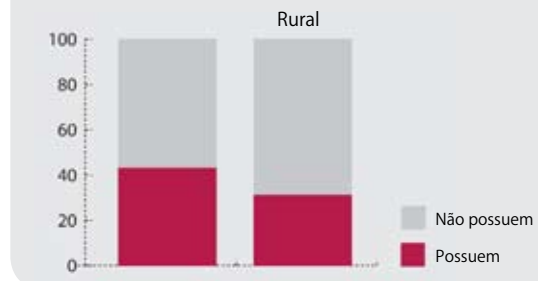
Essas diferenças sugerem uma oportunidade real para o fornecimento de serviços bancários com grande rentabilidade para usuários de telefones celulares na África do Sul. Elas mostram também que tal oportunidade poderá ser maior para a parte mais pobre do mercado. Ao usar dados do mapeamento da pobreza para calcular o tamanho total da população pobre sul-africana com telefones celulares, mas sem contas bancárias, uma empresa

Figura A3.3. Mapa gráfico do acesso a telefones celulares na África do Sul, 2006



Fonte: Baseado no FinScope, 2006.
As estimativas para acesso a celulares foram tiradas da categoria de pesquisa "faça uso pessoal do... celular pré-pago". Na África do Sul, como em muitos outros países africanos, os pré-pagos costumam ser a mais comum ou única opção.
Mapa produzido por OCHA ReliefWeb

Acesso a telefones celulares na África do Sul: Famílias vivendo com menos de \$2 por dia
Parcela de adultos, 2000 (%)



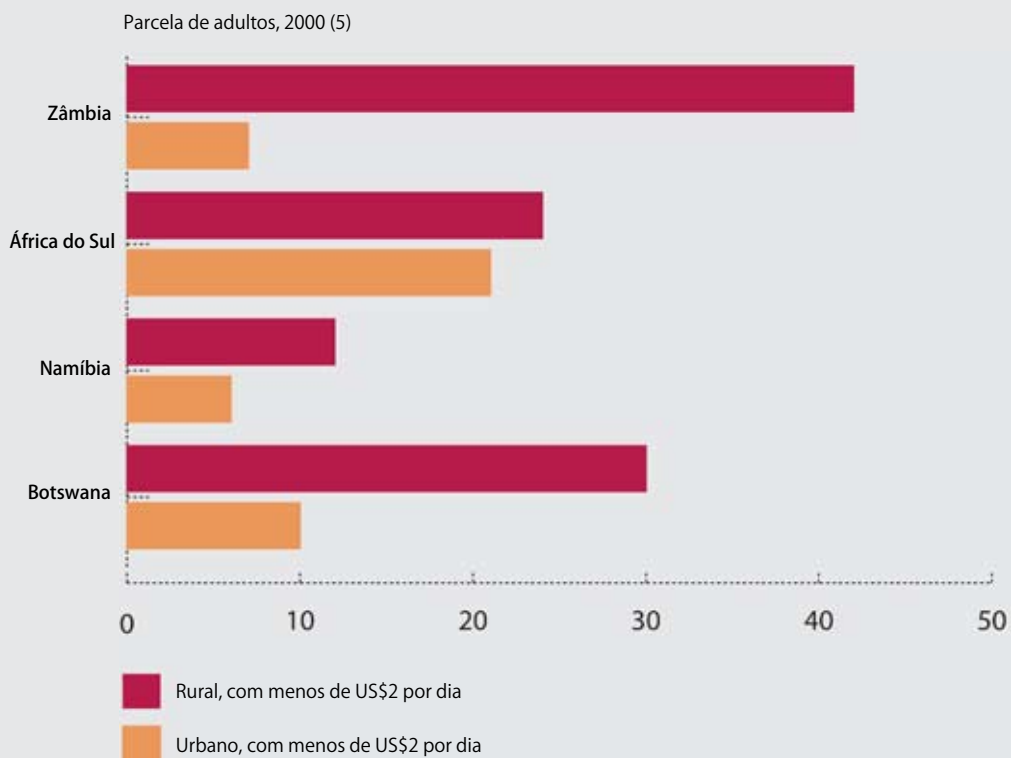
pode estimar o tamanho da oportunidade para alavancar o acesso à telefonia celular visando bancar os "sem banco" na África do Sul: aproximadamente 24% dos pobres urbanos e 21% dos pobres rurais.

Estimativas dessa interseção em Botswana, Namíbia e Zâmbia revelam que esse mercado poderia ser grande também nesses países. (ver figura A3.4).

Serviços bancários móveis já estão sendo introduzidos em vários países, inclusive na África

do Sul. Além disso, com o aumento esperado das taxas de penetração da telefonia móvel – já que os preços dos aparelhos e serviços declinam, e os mercados secundários para aparelhos se desenvolvem (como em países com taxas altas de penetração de telefones celulares, como nas Filipinas) – oportunidades para os pobres acessarem serviços bancários via celular podem surgir em muitos outros países. ☺

Figura A3.4. Interseção de pessoas pobres que possuem telefones celulares mas não têm acesso a bancos, países selecionados



Fonte: Baseado no FinScope 2004a, 2004b, 2005, 2006

- 1 A análise foi tirada de Acosta e outros, 2008, e também do Banco de dados dos Mapas Gráficos de Mercado do PNUD [www.growinginclusivemarkets.org].
- 2 UNICEF 2006, p. 32.
- 3 CEDLAS e Banco Mundial, 2008
- 4 IDB 2005.
- 5 Schwabe 2004.



REFERÊNCIAS

- Abed, F. H., and I. Matin. 2007. "Beyond Lending How Microfinance Creates New Forms of Capital to Fight Poverty." *Innovations* 2 (1-2): 3-17. MIT Press.
- Acosta, P., I. Melzer, R. Mendoza, N. Kim, and N. Thelen. 2008. "Are Markets Inclusive for the Poor?" Working Paper. Office of Development Studies, United Nations Development Programme, New York.
- Advanced Bio-Extracts Limited. 2007. "Advanced Bio-Extracts Limited Project Status Report."
- Akinlo, A. E. 2005. "Impact of Macroeconomic Factors on Total Factor Productivity in Sub-Saharan African Countries." *International Research Journal of Finance and Economics* 1.
- Alderman, H., J. Behrman, V. Lavy, and R. Menon. 2001. "Child Health and School Enrollment: A Longitudinal Analysis." *Journal of Human Resources* 36: 185-205.
- Allianz, GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), and UNDP (United Nations Development Programme). 2006. *Microinsurance: Demand and Market Prospects—India/Indonesia/Lao PDR*. United Nations Development Programme and Bureau of Development Policy.
- Angel, S. 2000. *Housing Policy Matters: A Global Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Asian Development Bank. 2007. *Microfinance Development Strategy*. Manila.
- Associated Press. 2006. "Microcredit Campaign Launches New Goal of Reaching 175 Million of World's Poorest by 2015." *International Herald Tribune*. November 1.
- Austin, J. E. 1990. *Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques*. New York: The Free Press.
- . 2000. *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeed through Strategic Alliances*. New York: Jossey-Bass.
- Aykut, D. and A. Goldstein. 2006. "Developing Countries Multinationals: South South Investment Comes of Age." Working Paper 257. OECD Development Centre.
- Ayyagari, M., A. Demirgüç-Kunt, and V. Maksimovic. 2006. "How Important are Financing Constraints? The Role of Finance in the Business Environment." World Bank Policy Research Working Paper 3820. The World Bank, Washington, D.C.
- Ayyagari, M., T. Beck, and A. Demirgüç-Kunt. 2003. "Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database." Mimeograph. The World Bank, Washington, D.C.
- Bali Swain, R. 2006. Microfinance: A Catalyst for Development at Macroeconomic Level? *Finance for the Common Good* 25 (June/July). Switzerland: Observatoire de la Finance.
- Banerjee, A. V., and E. Duflo. 2007. "The Economic Lives of the Poor." *The Journal of Economic Perspectives* 21 (1): 141-67.
- Beck, T., and A. de la Torre. 2006. "The Basic Analytics of Access to Financial Services." World Bank Policy Research Working Paper 4026. The World Bank, Washington, D.C.
- Beck, T., A. Demirgüç-Kunt, and M. S. Martínez Peria. December 2006. "Banking Services for Everyone? Barriers to Bank Access and Use around the World." World Bank Policy Research Working Paper No. 4079. The World Bank, Washington, D.C.
- Beck, T., A. Demirgüç-Kunt, and R. Levine. 2006. "Finance, Inequality and Poverty: Cross Country Evidence." Paper presented at the Global Conference on Access to Finance May 30-31, Washington, D.C.
- Belk, R. W. 1986. "Macro Consumer Behaviour Issues in Developing Countries." In K. Erdogan, and others, eds., *The Role of Marketing in Development. Global, Consumer and Managerial Issues*. Muncie, Indiana: Ball State University.
- Besley, T., and L. J. Cord, eds. *Delivering on the Promise of Pro-Poor Growth*. Washington, D.C.: Palgrave Macmillan and The World Bank.
- Besley, T., R. Burgess, and B. Esteve-Volart. 2007. "The Policy Origins of Poverty and Growth in India." In T. Besley and L. J. Cord, eds., *Delivering on the Promise of Pro-Poor Growth*. Washington, D.C.: Palgrave Macmillan and The World Bank.
- Biggs, T., and M. K. Shaha. 2006. "African SMES, networks, and manufacturing performance." World Bank Policy Research Working Paper 3855. The World Bank, Washington, D.C.
- Binder, A., M. Palenberg, and J. M. Witte. 2007. "Engaging Business in Development: Results of an International Benchmarking Study". Research Paper 8. Global Public Policy Institute, Washington, D.C.

- Birley, S. 1985. "The Role of Networks in the Entrepreneurial Process." *Journal of Business Venturing* 1: 107-18.
- Bosma, N., and Harding R. 2007. *GEM 2006 Summary Results*. London: London Business School and Babson, Park, Mass.: Babson College.
- Boston Consulting Group. 2007. *The Next Billion Banking Consumers*.
- Briceño-Garmendia, C., A. Estache, and N. Shafik. 2004. "Infrastructure Services in Developing Countries: Access, Quality, Costs and Policy Reform." World Bank Policy Research Working Paper 3468. The World Bank, Washington, D.C.
- Brown, J. S. and J. Hagel. 2005. "Innovation Blowback: Disruptive Management Practices from Asia." *McKinsey Quarterly* 1: 35-45.
- Brunetti, A., G. Kisunko, and B. Weder. 1997. "Institutional Obstacles for Doing Business: Data Description and Methodology of a Worldwide Private Sector Survey." Policy Research Working Paper 1759. The World Bank, Washington, D.C.
- Business Partners for Development. 2002. *Putting Partnering to Work: 1998-2001 Tri-sector Partnership Results and Recommendations*. Report for The World Bank and the U.K. Department for International Development. Washington, D.C.
- Business Week*. 2007. "Upwardly Mobile in Africa." September 24.
- Cassar, A., L. Crowley, and B. Wydick. 2007. "The Effect of Social Capital on Group Loan Repayment: Evidence from Field Experiments." *Economic Journal* 117 (517): F85-F106.
- Castro-Leal F., J. Dayton, L. Demery, and K. Mehra. 2000. "Public Spending on Healthcare in Africa: Do the Poor Benefit?" *Bulletin of the World Health Organization* 78 (1): 66-74. Geneva.
- CEDLAS (Centro de Estudios Distributivos Laborales y Sociales) and The World Bank. 2008. SEDLAC: Socio-economic Database for Latin America and the Caribbean.
- Centre for Urban Studies 2006. *Slums of Urban Bangladesh: Mapping and Census*. National Institute of Population Research & Training and U.S. Agency for International Development. Dhaka.
- CEPII (Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales). 2006. "The Economics of Outsourcing." *Asia-Pacific Trade and Investment Review* 2 (1).
- CGAP (Consultative Group to Assist the Poor). Portfolio (Savings). Washington, D.C. March 2007
- . 2008. "Regulating Transformational Branchless Banking: Mobile Phones and Other Technology to Increase Access to Finance." Consultative Group to Assist the Poor Focus 43. Washington, D.C.
- CGAP Working Group on Microinsurance. 2005. *Good and Bad Practices Case Study 14*. India: TATA-AIG Life Insurance Company Ltd.
- Chambers, R. 1994 "Participatory Rural Appraisal (PRA): Analysis of Experience." *World Development* 22 (9): 1253-68
- Chen, S., and M. Ravallion. 2004. "How Have the World's Poorest Fared since the Early 1980s?" World Bank Policy Research Working Paper 3341. The World Bank, Washington, D.C.
- Christensen, C. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Christensen, C., and S. Hart. 2002. "The Great Leap." *MIT Sloan Management Review* 44 (1): 51-56.
- Christensen, C., T. Craig, and S. Hart. 2002. "The Great Disruption." *Foreign Affairs* 80 (2): 80-97.
- Chu, M. 2007. "Commercial Returns at the Base of the Pyramid." *Innovations: Technology, Governance, Globalization* 2 (1-2): 115-146.
- CIESIN (Center for International Earth Science Information Network). 2006. *Where the Poor Are: An Atlas of Poverty*. New York: the Earth Institute at Columbia University.
- Constance, P. 2007. "A New House for US\$530?" Inter-American Development Bank, Washington, D.C.
- Corbett, S. 2008. "Can the Cellphone Help End Global Poverty." *New York Times*. April 13.
- Dahlman, C. 2007. "Issues Paper: Innovation in the African Context." Paper presented at Innovation in the African context: A forum for policymakers, March 6-8. Ireland Development Cooperation/ The World Bank, Washington, D.C.

- Dahlman, C. and A. Utz. 2007. "Promoting Inclusive Innovation." World Bank Working Paper 37273. The World Bank, Washington, D.C.
- Daley-Harris, S. 2006. *State of the Microcredit Summit Campaign Report*. Washington, D.C.: Microcredit Summit Campaign.
- Damas, P., and Md. I. Rayhan. 2004. "Vulnerability and Poverty: What are the causes and how are they related?" Zentrum für Entwicklungsforschung, Universität Bonn.
- Day, B. 2007. "Innovation in Mozambique." *Non-Zero-Sum Development*. Pretoria, South Africa.
- De Silva, H., and A. Zainudeen. 2007. *Teleuse on a Shoestring: Poverty Reduction through Telecom Access at the 'Bottom of the Pyramid'*. Colombo: Center for Poverty Analysis.
- De Soto, H. 2000. *The Mystery of Capital*. New York: Basic Books.
- DFID (U.K. Department for International Development) and Gates Foundation. 2005. "Financial Deepening Challenge Fund: Strategic Project Review."
- Dilek, A., and A. Goldstein. 2006. *Developing Countries Multinationals: South South Investment Comes of Age*. Working Paper 257. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- Donohue, P. 2006. "Partnering with Poverty." BoP Learning Lab Network.
- Easterly, W. 2002. *The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- ECCP (European Centre for Conflict Prevention). 2005. "Position paper on Micro Health Insurance for the Poor in India." Submitted by the ECCP project Strengthening Micro Health Insurance Units for the Poor in India. New Delhi, India.
- Economic Policy Institute. 2005. *Good Jobs, Bad Jobs, No Jobs: Labor Markets and Informal Work in Egypt, El Salvador, India, Russia, and South Africa*. Washington, D.C.
- Edwards, S. 2002. "Information Technology and Economic Growth in Developing Countries." *Challenge* 45 (3): 19-43.
- Eisenhardt, K., and Schoonhoven, C.B. 1996. "Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms." *Organization Science* 7 (2): 136-50
- Fay M., and M. Morrison. 2005. "Infrastructure in Latin America and the Caribbean: Recent Developments and Key Challenges." The World Bank, Washington, D.C.
- FinScope. 2006. *FinScope South Africa Survey 2006*. Vorna Valley, South Africa.
- Flor, A. G. 2001. *ICT and Poverty: the Indisputable Link*. SEARCA. Bangkok: Asian Development Bank.
- Ford Foundation. 2005. *Part of the Solution: Leveraging Business and Markets for Low Income People*. New York.
- Forstater, M., J. MacDonald, and P. Raynard. 2002. *Business and Poverty: Bridging the Gap*. London: Prince of Wales International Business Leaders Forum.
- Gibson, A., H. Scott and D. Ferrand. 2004. *Making Markets Work for the Poor: An Objective and an Approach for Governments and Development Agencies*. bnWoodmead, South Africa: ConMark Trust.
- Gruner, K.E. and C. Homburg. 2000. "Does Customer Interaction Enhance New Product Success?" *Journal of Business Research*.
- Hammond, A. L., J. William, R. Kramer, S. Katz, J. T. Tran, and C. Walker. 2007. *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*. Washington, D.C.: World Resources Institute and International Finance Corporation.
- Harris, R. 2002. "A Framework for Poverty Alleviation with ICTs." Roger Harris Associates, Hong Kong.
- Hart, S. 2004. *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems*. Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Publishing.
- Hasan Khan, M. 2001. *Rural Poverty in Developing Countries, Implications for Public Policy*. Washington, D.C.: International Monetary Fund.
- Hausman, R., and D. Rodrik. 2002. *Economic Development as Self-Discovery*. NBER Working Paper 8952. Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research.
- Hellman, J. S., G. Jones, D. Kaufmann, and M. Schankerman. 2000. "Measuring Governance, Corruption, and State Capture: How Firms and Bureaucrats Shape the Business Environment in Transition." Policy Research Working Paper

- Helms, B. 2006. *Access for All: Building Inclusive Financial Systems*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Henninger, N., and M. Snel. 2002. "Where are the poor? Experiences with the development and use of poverty maps." World Resources Institute, Washington, D.C. and United Nations Environment Programme and Global Resources Information Database, Arendal, Norway.
- Hoff, B., and M. Hussels. "On the Frontiers of Finance: Investing in Sustainable SMEs in Emerging Markets." A discussion paper for the Geneva Private Capital Symposium, September 24–25, 2007.
- Hoff, K., and J. Stiglitz. 1993. "Imperfect Information in Rural Credit Markets: Puzzles and Policy Perspectives." In K. Hoff, A. Braverman, and J. Stiglitz eds., *The Economics of Rural Organization: Theory, Practice and Policy*. London: Oxford University Press.
- Hoffman, K., C. West, K. Westley, and S. Jarvis. 2005. *Enterprise Solutions to Poverty: Opportunities and Challenges for the International Development Community and Big Business*. A Report by Shell Foundation. London.
- IBLF (International Business Leaders Forum) and UNDP (United Nations Development Programme). 2003. *Business and the Millennium Development Goals: A Framework for Action*. New York.
- IBM (International Business Machines Corporation). 2007. *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*. Somers, New York.
- IFC (International Finance Corporation). 2007a. *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*. Washington, D.C.
- . 2007b. "The Business of Health in Africa: Partnering with the Private Sector to Improve People's Lives." International Finance Corporation, Washington, D.C.
- IFC (International Finance Corporation) and SustainAbility. 2007. *Market Movers: Lessons From a Frontier of Innovation*. Washington, D.C.
- IFC (International Finance Corporation) Innovations in Emerging Markets Blog. May 21, 2007. "The Two Cs of Success in South- South Investing."
- IDB (Inter-American Development Bank). 2005. "Haiti: Proposal for a Loan for an Urban Rehabilitation Program." Washington, D.C.
- . 2006. *Building Opportunity for the Majority*. Presented at "Building Opportunity for the Majority Conference", June 13, Washington D.C.
- Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique. 2001. *Enquête sur les conditions de vie en Haïti*. Port-au-Prince.
- Instituto Nacional de Estadística de Guatemala. 2000. *Encuesta nacional de condiciones de vida*. Guatemala City.
- IRC (International Water and Sanitation Center). 2007. "Lifebuoy Sells Handwashing along with 2.6 Billion Bars of Soap across Africa and Asia." *Source Features*—IRC News May 14. [www.irc.nl/page/36132].
- Iskandar, L. 2007. "Business Solutions for Human Development." Cairo, Egypt, United Nations Development Programme.
- ITU (International Telecommunication Union). 2007. *World Information Society Report 2007*. Geneva.
- Ivatury, G. 2006. "Using Technology to Build Inclusive Financial Systems." Consultative Group to Assist the Poor Focus Note 32. Washington, D.C.
- Ivatury G., and M. Pickens. 2006. *Mobile Phone Banking and Low-Income Customers. Evidence from South Africa*. Consultative Group to Assist the Poor. UN Foundation and Vodafone Group Foundation.
- Jalilian, H., and C. Kirkpatrick. 2002. "Financial Development and Poverty Reduction in Developing Countries." *International Journal of Finance and Economics* 7: 97–108.
- Jalilian, H., C. Kirkpatrick, and D. Parker. 2007. "The Impact of Regulation on Economic Growth in Developing Countries: A Cross-Country Analysis." *World Development*. 35 (1): 87-103
- Jenkins, B. 2007. "Expanding Economic Opportunity: The Role of Large Firms." CSRI Report 17. Corporate Social Responsibility Initiative. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, Mass.

- Jenkins, B., A. Akhalkatsi, B. Roberts, and A. Gardiner. 2007. *Business Linkages: Lessons, Opportunities and Challenges*. Washington D.C.: International Finance Corporation, International Business Leaders Forum, and the Fellows of Harvard College.
- Jensen, R. 2007. "The Digital Divide: Information (Technology), Market Performance, and Welfare in the South Indian Fisheries Sector." *The Quarterly Journal of Economics* CXXII (3) 879-924.
- Jichuan, H. E. W. 2001. Minister of Information Industry. *Connect World ICT Magazine, Asia Pacific* III (13). London.
- Joost Teunissen, J., and A. Akkerman. *Africa in the World Economy: The National, Regional and International Challenges*. The Hague, Netherlands: Forum on Debt and Development
- Kahn, J. 2008. "Third World First." *Boston Globe*, January 20.
- Karlan, D. S. 2007. "Social Connections and Group Banking." *The Economic Journal* 117 (517): F52-F84.
- Karlan, D., N. Ashraf, and W. Yin. 2006. "Female Empowerment: Impact of a Commitment Savings Product in the Philippines." CGD Discussion Paper 949. Center for Global Development, Washington, D.C.
- Karnani, A. G. 2006. "Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage." Ross School of Business Paper 1035. Ann Arbor, University of Michigan.
- Kearney, A. T. 2008. "Serving the Low-Income Consumer: How to Tackle This Mostly Ignored Market." *Executive Agenda* 51.
- Khan, J. H., and Ghani, J. A. 2004. "Clusters and Entrepreneurship: Implications for Innovation in a Developing Economy." *Journal of Developmental Entrepreneurship* 9(3): 221-38
- Khandker, S. 2005. "Microfinance and Poverty: Evidence Using Panel Data from Bangladesh." *World Bank Economic Review* 19 (2): 263-86.
- Klein, M., and B. Hadjimichael. 2003. *The private Sector in Development: Entrepreneurship, Regulation and Competitive Disciplines*. The World Bank, Washington, D.C.
- Koch, J. L., and T. M. Caradonna. 2006. "Technologies and Business Models that Work in Developing Countries." Paper presented at 2006 International Conference on Information and Communication Technologies and Development, May 25-26, University of California, Berkeley.
- Kramer, W. J., B. Jenkins, and R. S. Katz. 2007. *The Role of the Information and Communications Technology Sector in Expanding Economic Opportunity*. Corporate Social Responsibility Report 2. Economic Opportunity Series. Cambridge, Mass.: Kennedy School of Government, Harvard University and World Resources Institute.
- Lall, S. V., H. Selod, and Z. Shalizi. 2006. *Rural-Urban Migration Developing Countries: A Survey of Theoretical Predictions and Empirical Findings*. The World Bank, Washington, D.C.
- Laquian, A. A. 2004. "Who are the Poor and How Are They Being Served in Asian Cities?" Paper presented at the Forum on Urban Infrastructure and Public Service Delivery for the Urban Poor, June 24-25, India Habitat Centre, New Delhi.
- Lartigue, L., and J. Koenen-Grant. 2003. "Replacing Conflict Diamonds with Peace Diamonds in Sierra Leone." U.S. Agency for International Development Washington D.C.
- Lingelbach, D., L. de la Viña, and P. Asel. 2005. "What's distinctive about growth-oriented entrepreneurship in developing countries?" Center for Global Entrepreneurship Working Paper 1. Center for Global Entrepreneurship UTSA College of Business, San Antonio, Texas.
- Littlefield, E., B. Helms, and D. Porteous. 2006. "Financial Inclusion 2015: Four Scenarios for the Future of Microfinance." *Consultative Group to Assist the Poor Focus Note No.39*. Washington, D.C.
- London, T. 2007. *BOP Perspective on Poverty Alleviation. Growing Inclusive Markets Working Paper Series*. Washington, D.C.: United Nations Development Programme.
- London T., and S. Hart. 2004. "Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model." *Journal of International Business Studies* 35(5): 350-70.

- Loyola, J. 2007. "Telecom, Energy Firms Top List of Money Makers." *Manila Bulletin*. January 8.
- Lyman, P., and D. Porteous. 2008. "Regulating Transformational Branchless Banking." *Consultative Group to Assist the Poor Focus Note* 43. Washington, D.C.
- Mair, J., and C. Seelos. 2005. "Social Entrepreneurs as Competitors and Partners in Global Markets." Paper presented at Social Entrepreneurs as Competitors and Partners in Global Markets, September 19, International Graduate School of Management, Barcelona.
- . 2006. "Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Extreme Poverty: A Strategic View." IESE Occasional Paper, OP 07/6. International Graduate School of Management, Barcelona.
- Majid, N. 2001. "The Size of the Working Poor Population in Developing Countries." Employment Paper 2001/16. Employment Sector Employment Strategy Department, Geneva.
- Marker, P., K. McNamara, and L. Wallace. 2002. *The Significance of Information and Communication Technology for Reducing Poverty*. London: U.K. Department for International Development.
- McNamara, K. S. 2003. *Information and Communication Technologies, Poverty, and Development: Learning From Experiences*. Geneva: InfoDev.
- Melzer, I. 2004. "Back to the Unbanked." Eighty20 Consulting, Cape Town.
- . 2007. "Access to Savings in LSMs 1-5." Eighty20 Consulting. South African Savings Institute and FinMark Trust. Midrand, South Africa.
- Mendes, S., E. Alampay, E. Soriano, and C. Soriano. 2007. *The innovative use of mobile applications in the Philippines—lessons for Africa*. Swedish International Development Cooperation Agency, Stockholm.
- Mendoza, R. U. Forthcoming. "Why Do the Poor Pay More? Exploring the Poverty Penalty Concept." *Journal of International Development*.
- Mendoza, R.U. and N. Thelen. Forthcoming. "Innovations to Make Markets More Inclusive for the Poor." *Development Policy Review*.
- Meyer-Stamer, J. 2006. Making Market Systems work? For the Poor? *Small Enterprise Development* 17 (4): 21-32.
- . 2007. "Integrating Developing Country SMEs into Global Value Chains." United Nations Conference on Trade and Development, Duisburg.
- Meyer-Stamer, J., and F. Waltring. 2007. *Linking Value Chain Analysis and the "Making Markets Work Better for the Poor" Concept*. Duisburg and Dortmund: GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit).
- Mohiuddin, S., and J. Hutto. 2006. *Connecting the Poor: How Selling Technology in Emerging Markets can Help Bridge America's Trade Gap*. Washington, D.C.: Progressive Policy Institute.
- Morduch, J. 2004. "Micro-insurance: the Next Revolution?" New York University, New York.
- Mosely, P., and J. Rock. 2004. "Microfinance, Labour Markets and Poverty in Africa: A Study of Six Institutions." *Journal of International Development* 16 (2004): 467-500.
- Narayan, D., R. Chambers, M. Kaul Shah, and P. Petesch. 2000. *Voices of the Poor: Crying Out for Change*. New York: Oxford University Press.
- Nelson, J. 2007. *Building Linkages for Competitive and Responsible Entrepreneurship*. New York and Cambridge, Mass.: United Nations Industrial Development Organization and Kennedy School of Government, Harvard University.
- Nelson, J., and D. Prescott. 2003. *Business and the Millennium Development Goals*. New York: United Nations Development Programme and the Prince of Wales International Business Leaders Forum.
- Noguera, F. 2008. "Medellin's Promising Transformation: Cultura E (as in Entrepreneurship)". *NextBillion.net*. March 10. World Resources Institute and Acumen Fund.
- Norris, P. 2003. *Social Capital and ICTs: Widening or Reinforcing Social Networks?* Cambridge, Mass.: Harvard University.
- ODI (Overseas Development Institute). 2007a. "Can tourism offer pro-poor pathways to prosperity? Examining evidence on the impact of tourism on poverty." ODI Briefing Paper 22. London, Overseas Development Institute.

- . 2007b. "Global Health: Making Partnerships Work." ODI Briefing Paper 15. Overseas Development Institute, London.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and DAC (Development Assistance Committee). 2004. *Accelerating Pro-Poor Growth through Support for Private Sector Development*. Paris.
- OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) and IEA (International Energy Agency). 2006. *World Energy Outlook 2006*. Paris.
- Overholt, A. 2005. "A New Path to Profit." *Fast Company* 90 (25): 167-88.
- Palacio, A. 2006. "Legal Empowerment for the Poor: An Action Agenda for The World Bank." The World Bank, Washington, D.C.
- Peachey, S., and A. Roe. 2006. *Access to Finance: What Does It Mean and How Do Savings Banks Foster Access*. Brussels: World Savings Banks Institute.
- Porteous, D. 2004. "Making Financial Markets Work for the Poor." FinMark Trust. October 31.
- Porteous, D., and N. Wishart. 2006. "M-Banking: A Knowledge Map". The World Bank, Washington, D.C.
- Porter, M. E. 1998. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. 2004. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Publishing.
- Prahalad, C. K., and A. Hammond. 2002. "Selling to the poor, profitably." *Harvard Business Review* 80 (9): 48-57.
- Prahalad, C. K., and S. Hart. 2001. "The Fortune at the Bottom of the Pyramid." *Business and Strategy* 26: 1-14.
- Prata, N., D. Montagu, and E. Jefferys. 2005. "Private Sector, Human Resources and Health Franchising in Africa." *Bulletin of the World Health Organization* 83. Geneva.
- Price Waterhouse. 1997. *Financial Services to the Rural Poor and Women in India: Access and Sustainability- Demand and Supply Analysis: Client Survey*. A study for The World Bank, New Delhi, India.
- Progressive Policy Institute. 2006. *Connecting the Poor: How Selling Technology in Emerging Markets Can Help Bridge America's Trade Gap*. Washington, D.C.
- Rademacher, R. 2004 "Krankenversicherung für arme Bevölkerungsgruppen—Beispiele aus Indien." University of Cologne, Cologne.
- Rajivan, A. 2007. "Engaging the Private Sector to Insure the Poor." *UN-Business Focal Point, Issue 5*. UNDP Regional Centre in Colombo.
- Rangan, K., and R. D. Thulasiraj. (2007). "Making Sight Affordable—Innovations Case Narrative: The Aravind Eye Care System." *Innovations*. 2 (4, fall): 35-49.
- Ray, D., P. Ghosh, and D. Mookherjee. 2000. "Credit Rationing in Developing Countries: An Overview of the Theory." In D. Mookherjee and D. Ray, eds., *A Reader in Development Economics*. London: Blackwell.
- Reyaz, A. A., ed. 2005. *Southern Multinationals: A Rising Force in the World Economy*. Proceedings of a conference held in Mumbai, India, November 2005. Washington, D.C.: International Finance Corporation and *Financial Times*.
- Rodrik, D. 2004. "Industrial Policy for the Twenty-First Century." Faculty Research Working Papers Series. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, Mass.
- Rosenzweig, M., and H. Binswanger. 1993. "Wealth, Weather Risk and the Composition and Profitability of Agricultural Investments." *The Economic Journal* 103: 56-78.
- Rosenzweig, M., and K. Wolpin. 1993. "Credit Market Constraints, Consumption Smoothing and the Accumulation of Durable Production Assets in Low-Income Countries: Investments in Bullocks in India." *Journal of Political Economy* 101 (2) 223-44.
- Roth, J., and V. Athreye. *Micro-Agent Model: Tata-AIG's New Distribution Methodology of Microinsurance in India*. CGAP Working Group on Microinsurance Good and Bad Practices, Case Study. Microfinance Gateway.
- Ruffing, L. 2006. "Deepening Development through Business Linkages." Paper for United Nations Conference on Trade and Development. Paper no. UNCTAD/ITE/TEB/2006/7. United Nations, Geneva.

- Sauvant, K. P. 2007. "Africa: The FDI Opportunities are Local." *International Trade Forum Issue 1* 29-30
- Schmukler, S. L. 2004. "Financial Globalization: Gain and Pain for Developing Countries." *Federal Reserve Bank of Atlanta Economic Review* (second quarter) 39-66.
- Schwabe, C. 2004. "Fact Sheet: Poverty in South Africa." Fact Sheet No. 1. Human Sciences Research Council. Pretoria, South Africa. [www.sarpn.org.za/documents/d0000990/].
- Sen, A. 2001. *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.
- Shakeel H., M. Best, B. Miller, and S. Weber. 2001. "Comparing Urban and Rural Telecenters Costs." Report EJISDC 4,2, 1-13. MIT Media Laboratory, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Mass.
- Shell Foundation. 2005a. *Aid Industry Reform and the Role of Enterprise*. London.
- Shell Foundation. 2005b. *Enterprise Solutions to Poverty: Opportunities and Challenges for the International Development Community and Big Business*. London.
- Simanis, E., S. Hart, and others. 2008. *BoP Protocol: Toward Next Generation BOP Strategy*. New York: Center for Sustainable Global Enterprise.
- Slater, J., and J. Tacchi. 2004. "ICT Innovations for Poverty Reduction." United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, New Delhi.
- Stott, L. ed. 2003, 2004, 2005, 2006. *Partnership Matters: Current Issues in Cross-Sector Collaboration*. London: The Partnering Initiative.
- Sull, D. N., A. Ruelas-Gossi, and M. Escobari. 2004. "What Developing-World Companies Teach us About Innovation." Harvard Business School, Cambridge, Mass.
- Sullivan, N. P. 2007. *Can You Hear Me Now: How Microloans and Cell Phones are Connecting the World's Poor to the Global Economy*. New York: Jossey-Bass.
- Svensson, J., and R. Reinikka. 1999. "Confronting Competition Investment Response and Constraints in Uganda." World Bank Policy Research Working Paper 2242. Development Research Group, The World Bank, Washington, D.C.
- Tennyson, R. 2003. *The Partnering Toolbook*. The Partnering Initiative. London.
- The Economist. 2007. "A Bank in Every Pocket?" November 15.
- The Indian Express. 2005. "Forerunners in Corporate Social Responsibility." March 16.
- Tooley, J. 2007. *Educating Amarech: Private Schools for the Poor and the New Frontier for Investors*. Gold Prize Essay. Washington, D.C.: International Finance Corporation and Financial Times.
- Townsend, R. 1995. "Consumption insurance: An evaluation of riskbearing systems in low income economies." *Journal of Economic Perspectives* 9 (3): p 83-102.
- UNCDF (United Nations Capital Development Fund). 2006. *Blue Book: Building Inclusive Financial Sectors for Development*. New York
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). 2006a. *Business Linkages Programme Guidelines*. UNCTAD/ITE/TEB/2005/11. New York and Geneva.
- . 2006b. *Deepening Development through Business Linkages*. New York and Geneva.
- . 2006c. *FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*. World Investment Report. New York and Geneva.
- . 2007a. *Least Developed Countries Report*. New York and Geneva.
- . 2007b. *Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*. World Investment Report. New York and Geneva.
- UNDESA (United Nations Department of Economic and Social Affairs). 2007. *Industrial Development for the 21st Century: Sustainable Development Perspective*. New York.
- UNDP (United Nations Development Programme). 2001. *Driving Information and Communications Technology for Development: a UNDP Agenda for Action 2000-2001*. New York.
- . 2005. *Making Infrastructure Work*. New York.
- . 2006. *Partnering for Development—Making it Happen*. New York.
- . 2007. "Building Security for the Poor: Potential and Prospects for Microinsurance in India." United Nations Development Programme, New York.

- UNDP (United Nations Development Programme) Madagascar. 2007. "Enterprises Solutions to Poverty: Examples of Success in Madagascar." United Nations Development Programme, Antananarivo, Madagascar.
- UNDP (United Nations Development Programme) and the UN Global Compact. 2005. *Growing Sustainable Business for Poverty Reduction*. New York.
- UNEP (United Nations Environment Programme). 2001. *Consumption Opportunities—Strategies for Change*. Geneva.
- UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). 1999. *Best Practices on Indigenous Knowledge*. Paris.
- . 2005. *Towards Knowledge Societies*. Paris.
- UNFPA (United Nations Population Fund). 2007. *State of the World Population*. New York.
- UN Global Compact. 2007. *Enhancing Partnership Value: A Tool for Assessing Sustainability and Impact*. New York: United Nations Development Programme.
- UNICEF (United Nations Children's Fund). 2006. *Progress for Children: a Report Card on Water and Sanitation (No. 5)*. New York.
- UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). 2001. *Integrating SMEs in Global Value Chains: Towards Partnership for Development*. Vienna.
- . 2005. *Economic Development and UN Reform: Towards a Common Agenda for Action*. Vienna.
- . 2006. *Responsible Trade and Market Access: Opportunities or Obstacles for SMEs in Developing Countries?* Vienna
- United Nations, 2007. *The Millennium Development Goals Report 2007*. New York: United Nations Development Programme.
- USAID (United States Agency for International Development). 2006. *The Global Development Alliance: Public- Private Alliances for Transformational Development*. Washington, D.C.
- Vaitheeswaran, V. 2007. Special Report on Innovation. *The Economist*. October 11.
- Virtanen, P., and D. Ehrenpreis. 2007. *Growth, Poverty and Inequality in Mozambique*. Country Study 10. International Poverty Centre. New York
- Von Hippel, E. 1986. "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts." *Management Science* 32 (32, 7): 791-805.
- Walsh, J. P., Kress, J. C., and Beyerchen, K. W. 2005. "Book Review Essay: Promises and Perils at the Bottom of the Pyramid." *Administrative Science Quarterly* 50 (3): 473-82.
- Warnholz, J. 2007. "Poverty Reduction for Profit? A Critical Examination of Business Opportunities at the Bottom of the Pyramid."
- Working Paper 160. Queen Elizabeth House, University of Oxford, Oxford.
- Waverman, L., M. Meschi, and M. Fuss. 2004. *The Impact of Telecoms on Economic Growth in Developing Countries*. Vodafone and the Leverhulme Trust. London
- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). 2007. *Doing Business with the World*. Washington, D.C.
- Wheeler, D., K. McKague, J. Thomson, R. Davies, J. Medalye, and M. Prada. 2005. "Creating Sustainable Local Enterprise Networks." *MIT Sloan Management Review* 47 (1): 33-40.
- WHO (World Health Organization). 2004. *Equitable Access to Essential Medicines: A Framework for Collective Action*. WHO Policy Perspectives on Medicines. Geneva
- Wise, H., and S. Shytlla. 2007. *The Role of the Extractive Sector in Expanding Opportunity*. CSRI Report 18. Cambridge: Corporate Social Responsibility Initiative.
- The World Bank. 2002a. *Globalization, Growth and Poverty—Building an Inclusive World Economy*. World Bank Policy Research Report. Washington, D.C.
- . 2002b. *Information and Communication Technologies: a World Bank Group Strategy*. Washington, D.C.
- . 2002c. *World development report 2002. Building institutions for markets*. Washington, D.C.
- . 2003a. "Guatemala Poverty Assessment." Washington, D.C.
- . 2003b. *World Development Report 2004: Making Services Work for the Poor*. Washington, D.C.
- . 2006a. *Delivering on the Promise of Pro-Poor Growth*. Washington, D.C.

- . 2006b. *Where is the Wealth of Nations? Measuring Capital for the 21st Century*. Washington, D.C.
- . 2006c. *Scaling Up Innovation and Entrepreneurship in Developing Countries: The Role of Private Sector Finance*. Washington, D.C.
- . 2007a. *Finance for All? Policies and Pitfalls in Expanding Access*. Washington, D.C.
- . 2007b. *The Business of Health in Africa: Partnering with the Private Sector to Improve People's Lives*. Washington, D.C.
- . 2007c. *World Development Report 2008: Agriculture for Development*. Washington, D.C.
- . 2008. *Global Economic Prospects: Technology Diffusion in the Developing World*. Washington, D.C.
- The World Bank Institute. 2005. *Business Action for the MDGs: Private Sector Involvement as a Vital Factor in Achieving the Millennium Development Goals*. Washington, D.C.
- World Business Council for Sustainable Development. 2004. *Doing Business with the Poor: A Field Guide*. Washington, D.C.
- . 2005. *Business Solutions in Support of the Millennium Development Goals*. Washington, D.C.
- World Business Council for Sustainable Development and International Business Leaders Forum. 2004. *Introducing Company Managers to the Development Community*. Washington, D.C.
- World Business Council for Sustainable Development and SNV Netherlands Development Alliance. 2007. "Enabling a favorable environment for inclusive business to take root: the case of Ecuador."
- World Economic Forum. 2005. *Partnering for Success: Business Perspectives on Multistakeholder Partnerships*. Global Corporate Citizenship Initiative Report. Geneva
- . 2006. *Harnessing Private Sector Capabilities to Meet Public Needs: The Potential of Partnerships to Advance Progress on Hunger, Malaria and Basic Education*. Geneva
- . 2008. *The Business Role in Achieving a Green Revolution for Africa*. Geneva
- WRI (World Resources Institute), UNEP (United Nations Environment Programme), and WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). 2002. *Tomorrow's Markets: Global Trends and Their Implication for Business*. Washington, D.C.
- Yates, S. 2007a. *Designing PCs for the Third World*. Cambridge, Mass.: Forrester Research.
- . 2007b. *Worldwide PC Adoption Forecast, 2007 to 2015*. Cambridge, Mass.: Forrester Research.
- Yin, R.K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. Second edition. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Yunus M. 2003a. *Banker to the Poor*. New York: Public Affairs.
- . 2003b. "Halving Poverty by 2015- We Can Actually Make it Happen." Commonwealth Lecture, London, England, March 11.



APÊNDICE -
CASOS DE EMPRESAS
BRASILEIRAS

CASO NATURA EKOS

Essências de perfume promovem o desenvolvimento sustentável no Brasil

Preparado por:

Cláudio Boechat &
Roberta Paro

Setor: Cosméticos

Classe de Empresa:

Multinacional do Sul

RESUMO

A Natura é uma empresa brasileira de cosméticos

cuja filosofia abrangente sempre foi a maximização dos benefícios para o meio ambiente natural, para as comunidades e para a empresa, simultaneamente, através dos negócios. Desde que foi fundada em 1969, ela tem atingido taxas de crescimento consistentes, construindo uma rede de 600.000 consultores de vendas diretas e expandindo seu mercado no exterior. Em 2000, a Natura implementou a estratégia do uso de matérias-primas extraídas da biodiversidade botânica brasileira como plataforma para seus produtos. Esses insumos são a base da bem-sucedida linha Ekos da Natura. Para expandir a produção local e garantir, ao mesmo tempo, a extração sustentável, a empresa construiu um novo modelo de negócios. Tal modelo compreende pequenas comunidades, ONGs e governos que promovem o desenvolvimento local sustentável num processo através do qual a Natura participa e se diferencia no mercado.

Como parte da estratégia para a linha Ekos, e do compromisso da Natura com a responsabilidade social, a empresa estabeleceu relações com comunidades pobres que extraíam matéria-prima da biodiversidade brasileira, tornando-as fornecedores. No Pará, três comunidades (Campo Limpo, Boa Vista e Cotijuba) foram contratadas em 2003 para produzir priproca, uma espécie de capim cujas raízes fornecem uma fragrância rara e delicada. O sucesso das vendas da linha Ekos possibilitou, em 2006, a construção de uma nova unidade industrial da Natura para a produção de sabonete numa região remota da qual é extraída a maior parte dos insumos da biodiversidade. ☺

INTRODUÇÃO

“Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem. O bem-estar é a relação harmoniosa e agradável de uma pessoa consigo mesmo, com seu corpo. Estar bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.” Relatório Anual Natura, 2005.

Desde seu início em 1969, como laboratório e pequena loja na cidade de São Paulo, a Natura tem sido impulsionada por suas grandes paixões: cosméticos, como meio de auto-conhecimento e poder de transformação na vida das pessoas; e relações humanas, que permitem expressar a vida. Essas idéias seminais movem a Natura ao longo dos anos.

Antônio Luiz da Cunha Seabra, fundador da Natura, teve seu primeiro contato com o mundo dos cosméticos quando trabalhou para uma empresa multinacional aos 16 anos de idade. Com um pouco de conhecimento, um pequeno investimento de capital (US\$9.000 dólares)¹ e uma garagem como escritório, ele fundou a Natura. Três aspectos do negócio, inovadores na época, foram particularmente bem recebidos pelo mercado: a incorporação de tratamentos terapêuticos na produção de cosméticos, uma abordagem de vendas personalizada e produtos customizados para o clima úmido do Brasil e para os tipos de pele locais.

A Natura tem atingido taxas de crescimento consistentes. A TAB. 1 mostra sua receita bruta e líquida desde 2002. Aproximadamente 40 por cento da sua receita é gerada a partir dos cosméticos, e o restante a partir dos produtos de higiene pessoal.

Tabela 1: Receita da Natura entre 2002-2005 (em R\$1000)

Anos	2002	2003	2004	2005
Receita líquida	993,1	1.238,9	1.769,7	2.282,2
Receita bruta	1.411,2	1.910,2	2.539,6	3.243,6

A abordagem de vendas diretas foi um fator chave para o impressionante crescimento da empresa. Em 1974, a Natura adotou esse modelo e treinou as primeiras Consultoras Natura. No início de 2006, a empresa contava com aproximadamente 600.000 Consultoras, sendo dez por cento delas fora do Brasil.

A empresa também investiu em pesquisa e desenvolvimento. Foi construído um grande centro integrado de pesquisa, fabricação e logística na sua matriz em Cajamar, São Paulo. Em 2005, mais de 200 milhões de itens foram vendidos para 50 milhões de consumidores em mais de 5.000 cidades brasileiras através das vendas diretas. Ao final de 2005, a empresa tinha 4.128 colaboradores no seu quadro de funcionários no Brasil e nos outros países onde opera.

A Natura expandiu-se para o Chile em 1982 e para a Argentina e o Peru em 1994. Em 2004, a empresa abriu seu capital e lançou ações no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Em 2005, ela abriu suas portas para o público internacional com a Maison Natura em Paris, na França, e iniciou suas operações no México. Sua expansão geográfica estava prevista para os Estados Unidos e para a Rússia em 2007.

¹ US\$1 = R\$2,1 em fevereiro de 2007.

VISÃO E ESTRATÉGIA

A Natura sempre almejou ser uma marca internacional, identificada por um vigoroso conjunto de valores e comportamentos corporativos, assim como por produtos de qualidade. Desde o final dos anos 90, sua estratégia tem os alicerces na crença de que a empresa pode ser uma importante promotora de transformação social. A estratégia da Natura foi baseada em quatro pilares:

- Compromisso com a sustentabilidade
- Qualidade das relações com os *stakeholders*
- Desenvolvimento de conceitos e produtos
- A força da marca Natura

Em sua estratégia socioambiental, a Natura planejava continuar a investir no uso sustentável da biodiversidade e contribuir para a sua conservação. Dois desafios que se apresentavam eram o de alinhar esses princípios com as práticas diárias dos negócios, e também desenvolver e melhorar as estruturas organizacionais que apoiavam a expansão atual e o crescimento futuro. Um exemplo disso, na prática, é a cadeia de suprimentos da empresa.

Uma parte fundamental da rede de negócios da Natura é a demonstração do compartilhamento de crenças e valores, e também do alinhamento com a política de responsabilidade social e sustentabilidade da empresa, por parte dos fornecedores, através de um processo de certificação. Os critérios usados nesse processo examinam a atual ficha do fornecedor assim como o seu potencial para produção sustentável, desenvolvimento local, logística, suprimentos e institucional, e também para questões legais e de regulamentação. O processo ainda leva em conta se as características da área e da população local estão alinhadas com a estratégia de marketing da linha de produtos que está sendo desenvolvida. Para aumentar os benefícios sociais do negócio, a empresa buscou selecionar fornecedores pertencentes a cooperativas ou projetos voltados para a distribuição de renda. A maior dificuldade foi encontrar fornecedores que respondiam aos critérios de sustentabilidade da empresa, particularmente na região Norte e nas comunidades vizinhas.

Para lidar com o desafio dos fornecedores, a empresa assumiu as seguintes iniciativas:

- Estabeleceu uma política definindo critérios de seleção dos fornecedores, assim como as responsabilidades da Natura em relação a eles.
- Estabeleceu, junto com as comunidades fornecedoras de matérias-primas da biodiversidade botânica e os processadores primários, um programa para supervisionar o relacionamento através de visitas regulares do pessoal da Natura.
- Monitorou as áreas de fornecimento das matérias-primas botânicas através da adoção de princípios e critérios socioambientais no processo de certificação.
- Promoveu, com as comunidades, projetos de desenvolvimento local sustentável

Para a Natura, os seus produtos representam muito mais do que cosméticos ou artigos de higiene pessoal; eles foram criados para integrar várias facetas dos indivíduos (física, emocional, intelectual e espiritual), alinhando com a estratégia, os princípios e as crenças corporativas. Três linhas de produtos surgiram com base nesse conceito:

Chronos. A primeira linha, Chronos, inclui os produtos anti-envelhecimento para a pele. Quando foi lançada em 1986, ela usou a campanha Mulher Verdadeiramente Bonita para transmitir a mensagem de que é possível se sentir bem e bonita, independentemente da idade.

Mamãe e Bebê. A linha Mamãe e Bebê foi lançada em 1994 e inspirou-se na ligação mãe/filho, oferecendo uma gama de produtos para novas mães e seus bebês.

EKOS. A terceira linha foi a Ekos, lançada em 2000 e descrita em detalhes a seguir. Em 2006, a Natura já tinha no seu portfólio aproximadamente 600 produtos, incluindo maquiagem, tratamentos para rosto e corpo, higiene pessoal, fragrâncias, produtos para os cabelos, proteção solar e uma linha dedicada às crianças.

NATURA EKOS: UMA LINHA DE PRODUTOS QUE UTILIZA RECURSOS DA BIODIVERSIDADE BRASILEIRA E O CONHECIMENTO TRADICIONAL

A linha Natura Ekos foi lançada em 2000, baseando-se no uso sustentável de ativos da biodiversidade brasileira. Embora a filosofia da Natura tivesse sua essência no compromisso com o desenvolvimento sustentável, a linha Ekos foi a primeira a ter o foco no uso de ingredientes naturais usados por comunidades tradicionais. A Natura usou esses ingredientes combinando-os com componentes cientificamente testados para desenvolver os produtos da linha Ekos.

Preservar e disseminar a herança cultural e conscientizar cada consumidor sobre a riqueza da biodiversidade brasileira foram alguns dos objetivos estabelecidos para a linha Ekos. Desde que a empresa expandiu o uso de ingredientes ativos a partir da biodiversidade brasileira com a linha Ekos, ela começou a aplicar sistemas de gestão econômica, social e ambiental em suas relações comerciais com as comunidades locais (fornecedores) com o apoio de organizações não-governamentais. Extraídos de florestas, campos e savanas, os ingredientes dessa linha são provenientes de áreas de cultivo e reservas extrativas registradas pelo IBAMA².

Para se certificar que as matérias-primas da flora brasileira seriam extraídas de acordo com rigorosos padrões sociais e ambientais, a Natura desenvolveu o Programa de Certificação de Ingredientes Ativos. O processo de certificação é constituído de três fases: a identificação das áreas de fornecedores potenciais, a preparação de uma estratégia de certificação e as inspeções de certificação. Quinze ingredientes foram certificados através desse programa até 2006. Além da certificação dos insumos, o programa também encorajou a formalização de associações e cooperativas nas comunidades fornecedoras, permitindo o acesso às oportunidades comerciais.

CADEIA DE VALOR ABERTA: O MODELO DE NEGÓCIO

Ricardo Martello foi o negociador dos ativos da biodiversidade na Natura desde agosto de 2006, após mais de um ano como coordenador das ações de desenvolvimento sustentável nas comunidades fornecedoras. Ele comentou, “Acredito que o conceito já existia antes da linha de produtos. Primeiro, chegamos ao que queríamos alcançar, o que queríamos dizer com o produto. Após definir isto, buscamos as matérias-primas, as comunidades e as empresas para estabelecer a nossa cadeia de suprimentos.”

Como as matérias-primas da linha eram extraídas da natureza, as relações com as comunidades locais eram cruciais. A empresa precisava atrair um número suficiente de pequenos fornecedores para colher e/ou plantar as matérias-primas desejadas. Para isso, a Natura estabeleceu parcerias com fornecedores rurais (comunidades tradicionais e grupos familiares) em várias regiões do Brasil e constituiu uma rede que compreende processadores, agências governamentais, ONGs, associações de produtores e cooperativas, para a promoção de pesquisa e desenvolvimento, e para identificar novos ingredientes para produtos naturais.

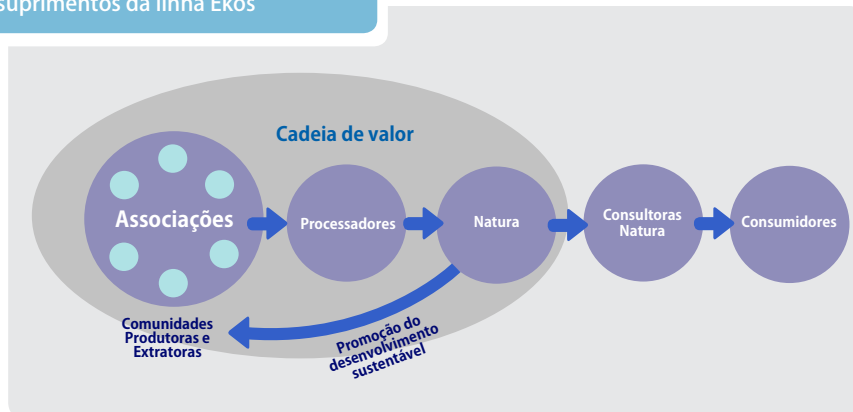
² Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

Para estabelecer uma cadeia de suprimentos estável e em conformidade com a lei, as comunidades fornecedoras precisavam ser organizadas em associações formais. Contratos de fornecimento precisavam ser negociados, assinados e encaminhados através de uma entidade que pudesse representar as comunidades formalmente. Ela forneceria recibos e teria uma conta bancária para transações financeiras. Entretanto, a formalidade, nesse sentido, não era suficiente. Ela também teria de representar a comunidade através de governança que estabelecesse um registro legal, respondesse por suas ações, registrasse seus membros, assumisse a tomada de decisão transparente e constituísse uma estrutura organizacional. A Natura ajudou algumas comunidades a formarem

tais associações através de treinamento e orientação para, primeiramente, apoiar a formalização e, mais tarde, suas operações.

“Existe uma qualidade padrão para o setor de cosméticos que não nos permite incorporar esta matéria-prima diretamente na produção”, explicou Ricardo. É necessário que haja pelo menos um processador intermediário; portanto, a Natura não estabeleceu uma relação comercial direta com as comunidades. O processador é o responsável por desempenhar o processamento primário, normalmente a extração e filtragem do óleo. No caso das essências perfumadas é também necessário usar um segundo processador para refinar ainda mais o óleo. É após esse estágio que a Natura processa e embla o produto para distribuição e venda.

Figura 1: Relações na cadeia de suprimentos da linha Ekos



Os princípios da linha Ekos impunham duas diretrizes importantes para a Natura. Ricardo Martello destacou a primeira: “um dos conceitos básicos da Ekos é oferecer ganhos econômicos para todas as partes envolvidas”. Inicialmente, a Natura tentou usar o conceito de “preço justo”, pelo qual os preços de comercialização ao longo da cadeia de suprimentos são baseados na repartição da receita proporcionalmente ao valor agregado por cada um. Entretanto, quando alto ou baixo demais, o preço pago aos produtores locais poderia causar um desequilíbrio no valor da matéria-prima no mercado local. Isso poderia resultar na instabilidade de preços locais, desequilibrando outras cadeias de valor que usam a mesma matéria-prima. Como alternativa, a Natura decidiu propor o

conceito de uma cadeia de valor aberta. Na cadeia de valor aberta, os custos e os lucros são transparentes para todas as partes com uma margem de lucro acordada entre todos eles. As margens de lucro variam entre 15% e 30%.

A segunda diretriz era que toda a cadeia de valor deveria ser sustentável. Embora o relacionamento comercial direto com as comunidades pertencesse ao primeiro processador, a Natura agia como guardiã da cadeia de fornecimento como um todo. Todas as negociações entre as partes eram monitoradas e influenciadas pela Natura. A empresa criou muitas maneiras de contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades, como será exemplificado pelas experiências da cadeia de valor da própria.

CONSTRUINDO UMA CADEIA DE VALOR PRODUTIVA NAS COMUNIDADES FORNECEDORAS DE PRIPRIOCA

Priprioca é uma planta brasileira, de longo e fino caule, com raízes de bulbo que se espalham debaixo do solo como uma teia num raio de até 50 cm. Quando cortado ou amassado, o bulbo libera o perfume que atraiu os pesquisadores. A priprioca seria um dos ingredientes essenciais da linha Ekos, portanto a Natura partiu para a construção de uma cadeia de valor aberta, visando a sua extração e fornecimento sustentáveis.

Existe uma lenda contada na cultura local: Piripiri era o nome de um guerreiro cujo cabelo exalava um perfume que seduzia as mulheres. Entretanto, após passar uma noite com elas, Piripiri desaparecia e deixava apenas o cheiro de seu perfume. Desapontadas, as mulheres perguntaram ao pajé da tribo, Supi, o que elas poderiam fazer para segurar o guerreiro. Ele disse a elas que deveriam cortar uma mecha do cabelo de Piripiri e enterrá-la. Uma noite, enquanto ele dormia, elas fizeram justamente isso. Quando elas acordaram, Piripiri havia desaparecido e nunca mais voltou. Mas uma planta cresceu no local onde elas haviam enterrado a sua mecha de cabelo, e ela tinha o perfume do guerreiro. Essa planta recebeu o nome de Piripiri-Oca, (priprioca), lar de Piripiri, na língua Tupi.

Mercado Ver-o-Peso, uma herança cultural da Amazônia.

Quando os pesquisadores da Natura iniciaram a busca por matérias-primas que preencheriam os conceitos da linha Ekos, a região amazônica era o lugar óbvio por onde começar. A priprioca foi identificada pela Natura, baseando-se em pesquisa bibliográfica e visitas nas feiras de rua da região norte. O mercado Ver-o-Peso, (na fotografia à direita) em Belém, capital do estado do Pará, foi o lugar onde eles tiveram o primeiro contato com a priprioca.

O Mercado Ver-o-Peso foi criado em 1688 para fins de arrecadação de impostos e está sempre cheio e agitado. Ele compreende 26.500 m² onde é possível encontrar 2.000 barracas e vendedores. O mercado é o centro comercial de Belém, em que os barcos chegam às docas trazendo produtos do rio e da floresta.

O plantio da priprioca não é algo complicado. Após o plantio, a única manutenção a ser feita é a retirada das ervas daninhas periodicamente. A planta pode ser colhida após um período de nove meses a um ano, e as raízes da planta são então cortadas. Entretanto, a produção de priprioca para fins cosméticos requer a extração

do óleo no mesmo dia da colheita, para conservar sua fragrância única. Para a Natura, isso significava que a fábrica processadora primária precisaria estar localizada próxima das áreas de plantio. Sendo assim, a Brasmazon Beraca, uma empresa de Belém, foi escolhida para desempenhar a primeira etapa do processamento. A Brasmazon Beraca passou então a vender o óleo para a Givaudan, uma grande empresa transnacional fabricante de perfumes, responsável pelo processamento secundário. Finalmente, a Natura compra as essências refinadas da Givaudan.

No início, a Natura manteve o seu foco no desenvolvimento dos fornecedores de priprioca. Um projeto foi imediatamente posto em prática para conseguir que as comunidades que produziam e forneciam priprioca ficassem mais próximas das barracas do Ver-o-Peso. A Natura descobriu uma pessoa que vendia ervas para o Ver-o-Peso comprando pequenas quantidades de pequenos produtores. A escala de produção era pequena, de aproximadamente 4 toneladas por ano, que era suficiente para suprir o mercado local. A Natura precisava de 40 toneladas por ano.

As Comunidades de Priprioca. Em 2003, a comunidade de Boa Vista foi a primeira a ser incluída no projeto. Quando ficaram sabendo do volume de ervas necessário para a Natura, os representantes da comunidade disseram que não tinham certeza da sua capacidade para fornecê-lo. Eles se comprometeram a fornecer uma parte e concordaram que a Natura deveria procurar outros grupos para fornecer o resto. Boa Vista apoiou inclusive a transferência de tecnologia para o plantio da priprioca e forneceu tanto as mudas quanto o conhecimento para outros produtores. Com base em pesquisas feitas por um professor da universidade local, foram identificadas outras comunidades cujas estruturas formais e perfil operacional se encaixariam bem na cadeia de suprimento. Duas outras comunidades foram então trazidas para o projeto naquele mesmo ano: a Ilha de Cotijuba e a comunidade de Campo Limpo. Ambas as comunidades estavam localizadas na Grande Belém. Um total de 49 famílias passou a produzir priprioca para a Natura: 23 em Boa Vista, 16 em Campo Limpo e 10 em Cotijuba.

Cada uma das três comunidades tinha características únicas. O principal aspecto em comum era a agricultura familiar. Boa Vista fornecia pequenas quantidades de ervas aromáticas para o Ver-o-Peso, mas também colhia açai. Cotijuba tinha atividades como ecoturismo, e várias famílias envolvidas no projeto priprioca também desempenhavam outras atividades ligadas ao turismo. Muitos dos pequenos produtores rurais de Campo Limpo também trabalhavam com outras plantas, principalmente legumes.

Quando o projeto priprioca foi apresentado para as três comunidades, alguns grupos relutaram em participar, devido às suas frustrantes experiências prévias com outras empresas. Porém, a Natura identificou um número suficiente de famílias entusiasmadas (um total de 49) para alcançar a produção anual necessária de 40 toneladas. Após os primeiros meses, outras famílias desejaram se juntar ao verem os benefícios e a seriedade da proposta, mas apenas aquelas que aceitaram o desafio desde o início puderam participar. Naquele momento, as técnicas de plantio eram novas demais, e

a Natura não estava suficientemente certa sobre o resultado total para permitir que mais famílias entrassem no processo. Contudo, mais famílias podem vir a se juntar no futuro.

Todas as negociações relacionadas com o preço e a demanda envolveram as quatro partes na cadeia: a Natura, a Beraca, a Givaudan e as comunidades. A Natura insistiu que os interesses da comunidade fossem respeitados e não teve nenhuma dificuldade em convencer os outros parceiros. As comunidades foram representadas por suas respectivas associações; entretanto, não houve negociação coletiva entre as três comunidades.

Em 2003, o primeiro ano, devido ao conhecimento limitado sobre o cultivo da priprioca, a área de plantio foi definida pelo que se sabia sobre a produtividade alcançada com a coivara³. Poucas pessoas em Boa Vista já haviam trabalhado com a priprioca, mesmo assim, elas haviam apenas trabalhado com as pequenas barracas no Ver-o-Peso. Não havia preço de mercado para uma produção em grande escala. Os contratos iniciais com cada comunidade estabeleciam um preço baseado na área plantada e eram válidos por três anos. O preço sugerido pelos produtores foi acordado com todas as partes e era mais alto do que o mesmo pago pelas barracas do mercado naquela época.

A Natura forneceu as mudas gratuitamente e ofereceu conselhos sobre práticas de plantio sustentáveis. Com uma alta produtividade surpreendente, a produção de priprioca foi muito maior do que o esperado para o primeiro e o segundo ano. Dessa forma, a Beraca e a Givaudan precisaram manter um estoque excessivo. Enquanto a Beraca contratava quantidades menores das comunidades, a Natura tentava incorporar quantidades maiores de matéria-prima lançando produtos que continham priprioca. A combinação do alto preço inicial das matérias-primas, a partir de contratos baseados na área plantada, com um inesperado aumento da produtividade levou a um efeito indesejável: a redução da demanda por priprioca.

³ Coivara é uma prática agrícola tradicional que envolve o corte e a queima da floresta para o plantio em revezamento. Em alguns poucos anos o solo torna-se árido, e novas áreas de plantio são cortadas e queimadas. Em pequena escala, esse procedimento não danifica a floresta de forma significativa, mas a coivara não é sustentável em escalas industriais. A Natura não empregou esse método, mas ele foi usado para estimar a produtividade esperada por área de terra.

Mas uma demanda reduzida precisava ser equilibrada com um mínimo de impacto sobre os padrões de renda estabelecidos para as comunidades no primeiro ano. No início, o preço inicial foi mantido, mas as áreas de plantio foram reduzidas. Ajustes foram feitos à medida que o tempo passava, e eles foram sempre transparentes: a Natura mostrava a evolução das vendas e do mercado, e as comunidades compartilhavam seus cenários de produção.

Em 2005, as experiências de dois anos com novas técnicas de plantio tornaram possível o estabelecimento de um preço por quilo. Volumes de compra, em vez de áreas plantadas, foram fixados. Finalmente, em 2006, as comunidades exigiram um aumento no preço para chegar a uma quantia mínima de receita total, mais próxima daquela recebida no primeiro ano. Tendo alcançado o equilíbrio entre produção e demanda, a empresa previu que a produção cresceria pela primeira vez em 2007.

CAMPO LIMPO, UM CASO ESPECIAL

O estado do Pará está localizado no norte do Brasil, onde a Natura adquire grande parte das matérias-primas da linha Ekos.

As comunidades produtivas possuem uma concepção ampla no Pará que abrange os seguintes grupos: produtores florestais em unidades de conservação ou reservas naturais, agricultores familiares, cooperativas e pequenos negociantes. Um estudo realizado pelo governo do Pará⁴ identificou algumas dificuldades específicas enfrentadas pelas comunidades da região:

- Baixo nível de organização dentro das comunidades.
- Inexperiência na gestão ambiental, social e econômica.
- Falta de mecanismos para a transmissão de informação.
- Conflitos entre os líderes.
- Altos níveis de dependência em líderes individuais, o que se torna um problema quando, por alguma razão, o líder é afastado.

O estado do Pará. A região amazônica compreende uma área de aproximadamente 5,1 milhões de quilômetros quadrados (cerca de 60% do território brasileiro) e cobre nove estados. Essa região possui a menor densidade populacional do país com aproximadamente 25 milhões de habitantes distribuídos nessa enorme área.

Com 1,25 milhões de quilômetros quadrados, o Pará é o segundo maior estado da região. Sua

capital é Belém e sua economia é baseada na extração mineral (ferro, bauxita, manganês, cal, ouro, estanho), vegetal (madeira), e também na agricultura, criação de gado e outros animais, e na indústria moveleira.

Tabela 2: Alguns índices econômicos e de pobreza do Pará

PIB	R\$ 34,3 bilhões
PIB per capita	
Crescimento anual do PIB	
População total	6.695.940 pessoas
População pobre	1.140.000 pessoas
Pobreza rural	
Pobreza urbana	
Índice GINI	

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Os maiores problemas do Pará estão relacionados com questões ambientais e de gestão da terra. O estado possui uma das mais importantes reservas ambientais do mundo, mas também amplas disparidades socioeconômicas que resultam em inúmeros, e às vezes violentos, conflitos pela posse de terra.

⁴ "Programa para a Redução da Pobreza e Gestão de Recursos Naturais do Estado do Pará – Pará-Rural – Um marco para a Avaliação Ambiental"

À primeira vista, Campo Limpo pode ser vista como uma típica comunidade rural do Pará. A comunidade nunca havia produzido pirioca antes da Natura. A mandioca e os legumes eram os tradicionais plantios em Campo Limpo. A produtividade era muito baixa, e o plantio era feito sem nenhuma técnica específica. Mas Luciana Roncolleta, da Natura, diz: “Acredito que esta seja a comunidade mais entusiasmada com a idéia. Embora eles nunca tivessem produzido pirioca antes, esta comunidade é a que mais segue o planejamento e que tem a melhor produção”.

Tomadas de decisão na comunidade ilustram esse fato. Quando os produtores de Campo Limpo receberam seu primeiro pagamento da Natura, por exemplo, os membros da comunidade reuniram-se para discutir o que fazer com o dinheiro. Nazareno Mateus, presidente da associação local, explicou que cada produtor recebeu sua parte proporcionalmente ao nível de sua produção. Cada família havia tido um pedido para 20 canteiros de pirioca, mas como a produção foi muito mais abundante do que a esperada havia uma boa quantia de dinheiro. As casas eram de taipa⁵ e a maioria do grupo decidiu construir novas casas. Cada família preparou seu próprio projeto e contratou os construtores. Agora, as casas são feitas de tijolos.

A associação de Campo Limpo é bem organizada, e esse também foi um fator-chave para o sucesso. Todo o dinheiro é contabilizado de forma transparente e comunicado pelos diretores. As reuniões são registradas em minutas.

Dois exemplos de como a comunidade

constrói seu sucesso. Certo dia a Natura avisou que havia algum dinheiro depositado no banco para a associação local. Era a parte devida a Campo Limpo pelos direitos de imagem das imagens usadas em filmes para promover a pirioca. Como sempre, os membros foram chamados para a “sala de reuniões” debaixo das mangueiras. Juntos, eles decidiram comprar um ônibus. “Seria usado para transportar nossa colheita, para levar as pessoas em viagens e alugar para outras comunidades”, explicou Nazareno. Eles compraram um ônibus, e à medida que o tempo passou, perceberam que era difícil gerenciar o uso do veículo. Ele então foi alugado à prefeitura local e agora é uma fonte de renda para a associação.

A eletricidade também é algo novo que chegou à comunidade. Ney e sua irmã Rosilene fizeram um grande esforço para convencer o prefeito local a levar linhas de transmissão de eletricidade até a comunidade. Os postes já foram colocados. Ney agora pretende convencer a empresa de

eletricidade a estender os cabos até a área de plantio, para que a bomba d’água movida a diesel possa ser eliminada.

A ajuda externa também sempre foi bem-vinda. Aílson Ney trabalhava para a Emater⁶ como especialista em desenvolvimento rural. Sua contribuição agregou valores importantes à comunidade. Quando visitou Campo Limpo pela primeira vez, Aílson ficou preocupado com a falta de diversidade no plantio. Esse era um grande risco para o futuro porque não havia garantias de que a Natura continuaria a trabalhar com a comunidade no longo prazo ou que o negócio da pirioca seria bem-sucedido. Não foi difícil para Ney convencer o gerente local do Banco do Brasil a financiar a produção de legumes em Campo Limpo e ajudar na diversificação agrícola da plantação. A estrutura das famílias, a organização da comunidade e o histórico dos negócios com a Natura contribuiu para isso. Durante o primeiro ano, o empréstimo chegou a aproximadamente R\$ 12.000, com uma carência de dois anos, e foi pago integralmente antes do prazo. O banco refinanciou o empréstimo para a comunidade no total de R\$ 13.200. Além da pirioca, a comunidade agora produz legumes, mandioca e frutas (mamão e limão).

Em seguida, Campo Limpo começou a produzir produtos orgânicos. Ney conduziu uma visita dos membros da comunidade ao laboratório experimental da Emater para que eles aprendessem sobre a agricultura orgânica. Em 2006, a comunidade já estava se preparando para que sua produção orgânica fosse certificada. Luciana reflete sobre o que ela tem visto na comunidade: “Eles não ficam esperando pela Natura. Eles procuraram o escritório local da Emater e conseguiram agendar uma visita e um curso”.

A influência das mulheres. A influência das mulheres em Campo Limpo claramente impactou no comportamento e no sucesso da comunidade inteira. As mulheres estão sempre cuidando das crianças e participam muito da educação delas. Rosilene, por exemplo, costuma ir à escola com suas crianças todas as manhãs, para ajudar a professora delas.

As mulheres também são muito ativas politicamente. Rosilene e Maria de Lurdes, a esposa de Nazareno, explicaram por que votaram nos candidatos que escolheram na última eleição. Elas sabem o que querem do novo governo estadual e insistem que irão encontrar uma maneira de fazer com que seus projetos se realizem.

⁵ Taipa: construção feita de varas, galhos e cipós cobertos com barro.

⁶ A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater) é uma agência oficial do governo que presta serviços nas áreas de ciências humanas e agrárias e transmite informação e conhecimento tecnológico qualificado nas áreas rurais do estado do Pará.

Durante a caminhada de dois quilômetros até a área de plantio, Maria de Lurdes disse: “Se você chegar na comunidade e não nos achar, basta caminhar até a área de plantio e você vai nos encontrar trabalhando lá”. Normalmente, os homens saem de casa muito cedo de manhã e voltam na hora do almoço. À tarde, as mulheres normalmente os acompanham de volta até o trabalho para cuidar de suas próprias plantas. Está absolutamente claro que elas não permitirão que os homens desanimem ou percam a inspiração.

FATORES-CHAVE DO SUCESSO E LIÇÕES APRENDIDAS

O conceito da linha Ekos necessitava de um forte compromisso das comunidades. A priproica era apenas um dos dezessete ingredientes naturais adquiridos das comunidades locais para constituir a linha Ekos, mas ela exemplifica o processo, as lições e as inovações desenvolvidas ao longo do caminho. Lições que a Natura aprendeu a partir dos relacionamentos com as comunidades fornecedoras, no processo de criação e implementação da linha Ekos, são discutidas a seguir:

Transparência. Um relacionamento consistente com as comunidades necessitava de altos níveis de confiança. No que se refere à cadeia de suprimentos da linha Ekos, Ricardo Martello afirmou: “Sempre houve muita transparência nesta cadeia sobre o que estava envolvido, quem eram os *stakeholders*, e como a responsabilidade e o trabalho eram compartilhados nas tarefas”.

A transparência também foi fundamental para o estabelecimento dos preços. O conceito de cadeia de valor aberta exigiu que todos os parceiros soubessem dos custos ao longo de todos os estágios de desenvolvimento do produto e garantiu o pagamento justo pelo trabalho. Ricardo Martello chamou a atenção para o fato de que “A transparência ajuda até mesmo na renegociação de ajustes”. As comunidades têm custos, tais como os de mão-de-obra, matérias-primas e fertilizantes naturais. Quando o peso de cada componente ficou claro, foi possível recalcular o custo total e renegociar uma nova distribuição de valores entre as partes.

Desenvolvimento sustentável. Os princípios e valores da Natura incluem um forte senso de compromisso com o desenvolvimento sustentável das comunidades. Esse aspecto tem sido encorajado nas discussões das comunidades parceiras sobre modelos de desenvolvimento local sustentável e, da mesma forma, a Natura tem tentado contribuir com a organização social das comunidades, indo além dos interesses de negócios. A empresa queria compreender a

realidade local. ONGs locais foram contratadas para melhor entender as pessoas, assim como suas necessidades e demandas. A conclusão principal foi que a complexidade do relacionamento, a diversidade de situações e a importância das comunidades como fornecedores de matéria-prima necessitava de um departamento específico dentro da empresa para lidar com elas. Também foi concluído que seria necessário criar parcerias para implementar o plano de ação construído após esse processo de compreensão.

O Programa de Desenvolvimento Sustentável com as Comunidades Fornecedoras da Natura, criado em 2005, estabeleceu o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável nessas comunidades (na região norte do Brasil) buscando reforços locais, no âmbito social e ambiental, que vão além da atividade comercial com a Natura. Diagnósticos locais foram feitos com as comunidades fornecedoras para monitorar o progresso do desenvolvimento sustentável. Para determinar a maneira apropriada de medição, de acordo com cada região, múltiplas partes interessadas foram consultadas; estão entre elas: entidades públicas, ONGs, empresas do setor privado e universidades. Em 2005, o Diagnóstico Local Participativo e o Plano de Desenvolvimento Comunitário Iratapuru Sustentável (PDCI) foram concluídos. A Natura contratou uma firma de consultoria externa para desenvolver, em sistema de colaboração, os dois programas com a comunidade. O PDCI apresentou ações críticas para serem executadas no curto e médio prazo, assim como a implementação de estratégias. Em 2005, o Instituto Peabiru, uma ONG local das comunidades de Boa Vista, Cotijuba e Campo Limpo, desenvolveu um processo semelhante.

Um fundo de desenvolvimento comunitário também foi criado a partir de um percentual da receita gerada pela venda da matéria-prima produzida pelas comunidades. O dinheiro será usado para financiar projetos que visem ao desenvolvimento sustentável local, sujeitos à aprovação de todos os parceiros envolvidos na cadeia de valor.

Práticas de gestão. O Sistema de Gestão da Responsabilidade Corporativa avaliou riscos relativos a questões de comportamento ético, transparência, diálogo aberto com o público e adoção de metas de sustentabilidade corporativa. Essa ferramenta de gestão ajudou a identificar áreas para melhoria. As prioridades foram estabelecidas com base nos resultados, e os planos de ação postos em prática. Uma Matriz de Investimento em Responsabilidade Corporativa ajudou a monitorar as atividades principais da gestão socialmente responsável. O Sistema de Gestão Ambiental (baseado nas normas ISO 14001) monitorou as metas e os indicadores ambientais. Esses dois sistemas alimentaram o ciclo de planejamento e o mapa estratégico nos quais o mesmo nível de importância foi atribuído aos objetivos socioambientais e financeiros. Em 2005, a empresa começou a implementar o Sistema de Gestão de Responsabilidade Corporativa nas suas operações internacionais.

Em termos de estrutura interna, a Natura criou o Grupo de Gestão de Relações com as Comunidades. O grupo está encarregado de identificar e trabalhar com as comunidades fornecedoras. Essa equipe multifuncional tem contribuído no desenvolvimento de uma estratégia para identificar e desenvolver as comunidades fornecedoras de ativos da biodiversidade, a partir de critérios que permitam a parceria comercial e a geração de benefícios para todos os *stakeholders* envolvidos.

Técnicas de plantio. A tradicional prática agrícola, de cortar e queimar, dos índios da região amazônica não era sustentável em escala industrial. A Natura ensinou para as comunidades fornecedoras de príprioca uma nova técnica de plantio: o plantio em canteiros e uso de fertilizantes naturais. Esse processo envolveu mais trabalho, mas a mão-de-obra adequada foi contabilizada nas negociações para o estabelecimento dos preços.

Compartilhamento de benefícios. As empresas farmacêuticas e de cosméticos, assim como outros setores, têm, há muito tempo, explorado o conhecimento indígena sobre a biodiversidade local para fins medicinais e outros propósitos, proporcionando poucos benefícios aos povos indígenas. O Brasil assinou uma lei em 2001 para apoiar a conservação

e o uso sustentável da biodiversidade. O compartilhamento de benefícios está entre os fatores importantes desse compromisso, mas, além de pouca experiência prática, não existiam procedimentos suficientes ou condições para torná-lo funcional.

A Natura foi pioneira no compartilhamento de benefícios oriundos de recursos genéticos durante o desenvolvimento da linha Ekos, cuja base legal é um pouco mais clara do que para outras questões relativas ao compartilhamento de benefícios (como o conhecimento tradicional). “A Natura tem sido precursora no compartilhamento desses benefícios e, de certo modo, no estabelecimento de procedimentos para o cumprimento da lei. Ainda há muitos fatores de incerteza e imprecisão. Vale mencionar que tomamos a iniciativa de reconhecer tais benefícios formalmente”, acrescenta Ricardo Martello.

As negociações sobre o patrimônio genético foram realizadas a partir de uma proposta da empresa para os grupos, com a assistência de um antropólogo (uma exigência do Ministério do Meio Ambiente). Quando se chegou a um acordo, solicitou-se a aprovação do Conselho de Gestão do Patrimônio Genético (órgão governamental oficial) e também das ONGs e indústrias (dos setores farmacêutico e de biotecnologia). Em 2006, a Natura aprovou o Breu Branco e o Cupuaçu, com o benefício calculado em percentual sobre a receita líquida da venda dos produtos.

Relações com o governo . A experiência com a Emater em Campo Limpo destacou a importância de incluir os órgãos governamentais nos esforços para a promoção do desenvolvimento sustentável nas comunidades fornecedoras. A Emater contribuiu com valiosa assistência técnica oferecida aos produtores e com a capacidade de se relacionar facilmente com as comunidades. Na busca de parcerias com o governo do Pará, a Natura descobriu sinergias com programas estaduais de desenvolvimento, como o Pará Rural.

Ao mesmo tempo, a experiência com o compartilhamento de benefícios demonstrou a importância de cooperar com outras instituições, além do governo, para ajudar na melhoria e na aplicação da lei. O uso da biodiversidade brasileira ainda está sujeita a um sistema institucional imaturo.

A FÁBRICA DE SABONETE: NOVOS HORIZONTES PARA O AUMENTO DA PRODUÇÃO

Enquanto os produtos de priprioica e a linha Ekos seguem seus caminhos de crescimento como cosméticos do portfólio da Natura, a empresa tem buscado contribuir ainda mais para o desenvolvimento sustentável do Pará e os seus estados vizinhos. Em 2006, a Natura inaugurou uma nova fábrica de massa de sabonete perto de Belém, no município de Benevides.

Benevides é um exemplo típico de terra desmatada. Sua vegetação está predominantemente composta por florestas secundárias que substituíram as florestas originais cortadas para a produção de madeira, agricultura de subsistência e pastagem. A vegetação original que cobria a região foi alterada em mais de 95,75% de sua área, mas algumas florestas e bosques preservados ainda podem ser encontrados ao longo das margens dos rios, tais como as matas ciliares, florestas de água branca e mangues na parte mais baixa do córrego Tauá.

Situações semelhantes prevalecem por toda a região onde a floresta foi cortada nos últimos 40 anos. Para as comunidades que anteriormente viviam na floresta amazônica e levavam um estilo de vida com base na subsistência familiar, era preciso encontrar um novo meio de vida. A princípio, isso parecia incompreensível para as comunidades da floresta. Porém, pouco a pouco, novas redes sociais foram estabelecidas em torno da atividade agrícola de subsistência e da criação de gado. O espaço físico aberto permitiu novas fronteiras agrícolas que pudessem suprir as cidades que surgiram em decorrência da floresta destruída.

Para a Natura, o desenvolvimento de novas redes e meios de vida tinha o potencial para aplicação de conhecimento e expansão da vegetação tradicional que crescia na floresta secundária. Seria natural começar a criar redes produtivas baseadas na agricultura de subsistência, associações e cooperativas. Novas empresas de processamento e comércio completariam a rede.

O óleo de palma é um ingrediente essencial para a produção de sabonete sem ingredientes de base animal, que é uma das normas da Natura. Inicialmente, a fábrica de sabonetes da Natura comprava 14.000 toneladas de óleo de palmeira por ano da Agropalma (uma grande empresa local).

A idéia era substituir pouco a pouco o fornecimento de óleo de palma por matérias-primas compradas diretamente dos produtores de Benevides, usando o modelo bem-sucedido estabelecido com a linha Ekos. “Estamos criando as condições para inovar nas tecnologias de processamento para diversas outras espécies além da palmeira. Dessa forma, criaremos novas condições para a agricultura e, principalmente, para o manuseio sustentável das florestas primárias e secundárias que restam,” diz José Renato Cagnon, gerente da fábrica de sabonete. Um amplo estudo para catalogar a floresta num raio de 200 km da fábrica contribuirá na obtenção do conhecimento necessário para o estabelecimento de uma produção estável de óleo de palma, baseada nas atuais condições naturais e sociais instáveis. Nenhuma família foi contratada diretamente como fornecedora, mas o projeto tem o potencial de incluir cerca de 5.000 famílias.

CONCLUSÃO

A experiência da Natura com a linha Ekos ilustra possibilidades existentes para o estabelecimento de parcerias com as comunidades e para a promoção do desenvolvimento sustentável no norte do Brasil. A Natura reconheceu essas possibilidades e tem buscado criar e alimentar um negócio que desenvolve redes sociais existentes e contribui para um meio de vida sustentável a partir da extração de produtos naturais da floresta que não sejam a madeira. Dessa forma, o consumo de seus produtos gera benefícios que são compartilhados ao longo da cadeia de suprimentos e com o meio ambiente natural do qual as matérias-primas são extraídas.

REFERÊNCIAS

- Financial Times. Website oficial. Disponível em www.ft.com.
- Ghoshal, S, et al. 2002. Natura: The magic behind Brazil's most admired company. *London Business School*.
- Natura. 2005. Relatório Anual.
- Natura. Website oficial. Disponível em www.natura.net.
- Natura. *Um país encontra sua essência*. Filme Natura. Região amazônica. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Regiãoamazônica&oldid=2056983>. 4 de janeiro de 2007.
- Uniethos. Natura Ekos, The Brazilian Biodiversity. Disponível em http://www.uniethos.org.br/_Ethos/documents/natura_text.pdf.
- Wikipedia. Pará. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Pará&oldid=4440062>. 4 de janeiro de 2007.
- Wikipedia. Ver-o-Peso. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ver-o-peso>. 12 de fevereiro de 2007.

ENTREVISTAS

- Ailson (Ney). Extensionista Rural da Emater, Santo Antônio do Tauá. 20 de dezembro de 2006.
- Cagnon, José Renato. Gerente de Unidade de Negócios, Natura Cosméticos. Benevides, PA. 20 de dezembro de 2006.
- Martello, Ricardo. Negociador de suprimentos, Natura Cosméticos. Cajamar, SP. 01 de dezembro de 2006.
- Mateus, Nazareno Neves. Presidente da Associação de Agricultores de Campo Limpo. Campo Limpo, PA. 20 de dezembro de 2006.
- Mateus, Rosilene e Maria de Lurdes. Agricultores. Campo Limpo, PA. 20 de dezembro de 2006.
- Roncolleta, Luciana. Coordenadora de Relacionamento com a Comunidade, Natura Cosméticos. Cajamar, SP. 31 de outubro de 2006.

PROGRAMA DE SUINOCULTURA SUSTENTÁVEL SADIA (PROGRAMA 3S):

trazendo sustentabilidade para a cadeia de suprimentos

Preparado por:

Cláudio Boechat, Nísia Werneck & Letícia Miraglia

Setor: Alimentos

Classe de Empresa:
Multinacional do Sul

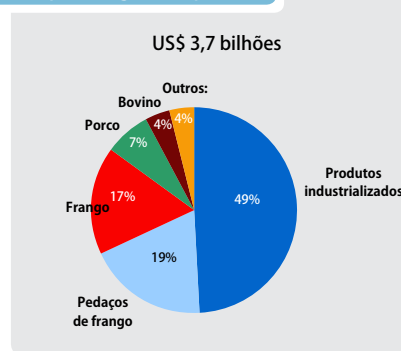
RESUMO

O Programa de Suinocultura Sustentável Sadia (Programa 3S) foi projetado para ajudar mais de 3500 produtores de suínos a reduzir as emissões de gases do efeito estufa emanadas de suas operações. Desenvolvido e gerenciado pelo Instituto de Sustentabilidade da Sadia, o Programa 3S busca instituir a sustentabilidade da cadeia de suprimentos da empresa. As reduções nas emissões qualificam-se para o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) do protocolo de Kyoto, sob o qual o Instituto Sadia vende seus créditos de carbono. A tecnologia de redução das emissões gera receita suplementar e melhores condições de trabalho para os produtores de suínos da Sadia (produtores rurais), reduzindo, ao mesmo tempo, o impacto ambiental associado à produção de suínos. ☺

VISÃO GERAL DA EMPRESA

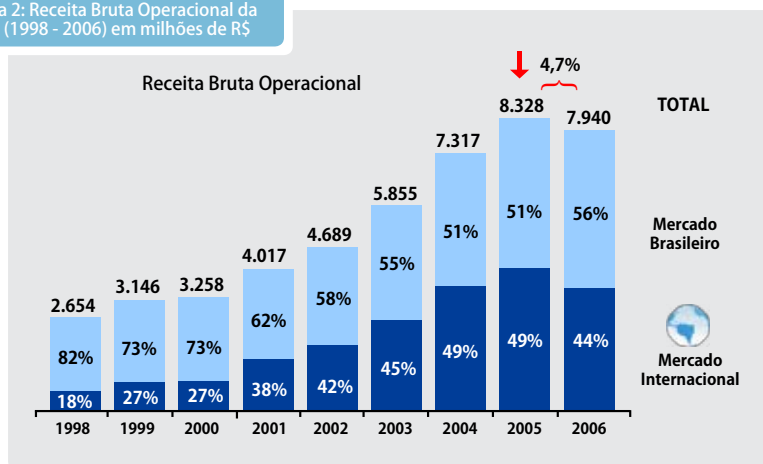
Fundada no Brasil em 1944, a Sadia é um dos maiores produtores do mundo de alimentos frios e congelados. No Brasil, a empresa lidera todos os segmentos de mercado de seus 680 produtos, incluindo carnes, massas, margarinas e sobremesas (veja os detalhes na TAB. 1). Ela é também a principal exportadora do país de produtos à base de carne. A empresa tem mais de 40.000 funcionários e 12 unidades industriais no Brasil, que juntas produzem mais de 1,3 milhões de toneladas de produtos à base de proteína derivados de frango, peru e carnes suína e bovina. Em 2006, sua receita totalizou 3,7 bilhões de dólares. A FIG. 1 ilustra a receita especificada por categoria de produto.

Figura 1: Receita registrada (2006) por categoria de produto



Fonte: Sadia

Figura 2: Receita Bruta Operacional da Sadia (1998 - 2006) em milhões de R\$



Fonte: Sadia

Tabela 1: Classificação por segmento de produtos no mercado brasileiro

	Classificação	Participação no Mercado	Fonte	Período
Congelados	1º	43,2%	NIELSEN	ON06
Resfriados	1º	30,2%	NIELSEN	ND06
Margarina	1º	38,1%	NIELSEN	ON06
Frangos	1º	14,2%	ABEF	2005
Peru	1º	65,6%	UBA	2005
Porco	1º	12,2%	ABIPECS	2005



ON06 - outubro/novembro 2006 ND06 - novembro/dezembro 2006

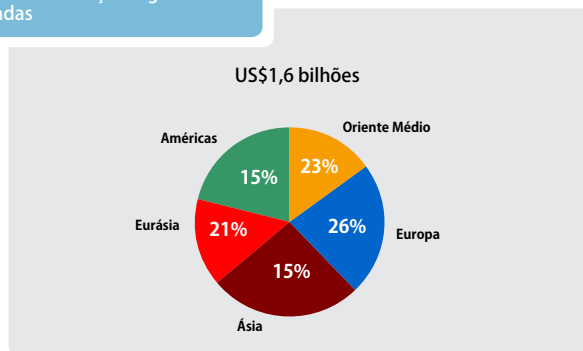
Fonte: Sadia

A Sadia foi considerada a marca mais valiosa do setor de alimentos brasileiro pela quarta vez consecutiva em pesquisa divulgada pela consultoria inglesa Interbrand em 2005. Seus produtos podem ser encontrados em mais de 300.000 pontos de venda por todo o Brasil. A Sadia também exporta para aproximadamente 200 clientes estrangeiros em quase 100 países (algumas das marcas estão mostradas na FIG. 3), principalmente na Europa e no Oriente Médio, mas também para Rússia, Japão, sudeste da Ásia e Américas. A distribuição das vendas internacionais é mostrada na FIG. 4.

Figura 3: Marcas selecionadas da Sadia no mundo inteiro



Figura 4: Distribuição regional de vendas



Fonte: Sadia

SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Valores como a educação, a transparência, o bem-estar, a saúde e a segurança de funcionários e consumidores sempre foram considerados, desde que o fundador da Sadia, Attilio Fontana, iniciou o negócio. Reconhecendo a crescente influência de questões sociais e ambientais, a Sadia criou, em 2004, o Comitê Estratégico de Sustentabilidade, que compreende alguns dos mais altos executivos da empresa. O Instituto Sadia de Sustentabilidade, que será apresentado neste estudo de caso, também foi criado em 2004 para gerenciar o investimento social da companhia.

Atualmente, a Sadia possui um Comitê de Sustentabilidade no seu Conselho que conta com a participação do Presidente do Conselho.

A Sadia também integra o Laboratório de Alimentos Sustentáveis (Food Lab), um projeto elaborado para repensar os sistemas da cadeia de suprimentos de alimentos da América Latina, América do Norte e Europa. Empresas, governos e organizações da sociedade civil trabalham juntos para desenvolver produtos alimentícios que, além de serem mais saudáveis, são mais sustentáveis ao longo da cadeia de suprimentos, do produtor ao consumidor final. A empresa está liderando uma iniciativa brasileira do Food Lab, chamada Brazilian Business Coalition, para engajar as partes interessadas da cadeia produtiva de alimentos no Brasil.

IMPULSIONADORES DO PROGRAMA 3S

Em 2004, a Sadia reconheceu a necessidade de olhar mais estrategicamente as implicações ambientais e sociais do seu negócio. Os principais impulsionadores do Programa 3S estavam relacionados ao impacto social e ambiental da produção de suínos.

Para atender a demanda por seus produtos, a Sadia faz parceria com cerca de 10.000 produtores de frangos e suínos no Brasil, chamados pela empresa de integrados. Dos integrados da Sadia, 3.500 são produtores de suínos. Aqueles que possuem mais de 1000 animais, são considerados grandes produtores, os que possuem entre 600 e 1000 animais, produtores médios e o restante, com menos de 600 animais, pequenos produtores. Cerca de 90% dos integrados da Sadia são pequenos e médios, e 10% são grandes produtores.

Certamente, existem impactos ambientais e sociais em toda produção de suínos, mas os pequenos e médios produtores enfrentavam desafios específicos, tanto sociais quanto ambientais, que poderiam ter efeitos danosos à Sadia. Esse era um cenário preocupante para uma empresa que buscava a sustentabilidade em todas as suas atividades, incluindo a cadeia de suprimentos.

Desafios ambientais: eliminação de resíduos.

Um número significativo das instalações de suínos na cadeia de produção da Sadia não possuía nem mesmo uma licença ambiental. A legislação brasileira exige o uso de um mecanismo de remoção de resíduos, de certa forma ineficiente, que pouquíssimos produtores usavam. As licenças ambientais também custavam caro e nem todos os produtores tinham consciência da importância delas ou sabiam como obtê-las.

Não era incomum, por exemplo, que pequenos produtores lançassem os resíduos não tratados (dejetos) diretamente no solo ou em fontes de água. Tais práticas comprometiam o ecossistema ao poluir a terra e a água, sem mencionarmos o mau cheiro. As análises demonstravam que uma instalação que criasse 300 porcos gerava o equivalente à carga de poluição de uma cidade de 75.000 habitantes. Além disso, os resíduos também emitiam gases causadores do efeito estufa.

Desafios sociais: urbanização. Outro desafio enfrentado pela Sadia era o potencial limitado de geração de receita da produção de suínos para o sustento de médios e pequenos produtores e suas famílias. Tais produtores tipicamente dependiam que grandes empresas, como a Sadia, comprassem seus produtos. Entretanto, o pequeno produtor tinha pouco poder de negociação em tal relação.

A situação dos pequenos e médios produtores também levava as gerações mais

jovens a deixarem o interior em busca de melhores oportunidades nas cidades maiores (embora não necessariamente as encontrassem). Na verdade, as grandes cidades brasileiras enfrentam altas taxas de desemprego. Com pouquíssimas exceções, esse êxodo contribuiu para as crescentes estatísticas de pobreza urbana. Portanto, a diversificação da produção agrícola e da criação de animais, era essencial para garantir renda adicional e melhorar a qualidade de vida de gerações presentes e futuras.

Permitir que o ambiente de trabalho se tornasse mais saudável e agradável também era importante. Quando os resíduos da produção de suínos não são bem gerenciados, comprometem a auto-imagem e a auto-estima dos produtores e também desencorajam a participação das gerações mais jovens nos negócios da família. Além disso, as comunidades do entorno eram afetadas pela poluição da água e do solo, assim como pelo mau cheiro.

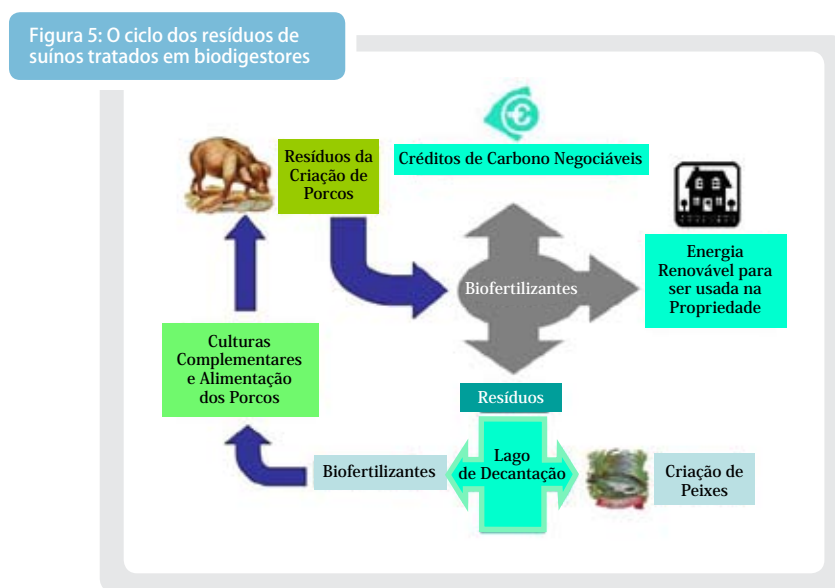
Para a Sadia, o risco de apoiar práticas não sustentáveis em sua cadeia de suprimentos e de perder produtores pela busca de outros meios de vida, era agravado pelo risco de perder produtores para os competidores. As condições desfavoráveis da produção de suínos também fazem com que os produtores queiram mudar de uma empresa para outra de tempos em tempos. A Sadia não poderia permitir o aumento da já alta taxa de rotatividade de fornecedores, de cerca de 10% ao ano.

O DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA 3S

No início de 2004, a Sadia decidiu enfrentar o desafio de reduzir o impacto ambiental da produção de suínos sem custo adicional, aumentando, ao mesmo tempo, a receita dos produtores. No começo parecia improvável, mas o estudo das tecnologias disponíveis e as oportunidades do mercado de créditos de carbono mostravam uma realidade promissora considerando a primeira metodologia da UNFCCC, a AM0006. O que eventualmente se tornaria o Programa Suinocultura Sustentável Sadia (Programa 3S) envolvia colocar os resíduos dos suínos em biodigestores para múltiplos benefícios.

Com os biodigestores, o resíduo dos suínos é fermentado por bactérias dentro de reservatórios fechados, evitando a emissão de metano. No processo, o gás metano é convertido em CO², que é 21 vezes menos intensivo como gás do efeito estufa. Essa captura de gases causadores do efeito estufa gera crédito de carbono pelo Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL), do protocolo de Kyoto, que pode ser comercializado com outras empresas que precisam dos créditos de carbono. Veja o Apêndice A para uma visão geral do MDL. De acordo com os estudos da Sadia, e considerando a antiga metodologia AM0006 da UNFCCC, a venda de créditos de carbono poderia ser suficiente para cobrir o custo dos biodigestores.

Além disso, a renda dos produtores aumentaria. Os gases capturados na operação dos biodigestores podem ser usados como energia, reduzindo assim os custos operacionais dos produtores. E o subproduto do processo de fermentação pode servir como fertilizante ou como alimento para a criação de peixes. A FIG. 5 ilustra o processo.



Fonte: Os autores

VISÃO GERAL DO PROGRAMA 3S

No final de 2004, a Sadia havia decidido propor um projeto no âmbito do MDL. A empresa criou uma entidade sem fins lucrativos, chamada Instituto Sadia de Sustentabilidade, para gerenciar o Programa 3S e negociar os créditos de carbono. Desde seu início em 2004, além de gerenciar e garantir os recursos financeiros para o Programa 3S, o Instituto assumiu a responsabilidade pelo mesmo e pelo investimento social da Sadia nas comunidades em que a empresa tem fábricas industriais e unidades comerciais.

Nos primeiros três trimestres de 2005, o Instituto desenvolveu estudos para analisar o Programa 3S e identificou os produtores que poderiam ser participantes potenciais. Eles pediram que todos os integrados da Sadia completassem um levantamento sobre suas instalações e produção para encontrar aqueles que melhor se encaixavam no Programa.

O Instituto também iniciou negociações para torná-lo financeiramente viável. Em dezembro de 2005, apoiando-se na reputação da Sadia, o Instituto obteve uma linha de crédito de 60 milhões de reais com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento) para a implementação do Programa 3S. Essa quantia permitiria que o Instituto incluísse 60% dos integrados da Sadia no Programa. Ele esperava engajar 100% através dos lucros do Programa 3S, tornando-o uma iniciativa auto-financiada já em meados de 2007. Entretanto, no início do ano de 2007, surgiram desafios de regulamentação que adiaram essa meta. Se a receita gerada pelos créditos de carbono não for adequada, o Instituto Sadia buscará alternativas para incluir todos os integrados no Programa.

O papel do Instituto Sadia era o de fornecer aos suinocultores a informação, através dos técnicos da empresa, para obter os biodigestores, identificar a estrutura necessária em cada instalação, contratar as empresas responsáveis pela construção do lago de decantação e cuidar da administração geral do Programa.

Fase 1: A adesão dos produtores

No último trimestre de 2005, para gerar interesse pelo Programa 3S, o Instituto organizou reuniões com os produtores de suínos para apresentar a proposta da Sadia e fornecer o máximo de informação possível. Os técnicos da empresa foram treinados para apresentar o Programa 3S aos suinocultores durante essas sessões de informação em grupo e apresentar a eles uma cópia do contrato. Alguns dos integrados decidiram aderir ao Programa imediatamente após essas reuniões, formalizando sua participação através da assinatura do contrato.

A Sadia esperava que cerca de 50% dos produtores participaria do Programa 3S. No início de 2007, 96% já haviam assinado o contrato indicando a sua disposição em participar do programa. Os outros 4% eram integrados de grande porte que já estão preparados ou estavam se preparando para operar individualmente no mercado de crédito de carbono. Embora 96% dos integrados quisesse participar do Programa 3S, ele foi implementado em apenas 30% das propriedades.

No início, a Sadia achou que seria mais fácil trabalhar com os integrados em grupos de acordo com as regiões geográficas. As reuniões iniciais seriam com esses grupos, os quais também teriam um Documento de Conceito do Projeto em comum (ver o Apêndice 5). Esse modelo simplificaria e reduziria os custos do processo de aprovação pelo governo brasileiro e pelas Nações Unidas. Entretanto, o ritmo de avanço, o estágio de desenvolvimento e o cumprimento da legislação ambiental variavam amplamente entre os produtores, e isso tornou impossível o trabalho com grupos por região. A Sadia preferiu então trabalhar individualmente com os produtores que estavam preparados para se juntar ao Programa.

Fase 2: A instalação dos biodigestores

Após a adesão dos produtores ao programa, o processo de implementação foi iniciado. O Instituto Sadia determinou quantos biodigestores seriam necessários, estimou a quantia disponível de carbono a ser capturado e calculou o tempo que levaria para que o produtor reembolsasse o Instituto pelo investimento. Os biodigestores foram instalados e comissionados pelo Instituto, e cada produtor recebeu instruções de como operá-los. No final da segunda fase, o impacto ambiental da produção de suínos já havia sido reduzido, e o produtor tinha fertilizante para seus plantios e comida para começar a criar peixes.

Fase 3: A instalação do equipamento para queimar e medir o gás metano e o CO²

Na terceira fase, o equipamento para queimar os gases e medir a quantidade de gás emitido foi instalado e comissionado (da mesma forma que os biodigestores). Dessa maneira, o produtor podia certificar e negociar os créditos de carbono.

Fase 4: A geração de energia

Alguns integrados instalaram o equipamento necessário para gerar eletricidade a partir da combustão dos gases. A eletricidade é usada na propriedade dos produtores, reduzindo seus custos com energia. A consideração sobre a viabilidade financeira individual para aquisição desse equipamento seria um segundo estágio do programa, após a geração de créditos de carbono gerados a partir do seqüestro do gás metano.

O Instituto Sadia é proprietário de todos os equipamentos instalados nas propriedades dos suinocultores para propósitos do Programa 3S. Em aproximadamente cinco anos, quando os produtores terminarem de pagar o Instituto, os biodigestores e todos os equipamentos relacionados passarão a ser de propriedade dos integrados.

O modelo financeiro. O Instituto Sadia negocia os créditos de carbono com a Entidade Operacional designada no âmbito do MDL. O Instituto recebe uma porcentagem da receita para cobrir as despesas operacionais e o restante é repassado ao produtor. Antes de ver qualquer rendimento dos créditos, o produtor paga pelo biodigestor; estima-se que o pagamento seja quitado após cinco anos de prestações. A Sadia considera que o principal benefício financeiro para os produtores venha da produção de energia e fertilizante.

Em maio de 2006, a Sadia e o Instituto Sadia venderam os primeiros créditos de carbono gerados pelo programa 3S. 290.000 toneladas foram vendidas pelas próprias fazendas da Sadia e foram entregues em 2007 ao preço de €11 por tonelada por 50.000 toneladas e o restante foi baseado no índice europeu de mercado. O Fundo Europeu de Carbono também comprou do Instituto aproximadamente 2,5 milhões de toneladas de carbono, os quais serão capturados pelos integrados. O preço ainda será definido, porque o mercado de carbono é extremamente volátil e os preços variam quase diariamente; o preço será determinado pelo índice europeu de mercado.

DESAFIOS E INOVAÇÕES NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA 3S

A idéia dos biodigestores ajudou a Sadia a desenvolver o Programa 3S, e a empresa estava comprometida em descobrir uma maneira de fazê-lo dar certo. Mas a implementação não aconteceu sem desafios.

Os desafios tecnológicos: biodigestores e instrumentação. O primeiro desafio foi o de identificar os fornecedores para os biodigestores e para a instrumentação que mede as emissões de gás. Esses dois componentes eram necessários para viabilizar o seqüestro de carbono. As soluções disponíveis eram caras, tornando-os inacessíveis para os pequenos e médios produtores de suínos.

A principal dificuldade no processo de introdução do Programa 3S era a necessidade de encontrar um fornecedor para produzir os biodigestores a um preço razoável para torná-los acessíveis aos produtores. Quando a Sadia

começou a pensar no programa 3S em 2004, havia apenas uma única companhia no Brasil capaz de produzir os biodigestores: a Sansuy. Mas essa empresa tinha um acordo de exclusividade com uma companhia canadense e não poderia ser fornecedor do Instituto Sadia.

O Instituto Sadia não conseguiria encontrar uma empresa alternativa. No entanto, encontrou um engenheiro disposto a trabalhar no projeto. Ele tinha conhecimento, mas nenhuma experiência na produção de biodigestores. A empresa decidiu investir nesse profissional e esperava que ele pudesse desenvolver um protótipo. Um ano se passou, mas ele não respondeu às expectativas do Instituto.

Enquanto isso, a Sansuy teve muitas dificuldades em renegociar com a empresa canadense e decidiu rescindir o contrato. A Sansuy ficou disponível e, na mesma época, outro produtor de biodigestores foi identificado: a Avesuy. Em 2006, a Sadia decidiu firmar uma parceria com as duas empresas.

O segundo desafio tecnológico foi o de achar um equipamento para medir as emissões de gás. Ele é necessário para medir a quantidade de metano seqüestrado e a quantidade de CO² produzida. Não havia uma tecnologia eficiente disponível para tal propósito, e todos os aparelhos testados eram corroídos rapidamente (o metano é altamente corrosivo) e paravam de funcionar. Portanto, era necessária uma manutenção constante, aumentando os custos e tornando as medidas não confiáveis.

Medidores de alto desempenho continuaram difíceis de ser encontrados. A Sadia decidiu então estabelecer uma parceria com a Universidade do Espírito Santo para desenvolver um equipamento novo. Essa universidade tinha larga experiência na medição de gás por trabalhar com a Petrobrás no processo de extração do petróleo e usava uma tecnologia que não demonstra sinais de corrosão. A Sadia tem, até então, obtido resultados satisfatórios dos testes realizados com essa tecnologia. Porém, para garantir os resultados, a empresa precisará patrocinar mais pesquisas.

Desafios culturais: a conscientização dos produtores rurais. Com o Programa 3S, o Instituto Sadia conseguiu superar os desafios tecnológicos, mas os problemas estavam apenas começando. Era ainda necessário convencer e mobilizar os produtores para mudarem seus métodos de produção de suínos, os quais eles já estavam acostumados a utilizar e vinham sendo praticados há várias gerações.

A empresa forneceu informação sobre os biodigestores, o processo de seqüestro do carbono e a produção de energia e fertilizantes. Para a Sadia, era importante que os produtores rurais tomassem uma decisão com conhecimento de causa sobre aderir ou não ao Programa 3S. Desde o início, a empresa decidiu que a participação seria voluntária, e os técnicos da Sadia seriam responsáveis por comunicar sobre o programa e seus benefícios aos produtores.

O grupo de técnicos da Sadia já era conhecido e respeitado pelos integrados. Os técnicos eram responsáveis pelo acompanhamento da produção de suínos de cada um dos integrados. Eles visitavam as granjas para verificar uma série de índices de eficiência e qualidade, o que, de modo geral, contribuía para um bom relacionamento entre o produtor e a empresa. A credibilidade e o respeito dos técnicos junto aos produtores os tornaram valiosos no processo de disseminação da informação e geração de interesse sobre os biodigestores. Eles eram o elo principal de comunicação para apresentar o Programa 3S aos integrados.

Outra medida importante que a Sadia tomou para trazer os suinocultores para o Programa 3S foi a de instalar biodigestores e desenvolver o processo de seqüestro de carbono, certificação e comercialização em granjas próprias da empresa. O sucesso do exemplo ajudou a convencer os produtores e possibilitou o aprendizado e a melhoria do processo.

Desafios financeiros. O desafio financeiro era o de garantir o capital para instalar a infraestrutura necessária para o programa. Esperava-se que o programa fosse auto-sustentável no médio prazo, mas, a princípio, os recursos da comercialização de créditos de carbono seriam insuficientes para cobrir os custos iniciais.

A ratificação do protocolo de Kyoto em fevereiro de 2005 triplicou o valor dos créditos de carbono, melhorando o panorama financeiro do programa. A comercialização dos créditos de carbono poderia, eventualmente, cobrir o investimento, mas levaria algum tempo até que o programa tivesse acesso a esses fundos. Sob o MDL a negociação para a venda dos créditos de carbono é fechada antes que o carbono seja verdadeiramente seqüestrado, mas é pago somente após o seqüestro ser certificado. Portanto, os créditos negociados em 2006 só seriam pagos em 2008. Entretanto, o Instituto Sadia e os integrados precisariam do dinheiro mais cedo, caso contrário seria impossível alcançar o volume de créditos de carbono que o Programa almejava negociar. Nesse momento, a reputação da Sadia foi crucial para conseguir linhas de crédito que viabilizassem a concretização do programa.

Desafios institucionais. O Instituto Sadia também precisava consolidar um grande número de instalações para o seqüestro de carbono (biodigestores) para alcançar o volume de créditos de carbono que fosse significativo para os interesses do mercado.

O primeiro passo para qualificar o projeto de Seqüestro de Carbono brasileiro é apresentá-lo à comissão interministerial sobre a mudança do clima no Brasil. Se o projeto responder a todas as exigências, a comissão dará a ele uma carta de aprovação, autorizando o envio do Documento de Conceito do Projeto (Project Design Development PDD) para as Nações Unidas. Nesse estágio, o Conselho Executivo da ONU para Mudanças Climáticas permite que a empresa responsável pelo projeto negocie os créditos, gerados a partir do seqüestro do carbono, no mercado internacional.

Ao assinar a carta de aprovação, o governo brasileiro torna-se responsável pela verificação da informação fornecida pelos gerenciadores do projeto. A ONU não tem a responsabilidade de descobrir se a informação dada é correta ou não. O Comitê Executivo da ONU possui suas próprias regras sobre o conteúdo do PDD e a maneira de como calcular o seqüestro do carbono, entre outras. A definição dessa regra era muito recente;

na verdade, ela mudou depois que o Programa 3S já estava em fase de desenvolvimento.

O processo era muito complexo para os pequenos e médios produtores; exigia capacidades técnicas e institucionais que eles normalmente não têm. Além disso, era muito difícil encontrar alguém que fosse capaz de desenvolver um PDD; assim, a Sadia treinou pessoas (e continua a fazê-lo) num processo fundamentado no princípio do “aprender fazendo”.

Era também importante prestar constante atenção ao mercado de crédito de carbono, já que ele ainda está em fase de estruturação. Os compradores estão começando a se mobilizar e a se organizar, e muitas mudanças ainda podem acontecer antes que ele se consolide.

Todos esses desafios mostram que os pequenos produtores (90% dos integrados da Sadia são pequenos e médios produtores) nunca conseguiriam sozinhos ter lidado com o impacto ambiental de suas instalações de criação de suínos, de modo a gerar receita através das vendas de créditos de carbono e energia para reduzir os custos de produção. Eles precisariam de um agente externo para estruturar um programa consistente e ajudá-los na sua implementação.

BENEFÍCIOS ESPERADOS E RESULTADOS PARA O DESENVOLVIMENTO A PARTIR DO PROGRAMA 3S

O Programa 3S, primeiro grande projeto do Instituto Sadia, é um exemplo de prática sustentável que leva em conta os aspectos sociais, ambientais e econômicos. Através do Programa, pelo menos 3 bilhões de litros de dejetos de suínos serão processados diariamente, um volume equivalente a 5% do total de resíduos de suínos produzido no Brasil.

Os benefícios do Programa 3S para os integrados incluem custos operacionais mais baixos, a possibilidade de usar uma fonte alternativa de energia e o surgimento de novas fontes potenciais de geração de renda. Os custos operacionais são reduzidos a partir das fontes de energia e fertilizante gratuitas. O produtor pode usar o lago para piscicultura como um novo empreendimento. Além disso, o fertilizante orgânico é melhor para o meio ambiente. Ao reduzir os custos e criar a possibilidade de diversificação das fontes de renda, a Sadia espera encorajar os pequenos produtores a se manterem no negócio e diminuir o êxodo rural.

O Programa 3S também traz benefícios para a saúde dos integrados e das comunidades próximas às suas instalações. Os dejetos de suínos ao ar livre atraíam insetos e roedores que podiam ser vetores de doenças. O novo processo também contribuiu para a qualidade de vida dos integrados e das comunidades do entorno ao reduzir o mau cheiro. O Programa aumentou a auto-estima, pois os suinocultores e suas famílias não estavam mais convivendo com ratos e mosquitos, ou com o mau cheiro e a sujeira que normalmente estão relacionados à produção de suínos.

As comunidades do entorno de áreas com intensa produção de suínos também se beneficiaram com o Programa 3S, pois ele ajudará a melhorar a qualidade da água, reduzir a poluição do solo e controlar o mau cheiro. Espera-se que o Programa 3S também ajude a disseminar a educação ambiental entre os suinocultores, educando-os sobre temas importantes relacionados à conservação e ao melhor uso dos recursos naturais. O programa também desenvolverá um grupo de pessoas treinadas para trabalhar com a implementação dos projetos MDL. Centros mundiais de pesquisa e organizações ambientais podem se beneficiar da experiência. Algumas universidades locais já demonstraram interesse em acompanhar a evolução do projeto e contribuir com idéias para sua melhoria. Para a Sadia, o programa representa a oportunidade de desenvolver uma parceria mais bem firmada com os produtores de suínos, aumentando a lealdade dos fornecedores.

PRÓXIMOS PASSOS E ATUAIS DESAFIOS

O principal desafio enfrentado pelo Instituto Sadia e seu Programa 3S, no início de 2007, foi um problema de regulamentação. Em setembro de 2006, o Comitê Executivo do MDL propôs novas regras para a aplicação dos projetos MDL, que foram aceitas em dezembro, tornando ainda mais difícil a participação de pequenos e médios produtores. Essas novas regras declaram que todos os equipamentos dos projetos MDL precisam ter algumas características em comum, independente do tamanho ou do tipo de produção. O custo do equipamento designado pelo Conselho Executivo do MDL pode prejudicar o programa. O Instituto Sadia estava tentando ganhar a batalha de sobrevivência do 3S de duas maneiras. Primeiro, buscando novos fornecedores de equipamento, especificamente aqueles que têm biodigestores “três em um” (biodigestor, *flare* e medidor). O equipamento poderia, dessa forma, ser mais eficiente e mais barato. O Instituto estava também tentando convencer o Comitê Executivo do MDL de que as mudanças discriminam os pequenos produtores e podem excluí-los de projetos MDL. O Instituto Sadia espera convencer o Conselho Executivo de que as diferenças de escala precisam ser respeitadas e que o tipo de equipamento exigido para o seqüestro do carbono por um pequeno produtor de suínos não tem de ser o mesmo exigido, por exemplo, para ser usado por uma instalação de processamento de lixo de uma cidade grande.

O projeto 3S foi desenvolvido e planejado na primeira metade de 2004 e começou a ser implementado no último trimestre de 2005. Nenhum resultado foi mensurado até agora. As ferramentas de avaliação estavam sendo desenvolvidas de acordo com os avanços na implementação. O 3S é um programa de gestão desenvolvido para a cadeia de suprimentos dos produtores de suínos da Sadia, mas a experiência provavelmente será estendida a outros produtores que fazem negócios com empresa.

Um grande desafio apareceu desde o fim do ano de 2006, com a nova metodologia ACM0010 da UNFCCC. Essa metodologia trouxe mais especificações técnicas para controlar o sistema de equipamentos e as regras para monitorar a eficiência do seqüestro do metano. Ela gera mais custo, o que poderia tornar impraticável a implementação do Programa 3S como um todo.

A expectativa da Sadia era de que os custos do Programa 3S estariam recuperados até 2010, com base no preço por tonelada de carbono entre 8 a 12€, mas essa previsão estava sendo revista após as mudanças realizadas pelo Conselho Executivo do MDL. Como já foi mencionado, os produtores de suínos pagarão pelo equipamento, custos administrativos e operacionais tais como monitoramento, PDDs, compromisso com resultados, entre outros, e assim não se espera que os créditos de carbono sejam uma de suas principais fontes de renda; entretanto, a diversificação da produção e a diminuição dos custos deve melhorar o rendimento deles.

O próximo passo do Programa 3S é encorajar e qualificar as propriedades e os produtores para a piscicultura. A Sadia está desenvolvendo uma “Plataforma Sustentável” na qual ela dará aos integrados alternativas para novas possibilidades de produção. O programa incluirá treinamento sobre questões ambientais, financeiras e de gestão, formando empreendedores mais bem preparados para o mercado.

REFERÊNCIAS

Nações Unidas. Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima. Website oficial: <http://unfccc.int/2860.php>.

Sadia. Website: disponível em www.sadia.com.br.

ENTREVISTAS

Ferreira, Meire de Fátima. Coordenadora para Sustentabilidade, Sadia. Diretor Executivo, Instituto Sadia. São Paulo. 16 de novembro de 2006.

Dassuw, Ervino. Produtor Rural. Toledo. 14 de novembro de 2006.

Mazzarollo, Agostinho. Produtor Rural. Toledo. 14 de novembro de 2006.

APÊNDICE A: UMA VISÃO GERAL DO MECANISMO DE DESENVOLVIMENTO LIMPO

Para se enquadrar nas Reduções Certificadas de Emissões (RCEs) do protocolo de Kyoto, o Programa 3S precisa se qualificar pelo Mecanismo de Desenvolvimento Limpo. De acordo com o artigo 12 do protocolo de Kyoto, “a finalidade do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo será a de assistir as partes não incluídas no Anexo I (países em desenvolvimento) para alcançar o desenvolvimento sustentável e contribuir para o objetivo principal da Convenção, e ajudar as partes incluídas no Anexo I (países industrializados) a atingir a conformidade com seus compromissos de limites de emissão e redução quantificados sob o artigo 3”.

Em outras palavras, através do MDL, os países desenvolvidos juntam-se aos países em desenvolvimento para implementar projetos que geram a redução das emissões de gases causadores do efeito estufa. Para os países em desenvolvimento, é uma oportunidade de encorajar o desenvolvimento sustentável através de tecnologia ambientalmente responsável, financiada pela comercialização de créditos de carbono no mercado internacional. Para os países desenvolvidos, o MDL cria boas oportunidades para atingir suas metas de emissão determinadas pelo protocolo de Kyoto.

O primeiro passo para implementar um projeto MDL é registrá-lo com o Conselho Executivo do MDL, apresentando um Documento de Conceito do Projeto (Project Design Development PDD) para provar que o projeto cumpre as exigências do MDL. O PDD fornece uma descrição geral do projeto, apresenta a metodologia básica proposta, estima a duração do projeto e o período de crédito, demonstra como o projeto gera redução de emissões que são adicionais ao que ocorreria da forma convencional, apresenta uma análise dos impactos ambientais, discute o processo de consulta com as partes interessadas e esboça o plano de monitoramento e verificação. Uma vez aprovado, o PDD é apresentado à Entidade Operacional designada para a validação do projeto.

Setembro de 2007

As informações apresentadas neste estudo de caso foram revisadas e confirmadas pela empresa para assegurar a sua autenticidade. As opiniões expressadas pelo autor no estudo de caso não refletem necessariamente as da ONU, do PNUD ou de seus Estados Membros.

Copyright © 2007

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte dessa publicação pode ser reproduzida, armazenada, ou transmitida, para qualquer finalidade e de qualquer forma, eletrônica, mecânica, fotocópia ou outro meio, sem a permissão prévia do PNUD

Design: Suazion, Inc. (NY, EUA)

Para obter mais informações sobre a Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos, acesse: www.growinginclusivemarkets.org ou gim@undp.org

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
Divisão do Setor Privado, Departamento de Parcerias
One United Nations Plaza, 23rd floor
New York, NY 10017, USA

VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL (VCP):

Plantando eucaliptos em parceria com pequenos produtores rurais

Preparado por:

Cláudio Boechat &
Roberta Paro

Setor: Agricultura

Classe de Empresa:

Multinacional do Sul

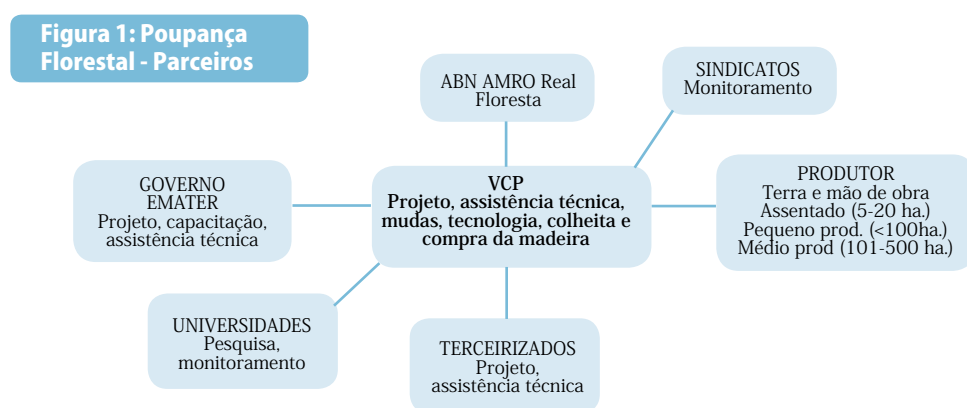
RESUMO

O Brasil é um país marcado por grandes desigualdades de renda e pobreza, especialmente nas áreas rurais. Apesar das recentes políticas governamentais de apoio aos assentamentos rurais através do programa de reforma agrária, o desencontro entre as demandas sociais e a capacidade do estado de responder às necessidades da população de maneira apropriada continua sendo um problema. Foi nesse contexto que a Votorantim Celulose e Papel (VCP), uma das principais empresas de celulose e papel no Brasil, conduziu uma expansão florestal significativa no estado do Rio Grande do Sul. A VCP criou um modelo de negócios que inclui a comunidade local como parceira na produção de eucalipto.

Através do Programa Poupança Florestal da VCP, o Banco ABN AMRO Real forneceu recursos financeiros aos agricultores. A VCP forneceu as mudas e assistência técnica para o plantio de eucalipto e se comprometeu a comprar a madeira, após sete anos, a um preço justo. O Programa Poupança Florestal é apoiado por parcerias locais como agências do governo e universidades. Este caso examina o modelo de negócios da VCP e como ele contribuiu para a inclusão socioeconômica da população rural pobre. ☺

INTRODUÇÃO

O Poupança Florestal é um programa de plantação de eucalipto desenvolvido pela Votorantim Celulose e Papel (VCP) no âmbito de uma importante expansão de negócios no Rio Grande do Sul. O programa oferece aos agricultores da comunidade do entorno da VCP a oportunidade de se tornarem parceiros na produção de madeira. O Banco ABN AMRO Real fornece aos parceiros os recursos financeiros (através de empréstimos). A VCP fornece gratuitamente as mudas e a assistência técnica para o plantio de eucalipto e também garante a compra da madeira após sete anos. A FIG. 1 ilustra os diversos parceiros envolvidos no Programa Poupança Florestal.



O programa envolveu a participação de produtores com perfis variados [grandes proprietários de terra (cerca de 10%), médios (cerca de 20%) e pequenos (cerca de 70%)] como parceiros na produção de eucalipto. O grupo substancialmente maior de pequenos proprietários de terra é composto por produtores com diferentes condições de renda, da agricultura de subsistência à agricultura comercial, e é baseado, em sua maioria, no trabalho familiar. Esses produtores eram particularmente vulneráveis e viveriam à beira da exclusão socioeconômica se não lhes fossem fornecidas as condições necessárias para que pudessem viver da terra.

O Poupança Florestal buscou engajar agricultores de pequena escala (incluindo assentados e pequenos agricultores tradicionais) como parceiros potenciais para a empresa, oferecendo-lhes as condições necessárias para isso: acesso a crédito, capacitação, recursos tecnológicos e assistência, que aumentavam as suas chances de participar do mercado. Assim, o Programa representava oportunidades de trabalho, incentivo à permanência das pessoas no campo e segurança alimentar, sem falar do sentimento de pertença e da segurança de uma inclusão social mais consistente.

O CONTEXTO AGRÁRIO: ESTAGNAÇÃO ECONÔMICA, POBREZA E CONFLITOS

A VCP estava expandindo-se no extremo sul do Rio Grande do Sul, uma região marcada por estagnação agrária e conflitos. A situação naquele momento era de conflito latente e representava um desafio crucial para o avanço da competitividade e do desenvolvimento para o futuro do país: o acesso desigual à propriedade e o persistente alto nível de desigualdade de renda.

Um modelo inalterável de concentração de terra. O modelo de distribuição de terra no Brasil teve início em 1530 com a criação de um sistema através do qual a Coroa Portuguesa distribuiu enormes terrenos para cultivo em troca de um sexto da produção. Desde então, a estrutura de propriedade continua sendo fortemente concentrada.¹. O padrão estável de concentração de terra pode ser observado pelo Índice Gini:² 0,837 em 1972, 0,854 em 1978, 0,831 em 1992, 0,843 em 1998, e 0,802 em 2000.³

De acordo com o Ministério de Desenvolvimento Agrário, 45% da área agrária do país está concentrada em 1% das propriedades rurais. Esse é um fator significativo que caracteriza um dos padrões de distribuição de renda mais desiguais do mundo e prejudica o desenvolvimento local ao forçar a migração para as cidades.⁴. Por outro lado, a violência e o conflito nas áreas rurais aumentaram à medida que os camponeses, deslocados no processo de modernização tecnológica, buscavam outros meios para sobreviver.⁵

A importância econômica da agricultura de pequena escala. A importância dos pequenos proprietários de terra, especialmente na agricultura familiar, é relevante tanto na esfera econômica quanto social. No contexto brasileiro de capital escasso, mas mão-de-obra e terra abundantes, a agricultura familiar de mão-de-obra intensiva é um componente importante para o desenvolvimento local.⁶. De acordo com o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), a participação da agricultura familiar representava 10,1% do PIB em 2003 ou R\$156,6 bilhões (cerca de US\$74,6

bilhões). Representando 85,2% do número total de estabelecimentos rurais e ocupando 30,5% da área, as pequenas unidades produtivas foram responsáveis por 37,9% do valor bruto da agricultura nacional, 50,9% da renda total advinda da agricultura e 77% da mão-de-obra nas áreas rurais. A renda total por hectare/ano era 2,4 vezes maior quando prevalecia o trabalho familiar.⁷

Um processo de reforma agrária impulsionado por conflitos. Historicamente, a luta pela terra no Brasil tem sido permeada pela violência, que aumentou durante a década de 1980 à medida que, juntamente com o final do regime militar, o movimento dos trabalhadores rurais fazia pressão pela concessão de escrituras de propriedade. A crescente pressão por terra levou ao crescimento da violência praticada pelos grandes latifundiários e pelo governo numa tentativa de defender suas propriedades rurais.⁸. O número de mortes de trabalhadores a partir desses conflitos nas últimas décadas é periodicamente relatado pela Comissão Pastoral da Terra: apenas em 2005, 1.304 conflitos fundiários foram registrados, deixando 38 pessoas mortas.⁹

O conflito pela terra e a falta de políticas robustas de redistribuição de terra acarretaram importantes movimentos sociais, liderados pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST).¹⁰. Eles empregaram a ocupação da terra como estratégia principal, forçando o governo a instituir um processo de distribuição de terra mais significativo. Entre 1995 e 2001, 584.301 famílias obtiveram escrituras de terras.¹¹. Paralelamente, em 1996, foi instituído um programa governamental dedicado ao fortalecimento da agricultura familiar (PRONAF).

¹ Buainain e Pires, 2003.

² O Gini Index varia de 0 a 1, e quanto mais próximo de 1, mais concentrado é o atributo medido.

³ MDA, 2001.

⁴ De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de 1999 a 2001 5,3 milhões de pessoas deixaram o campo. De 1985 a 1996, 941.000 unidades de produção foram encerradas, das quais 96% eram menores que 100 hectares (Rosseto, 2006).

⁵ O processo de modernização tecnológica contribuiu para um crescimento econômico que marginalizou a população rural, com menor demanda de trabalho. Ao mesmo tempo, políticas de crédito seletivas favoreceram grandes produtores (Buainain e Pires, 2003).

⁶ Ver Guanziroli, 1999; Veiga, 2001

⁷ Buainain e Pires, 2003.

⁸ Oliveira, 2001.

⁹ Comissão Pastoral da Terra, 2006.

¹⁰ Em 2003, a demanda estimada para a reforma agrária compreendia cerca de 3-4 milhões de famílias.

¹¹ Teófilo e Garcia, 2003.

A importância do MST nesse processo foi amplamente reconhecida, não apenas por ter trazido a reforma agrária de volta à agenda política, mas também por ter fortalecido a demanda por políticas específicas para a agricultura familiar.^{12,13} As ocupações de terra foram um impulsionador-chave para o programa de reforma agrária.¹⁴

Em 2006, o cenário político não havia mudado muito. O apoio do governo à reforma agrária estava sendo criticado por não ter alcançado as metas estabelecidas¹⁵, embora o governo estivesse tomando posição em relação aos movimentos sociais tais como o MST. Os conflitos persistiam, com a violência surgindo tanto do movimento rural quanto do movimento contra ele; a ação governamental respondia às crises, em vez de evitá-las.

Entretanto, os direitos de propriedade eram apenas um dos obstáculos no processo de geração de oportunidades para os pobres da zona rural. Além de facilitar o acesso à terra, o Estado precisava assegurar que as pessoas tivessem outras necessidades básicas atendidas (incluindo o acesso à água, eletricidade, educação, saúde, financiamento) para que os assentados pudessem progredir além do nível da subsistência.

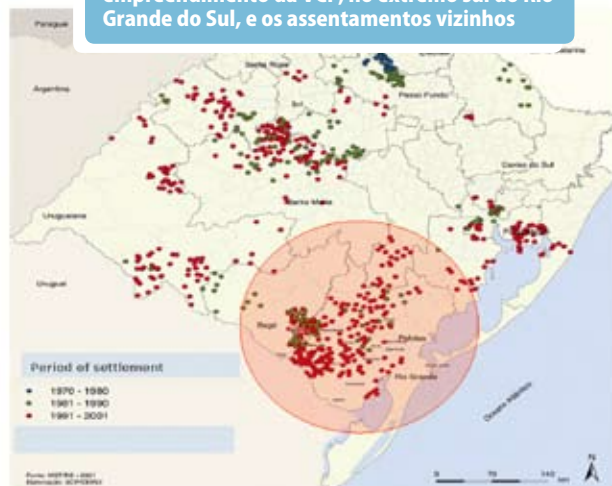
O contexto agrário do Rio Grande do Sul. No Rio Grande do Sul, os problemas históricos de disputa pela terra estavam sendo intensificados. A região tinha a mais alta concentração e tradição histórica de agricultura familiar e da pequena propriedade assim como de produtores politicamente organizados.¹⁶ Em 2006, o Movimento dos Sem Terra passou por um processo de radicalização evidenciado pela destruição de viveiros de mudas de eucaliptos de outra grande empresa de celulose e papel. Face à multiplicação dos principais meios de pressão do MST, com ocupações de terra e o fato de que algumas fazendas estavam cercadas de acampamentos com cerca de 100 manifestantes sem-terra, a região passava por um crescente medo de invasões entre os latifundiários.

Os acampamentos eram formados por manifestantes sem-terra que já haviam reivindicado terra, mas que ainda não tinham suas posses liberadas pelo programa de

reforma agrária.¹⁷ Tipicamente, eles usam lonas pretas como abrigo e, em alguns casos, fazem pequenos plantios e criam animais. A situação dos acampamentos é marcada por uma enorme instabilidade e estigma.

Outro aspecto único da região era a presença de centenas de assentamentos gerados pelo programa de reforma agrária (ver a figura 2). A região onde a VCP planejava expandir suas atividades possuía 4648 famílias assentadas nos últimos 25 anos (em 133 assentamentos). Entretanto, como o acesso à terra não era seguido de assistência governamental e disponibilização de recursos necessários à produção agrícola, a maioria dos assentados vivia em condições precárias de plantio e moradia. Em alguns casos, as situações eram semelhantes às de favelas urbanas, o que contribuía para um cenário de instabilidade socioeconômica e política.

Figura 2: Região geográfica do empreendimento da VCP, no extremo sul do Rio Grande do Sul, e os assentamentos vizinhos



Mesmo tendo a escritura da terra, os pequenos agricultores tradicionais da região enfrentavam dificuldades semelhantes para estabelecer meios de sustento. A região do extremo sul do Rio Grande do Sul, onde a VCP estava se expandindo, dependia, basicamente, do gado e do arroz e sofria por causa de instabilidades no preço, do regime de impostos desfavorável para os dois produtos, de importações de arroz mais baratas do Uruguai e também de barreiras à exportação do gado para o Uruguai e para o estado vizinho de Santa Catarina. Conseqüentemente, a região estava entre as mais pobres do Brasil.

¹² O relacionamento entre o MST e os novos assentados, ex sem-terra, permanece mesmo depois que a terra é concedida pelo governo, razão pela qual o Movimento é considerado um importante interlocutor para ambos os grupos rurais. As necessidades da agricultura familiar e de pequena escala também ganham maior visibilidade na medida em que o MST se fortalece.

¹³ Ver Guanziroli, 1999; Navarro, 2002; Veiga, 2001.

¹⁴ Navarro, 2002.

¹⁵ Ver Oliveira, 2006.

¹⁶ Foi nesta região que a comunidade rural, em protesto contra os efeitos da modernização da agricultura, conduziu a formação do MST em 1980.

¹⁷ Quando pequenos lotes de terra são oficialmente concedidos, eles formam um assentamento.

Um olhar mais profundo sobre o setor de celulose e papel: uma reputação prejudicada.

O setor de celulose e papel tinha uma reputação que agravava ainda mais os conflitos agrários no Brasil. As críticas surgiam principalmente devido às atividades do setor nos estados da Bahia e do Espírito Santo e estavam relacionadas tanto aos impactos sociais quanto aos ambientais das plantações de eucalipto em larga escala¹⁸. Nos anos 70, como as plantações expandiram-se, os pequenos agricultores, as comunidades rurais negras (descendentes das comunidades de escravos fugidos, os quilombos) e as comunidades indígenas foram pressionadas a se transferir para áreas agrícolas marginais ou, ao perderem seus meios de subsistência, acabaram migrando para as áreas urbanas para

viver em favelas. O processo contribuiu para a alta concentração e valorização da terra nessas regiões. Na cidade de Aracruz, apenas uma empresa é proprietária de cerca de 40% do território, com a incorporação de 244 propriedades.¹⁹

A expansão do plantio de eucalipto nessas regiões também contribuiu para a redução da Mata Atlântica remanescente. Além do impacto sobre a biodiversidade e, conseqüentemente, sobre as condições de subsistência de algumas comunidades locais, o não cumprimento da legislação ambiental e a devastação de florestas ribeirinhas e de outras áreas sensíveis trouxeram severos impactos negativos ao equilíbrio da água regional e ao processo de erosão.

VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL (VCP)

A empresa. A VCP está entre as maiores empresas de celulose e papel da América Latina, operando no Brasil e internacionalmente. A empresa produz celulose de eucalipto, incluindo a celulose branqueada de fibra curta (BHKP). As características da celulose branqueada de eucalipto da VCP a tornam apropriada para produzir uma variedade de tipos de papel, incluindo papéis de impressão e escrita, cartolinas, papéis acetinados, papel sem carbono, papel térmico e etiquetas. As operações integradas da empresa vão desde a produção de madeira à distribuição para o consumidor final.

Em 2005, a VCP registrou uma receita líquida de aproximadamente US\$ 1,3 bilhões. Desse valor, 38% correspondem à venda de celulose e 62% à venda de papel. Em relação aos mercados, 50% da receita foi originada no mercado nacional e 50% no exterior. Em 2005, as vendas alcançaram 1.493 toneladas, compostas de 58% de celulose e 42% de papel. Do total produzido, 66% foram dirigidos ao mercado externo e 34% ao mercado doméstico.

Com investimentos expressivos em pesquisa para melhoramento genético e expansão da sua base florestal durante décadas, 100% da celulose produzida pela VCP é proveniente de florestas plantadas de eucalipto. Essa característica,

combinada com a diversificação dos produtos da VCP, confere-lhe um diferencial competitivo. A empresa negocia ações na bolsa de valores de São Paulo (Bovespa) e na bolsa de valores de Nova York (NYSE) e detém ações de outras empresas importantes do setor tais como a Aracruz Celulose, a Suzano Bahia Sul Papel e Celulose e a Ripasa. A empresa, cuja matriz está localizada em São Paulo, foi fundada em 1988, e é uma subsidiária da Votorantim Participações S. A.

Planejando o empreendimento. Enquanto planejava a expansão dos negócios em 2003, a empresa mapeou no mundo inteiro as áreas geográficas em potencial para desenvolver um novo parque industrial. O extremo sul do Rio Grande do Sul foi escolhido principalmente por suas vantagens produtivas: boas condições logísticas, disponibilidade de terra e mão-de-obra, condições climáticas e topografia apropriada para o eucalipto, bom suprimento de água e nível educacional relativamente alto (de parte) da população.²⁰ A meta era ter 100.000 hectares de eucaliptos plantados na área até 2011. Na época, a VCP tinha uma fábrica de celulose na região para o processamento da madeira.

¹⁸ Por exemplo, várias organizações da sociedade civil dessas regiões estabeleceram o Rede Alerta Contra o Deserto Verde.

¹⁹ Ver Calazans, 2002

²⁰ Embora não intuitiva, a disponibilidade de boas universidades, combinado com um passado próspero da região, resultou em mão-de-obra qualificada no âmbito da gestão e de operações. Entretanto, também existem muitas pessoas marginalizadas, conforme discutido anteriormente. Este fenômeno está diretamente relacionado com o alto nível de desigualdade no Brasil.

A visão da VCP para os próximos 15 anos, um tempo relativamente curto para um negócio que funciona em ciclos produtivos de 7 anos, seria ver a companhia se tornar um dos maiores fornecedores de celulose de eucalipto do mundo, com um aumento de 3 vezes em seu rendimento líquido anual através da expansão da produção de celulose e papel até o ano de 2020. Isso significaria um aumento na renda líquida de US\$1 bilhão em 2004 para US\$4 bilhões em 2020. Em 2004, a VCP começou a comprar terras no Rio Grande do Sul.

O modelo tradicional do agronegócio, de depender o mínimo possível de terceiros e comprar a terra para plantar e colher a madeira, tinha efeitos potenciais de concentração de terra que poderiam inflamar uma região já volátil. Numa tentativa de incluir os agricultores locais no processo de negócios, a VCP decidiu que 30% da madeira usada na produção deveria ser proveniente de

fornecedores terceirizados.

A meta de 30% necessitaria de 30.000 hectares procedentes de parcerias com as comunidades locais cuja confiança ainda precisava ser conquistada pela empresa. Os agricultores locais estavam cautelosos em relação a esse novo negócio na sua região e também preocupados por causa da reputação do eucalipto de secar e empobrecer a terra. As outras grandes barreiras para o trabalho com os agricultores locais no plantio do eucalipto eram a falta de experiência com esse tipo de plantio na região e a falta de recursos financeiros disponíveis para investir na plantação (sem mencionar a espera dos sete anos até que a madeira pudesse ser cortada e o rendimento da colheita recebido). Como resposta a esses desafios, a VCP criou o Programa Poupança Florestal.

POUPANÇA FLORESTAL: CONSTRUINDO VÍNCULOS CONFIÁVEIS DE NEGÓCIOS COM AS COMUNIDADES LOCAIS

Implementado em 2005 pela VCP, o Poupança Florestal é um programa que facilita a participação dos agricultores vizinhos da empresa na produção de eucalipto. Ao engajar a comunidade, esperava-se que o sentimento de inclusão também contribuiria para legitimizar as operações da VCP na região. Através desse modelo, o produtor pode plantar sem reservas financeiras e não precisa usar sua propriedade como garantia para o empréstimo. Em vez disso, a própria madeira produzida é a garantia, tendo a esposa do produtor como a avalista do empréstimo para assegurar que o agricultor cumprirá as condições.

O ABN AMRO Real foi o único banco no Brasil que aceitou as condições propostas pela VCP. Maurik Jeehe, analista de crédito do Banco, disse que a intermediação da VCP, a possibilidade de adquirir novos clientes para relacionamentos a longo prazo e o alinhamento com as normas de sustentabilidade do ABN AMRO Real foram as principais razões para aceitar a proposta. “Além das preocupações ambientais, [o Poupança Florestal] possui um aspecto social interessante e um potencial de desenvolvimento regional. Além disso, ele traz novos clientes potenciais numa região onde o banco tem pouca penetração”, disse Jeehe. O volume financiado deve chegar a US\$30 milhões num período de sete anos (até 2012) e beneficiar de 20.000 a 25.000 produtores.

FINANCIAMENTO

- Financiamento fornecido pelo ABN AMRO Real a juros de 9% ao ano (ver a TAB. 1 com a programação de pagamento do empréstimo de 4 anos)
- A madeira garante o empréstimo
- A esposa é a avalista do empréstimo
- O empréstimo, totalizando R\$ 2.371 num período de quatro anos, permite ao agricultor ter capital suficiente para comprar os insumos da produção e remunerar a mão-de-obra para o plantio de eucalipto
- A quantia emprestada equivale aos próprios custos da VCP para plantar a floresta; portanto, o agricultor pode contratar a mesma empresa que faz o plantio para a VCP ou aprender como plantar e usar o dinheiro para outros fins (por exemplo, um trator)
- As tarefas e os gastos de manutenção são monitorados de perto pela VCP
- O acordo é feito por 14 anos, o que equivale a dois ciclos de produção do eucalipto
- Os riscos de fracasso (na entrega da madeira) devem ser assumidos pelo ABN AMRO Real e pela VCP; quando a parceria é feita com assentados da reforma agrária, os riscos são assumidos pela VCP.

Tabela 1: Distribuição dos recursos financeiros durante o ciclo de produção

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Total
Total	1,689	222	236	363	2,510
Mão-de-obra	1,180	124	135	280	1,719
Insumos	509	98	101	83	791

Observação: Valores corrigidos em 9% ao ano; o empréstimo estará completamente entregue após quatro anos, pois o quinto, sexto e sétimo ano necessitam de gastos mínimos, embora os juros continuem a correr. O pagamento não ocorre até que a madeira seja colhida.

Fonte: VCP

Renda alternativa

- Para evitar a dependência da produção de eucalipto e dar incentivo aos produtores para continuar com as culturas tradicionais (de milho, arroz e criação de gado), a área plantada é limitada a 30% da propriedade. Isso também é importante para que tenham renda até o sétimo ano (quando é feita colheita da madeira). A VCP doa as mudas para os assentados e para os pequenos e médios produtores.
- A receita líquida por hectare no final do sétimo ano é de aproximadamente R\$ 4.878,21 (baseada em uma produção média esperada de 280 m³/hectare); comparativamente, isso seria o suficiente para comprar um hectare de terra na região (TAB. 2). Se a produção for menor do que a esperada, a receita líquida por hectare será proporcionalmente menor.

Tabela 2: Cálculo da receita

	Hoje – sem correção	7 Anos Corrigido a 9%*
Dívida (insumos + mão-de-obra)	(R\$ 2,372/ha)	(R\$ 4,336/ha)
Preço de venda	R\$ 18/m ³	R\$ 33/m ³
Produção média esperada	280 m ³	280 m ³
Renda bruta (produção + preço)	R\$ 5040/ha	R\$ 9213/ha
Renda líquida	R\$ 2668/ha	R\$ 4878/ha

* correção de 9% para ajuste do preço de venda a cada ano; a taxa para os juros é a mesma.

Fonte: VCP

Suporte técnico e capacitação

- A VCP fornece gratuitamente as mudas de eucalipto (e também mudas de floresta nativa para reflorestar as áreas sensíveis). Para garantir a produtividade, a VCP fornece o mesmo material genético usado em suas próprias florestas.
- A Emater (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural) foi contratada pela VCP, para o período de 2005 a 2015, para prestar assistência técnica (gratuita) aos agricultores nas operações de produção, da fase inicial de planejamento da propriedade ao plantio da floresta e a manutenção de todo o ciclo.
- Cada plantação é monitorada de perto e regularmente pela Emater para assegurar que são tomadas as medidas apropriadas de manutenção em cada fase (por exemplo, o controle de formigas e ervas daninhas), o que é uma pré-condição para a liberação de uma nova quantia de empréstimo e também reduz os riscos de fracasso da colheita.²¹

Termos de compra

- Após sete anos, a VCP garante a compra de pelo menos 95%²² da madeira, por um preço previamente estabelecido (atualmente estabelecido a R\$ 18/m³, o preço de mercado

regional, corrigido a 9% ao ano, a mesma taxa do empréstimo).

- Se, no momento da colheita, o valor de mercado da madeira for menor do que o estabelecido pelo contrato, prevalece o último, o que representa um baixo risco para o produtor.
- A VCP paga pela colheita e pelo transporte da madeira da propriedade até a fábrica de celulose.

Agrossilvicultura

- A alocação máxima de terra de 30% para o plantio de eucalipto pode ser concentrada em uma só área ou pode ser combinada com outras atividades agrícolas, tais como o cultivo de grãos e a criação de animais por toda a extensão da terra (agrossilvicultura).

Exigências contratuais

- Cumprimento da legislação ambiental.
- Não usar trabalho infantil ou trabalho forçado.²³

²¹ O Eucalipto requer um cuidado especial no primeiro ano, e algum também no segundo (controle de ervas daninhas; adição de fertilizantes).

²² Cerca de 5% da madeira pode ser usada para o consumo interno (evitando o uso de árvores nativas para esse fim), ou vendida em grandes tamanhos a um preço superior.

²³ Existe um compromisso para reforçar essa norma entre os sindicatos regionais; o seu cumprimento é verificado pela Emater.

IMPACTOS SOBRE O DESENVOLVIMENTO

A inclusão dos assentados e dos pequenos

agricultores. Para tornar comercialmente viável a plantação de eucalipto dos assentamentos²⁴ e das pequenas propriedades rurais, o plantio seria, idealmente, feito em propriedades vizinhas dentro de um raio de 5 km. Isso facilitaria para a VCP a logística da colheita da madeira - atividade considerada muito perigosa (no âmbito da saúde e da segurança) para os produtores rurais desempenharem.

De acordo com o ABN AMRO Real, desde 2005, quando ocorreu a comunicação pública sobre o programa, até o final de 2006, 312 projetos haviam sido aprovados (representando 7,283 hectares de área plantada de eucalipto), e outros 55 estavam sendo avaliados pelo banco, correspondendo a uma área total de 8,409 hectares. Esse número tem muito potencial para crescer à medida que mais requerimentos sejam submetidos e aprovados pela VCP e pelo ABN AMRO Real. O principal gargalo no processo de aprovação para que os produtores rurais pudessem se juntar ao programa resultava das irregularidades encontradas na documentação de suas propriedades. A regularização da terra é um processo lento que requer aprovação do governo.

No final de 2006²⁵, cerca de 131 famílias assentadas haviam assinado acordos com a VCP aderindo ao Programa Poupança Florestal, com cerca de cinco a dez hectares cada uma, e uma área plantada total de aproximadamente 874 hectares. A maioria dos projetos (78%) corresponde a pequenos produtores e assentados. Em termos de área plantada, os pequenos produtores e os assentados representam 47% do total. A TAB. 3 mostra detalhes dos fornecedores VCP.

Tabela 3: Distribuição dos projetos por tipo de produtor

Tipo de produtor	% projetos	% área	Número de projetos	Área (ha.)
Assentado	42	12	131	873.96
Pequeno (<100 ha.)	36	35	112	2,549.05
Médio (101-500 ha.)	18	35	56	2,549.05
Grande (>500 ha.)	4	18	13	1,310.94
Total	100	100	312	7,283.00

Fonte: ABN AMRO Real

A VCP espera um aumento do interesse dos assentados em se juntar ao programa à medida que os mesmos observarem os impactos positivos sobre seus vizinhos, e a empresa continuar com as atividades de comunicação do programa.

Uma fonte de renda alternativa.

Os parceiros do programa recebem primeiramente o treinamento da Emater (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural) e no primeiro ano recebem o empréstimo para o plantio da floresta. Ao fornecerem eles mesmos a mão-de-obra (incluindo a do plantio e controle de formigas e ervas daninhas), as famílias podem alocar a quantia designada a essas atividades (que é a mesma paga pela VCP quando empresas fazem a tarefa) para outros fins.

De acordo com as estimativas da VCP, ao final do processo, o lucro do produtor deve atingir de cerca de R\$2.500 por hectare²⁶ (ver os detalhes na TAB. 2), sem levar em conta a poupança potencial em mão-de-obra. Criar um modelo de negócio que permite a participação de pequenos produtores - numa escala de produção individual que implica para a empresa custos de iniciação, manutenção e logística maiores, que reduzem a sua viabilidade comercial - pode representar uma importante alternativa de renda para aqueles que não têm meios financeiros de subsistir a partir de suas terras, enquanto representa oportunidades de trabalho para suas famílias.

Conformidade ambiental. A estratégia de crescimento da VCP também precisou levar em conta os impactos ambientais normalmente associados à agricultura: conformidade com a legislação ambiental, especialmente no que diz respeito às reservas legais de terras e áreas de proteção permanente. Embora a conformidade com legislação ambiental deva ser uma condição básica da operação de qualquer negócio agrícola, essa não era a realidade para a maioria dos casos no Brasil. De acordo com

²⁴ O tamanho médio de um assentamento é de 20 hectares, e subtraindo-se a terra usada para a subsistência (milho, feijão, gado e carneiro), restam cerca de 5 hectares para florestas de eucalipto.

²⁵ Informação da ABN AMRO Real, de 05/12/2006.

²⁶ Comparativamente, o salário mínimo no Brasil é de R\$350 mensais, e um hectare de terra na região custa cerca de R\$2500 a R\$3000.

a VCP, a não conformidade também ocorria no setor de celulose e papel no Rio Grande do Sul, mas a VCP incorporou a exigência de conformidade com as leis ambientais em todos os contratos com os agricultores parceiros como pré-condição para o financiamento.

Durante a fase inicial de treinamento, o agricultor, junto com os técnicos da Emater, fica responsável pelo planejamento da plantação e áreas de preservação. Para evitar a dependência na produção de eucaliptos ou a inibição dos cultivos tradicionais como arroz, milho e criação de gado, o programa

estabeleceu que em 50% de cada propriedade deve-se manter a colheita original. Conforme exige a lei, nos outros 50%, o mínimo de 20% da área total deve ser mantida como área de preservação e também deve haver a proteção permanente das áreas em torno das nascentes²⁷ (cerca de 5%). Isso deixa um máximo de 30% da propriedade com potencial para a produção de eucaliptos. O resultado foi um mosaico muito diferente da prática da monocultura, que normalmente utiliza-se de áreas de preservação e cria múltiplos impactos sociais, econômicos e ambientais.

OS DESAFIOS PARA SE AUMENTAR A ESCALA DO POUPANÇA FLORESTAL

Para alcançar a meta de 30.000 hectares de eucaliptos plantados por terceiros no extremo sul do Rio Grande do Sul, a área real contratada precisa ser muito maior, o que demanda uma ampla participação da comunidade local.

O relacionamento entre o MST e os novos assentados (ex sem-terra) permanecia mesmo após o recebimento da terra do governo, e o movimento era visto como um interlocutor relevante para os dois grupos rurais. Por essa razão, em 2004, a VCP convidou Ciro Correia, representante do MST, para uma reunião numa tentativa de estabelecer novos padrões para a relação com o MST no Rio Grande do Sul e discutir o que era necessário para que todas as partes se beneficiassem com os investimentos da VCP na região. A reunião aconteceu com a mediação de Oded Grajew, presidente do Instituto Ethos, a mais ativa e conhecida organização promotora da responsabilidade social corporativa no país, e uma das fundadoras do Fórum Social Mundial.

Ciro Correa precisava considerar restrições políticas, pois o MST havia tomado uma atitude de batalha em sua tentativa de construir novos e mais inclusivos padrões de vida para as populações rurais do país. Ele respondeu que precisava consultar a liderança do MST antes de dar uma resposta definitiva à parceria proposta pela VCP. Embora o movimento nunca tivesse tornado pública uma posição oficial, cerca de um mês mais tarde a mensagem era clara: o MST não queria se envolver.

As razões pelas quais o MST ignorou a proposta e a oportunidade de dialogar não foram oficialmente declaradas. Entretanto, pode ser deduzida pela clara oposição do movimento às florestas homogêneas e maciças. O MST defende um modelo de desenvolvimento diferente, que exclui o agronegócio em grande escala.

Como representante-chave dos assentamentos rurais e da agricultura familiar, o apoio do MST era importante. Entretanto, já que não havia uma oposição oficial à participação dos membros do movimento na proposta da VCP, os mesmos podiam optar por aderir ao Programa Poupança Florestal numa perspectiva individual e não se sentirem em conflito com o MST.

Como a região tradicionalmente produz colheitas anuais, pode haver incertezas em relação a um compromisso de 14 anos (dois ciclos de sete anos). Ainda assim, o interesse pelo programa cresceu desde 2005, reforçado pela confiança construída à medida que os assentados vizinhos constataavam os impactos sobre os produtores VCP.

Presumindo-se que o interesse continue a crescer, o programa tem a burocracia como um possível obstáculo. Como mencionado anteriormente, as pequenas propriedades normalmente possuem documentação irregular, e as exigências legais para regularização dos documentos das propriedades podem variar de cidade para cidade. O processo de regularização traz custos extras e atrasos que podem causar dificuldades para a participação dos agricultores no Poupança Florestal.

²⁷ O Código Florestal Brasileiro determina a proteção permanente para áreas num raio mínimo de 30m ao longo de cursos d'água e 50m ao redor de nascentes.

OS DESAFIOS PARA O ESTABELECIMENTO DE UMA LICENÇA SOCIAL DE OPERAÇÃO

Além do Programa Pousança Florestal, a VCP teve de estabelecer uma licença para operar na região. Para isso, a empresa precisou trabalhar com a comunidade local, enfrentar as preocupações ambientais sobre a produção de eucaliptos, fazer parcerias com órgãos públicos e abrir a maior quantidade possível de linhas de comunicação com os grupos de interesse.

A priorização dos negócios locais e o estabelecimento de relações de trabalho com os assentados.

Além de incluir os agricultores vizinhos como parceiros no plantio dos eucaliptos através do Pousança Florestal, a VCP também buscava fortalecer a sua licença de operação das atividades na maior área de terra, que corresponde às suas propriedades (70% da área total plantada).

A empresa buscou priorizar as empresas locais na compra de insumos e contratou pessoas localmente para desempenhar atividades diversas, da gestão às operações. Todos os terceirizados trabalhando nas plantações (inclusive nas propriedades da VCP) são do Rio Grande do Sul; no total, foram contratadas cerca de 900 pessoas. “Menos de 50 pessoas vêm de outras regiões, e muitas delas são oriundas dos acampamentos”, afirmou o Diretor Presidente da VCP, José Luciano Penido.

Os assentados contratados recebem uma atenção especial. Além de ter todos os seus direitos trabalhistas garantidos, eles contam com a assistência de uma equipe de relacionamento constituída por funcionários da VCP, da Emater e da mão-de-obra terceirizada. Uniformes de trabalho apropriados, transporte, treinamento, tratamento de saúde, comida quente e instalações sanitárias nos campos são alguns dos benefícios fornecidos aos trabalhadores.

A agrofloresta e o eucalipto: controvérsias e estudos colaborativos.

Outro aspecto relevante do plantio de florestas tipo mosaico é a possibilidade, se o agricultor assim desejar, de assistência técnica na prática da agrofloresta - o plantio de florestas combinando outros plantios ou pastagem, na mesma extensão de terra - ou, mais especificamente, o sistema agrosilvopastoril, quando inclui a criação de animais. A prática da agrofloresta busca produzir e maximizar interações positivas entre árvores e plantios, e normalmente é considerada como tendo um papel

importante no desenvolvimento rural e na produção de sistemas agrícolas sustentáveis.

Entretanto, as controvérsias em torno do eucalipto não poderiam ser ignoradas. Os eucaliptos são árvores de crescimento rápido, que exigem muito dos nutrientes do solo e grande quantidade de água, e há também o debate sobre a sua sustentabilidade nos sistemas de agrofloresta²⁸. Uma das características dos eucaliptos é a sua capacidade de se adaptar a variadas condições de solo e água devido ao seu longo e profundo sistema de raízes. Por outro lado, trata-se de uma espécie muito competitiva em relação às plantas que o cercam, trazendo, em algumas condições, risco de desertificação e redução da biodiversidade. Entretanto, argumenta-se que tais efeitos negativos podem ser evitados através de técnicas de gestão apropriadas, por isso um componente-chave para o sucesso do programa era o de assegurar que as orientações técnicas²⁹ estavam sendo seguidas corretamente e a legislação ambiental respeitada.

Ciente das críticas que a introdução dos eucaliptos nas pequenas propriedades poderia trazer, a VCP estabeleceu - além das exigências relacionadas à adequação do solo e às práticas de gestão da vegetação nativa - parcerias com universidades para o monitoramento dos impactos do plantio de eucalipto na região.

Entre as parcerias acadêmicas estão a Universidade Federal de Santa Maria e a Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (Alemanha), que desenvolveram um estudo em conjunto para monitorar parâmetros como solo, atmosfera, água (incluindo a qualidade da precipitação e a quantidade dentro e fora da floresta), nutrientes e condições de luz para as plantações de eucalipto. Interações do eucalipto com o sorgo, soja e forragem produzida (o sistema agrosilvopastoril) e a forragem nativa do sul do Rio Grande do Sul também são analisadas.

²⁸ Sungsumarn, 1996.

²⁹ Ver Couto e Betters, 1995.

Iniciado em 2005, o estudo pretende fazer diversas medições durante um período de sete anos (o ciclo de tempo de crescimento dos eucaliptos) e introduzir novas tecnologias de monitoramento para florestas plantadas em combinação com culturas agrícolas, forragem e criação de animais.

Outras parcerias para a fauna e a flora, assim como para o inventário e o monitoramento da herança arquitetural, incluem importantes universidades da região, tais como a Universidade Católica de Pelotas, Universidade Federal de Pelotas e Universidade Federal de Santa Maria. A importância dessas universidades deve-se à familiaridade que possuem com as questões locais e a sua relevância na área agrícola.

Existe ainda um projeto com a Universidade de São Paulo que almeja construir um sistema abrangente de avaliação de impacto das atividades da VCP do Rio Grande do Sul, baseado em indicadores socioeconômicos de desenvolvimento local e sustentabilidade.

O impacto econômico da entrada da VCP na região também exigiu parcerias e intensas negociações com sindicatos locais e prefeituras.

O estabelecimento de parcerias com agências governamentais. Além das parcerias acadêmicas, a parceria com a Emater (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural) tem sido fundamental para a implementação do Pousa Florestal. A Emater fornece a capacitação, o treinamento e o monitoramento para o programa. Fernando Roldan Alves é o funcionário da Emater responsável pela parceria com a VCP. Segundo ele: “Você prepara um projeto e vai ver o sujeito e ele diz que quer plantar 6 hectares de árvores de eucaliptos, e planta. Você marca um dia e vai lá, e realmente tudo foi plantado. Você chega lá e pode ver o trabalho que os sem-terra fizeram³⁰. É realmente formidável. Nós não estávamos acostumados com esse tipo de ação e não teríamos [a Emater sozinha] os recursos necessários para fazê-lo. Essa é a verdade. Estes 6 hectares precisam ser cuidados, coletamos algum material, temos que controlar isso. Existem 500 hectares lá e essas pessoas vão vender a terra a preço barato porque não têm outros recursos? Bom, agora eles podem prosperar. Eles estão

plantando e ganhando dinheiro que acaba sendo gasto aqui mesmo na região”. As parcerias com as universidades mencionadas, juntamente com os órgãos governamentais e a participação dos sindicatos (que buscam assegurar o respeito à legislação trabalhista), facilitam o monitoramento do impacto social e ambiental baseado em dados primários. Entretanto, seria também importante e de grande valia desenvolver parcerias entre a empresa e organizações da sociedade civil que se opõem ao plantio dos eucaliptos da VCP na região, no sentido de buscar uma participação construtiva delas no processo de monitoramento.

Comunicação e conflitos. As críticas com relação às atividades do setor de celulose e papel no Rio Grande do Sul (incluindo a VCP) estão relacionadas à ameaça de um deserto verde, extinção de espécies, do bioma dos pampas, falta de água e de emprego e êxodo rural. Essas críticas podem ser vistas na mídia local³¹, e muitas delas estão reunidas numa publicação, chamada “O Latifúndio dos Eucaliptos”, que foi recentemente divulgada³².

Portanto, tem sido vital para a companhia manter os canais de comunicação abertos com a comunidade e a mídia para poder esclarecer e modificar os planos quando necessário. Palestras, entrevistas e reuniões com as comunidades são regularmente realizadas pela VCP.

Invasões evitadas. Até então, a VCP parece ter ganhado licença para operar. No último ano, a estratégia de ocupação para pressionar o governo brasileiro a acelerar a reforma agrária, coordenada pelo MST e outras organizações que defendem os direitos dos trabalhadores rurais sem-terra, funcionou contra todas as empresas que possuem largas extensões de terra. Terras pertencentes a várias empresas de celulose e papel foram invadidas em muitas regiões, exceto naquelas do sul do país pertencentes à VCP. A empresa conseguiu evitar invasões devido a informações recebidas dos assentados, que, como mencionado anteriormente, mantêm-se ligados ao MST mesmo após a aquisição da terra, e hoje participam do Programa Pousa Florestal, ou trabalham na VCP como empregados.

³⁰ Ele está, na realidade, se referindo aos ex sem-terra, que são os atuais assentados.

³¹ Vargas e Cassol, 2006; Ritzel, 2006.

³² Via Campesina, 2006.

CONCLUSÃO

A estratégia da VCP foi a de desenvolver um modelo de negócios que lidava com a realidade e as necessidades da região na qual ela queria se expandir. Fornecendo recursos financeiros em condições justas e assistência técnica gratuita, a empresa contribuiu para um ambiente favorável ao crescimento dos negócios, enquanto criava oportunidades de subsistência para a população pobre da zona rural.

REFERÊNCIAS

- Buainain, A.M. e Pires, D. 2003. "Reflexões sobre Reforma Agrária e Questão Social no Brasil." Brasília: INCRA. 47p.
- Calazans, M. (coord.) 2002. "Violação de Direitos Econômicos, Sociais, Culturais e Ambientais na Monocultura do Eucalipto." Disponível em: www.desertoverde.org/textos/Relat_rio_DESC_ES_I_Port%5B1%5D..pdf
- Couto, L. e Betters, D.L. 1995. "Shot-Rotation Eucalypt Plantations in Brazil: Social and Environmental Issues." Disponível em: <http://bioenergy.ornl.gov/reports/euc-braz/eucal2a.html>
- Guanziroli, C. 1999. "Reforma Agrária e Globalização da Economia: O Caso do Brasil." Econômica, v.1. n.1.
- MDA. 2001. "O Brasil Desconcentrando as Terras: Índice de Gini." Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário.
- Navarro, Z. 2002. "Mobilização sem Emancipação — as lutas sociais dos sem-terra no Brasil." In: Santos, B. de S. Produzir para viver. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Oliveira, A.U. de. 2006. "Sociedade brasileira não está acostumada a ver ações políticas de massas." Disponível em: <http://www.mst.org.br/biblioteca/entrevistas/ariovaldoihu.htm>
- Oliveira, A. U. de. 2001. "A Longa Marcha do Campesinato Brasileiro: movimentos sociais, conflitos e Reforma Agrária." Estudos Avançados. v.15, n. 43, p. 185-206.
- Comissão Pastoral da Terra. 2006. "Land Conflicts: Comparison of Land Conflicts 1996-2005." Comissão Pastoral da Terra. Disponível em: www.cptnac.com.br/?system=news&action=read&id=1263&eid=6
- Ritzel, L. 2006. Polêmica Verde. Jornal Zero Hora, 31 July 2006. Disponível em: www.bracelpa.org.br/br/clipping/julho/310706/03.html
- Rossetto, M. 2006. Reforma Agrária. Ministry of Foreign Relations. Available at: www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/port/polsoc/refagra/apresent/index.htm
- Sungsumarn, K. 1993. "Why Eucalyptus is Not Adopted for Agroforestry." Reports Submitted to the Regional Expert Consultation on Eucalyptus, v.2. FAO Regional Office for Asia and the Pacific. Bangkok, 4-8 Outubro 1993. Disponível em: www.fao.org/DOCREP/005/AC772E/ac772e0p.htm
- Teofilo, E. e Garcia, P.D. 2003. "Brazil: land politics, poverty and rural development." Land Reform: Land settlement and cooperatives. Rome: FAO, p.19-29.
- Vargas, A. e Cassol, D. 2006. "Votorantim atinge quilombolas no sul do RS". Jornal Brasil de Fato, 22 de maio de 2006. Disponível em: www.brasildefato.com.br/v01/agencia/nacional/news_item.2006-05-22.1510081159
- Veiga, E. da. 2001. "O Brasil rural ainda não encontrou seu eixo de desenvolvimento." Estudos Avançados, v. 15, n. 43. p.101-119.
- Via Campesina 2006. "O Latifúndio dos Eucaliptos: Informações básicas sobre as monoculturas de árvores e as indústrias de papel." Via Campesina, Rio Grande do Sul. Disponível em: www.sof.org.br/marcha/paginas/publicacoes/cartilhaeucalipto.pdf

ENTREVISTAS

Maurik Jehee, Analista de Crédito, ABN AMRO Real. 9 de outubro de 2006 e 11 de dezembro de 2006.

Fernando Roldan Alves, Assistente Técnico e Coordenador do Poupança Florestal, Emater – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural. 26 de julho de 2006.

Ciro Correa, Coordenador de Produção, Setor de Cooperação e Meio Ambiente, MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra. 23 de outubro de 2006.

Adalberto Garcia Pereira, Diretor, Tecnoflora – Companhia contratada para o planejamento (Rio Grande do Sul). 28 de julho de 2006.

Mauro Riani Fernández, Coordenador do Poupança Florestal, VCP – Unidade Extremo Sul (Rio Grande do Sul). 3 de janeiro de 2007 e 2 de abril de 2007.

Arnaldo Geraldo Cardoso, Engenheiro florestal, Agrossilvicultura, VCP – Unidade Extremo Sul (Rio Grande do Sul). 26-28 de julho de 2006.

Cristiano Antunes Souza, Biólogo, Pesquisa Ambiental, VCP – Unidade Extremo Sul (Rio Grande do Sul). 26-28 de julho de 2006.

Fausto Rodrigues Alves de Camargo, Engenheiro Florestal, Gerente de Meio Ambiente e Poupança Florestal, VCP – Unidade Extremo Sul (Rio Grande do Sul). 26-28 de julho de 2006.

Glodoaldo Arantes Ramiro, Coordenador de Pesquisa, VCP – Unidade Extremo Sul (Rio Grande do Sul). 26-28 de julho de 2006.

João Afiune Sobrinho, Gerente Operacional, VCP – Unidade Extremo Sul (Rio Grande do Sul). 26-28 de julho de 2006.

Luiz Eduardo Alves Sabbado, Engenheiro II, Planejamento Florestal, VCP – Unidade Extremo Sul (Rio Grande do Sul). 26-28 de julho de 2006.

José Luciano Penido, Diretor Presidente, VCP – São Paulo. 17 de julho de 2006.

José Maria de Arruda Mendes Filho, Diretor Florestal de Operações da Unidade Extremo Sul, VCP – São Paulo. 17 de julho de 2006.

Luiz Henrique Ribeiro de Arruda Dias, Comunicação e Responsabilidade Social, VCP – São Paulo. 17 de julho de 2006.

FICHA TÉCNICA DA EDIÇÃO BRASILEIRA

Tradução:

- Relatório - Milton Meyer
- Casos de empresas brasileiras - Carlos Alberto Barbosa da Silva

Revisão técnica:

Tereza Cristina A. Bicalho de Menezes

Editoração: Célula de Edição de Documentos – CED da Fundação Dom Cabral

Apoio:

Benedito Nunes

Coordenadores:

Cláudio Bruzzi Boechat e Célula de Edição de Documentos – CED

Setembro de 2007

As informações apresentadas neste estudo de caso foram revisadas e confirmadas pela empresa para assegurar a sua autenticidade. As opiniões expressadas pelo autor no estudo de caso não refletem necessariamente as da ONU, do PNUD ou de seus Estados Membros.

Copyright © 2007

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte dessa publicação pode ser reproduzida, armazenada, ou transmitida, para qualquer finalidade e de qualquer forma, eletrônica, mecânica, fotocópia ou outro meio, sem a permissão prévia do PNUD

Design: Suazion, Inc. (NY, EUA)

Para obter mais informações sobre a Iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos, acesse: www.growinginclusivemarkets.org ou gim@undp.org

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
Divisão do Setor Privado, Departamento de Parcerias
One United Nations Plaza, 23rd floor
New York, NY 10017, USA



Desenvolvendo Mercados Inclusivos

As empresas a serviço do Desenvolvimento • O Desenvolvimento a serviço das empresas

www.growinginclusivemarkets.org

Edição Brasileira

Realização



Patrocinadores da Edição Brasileira



Apoio



Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

One United Nations Plaza
New York, NY 10017, USA
www.undp.org